



# **UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

## **Departamento de Posgrados**

**Plan de negocio para una fábrica de queso en Cuenca**

**Maestría en administración de empresas**

**Eduardo Roberto Granda Peláez**

**Jaime Marcelo Calle Calle**

**Cuenca, Ecuador 2024**

## Índice de Contenidos

Introducción .....	1
Problemática .....	3
Estado del Arte.....	5
Objetivo General .....	8
Objetivos específicos: .....	9
Metodología .....	9
Capítulo 1.....	11
1. Dirección Estratégica Empresarial .....	11
1.1 Pirámide Estratégica.....	11
1.1.1 Sector Industrial.....	12
1.1.2 Modelo Concepto de Empresa.....	12
1.1.3 Segmento o nicho .....	13
1.1.4 Portafolio .....	13
1.1.5 Irracionalidad del Consumidor .....	13
1.2 Cargos Requeridos para Funcionamiento del Modelo .....	14
1.3 Determinación de Activos.....	19
1.3.1 Activos Fijos.....	20
1.3.2 Activos Intangibles .....	21
1.4 Modelo de Retención de Clientes.....	21
1.4.1 Estrategias de Captación de Clientes:.....	22
1.4.2 Estrategias de Repetición: .....	24
1.4.3 Estrategias de relación: .....	25
1.4.4 Estrategias de vinculación: .....	26
1.5 Objetivos Estratégicos.....	27
1.5.1 Participación de Mercado .....	27
1.5.2 Incremento de Ventas .....	28
1.5.3 Rentabilidad.....	29
1.5.4 Crecimiento .....	30
1.5.5 Posicionamiento.....	30
1.5.6 Reputación Corporativa.....	31
1.5.7 Desarrollo de Marca .....	32

1.5.8 Desarrollo de Nuevos Productos .....	33
1.5.9 Crear Valor .....	33
1.5.10 Lealtad .....	34
1.6 Análisis PESCTALL .....	35
1.6.1 Factor Político.....	35
1.6.2 Factor Económico.....	37
1.6.3 Factor Social.....	39
1.6.4 Factor Cultural.....	41
1.6.5 Factor Tecnológico.....	42
1.6.6 Factor Ambiental .....	44
1.6.7 Factor Laboral.....	46
1.6.8 Factor Legal.....	47
Capítulo 2.....	51
2.1 Plan de Negocios e Investigación de Mercados .....	51
2.2 Propuesta de Valor .....	54
2.3 Segmentos de Clientes .....	57
2.4 Canales .....	58
2.5 Relación con Clientes.....	59
2.6 Fuentes de Ingresos .....	61
2.7 Recursos Clave.....	64
2.8 Actividades Clave .....	66
2.9 Socios Clave.....	68
2.10 Estructura de Costos.....	71
Capítulo 3.....	74
3.1 Marketing Estratégico .....	74
3.2 Idea de Negocio.....	74
3.3 Planteamiento de negocio.....	76
3.4 Matriz McKinsey.....	77
3.4.1 Análisis Atractivo Competitivo .....	78
3.4 Buyer Persona .....	84
3.5 Marketing Mix.....	88
3.5.1 Producto.....	89
3.5.2 Precio .....	89
3.5.3 Plaza (Distribución) .....	90

3.5.4 Promoción.....	90
3.5.5 Sinergias y Estrategias de Implementación .....	91
Capítulo 4.....	93
4.1 Gerencia Financiera.....	93
4.2 Presentación de Caso.....	93
4.2.1 Análisis de Datos .....	96
4.2.3 Análisis de Escenarios .....	105
Conclusiones .....	106
Bibliografía .....	108

### Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b> Cargos de Producción y Operaciones .....	14
<b>Tabla 2</b> Cargos de Marketing y Ventas.....	17
<b>Tabla 3</b> Cargos de Finanzas y Contabilidad.....	18
<b>Tabla 4</b> PESCTALL Político .....	37
<b>Tabla 5</b> PESCTALL Económico.....	39
<b>Tabla 6</b> PESCTALL Social.....	40
<b>Tabla 7</b> PESCTALL Cultural.....	41
<b>Tabla 8</b> PESCTALL Tecnológico.....	43
<b>Tabla 9</b> PESCTALL Ambiental.....	45
<b>Tabla 10</b> PESCTALL Laboral .....	47
<b>Tabla 11</b> PESCTALL Legal.....	49
<b>Tabla 12</b> Lienzo Canvas.....	52
<b>Tabla 13</b> Atractividad del Mercado .....	79
<b>Tabla 14</b> Posición Competitiva.....	80
<b>Tabla 15</b> Costos de Producción por Kilogramo .....	95
<b>Tabla 16</b> Inversión Inicial .....	96
<b>Tabla 17</b> Flujo de Efectivo Operativo (Periodos 1-3).....	97
<b>Tabla 18</b> Flujo de Efectivo Operativo (Periodos 4-6).....	98
<b>Tabla 19</b> Costos de Producción.....	100
<b>Tabla 20</b> Depreciación de Activos Fijos .....	101
<b>Tabla 21</b> Flujo Terminal .....	102
<b>Tabla 22</b> Evaluación del Proyecto .....	102
<b>Tabla 23</b> Periodo de Recuperación .....	103
<b>Tabla 24</b> Flujo Efectivo del Inversionista .....	104

### Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> Pirámide Estratégica.....	12
<b>Figura 2</b> Gasto Mensual de Quesos .....	75
<b>Figura 3</b> Matriz McKinsey.....	81

## RESUMEN

Este proyecto presenta un modelo de negocio para la creación de una empresa productora de quesos, aplicable a un negocio dedicado a la producción de leche bovina cruda. Su propósito es fomentar el desarrollo económico del productor lácteo, impulsado por la baja rentabilidad de la venta de leche cruda en comparación con la inversión requerida. El estudio abarca dirección estratégica, plan de negocios, investigación de mercados, marketing estratégico y gerencia financiera. La investigación se realizó con un enfoque exploratorio, mediante observación y análisis de datos secundarios. Con esto, se busca definir una estructura empresarial viable, identificar los elementos clave del modelo de negocio y realizar un análisis de mercado centrado en el producto, considerando tendencias y preferencias del consumidor, que valoran productos menos procesados y están dispuestos a pagar más. El análisis financiero demuestra la viabilidad del modelo, dado que la tasa interna de retorno supera el costo de capital.

**Palabras Clave:** “Negocios”, “Ganadería”, “Lácteos”, “Queso”, “Mercado”.

## ABSTRACT

This project presents a business model for establishing a cheese production company, applicable to a business currently focused on raw bovine milk production. Its purpose is to improve economic development for the dairy producer, driven by the low profitability of raw milk sales compared to the required investment. The study covers strategic management, business planning, market research, strategic marketing, and financial management. The research was conducted with an exploratory approach, using observation and secondary data analysis. This approach seeks to define a viable business structure, identify key elements of the business model, and conduct a market analysis focused on the product, considering consumer trends and preferences for less processed products with a willingness to pay more. Financial analysis demonstrates the model's viability, given that the internal rate of return exceeds the cost of capital.

**Keywords:** “Business,” “Livestock,” “Dairy,” “Cheese,” “Market.”



Firmado  
electrónicamente por:  
**JAIME  
MARCELO  
CALLECALLE**

## Introducción

La producción y comercialización de quesos ha sido una actividad fundamental en muchas economías rurales, especialmente en países como Ecuador, donde la ganadería y la producción láctea son actividades clave para el sustento de muchas familias. Sin embargo, en el contexto actual, los pequeños productores enfrentan múltiples desafíos, tales como la baja rentabilidad de la venta de leche cruda y la dominación del mercado por grandes empresas. En este sentido, la propuesta de crear una fábrica de quesos a partir de un negocio preexistente de producción de leche bovina ofrece una solución estratégica para agregar valor a la cadena productiva. Este proyecto busca no solo mejorar la rentabilidad de los pequeños productores, sino también contribuir al desarrollo económico local y a la creación de nuevas oportunidades de empleo.

El presente estudio tiene como objetivo desarrollar un modelo de negocio para una empresa productora de quesos, basada en la premisa de aprovechar la producción existente de leche cruda y transformarla en un producto de mayor valor agregado. La empresa propuesta, "Austrolact", se especializará en la elaboración de queso mozzarella, uno de los productos lácteos más consumidos en el mercado ecuatoriano. Este enfoque permitirá diversificar las actividades económicas del productor, mejorar su rentabilidad y enfrentar la competencia en un mercado saturado de productos lácteos.

El problema que se busca resolver con este proyecto radica en la baja rentabilidad que enfrentan los pequeños ganaderos que venden leche cruda. A pesar de los esfuerzos por mejorar la calidad de la producción láctea, los márgenes de ganancia siguen siendo reducidos, y los productores dependen de intermediarios que controlan gran parte del mercado. Este modelo de negocio plantea la transformación de la leche cruda en un

producto final que pueda ser comercializado de manera directa, eliminando a los intermediarios y capturando una mayor proporción del valor en la cadena de suministro. Además, el queso mozzarella, al ser un producto de alta demanda, ofrece una oportunidad clara de crecimiento en el mercado tanto local como regional.

Los objetivos de este estudio son diversos. En primer lugar, se busca estructurar un plan de negocio integral que permita a la empresa operar de manera eficiente y sostenible en el tiempo. Esto incluye desde la creación de una identidad corporativa sólida hasta la definición de estrategias de marketing y la implementación de prácticas de producción optimizadas. En segundo lugar, se pretende analizar la viabilidad comercial del producto, tomando en cuenta las tendencias del mercado y las preferencias de los consumidores, quienes cada vez valoran más los productos orgánicos y sostenibles. Finalmente, se propone evaluar la rentabilidad financiera del proyecto, proyectando un retorno de inversión adecuado y considerando escenarios de expansión a mediano plazo.

La justificación de este trabajo radica en la necesidad urgente de ofrecer soluciones innovadoras que permitan a los pequeños productores rurales mejorar su competitividad en un mercado cada vez más globalizado y exigente. La implementación de una fábrica de quesos no solo beneficiará al productor, sino que también impulsará el desarrollo económico de la región, creando nuevos puestos de trabajo y fomentando el consumo de productos locales. Además, en un contexto global en el que los consumidores están cada vez más interesados en productos saludables y sostenibles, la propuesta de ofrecer un queso orgánico y de alta calidad responde directamente a las tendencias del mercado.

Este documento se estructura de la siguiente manera: en primer lugar, se presenta

un análisis detallado del entorno competitivo en el que se desarrollará la empresa, identificando los principales actores y factores que influirán en su éxito. Posteriormente, se expone el modelo de negocio utilizando herramientas como el Canvas y el análisis PESCTALL para identificar las fortalezas y oportunidades de la empresa. Finalmente, se realiza un análisis financiero para proyectar la rentabilidad del proyecto, considerando diferentes escenarios de inversión y expansión.

En resumen, este proyecto busca transformar un negocio tradicional en una empresa moderna, competitiva y alineada con las tendencias actuales del mercado. La creación de "Austrolact" no solo permitirá mejorar la calidad de vida del productor, sino que también contribuirá al desarrollo económico de la región, ofreciendo un producto de alta calidad y con un enfoque sostenible.

### **Problemática**

El sector lácteo en Ecuador enfrenta desafíos significativos que afectan principalmente a los pequeños y medianos productores. A pesar de la calidad reconocida de los productos agropecuarios en el país, la rentabilidad de la venta de leche cruda ha disminuido considerablemente. Esto se debe, en parte, a la fuerte competencia con las grandes industrias lácteas, quienes dominan el mercado de la producción y distribución, desplazando a los pequeños productores a una posición dependiente de intermediarios. Esta dependencia reduce su capacidad para obtener márgenes de ganancia más amplios, lo que afecta su sostenibilidad y limita su capacidad de expansión o innovación.

Un factor clave en esta problemática es la disminución del consumo de leche per cápita, que se sitúa alrededor de 110 litros anuales, cifra alarmante si se considera que en años anteriores el consumo era mucho mayor. Este descenso en el consumo puede

atribuirse a varios factores, como la situación socioeconómica adversa que atraviesa gran parte de la población, así como la implementación de la semaforización de alimentos.

Esta política de etiquetado ha afectado la percepción pública de ciertos productos lácteos, generando desconfianza y reduciendo su consumo.

Otro problema relevante es la falta de recursos de los pequeños productores para competir con las grandes empresas. Al no disponer de capital suficiente para invertir en tecnología avanzada, optimización de procesos o estrategias de marketing, los productores pequeños se ven obligados a vender su producción a precios reducidos, sin posibilidad de procesar la leche y obtener productos con mayor valor agregado. Esto los coloca en una posición de vulnerabilidad frente a las fluctuaciones del mercado y a la competencia cada vez más agresiva de las grandes industrias.

Para enfrentar estos retos, el establecimiento de una fábrica de quesos surge como una solución estratégica. Este proyecto no solo pretende agregar valor a la leche cruda, sino también mejorar la competitividad de los pequeños productores mediante la producción de un producto diferenciado, como el queso mozzarella, que tiene alta demanda en el mercado local y regional. Al transformar la leche en queso, se incrementa el valor del producto final, lo que permite a los productores mejorar sus márgenes de ganancia y depender menos de los intermediarios.

La integración de tecnologías modernas en el proceso de producción también es crucial para superar los retos actuales. El uso de maquinaria italiana, como se menciona en el plan de negocios, permitirá mejorar la eficiencia operativa, reducir los tiempos de producción y minimizar el desperdicio, factores que contribuirán a la sostenibilidad económica y ambiental del proyecto. De igual manera, la adquisición de maquinaria con

sistemas automatizados, que incluyen sensores para controlar el nivel de pH y la grasa de la leche, ayudará a mejorar la calidad del queso producido y garantizará que el proceso sea eficiente.

Finalmente, se destacan otros factores críticos que deben considerarse. La dependencia de los créditos financieros para adquirir maquinaria y expandir las instalaciones es uno de los principales desafíos para el productor. Es necesario un análisis riguroso de las condiciones financieras, como las tasas de interés y los plazos de amortización, para garantizar que el proyecto sea económicamente viable. Además, las condiciones del mercado, tanto en términos de demanda de productos orgánicos y saludables como de la percepción de los consumidores hacia los productos locales, jugarán un papel clave en el éxito de este modelo de negocio.

En resumen, la solución planteada busca no solo enfrentar los problemas estructurales de rentabilidad en el sector lácteo, sino también aprovechar las oportunidades de desarrollo que ofrece el mercado actual, mediante la integración de tecnología avanzada y la elaboración de productos con un mayor valor agregado. Esto permitirá mejorar la competitividad, la sostenibilidad y el desarrollo económico de los pequeños productores del sector lácteo en Ecuador.

### **Estado del Arte**

El consumo de productos lácteos ha sido de gran importancia a lo largo de la historia en diversas culturas, ya que su presencia en la alimentación se remonta a los primeros registros históricos. Con el paso del tiempo, las formas de consumir estos productos han cambiado a medida que la sociedad ha evolucionado. El sector agropecuario juega un papel crucial en la economía, especialmente en los países en

desarrollo, donde los productos derivados de este sector representan alrededor del 13% del consumo alimenticio en los hogares (Osuna & Marentes, 2020). Aunque en Ecuador el consumo de lácteos ha disminuido en ciertos grupos de la población, en otras partes del mundo ha ido en aumento. Esto se debe no solo al crecimiento poblacional, sino también a la percepción de estos productos como una fuente importante de grasas saludables que aportan energía y calorías necesarias para una buena salud (Farid et al., 2023).

La finalidad de la producción bovina varía según la región. Por ejemplo, los climas cálidos son más adecuados para la producción de carne, mientras que en los climas fríos se favorece la producción de leche. Las zonas montañosas suelen ser las más importantes en términos de producción agrícola y agropecuaria (Pažek et al., 2010). El consumo y la producción de lácteos han estado estrechamente vinculados a la historia de la humanidad, con procesos que, en muchos casos, son artesanales y ancestrales, dotados de un gran valor cultural. Sin embargo, debido a las demandas del comercio moderno, la tecnificación y optimización de estos procesos ya no es solo recomendable, sino esencial para la prosperidad de este tipo de negocios (Meriem et al., 2015).

Los propietarios de negocios agropecuarios a menudo enfrentan diversas limitaciones que les impiden desarrollar eficazmente sus operaciones. En el caso de la producción láctea, la falta de acceso a información económica relevante les dificulta tomar decisiones acertadas sobre el precio adecuado, el valor presente neto (VPN) o la tasa interna de retorno (TIR) (Durham et al., 2015). Además, muchos pequeños productores, para quienes la ganadería es una fuente de ingresos secundaria, desconocen si la leche que producen es idónea para la fabricación de quesos. Factores como la raza del ganado, la selección genética y una alimentación adecuada determinan si la leche

cuenta con el equilibrio necesario para la elaboración de quesos y otros derivados. A menudo, estos productores no están dispuestos a invertir en mejorar su ganado, ya que consideran que el costo de inversión supera los beneficios que podrían obtener (Atashi et al., 2023).

El conocimiento profundo de estas problemáticas globales es fundamental para el éxito a largo plazo de los productores que deciden desarrollar sus negocios. Disponer de información específica permite identificar las medidas adecuadas a tomar, desde la contratación de personal, la selección de canales de distribución, hasta la expansión de las instalaciones. Por lo tanto, el desarrollo de un plan de negocio sólido es imprescindible para garantizar una correcta expansión y sostenibilidad del negocio (Durham et al., 2015).

El campo de la ganadería está en constante cambio y crecimiento. A pesar de esto, los ganaderos en Ecuador no adoptan ni están al tanto de las nuevas tecnologías y avances en el sector. Esto se debe a varios factores, como las condiciones sociales y económicas, pues la producción de leche no es rentable a menos que sea a gran escala o se procese esta materia prima. La tecnología debe adoptarse para que los negocios sean rentables a largo plazo. Existen sistemas que implementan machine learning para identificar el momento adecuado de realizar ciertos procesos en la fabricación de quesos, donde, a través de varios sistemas integrados de medición, se realizan cálculos que entregan un resultado preciso, considerando que la consistencia y los atributos de la materia prima varían dependiendo de varios factores (Loddo et al., 2025).

Es importante también mejorar, dentro de los procesos, el impacto ambiental que genera el sector ganadero, ya que es uno de los rubros que emite más gases de efecto

invernadero (GEI), a los cuales se les atribuye un 14.5% de las emisiones globales. El cuidado medioambiental no solo debería ser parte de una conciencia social; tiene que ser una obligación para todos. Dentro del sector se están llevando a cabo varias prácticas para mitigar el impacto que tiene la ganadería sobre el ambiente. Existen métodos como la implementación de sistemas de producción de biogás o el pastoreo rotativo, los cuales han resultado eficientes en el secuestro de CO<sub>2</sub>, contribuyendo a la mitigación del impacto ambiental (Rossi et al., 2024). Otro método para reducir la huella ambiental es la reutilización de los residuos generados en el proceso de producción de quesos. El suero es el residuo más significativo en la elaboración de estos productos; sin embargo, es un residuo lleno de propiedades que pueden reciclarse en productos útiles, como las proteínas a base de suero. Recientemente, se ha logrado producir biopolímeros a partir del suero, resultando en la obtención de un compuesto llamado condroitina, que tiene aplicaciones biomédicas. Estas prácticas no solo reducen los desechos generados en la producción, sino que también añaden valor y desarrollo económico al sector, contribuyendo al mismo tiempo a la economía circular y sostenible en la industria (D'ambrosio et al., 2024).

### **Objetivo General**

Proponer un plan de negocio integral para una empresa dedicada a la producción de leche bovina, que permita realizar un cambio estratégico de actividad comercial, pasando de la venta de leche cruda a la producción de quesos. El objetivo es potenciar el desarrollo de la empresa y ampliar sus oportunidades de crecimiento en el mercado, mediante un análisis exhaustivo de los factores operativos, financieros y competitivos que optimicen su rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo.

**Objetivos específicos:**

- Diseñar la estructura organizativa de la empresa, formulando estrategias efectivas de retención de clientes basadas en las fortalezas clave de la organización, y evaluar el impacto de las fuerzas externas en su desarrollo y crecimiento
- Desarrollar la propuesta de valor de la empresa, analizando su influencia en el entorno empresarial a través de un esquema detallado de los elementos fundamentales del modelo de negocio.
- Posicionar el producto en el mercado mediante la aplicación de herramientas y conceptos de marketing estratégico, creando una guía clara para el desarrollo y expansión del producto.
- Proyectar el retorno de la inversión y evaluar la viabilidad del modelo de negocio, determinando si es aplicable y sostenible a largo plazo.

**Metodología**

El enfoque principal de la investigación fue exploratorio, ya que, aunque existía información que podía rescatarse para su análisis y que sirvió oportunamente para el desarrollo del proyecto, no había una base de datos específica para el sector ganadero del Ecuador. Por ello, se recurrió al análisis de diversas fuentes científicas, complementadas por algunas fuentes no científicas, pero de carácter serio, para obtener la mayor parte de la información necesaria para el desarrollo de este plan de negocio. Además, se utilizaron elementos de observación, pues, antes de proponer la implementación de una empresa fabricante de quesos, el análisis se centró en un negocio ganadero con más de treinta años de trayectoria, lo que proporcionó suficiente conocimiento sobre muchos factores del entorno y sus derivaciones.

Con base en esta información, se procedió a aplicar herramientas en diferentes áreas de estudio. En dirección estratégica, por ejemplo, se empleó un análisis PESCTALL que permitió determinar de manera detallada el impacto que las fuerzas externas tienen sobre el sector ganadero. Esta información fue de gran importancia, ya que se adaptó a la realidad del país, de la región, y se enfocó en el contexto actual, facilitando la creación de estrategias al ofrecer un panorama más amplio para la toma de decisiones.

Se aplicó el modelo de negocios Canvas, el cual permitió estructurar la empresa en categorías esenciales para su correcto funcionamiento. Se destacó la propuesta de valor, que fue identificada como el factor más importante, ya que en base a ella la empresa proyectaba su crecimiento en el mercado. Esta propuesta debía influir en todos los aspectos operativos de la organización.

El uso de herramientas de marketing, como la matriz McKinsey, permitió conocer la posición actual de la empresa, identificando si se encontraba en una situación desfavorable o favorable. Con esta información, se propusieron estrategias encaminadas al desarrollo de la empresa, enfocadas en la posición actual y en cómo aprovechar ciertas oportunidades del mercado para fomentar su crecimiento.

Finalmente, se realizó un análisis financiero para determinar la rentabilidad del negocio y proyectar el retorno de la inversión a lo largo del tiempo. Este análisis fue esencial para determinar si el negocio era viable en su aplicación. Además, se estableció una estructura de costos de producción, información que será útil en el futuro para determinar los precios de venta.

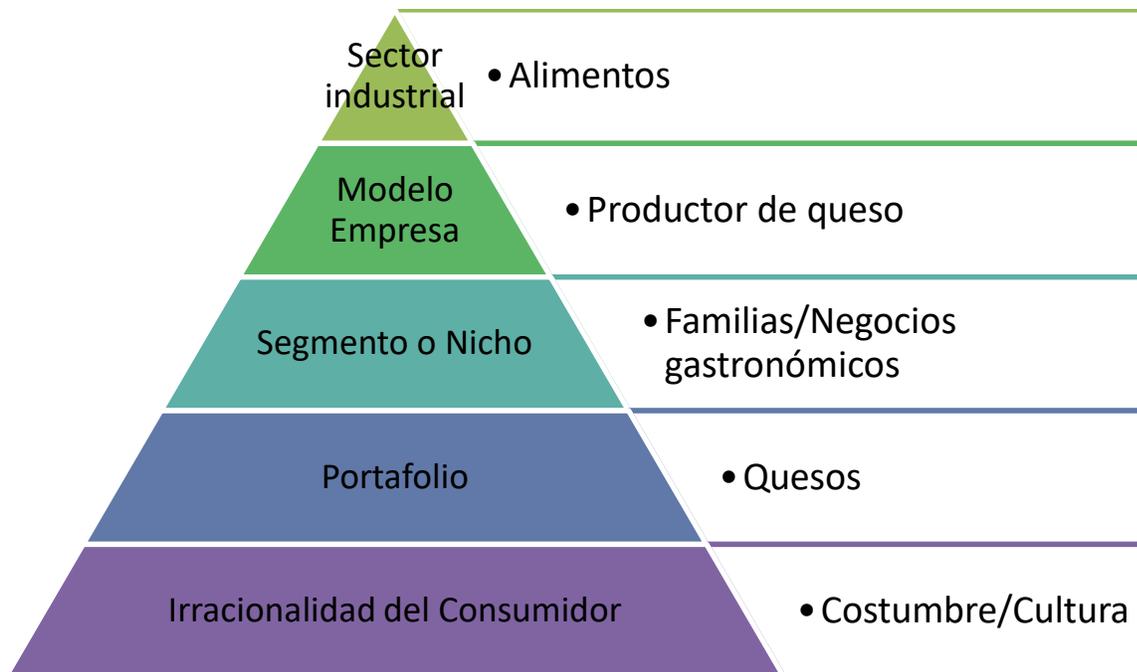
## Capítulo 1

### 1. Dirección Estratégica Empresarial

Este capítulo tiene como propósito abordar de manera amplia, varios aspectos desde determinar en qué posición de mercado se encuentra la razón del negocio que se pretende instaurar a desglosar el modelo de la empresa donde se ira de lo menos a lo más, de lo interno a lo externo, teniendo en cuenta todos los stakeholders que forman parte del grupo de interés de la empresa, se pretende tener un conocimiento de todos estos elementos para poder tener una idea clara de toda la estructura de la empresa y mediante a este conocimiento plantear estrategias efectivas en diferentes ámbitos de la operación de la organización. Finalmente se realizará un análisis de varios elementos de relevancia que pueden tener un efecto sobre la empresa y se determinará si resultan ser fortalezas, oportunidad, amenazas y/o debilidades.

#### 1.1 Pirámide Estratégica

Este gráfico tiene como finalidad proporcionar una idea general de la posición de la empresa dentro del mercado y del grupo objetivo al que planea satisfacer con el producto que se pretende ofertar. Basado en esta segmentación inicial, se puede desarrollar un análisis más detallado que permita identificar las necesidades y preferencias específicas de los clientes potenciales. Este proceso es fundamental, ya que una organización que posee sus bases bien segmentadas logra una mayor precisión en sus estrategias y toma de decisiones. Además, tener un desarrollo adecuado y estructurado de la segmentación de mercado permite a la empresa identificar oportunidades de crecimiento.

**Figura 1***Pirámide Estratégica*

*Nota.* Gráfico que explica de manera breve en que posición en el mercado se encuentra la empresa

**1.1.1 Sector Industrial**

El proyecto se enfoca en la producción de un queso, con el fin de realizar la transición de un negocio actualmente dedicado exclusivamente a la producción de leche, lo que introduce a la empresa en el sector alimenticio. La empresa adopta el nombre de "Austrolact".

**1.1.2 Modelo Concepto de Empresa**

Dado que ya se dispone de la producción de la materia prima (leche cruda), el modelo de negocio se enfoca principalmente en la estructuración de un plan empresarial que incluya la creación de una imagen y un nombre para la empresa. Posteriormente, se

lleva a cabo un análisis que forma parte integral del proyecto, con el objetivo de identificar el producto más adecuado, asegurando que no solo se ajuste a las capacidades de la empresa, sino que también aporte valor al mercado actual.

### ***1.1.3 Segmento o nicho***

Al tratarse de productos alimenticios, el mercado presenta una gran variedad de oferta, lo que refleja una alta competencia. Por ello, lo ideal es enfocar inicialmente el negocio en un segmento específico del mercado y satisfacer las necesidades de ese grupo, diferenciándose de la competencia. Dado que se trata de un mercado altamente competitivo, se pueden explorar canales de distribución alternativos en lugar de limitarse a la venta en el mercado general. Por ejemplo, se podría optar por distribuir y vender el producto directamente a restaurantes y bares, ampliando así las posibilidades de comercialización.

### ***1.1.4 Portafolio***

Dependiendo de la factibilidad, ya que inicialmente se pretende iniciar con uno solo producto, después de realizado el análisis será un queso que ya exista en el mercado, o existe la factibilidad de que este queso sea un producto diferente de los ofertados en el mercado.

### ***1.1.5 Irracionalidad del Consumidor***

Se puede generar una ventaja competitiva al ingresar al mercado aprovechando la confianza y lealtad que ciertos consumidores ya tienen hacia los productos lácteos existentes. La elaboración de un queso orgánico, saludable y sin aditivos puede captar la atención de aquellos consumidores que buscan opciones más naturales, sin conservantes ni ingredientes artificiales, lo que podría atraer a un segmento del mercado interesado en

alternativas más saludables.

## 1.2 Cargos Requeridos para Funcionamiento del Modelo

En este apartado se describe de manera general los departamentos y cargos necesarios para que la operación de la empresa sea eficiente y logre cumplir con todos sus objetivos. Aunque se detalla cada puesto de trabajo, es importante destacar que, dado el tamaño de la empresa y su fase inicial en el mercado, un empleado puede asumir varias funciones.

El área de producción y operaciones requiere personal con conocimientos específicos sobre la elaboración del producto y la operación de la maquinaria correspondiente. Es fundamental contar con una persona que lidere esta área, con un conocimiento integral no solo sobre la producción, sino también sobre todos los procesos y el uso adecuado de la maquinaria. Además, esta persona deberá ser responsable de capacitar a los nuevos empleados.

También es esencial designar a una persona encargada de la supervisión y control de la maquinaria, quien, debido a su cercanía con los procesos automatizados, será la más apta para gestionar el control de inventario. Después de cada jornada de producción, todos los empleados deben participar en la limpieza y esterilización del área de producción, garantizando que se mantengan los estándares de higiene y seguridad.

### Tabla 1

*Cargos de Producción y Operaciones*

---

### Producción y Operaciones

---

---

**Puesto/Cargo: Maestro Quesero**

<b>Justificación de Contratación</b>	Persona encargada del control y los principales procesos de fabricación de quesos, será el responsable de dirigir al personal de manera afectiva para lograr los objetivos de producción.
<b>Proceso de Reclutamiento</b>	Publicación de vacante mediante periódico, Redes sociales y Páginas de Internet dedicadas
<b>Parámetros de Selección</b>	Demostración de conocimientos, Entrevista, Pruebas de salud, récord policial

---

**Puesto/Cargo: Encargado de Control de Calidad**

<b>Justificación de Contratación</b>	Parte del personal operativo que tendrá que participar en los demás procesos de producción, pero también tiene que asegurarse de que el producto final cumpla con los estándares de calidad y salubridad requeridos.
<b>Proceso de Reclutamiento</b>	Publicación de vacante mediante periódico, Redes sociales y Páginas de Internet dedicadas
<b>Parámetros de Selección</b>	Disposición a aprender, entrevista, pruebas de salud, récord policial

---

**Puesto/Cargo: Operario y Coordinador Logístico**

<b>Justificación de Contratación</b>	Encargado del control de toda la maquinaria requerida para la operación, aparte de cumplir funciones de control inventario y coordinar el mismo
--------------------------------------	---

<b>Proceso de Reclutamiento</b>	Publicación de vacante mediante periódico, Redes sociales y Páginas de Internet dedicadas
<b>Parámetros de Selección</b>	Disposición a aprender, entrevista, pruebas de salud, récord policial

**Puesto/Cargo: Limpieza**

<b>Justificación de Contratación</b>	Para mantener un ambiente idóneo para la producción y evitar contaminación de alimentos, el área de producción debe estar en constante limpieza
<b>Proceso de Reclutamiento</b>	Publicación de vacante mediante periódico, Redes sociales y Páginas de Internet dedicadas
<b>Parámetros de Selección</b>	Disposición a aprender, entrevista, pruebas de salud, récord policial

*Nota. Se detalla cargos necesarios para departamento de Producción y Operaciones.*

El departamento de marketing y ventas se enfoca principalmente en monitorear el comportamiento de la empresa y el desempeño del producto en el mercado. El personal debe comparar y analizar constantemente la competencia para identificar oportunidades que permitan agregar valor al producto, haciéndolo más atractivo para los consumidores. Además, es responsabilidad del equipo encontrar potenciales clientes y explorar nuevos mercados, lo que facilita la diversificación de la empresa.

Este departamento también tiene la tarea de desarrollar y ejecutar estrategias publicitarias dirigidas a atraer y fidelizar clientes, lo que a su vez contribuye al fortalecimiento y crecimiento de la marca. A través de estas acciones, el departamento no solo impulsa las ventas, sino que también ayuda a posicionar a la empresa de manera más

competitiva en el mercado.

**Tabla 2**

*Cargos de Marketing y Ventas*

---

<b>Marketing y Ventas</b>	
<b>Puesto/Cargo: Especialista en Marketing</b>	
<b>Justificación de Contratación</b>	Actualmente toda empresa necesita aplicar estrategias de marketing para poder desenvolverse de manera efectiva en el mercado, esto incluye investigaciones, planes publicitarios, manejo y aplicación de marketing digital, etc.
<b>Proceso de Reclutamiento</b>	Publicación de vacante mediante periódico, Redes sociales y Páginas de Internet dedicadas
<b>Parámetros de Selección</b>	Demostración de conocimientos, Entrevista, Pruebas de salud, récord policial
<b>Puesto/Cargo: Representante de ventas</b>	
<b>Justificación de Contratación</b>	Toda empresa necesita de una persona que este en contacto directo con los diferentes agentes que comparten el mercado, el mismo deberá mantener esas relaciones y crear nuevas para fomentar el crecimiento de la empresa.
<b>Proceso de Reclutamiento</b>	Publicación de vacante mediante periódico, Redes sociales y Páginas de Internet dedicadas

**Parámetros de Selección** Demostración de conocimientos, Entrevista, Pruebas de salud, récord policial

---

*Nota.* Se detalla cargos necesarios para departamento de Marketing y Ventas.

El personal contable es responsable de mantener actualizada la información sobre los ingresos y egresos de la empresa. La presencia de un equipo contable es esencial para evitar infracciones y sanciones por parte de los entes regulatorios, que a menudo se generan por desconocimiento de las normativas más que por falta de intención de cumplirlas.

Es crucial contar con una persona que tenga una comprensión integral del entorno financiero de la empresa, para asegurar que los recursos sean gestionados correctamente y se identifiquen posibles debilidades en el sistema operativo de la empresa. De esta manera, se optimizan los recursos financieros y se garantiza una gestión más eficiente y alineada con los objetivos estratégicos de la organización.

### **Tabla 3**

#### *Cargos de Finanzas y Contabilidad*

---

<b>Finanzas y Contabilidad</b>	
<b>Puesto/Cargo: Asesor Contable</b>	
<b>Justificación de Contratación</b>	Toda empresa necesita tener un control contable para que esta no sea vea envuelta en problemas de esta índole, facilitando el funcionamiento de esta.

<b>Proceso de Reclutamiento</b>	Publicación de vacante mediante periódico, Redes sociales y Páginas de Internet dedicadas
<b>Parámetros de Selección</b>	Demostración de conocimientos, Entrevista, Pruebas de salud, récord policial

### **Puesto/Cargo: Analista Financiero**

<b>Justificación de Contratación</b>	Tener un conocimiento general y detallado del estado financiero de la empresa, es necesario conocer la situación actual de la empresa valorar su presencia en el mercado y la viabilidad de que esta siga funcionando, además de permite realizar ajustes en caso de requerirlos y realizar planes de inversión de manera científica y sistemática.
<b>Proceso de Reclutamiento</b>	Publicación de vacante mediante periódico, Redes sociales y Páginas de Internet dedicadas
<b>Parámetros de Selección</b>	Demostración de conocimientos, Entrevista, Pruebas de salud, récord policial

*Nota.* Se detalla cargos necesarios para departamento de Finanzas y Contabilidad.

### **1.3 Determinación de Activos**

Una correcta determinación de los activos en una empresa es fundamental para garantizar su estabilidad financiera y su capacidad de operar eficientemente. Los activos representan los recursos que la empresa posee, tanto tangibles como intangibles, y son esenciales para la generación de ingresos. Conocer su valor y características permite a los directivos tomar decisiones estratégicas basadas en una visión clara del capital disponible. Además, el manejo adecuado de los activos asegura el cumplimiento de las

regulaciones legales y fiscales, proporcionando una base sólida para el crecimiento sostenible y la planificación a largo plazo. Al evaluar y gestionar de manera adecuada los activos, la empresa puede optimizar su uso y protegerse ante riesgos potenciales, garantizando su competitividad en el mercado.

### ***1.3.1 Activos Fijos***

Un activo fijo se refiere a aquellos bienes tangibles que una empresa utiliza en sus operaciones diarias para generar ingresos y que tienen una vida útil prolongada, generalmente superior a un año. Ejemplos de activos fijos incluyen terrenos, edificios, maquinaria y equipos. Estos activos suelen depreciarse con el tiempo, reflejando su desgaste y uso (Gitman & Zutter , 2012).

- **Equipos de cómputo** necesarios para diferentes áreas de la empresa, en especial en área de marketing y ventas como la de finanzas y contabilidad, para las diferentes tareas asignadas a cada área.
- **Maquinaria** dedicada para la fabricación del queso.
- **Infraestructura:** Estructura donde se desempeñarán la mayoría de las actividades de la empresa, incluye diferentes áreas, bodega, oficinas, etc.
- **Terreno:** Lugar donde se encuentra infraestructura de la empresa.
- **Insumos de oficina:** Diferentes artículos necesarios para el desempeño de actividades de oficina.
- **Insumos y herramientas de producción:** Artículos necesarios para la fabricación de queso.
- **Vehículo:** Vehículo apto para suplir diferentes actividades de la empresa.
- **Propiedad:** Propiedad dedicada a la producción y mantenimiento de ganado.

- **Ganado:** Origen de obtención de la materia prima para la preparación de quesos.
- **Muebles y otros bienes depreciables:** Muebles de oficina y de otras categorías necesarios para el funcionamiento de la empresa.

### *1.3.2 Activos Intangibles*

Los activos intangibles son aquellos recursos no físicos que aportan valor a la empresa. Estos incluyen elementos como las patentes, marcas comerciales, derechos de autor, recetas, y fondo de comercio. Aunque no son tangibles, estos activos juegan un papel crucial en la creación de valor a largo plazo para la empresa (Ross et al., 2016)

- **Marca:** Identidad intangible de la empresa.
- **Relaciones con proveedores y clientes:** Formar relaciones fuertes y duraderas en el tiempo que beneficien a las dos partes.
- **Recetas y formulas:** Conocimiento propio de la empresa para la fabricación del producto.
- **Datos y análisis de mercado:** Investigaciones previas a la instauración de la empresa para analizar la factibilidad de todo el modelo empresarial y de negocio.
- **Cumplimiento normativo:** Obtención de certificaciones que garanticen que se cumplan todos los parámetros de un producto de calidad.
- **Redes de distribución:** Generar redes eficientes, que permitan el desarrollo efectivo de la empresa.
- **Software:** Conjunto de herramientas tecnológicas que sean necesarias para las diferentes actividades de la empresa, esto incluye herramientas de CRM y la aplicación de estas.

### **1.4 Modelo de Retención de Clientes**

Implementar un modelo de retención de clientes es fundamental para garantizar la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo de la empresa. Los clientes fieles no solo

generan ingresos recurrentes, sino que también tienden a recomendar la empresa a otros, lo que reduce los costos de adquisición de nuevos clientes y fortalece la lealtad de marca. Según Kotler y Keller (2012), el costo de retener a un cliente existente es mucho menor que el de adquirir uno nuevo, y una estrategia eficaz de retención puede aumentar significativamente la rentabilidad de una empresa.

#### ***1.4.1 Estrategias de Captación de Clientes:***

Son tácticas y acciones que las empresas implementan para atraer nuevos clientes y expandir su base de consumidores. Estas estrategias son fundamentales para el crecimiento de cualquier negocio, ya que permiten llegar a nuevos públicos y generar ingresos sostenidos. Las estrategias pueden variar dependiendo del tipo de mercado, los recursos disponibles y los objetivos a largo plazo de la empresa.

- **Ofertas de producto para clientes iniciales:** Se pueden ofrecer ofertas para los clientes que en este caso serían los distribuidores, para que se les haga atractivo crear relaciones con la empresa, posteriormente se puede analizar la factibilidad de realizar promociones como parte de una campaña enfocada en el target.
- **Ofrecer garantías para minimizar la pérdida de distribuidores:** Como parte de hacer que la adquisición del producto sea atractiva, se puede ofrecer a los distribuidores garantías sobre la calidad del producto que adquieren, y minimizar la pérdida de este en caso de que se tengan que realizar devoluciones.
- **Participación en eventos:** La empresa debe encontrarse en constante búsqueda de eventos de diferente índole donde exhibir el producto, encaje con el contexto del evento, así se puede captar potenciales clientes.

- **Análisis de datos y personalización:** Usando los sistemas de CRM se podrá tener información organizada para que la misma se pueda usar de manera efectiva al momento de comunicación personal con los clientes, ofreciendo en el proceso ofertas, recompensas, opciones, entre otras que se adecuen a la realidad de los distribuidores.
- **Segmentación de mercado:** Encontrar el nicho del mercado es importante, ya que con esa información se puede saber de manera específica cuales son los parámetros y expectativas básicas que pretende el consumidor que sean cumplidas. En base a esto se puede adecuar el producto para cumplir con dichas expectativas.
- **Asesoramiento personalizado:** Al momento de tener ya interés por parte de una persona para la adquisición del producto se puede crear estrategias personalizadas para cerrar un acuerdo comercial, que el mismo se acomode a la realidad de estos estos pueden ser desde, apoyo en estrategias de venta, plan de pagos, apertura de contactos, transparencia en actividades de la empresa, etc.
- **Variedad de canales de comunicación:** Muchas empresas iniciales no controlan ni administran sus canales de comunicación correctamente, muchos clientes potenciales desisten al momento de que los mismos no pueden contactar con una empresa, por lo que es de gran importancia tener con control constante de estos medios de comunicación, ofreciendo respuestas rápidas y asertivas, a más de manejar varios canales de comunicación para que los clientes puedan comunicarse de la manera que les resulte más cómoda para ellos.
- **Campañas de publicidad efectivas:** Se debe analizar concretamente el nicho de mercado al cual se pretende llegar, y crear campañas de publicidad que generen atención del producto adecuada.

### ***1.4.2 Estrategias de Repetición:***

Las estrategias de repetición son tácticas utilizadas por las empresas para incentivar a los clientes a realizar compras repetitivas o a interactuar continuamente con la marca. El objetivo es fomentar la lealtad del cliente y aumentar el valor de vida de este mediante acciones que lo motiven a volver a consumir los productos o servicios de la empresa.

- **Programas de lealtad:** Se puede crear programas de lealtad donde se recompensen a los distribuidores tanto de venta de producto como de adquisición de insumos, dichas recompensas deben estar debidamente planeadas para que no representen pérdidas para la empresa.
- **Recompensas por referencia:** Los distribuidores que referencien el producto a otros colegas que trabajen en zonas que ellos no capten también pueden tener recompensas, enfocadas en descuentos relativos al producto comprado.
- **Encuestas de satisfacción del cliente:** Se deben instaurar portales y medios por los cuales los clientes puedan transmitir su opinión sobre el producto sean estos positivos y negativos, de ser negativos se deberán tomar con suma importancia para reajustar el producto y el mismo se adapte a las preferencias de los clientes.
- **Garantía de stock:** Muchos distribuidores desisten de crear alianzas de negocio con productores ya que los mismos no tienen un control exacto de lo que producen lo que genera que los distribuidores queden mal con sus clientes, por lo que garantizar el stock con los mismos mediante una producción planeada y eficiente, permite otorgar la confianza suficiente para que no duden de la capacidad de producción de la empresa.

- **Control de calidad continuo:** Para mantener una expectativa sobre el producto, los procesos de producción deben ser respectivamente estandarizados, para que el producto siempre cumpla con la calidad esperada.
- **Imagen empresarial respetable:** Es importante crear una imagen empresarial respetable, denotando la calidad del producto, y la responsabilidad de la empresa no solo con el mercado, pero con la sociedad como tal, y facilitando los canales para que esta información pueda ser consultada con facilidad.

#### ***1.4.3 Estrategias de relación:***

Son acciones que las empresas implementan para construir y fortalecer las relaciones a largo plazo con los clientes. Estas estrategias se centran en crear una conexión emocional y sólida con el cliente, basada en la confianza, la satisfacción y el compromiso mutuo.

- **Monitoreo de tendencias de mercado:** Hay que tener un conocimiento constante de la competencia y cuál es su comportamiento dentro del mercado, además de tener un conocimiento general de las tendencias en boga del mercado global, ya que estas nos sirven para encontrar oportunidades nuevas en el campo en el cual la empresa desarrolla su oficio.
- **Procesos y campañas enfocadas en responsabilidad medioambiental:** Uno de los temas que se toman en mayor consideración es la responsabilidad de las empresas y organizaciones con el impacto ambiental generado, por lo que debe ser un compromiso de la empresa tener procesos responsables con el medioambiente, y vocalizar los mismos al momento de generar campañas publicitarias.

- **Alianzas con productores de la zona:** Puede que la capacidad de producción de materia prima del negocio no llegue a ser suficiente para la demanda de producto final, por lo que es factible, crear alianzas con los productores que rodean el negocio, así se podrá adquirir más materia prima inyectando desarrollo a los productores locales en el proceso.
- **Responsabilidad con la sociedad:** Una empresa si bien se instaura para generar desarrollo local con el desarrollo de sus actividades, es de gran importancia, que la empresa se involucre directamente con la sociedad que lo rodea, fomentando el desarrollo de esta, puede ser a través de donaciones, o creaciones de fundaciones, o invirtiendo en educación.

#### ***1.4.4 Estrategias de vinculación:***

Son aquellas que buscan conectar y establecer alianzas estratégicas entre una empresa y otras entidades externas, como proveedores, clientes, socios comerciales o incluso comunidades. Estas estrategias se utilizan para generar sinergias que potencien el crecimiento de la empresa, incrementen su competitividad y amplíen su alcance en el mercado.

- **Adaptación a la personalización de productos:** Se debe analizar cuáles son las tendencias de los clientes, y como parte de abrir canales para que los mismo puedan emitir su opinión, se deben tomar las mismas para que el producto se adapte a las necesidades de los clientes.
- **Recepción de opiniones para la generación de nuevos productos:** De igual medida se debe fomentar que la opinión del cliente de apertura a nuevas ideas de producto, las cuales se puedan aplicar después de un análisis e investigación adecuados.

- **Eventos de visita de empresa:** Se puede generar eventos de calendario en los cuales se dé oportunidad a clientes interesados, en visitar la empresa y ser espectadores de los procesos de la empresa.
- **Recompensas de fidelidad:** Se puede generar recompensas directas con los clientes, a base de medios tecnológicos como pueden ser códigos QR en los cuales se les otorgue, productos gratis, también puede haber concursos en los cuales las personas puedan participar con la compra de producto.

## 1.5 Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos de desempeño empresarial son metas a largo plazo enfocadas en mejorar la competitividad y sostenibilidad de la empresa, aumentando su participación de mercado, incrementando las ventas, y maximizando la rentabilidad. Estos objetivos buscan mejorar el posicionamiento de la marca, aumentar la reputación corporativa, y expandir la oferta mediante el desarrollo de nuevos productos. Además, se centran en crear valor tanto para la empresa como para los clientes, fomentando la lealtad de los consumidores y asegurando el crecimiento sostenido de la empresa.

### 1.5.1 Participación de Mercado

Es un indicador clave de rendimiento que muestra qué tan bien está posicionada la empresa en comparación con sus competidores. A mayor participación de mercado, mayor es la influencia y poder competitivo de la empresa en su industria.

- **Expansión de línea de productos:** Con investigación de mercado adecuada, se puede determinar cuáles son las tendencias de consumo de clientes, además se pueden descubrir deseos insatisfechos de los mismos, con información apropiada en la rama se puede

determinar la factibilidad de que productos nuevos se pueden instaurar en el mercado para suplir una demanda insatisfecha.

- **Canal de distribución eficientes:** Administrar los canales de distribución de manera eficiente, permite que el producto se encuentre abastecido en todo momento en el mercado, también facilita una rotación del producto optima, asegurando que el producto que está en venta, este lo suficientemente fresco para su consumo, el manejo adecuado de canales de distribución genera confianza con los partícipes externos de la empresa, lo que fomenta un mayor desarrollo de la empresa.
- **Crecimiento regional:** A medida que la empresa siga creciendo, esta tiene que realizar un sondeo constante para crear estrategias de expansión en la cuales se determine los cantones más adecuados, para que la empresa extienda su distribución.

### ***1.5.2 Incremento de Ventas***

Mide el crecimiento de las ventas de una empresa en un período específico en comparación con un período anterior. Se utiliza para evaluar el rendimiento comercial de la empresa y el éxito de sus estrategias de marketing y ventas.

- **Publicidad asertiva:** Para generar campañas publicitarias adecuadas se debe tener un conocimiento claro del mercado, en específico del nicho de mercado, de esta manera se invertirá en publicidad de manera adecuada para generar impacto a los clientes que se pretende llegar, aumentando las probabilidades de venta.
- **Investigación de mercado:** Realizar investigaciones de mercado permite crear varias estrategias entre ellas las de ventas, con esta información aplicada de manera apropiada se pueden aplicar acciones que estén dentro de las posibilidades de la empresa y que las

mismas, puedan suplir las necesidades que tiene el mercado en un determinado momento.

- **Diferenciación sobre la competencia:** Hay que manejar adecuadamente la información que se tiene y se puede obtener sobre la competencia, ya que mientras mayor conocimiento tengamos sobre esta más fácil ser crear estrategias de diferenciación sobre la misma, y realizar varios ajustes o innovaciones generando un mayor impacto en el mercado.

### ***1.5.3 Rentabilidad***

Mide la capacidad de una empresa para generar ganancias a partir de sus ingresos.

Es crucial para evaluar el éxito financiero y la eficiencia operativa de la organización.

- **Optimización de costos de producción:** Tener control detallado de costos que existen dentro de los diferentes procesos en la cadena operativa, para de esta manera analizar cuáles son los procesos que conllevan un mayor costo y tratar de optimizar, mejorar o cambiar dichos procesos para reducir costos y obtener un mayor margen de ganancia.
- **Capacitación y desarrollo de personal:** Tener personal debidamente capacitado no solo promueve una reducción de costos de producción, también genera una mayor motivación por parte del personal lo que se puede traducir en que invertirán sus horas laborales con mayor compromiso en la rentabilidad de la empresa y pueden llegar a ser partícipes al momento de generar ideas innovadoras que aporten en el crecimiento de la organización.
- **Monitoreo de indicadores de rendimiento:** Se puede analizar el rendimiento del personal si este puede ser deficiente, se tiene que analizar cuáles son las causas y brindar posibles soluciones para que el rendimiento del personal mejore. Analizar el rendimiento de los diferentes departamentos, y de los productos como tales en el mercado, da a conocer si los productos merecen que sigan captando inversión por parte de la empresa.

### ***1.5.4 Crecimiento***

Mide el aumento en tamaño, ingresos o valor de una empresa durante un período determinado. Este indicador es clave para evaluar la expansión y desarrollo de la organización y puede aplicarse a diversas áreas, como crecimiento en ventas, participación de mercado, activos o número de empleados.

- **Diversificación de productos:** Para que una empresa continúe creciendo dentro de un mercado competitivo, necesita tener en cuenta la inversión constante en la investigación para innovación de productos nuevos y existentes, invertir en el desarrollo de nuevos productos lácteos permite a la empresa a visionar de mejor manera su desarrollo apoyándose de su producto ya existente, para que este sea el pilar económico para la introducción de nuevos productos.
- **Adopción de tecnología:** La introducción constante de tecnología eficiente en las diferentes áreas funcionales de la empresa, ayuda a que los procesos sean más eficaces y eficientes, generando la posibilidad de una mayor producción, lo que da apertura a que la empresa se pueda expandir regionalmente. Adoptar tecnologías a las áreas administrativas permite un mejor manejo de información y que el personal no gaste su tiempo en procesos deficientes, así el personal administrativo puede invertir su tiempo en crear estrategias de mercado enfocadas en el crecimiento y desarrollo de la empresa.
- **Expansión de canales de distribución:** Crear nuevas relaciones con distribuidores, que impacten de manera positiva a ambas partes, es clave para que la empresa pueda expandir sus operaciones a otras zonas.

### ***1.5.5 Posicionamiento***

Valora cómo perciben los consumidores a una marca o producto en comparación

con sus competidores dentro de un mercado. Se refiere al lugar que ocupa una empresa o producto en la mente de los consumidores y qué tan distintivo es frente a la competencia en términos de atributos como calidad, precio, innovación, o valor.

- **Experiencia al cliente:** Se deben analizar de manera minuciosa a través de diferentes análisis como puede ser el FODA para determinar cómo se le puede brindar experiencias diferenciadoras a los clientes, considerando los factores externo e internos partes de la realidad de la empresa.
- **Precios competitivos:** Optimizando diferentes procesos dentro de las diferentes áreas de la empresa permite minimizar costos y gastos innecesarios, lo que se traducen en la oportunidad de que los precios puedan ser acordes tanto a la competencia como al valor que se quiere otorgar al producto dentro del mercado.
- **Fomentar salud:** La salud si bien siempre ha sido importante, en la actualidad las personas ponen mayor atención a que tan saludable es un producto y en esto basa muchas veces su decisión de compra, por lo que la empresa debe ofrecer productos que aporten a la salud del cliente, además de dar a conocer a las personas el impacto positivo que tiene el consumo del producto.

### ***1.5.6 Reputación Corporativa***

Evalúa cómo perciben los distintos públicos (clientes, empleados, inversores, y la sociedad en general) a una empresa en función de factores como su integridad, calidad, responsabilidad social, y desempeño financiero. Este indicador refleja la confianza y el respeto que una empresa ha ganado a lo largo del tiempo y es fundamental para la lealtad del cliente y la atracción de talento y capital.

- **Control de calidad:** Tener los procesos necesario para garantizar que la calidad no solo

sea buena, si no que la misma sea consistente a través del tiempo, entrega reputación a través del tiempo.

- **Transparencia:** Tener los canales necesarios para que la empresa sea transparente, en datos importantes y de interés general, otorga credibilidad a esta.
- **Compromiso con la sostenibilidad:** La empresa se debe comprometer en que sus procesos tendrán compromiso con la sostenibilidad del planeta, desde la obtención de materia prima en el cual el trato animal sea digno y cuidadoso, que en procesos se minimice la contaminación, y los recursos utilizados desde el inicio hasta empaquetado son ecológicos, dan a notar la responsabilidad y compromiso por parte de la empresa en minimizar un problema que es de gran impacto social.

### ***1.5.7 Desarrollo de Marca***

Dimensiona el crecimiento, evolución y reconocimiento de una marca en el mercado a lo largo del tiempo. Este indicador refleja qué tan efectiva es una empresa en construir una identidad sólida, diferenciándose de la competencia y generando lealtad y afinidad emocional con los consumidores. El desarrollo de marca implica una combinación de creación de valor, coherencia en la comunicación, y el fortalecimiento de la imagen corporativa.

- **Imagen y nombre innovador:** Se debe invertir los recursos suficientes para que el nombre e imagen de la empresa y producto, se diferencien sobre la competencia y generar en el proceso un impacto sobre el consumidor para captar la atención del cliente.
- **Compromiso social:** Las organizaciones en general deben demostrar su compromiso con la sociedad en especial la que rodea a las actividades de la empresa, por lo que generar programas para aportar a la misma, crea una imagen empresarial positiva.

- **Constancia en comunicación:** Se deben ofrecer variedad de canales de comunicación y ser eficientes en todos estos, para demostrar el compromiso de la empresa en dar valor a cliente y a los diferentes participantes que hay en el mercado.

#### ***1.5.8 Desarrollo de Nuevos Productos***

Denota la capacidad de una empresa para innovar y lanzar nuevos productos al mercado, con el objetivo de satisfacer las cambiantes necesidades de los clientes y mantenerse competitiva. Este indicador evalúa no solo la cantidad de nuevos productos lanzados, sino también su éxito comercial, su impacto en el crecimiento de los ingresos y la adopción por parte de los consumidores.

- **Segmentación de mercado:** Con las investigaciones y análisis pertinentes se puede segmentar el mercado para encontrar nuevos nichos de mercado, y seleccionar adecuadamente el target y en base a esto encontrar nuevas necesidades insatisfechas, para que en base a estas se desarrollen nuevos productos.
- **Innovación de productos:** Se debe analizar constantemente al mercado conociendo cuales son los movimientos de este, en especial el de la competencia y el del comportamiento del consumidor, de esta manera se determina como se puede ofertar productos más innovadores.

#### ***1.5.9 Crear Valor***

Refleja la capacidad de una empresa para generar beneficios económicos y mejorar su propuesta de valor tanto para los clientes como para los accionistas. Este indicador refleja cómo una empresa crea valor al ofrecer productos o servicios que resuelven problemas, satisfacen necesidades o superan las expectativas de los clientes, a la vez que incrementa el valor para sus inversores mediante la mejora de la rentabilidad y

el crecimiento a largo plazo.

- **Certificaciones:** Cumplir con todas las normativas obligatorias del sector industrial no es suficiente, se debe también procurar tener certificaciones adicionales que generalmente denotan la calidad del producto sobre la competencia, lo que genera valor sobre el mismo.
- **Empaques diferenciadores:** Realizar empaques que sea diferenciados sobre los genéricos ya existente en el mercado da una percepción de mayor atención a los detalles, mismos que serán percibidos de manera consciente o inconsciente tanto por clientes, potenciales clientes.

### ***1.5.10 Lealtad***

Analiza el nivel de compromiso y satisfacción que los clientes tienen con una empresa o marca, reflejado en su disposición a realizar compras repetidas y recomendar la marca a otros. Este indicador es clave para evaluar la fidelización del cliente y la duración de la relación entre el consumidor y la empresa. La lealtad de los clientes contribuye directamente al crecimiento sostenido, ya que los clientes leales suelen ser menos sensibles al precio y más propensos a probar nuevos productos de la misma marca.

- **Sistemas de satisfacción del cliente:** Generar portales y herramientas para cuantificar la satisfacción del cliente, parte del proceso de mejora continua de la empresa, aparte de otorgar información de mayor calidad para la empresa, permite mantener comunicación con el cliente genera mayor aprecio hacia la empresa.
- **Control de nicho de mercado:** Mediante la aplicación de estrategias de diferenciación y calidad, enfocadas no solo en la mejora del producto si no en el dominio del producto sobre la competencia, el valor y calidad percibida del mismo aumentan, siendo el producto de mayor consideración por parte del consumidor.

## **1.6 Análisis PESCTALL**

Es una herramienta estratégica fundamental que permite a las organizaciones evaluar de manera integral los factores externos que influyen en su operación y crecimiento. A través del análisis de los factores políticos, económicos, sociales, culturales, tecnológicos, ambientales, laborales y legales, las empresas pueden identificar oportunidades y amenazas que podrían afectar su desempeño en el corto, mediano y largo plazo.

La importancia de este análisis radica en su capacidad para proporcionar una visión completa del entorno externo en el que se desarrolla la organización. Al examinar cada uno de estos factores, las empresas pueden anticipar cambios en la legislación, las tendencias de consumo, los avances tecnológicos o las fluctuaciones económicas que podrían impactar su actividad. Este enfoque permite a los directivos tomar decisiones informadas y diseñar estrategias más sólidas y adaptables a los cambios del entorno.

Su finalidad es ayudar a las organizaciones a mantenerse competitivas, resilientes y sostenibles, identificando riesgos potenciales y oportunidades que de otra manera podrían pasar desapercibidos, a continuación, se detalla cada factor con las consideraciones que afectan a una empresa productora de lácteos.

### ***1.6.1 Factor Político***

En el ámbito político, la inestabilidad representa un riesgo constante para todo el comercio del país. Muchos proyectos y propuestas se ven retrasados o, simplemente, nunca llegan a materializarse, debido a los constantes conflictos de interés que existen. Hay varias leyes o propuestas de fomento agropecuario que, después de determinadas administraciones, quedan en el olvido total. Junto con la corrupción, esto constituye uno

de los principales factores de la escasa inversión en el sector agropecuario, ya que, históricamente, el país ha pasado por mandatarios y altos cargos gubernamentales que se han visto envueltos constantemente en casos como peculado, nepotismo, tráfico de influencias, cohecho, fraude, entre otros. Estas acciones han empobrecido a todo el país, y en el sector ganadero ha habido poco interés por parte del gobierno en invertir para fomentar su desarrollo, considerando el alto costo de inversión que tiene este sector.

A pesar de ello, el Ministerio de Agricultura y Agronomía (MAG) presentó un proyecto denominado “Plan Nacional Agropecuario”, que abarca el periodo 2020-2030 y tiene como objetivo principal aumentar el desarrollo, la rentabilidad y la calidad de los productos agrícolas, con un énfasis en áreas y productores rurales. En lo que respecta al sector ganadero, el MAG busca fomentar proyectos relacionados con la “Ganadería climáticamente inteligente”, cuyo propósito es impulsar el desarrollo de este sector con prácticas sostenibles, enfocándose en mejorar las técnicas de los ganaderos para reducir los gases de efecto invernadero, capacitando a estos con programas especializados en diferentes prácticas relacionadas con la ganadería y la agricultura, potenciando así la rentabilidad de sus actividades en el proceso (Ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador, 2021). Otra finalidad del Plan Nacional Agropecuario es aumentar las exportaciones anuales a diez mil millones de dólares para el final del periodo, en conjunto con nuevos esfuerzos por parte del gobierno para flexibilizar el comercio con economías internacionales, como lo es el tratado de libre comercio firmado con China en el periodo 2024, lo que abre nuevas oportunidades al sector ganadero para exportar sus productos, siempre que existan los canales e incentivos adecuados.

La seguridad interna del país ha afectado a todos los sectores productivos, siendo

el turismo y el comercio los más perjudicados. La delincuencia, el narcotráfico y las extorsiones han llevado a una disminución considerable de la inversión, tanto interna como externa, impactando severamente la economía nacional. En 2022, la inversión por persona se encontraba en USD 796, en contraste con los USD 1,162 de 2014, lo que representa una reducción del 32% (Mora, 2024).

**Tabla 4***PESCTALL Político*

<b>(P) Político</b>					
<b>Factor</b>	<b>Impacto</b>	<b>Duración</b>	<b>Total</b>	<b>Oportunidad</b>	<b>Amenaza</b>
<b>Estabilidad política</b>	3	3	9	-	X
<b>Corrupción</b>	2	3	6	-	X
<b>Inversión en sector</b>	3	2	6	X	-
<b>Relaciones externas</b>	1	2	2	X	-
<b>Seguridad interna</b>	3	3	9	-	X

*Nota.* Se analiza factores políticos que afectan a la empresa y se determina si son amenazas u oportunidades.

**1.6.2 Factor Económico**

La pandemia fue un evento que afectó gravemente a la economía global, y Ecuador no fue la excepción. El PIB se ha recuperado en los últimos tres años posteriores a la pandemia; no obstante, en el presente periodo, el crecimiento del PIB se ha estancado debido a diversos factores, siendo el más influyente en el último trimestre la crisis energética que afecta a todo el país. Se estima, de manera optimista, un crecimiento entre el 0.7% y el 1% (Consultora Multiplica, 2024). A pesar de la reducción general del

consumo en la población durante este año, los lácteos y sus derivados no han sido impactados notablemente, ya que son parte de la canasta básica, y los consumidores continúan considerándolos al realizar sus compras para el hogar.

Si bien no existe una inversión específica por parte del gobierno para fomentar el desarrollo del sector ganadero, este puede beneficiarse de los planes de crédito creados para reactivar el sector agropecuario en general. El gobierno, a través de BanEcuador y el Ministerio de Agricultura y Ganadería, ha puesto a disposición créditos con tasas de interés mínimas. En contraste, las instituciones privadas también ofrecen créditos para el sector agropecuario, pero con tasas más elevadas. Esto representa una oportunidad potencial, ya que se puede recurrir a estos créditos más flexibles en caso de que la empresa necesite realizar inversiones.

El país, al estar dolarizado, disfruta de una relativa estabilidad en términos de inflación. En 2023, la inflación se proyectó en un 3.5%, siendo una de las más bajas de Sudamérica (González, 2023). Aunque se espera que la inflación se modere este año, afecta significativamente la capacidad adquisitiva de la población. Además, el constante aumento del valor de la canasta básica, generalmente impulsado por la especulación y la falta de control de los entes pertinentes, afecta la producción láctea, ya que los consumidores pueden priorizar otros productos alimenticios sobre los lácteos, lo que impacta los ingresos del sector. A esto se suma el aumento de los costos operativos debido a la inflación.

La economía mundial se encuentra inestable, principalmente debido a los conflictos bélicos surgidos en los últimos dos años, siendo los más notorios el conflicto entre Ucrania y Rusia, y el conflicto entre Israel y Palestina. Estos conflictos han afectado

a las economías de todo el mundo y, al seguir activos, generan incertidumbre económica generalizada que impacta a varios sectores. Rusia y Ucrania, como grandes productores de insumos agrícolas, especialmente fertilizantes, estos han incrementado su precio considerablemente, lo que compromete la producción.

**Tabla 5***PESCTALL Económico*

<b>(E) Económico</b>					
<b>Factor</b>	<b>Impacto</b>	<b>Duración</b>	<b>Total</b>	<b>Oportunidad</b>	<b>Amenaza</b>
<b>Producto Interno Bruto</b>	1	3	3	X	-
<b>Tasa de Interés</b>	2	3	6	X	-
<b>Inflación</b>	3	3	9	-	X
<b>Moneda</b>	2	3	6	X	-
<b>Economía Mundial</b>	3	2	6	-	X

*Nota.* Se analiza factores económicos que afectan a la empresa y se determina si son amenazas u oportunidades.

**1.6.3 Factor Social**

Aunque la situación económica afecta a casi la totalidad del país, debido a la actual crisis migratoria, el crecimiento poblacional en Ecuador es moderado. Se estima que en la actualidad hay alrededor de 18.3 millones de habitantes, y este número seguirá en aumento (INEC, 2024). Este incremento poblacional afecta positivamente, ya que implica una mayor necesidad de aumentar la producción alimentaria, lo que puede garantizar una cierta estabilidad en la demanda actual y futura. Las tendencias de alimentación también han estado en constante transición; cada vez más personas optan

por una alimentación saludable y natural, evitando aditivos y productos ultraprocesados. Con la digitalización y una mayor conciencia social, los consumidores jóvenes tienden a preferir productos locales, especialmente si las empresas fomentan una producción ética y sostenible.

El queso que se propone producir tiene como objetivo seguir estas tendencias, ya que busca ofrecer un queso orgánico. Además, se cuenta con la ventaja de poder mejorar o ajustar su calidad, pues la empresa dispondrá de producción propia de leche cruda. Se pondrá énfasis en que el producto tenga un alto valor nutricional, apuntando a consumidores que llevan un estilo de vida saludable. Aunque el queso será accesible para cualquier persona, ya que no se planea darle exclusividad en el precio, el producto estará dirigido principalmente a personas con una capacidad adquisitiva media o superior.

**Tabla 6**

*PESCTALL Social*

<b>(S) Social</b>					
<b>Factor</b>	<b>Impacto</b>	<b>Duración</b>	<b>Total</b>	<b>Oportunidad</b>	<b>Amenaza</b>
<b>Crecimiento Poblacional</b>	2	3	6	X	-
<b>Tendencias de Alimentación</b>	3	3	9	X	-
<b>Estilos de Vida</b>	3	3	9	X	-
<b>Poder Adquisitivo</b>	1	3	3	X	-

*Nota.* Se analiza factores sociales que afectan a la empresa y se determina si son amenazas u oportunidades.

### 1.6.4 Factor Cultural

El ecuatoriano siempre se ha caracterizado por ser un comprador exigente. A lo largo de los años, esto se ha evidenciado en la permanencia de negocios con mucha historia que todavía se mantienen activos en el mercado, lo que sugiere una resistencia a nuevos productos. No obstante, en la actualidad, debido a cambios generacionales, tendencias de consumo y el incremento de negocios por diversos factores, los jóvenes han mostrado mayor apertura a alternativas innovadoras que ofrecen una mejor relación costo-beneficio. Muchas personas se han alejado de marcas premium, optando por alternativas competitivas que mantienen un estándar de calidad comparable (De La Torre, 2024).

Si bien existe una gran cultura de consumo de quesos, donde factores como el precio, la tradición, la calidad y el sabor son determinantes al momento de la decisión de compra, el queso fresco es adquirido en un 92.8% de los hogares que consumen regularmente este producto (INEC, s.f.).

Teniendo en cuenta lo planteado, se puede afirmar que la producción de queso para la empresa es viable. Sin embargo, debe enfocarse en una producción ética y sostenible, un aspecto que se desarrollará más adelante. Dado que se trata de un mercado altamente competitivo, la empresa deberá crear estrategias claras, enfocadas en ofrecer un producto orgánico y nutritivo.

#### Tabla 7

##### *PESCTALL Cultural*

<b>(C) Cultural</b>					
<b>Factor</b>	<b>Impacto</b>	<b>Duración</b>	<b>Total</b>	<b>Oportunidad</b>	<b>Amenaza</b>

<b>Apertura a lo Nuevo</b>	2	3	6	-	X
<b>Preferencias</b>	3	3	9	X	-
<b>Consumo</b>	3	3	9	X	-
<b>Valores</b>	2	3	6	X	-

*Nota.* Se analiza factores culturales que afectan a la empresa y se determina si son amenazas u oportunidades.

### ***1.6.5 Factor Tecnológico***

La automatización permite optimizar procesos que de otro modo requerirían mucha mano de obra. Desde el control preciso de la temperatura en la pasteurización hasta el estirado del queso, la automatización asegura que cada lote se procese de manera uniforme y en menos tiempo (Haugen, s.f.). Los sistemas automatizados permiten un control preciso de parámetros clave, como el pH y la temperatura, que son fundamentales para garantizar que el queso mozzarella cumpla con los estándares de calidad. Además, los sistemas de monitoreo continuo permiten ajustar los procesos en tiempo real, en cuanto a la escalabilidad, da acceso a una mayor producción reduciendo la mano de obra en el proceso, lo que permite un crecimiento más eficiente (Patel A et al., 2020).

Al disponer de producción de materia prima da más apertura a innovación ya que a medida que crece el negocio su oferta se puede diversificar a otros productos lácteos. Una cadena de suministro eficiente puede tener un impacto positivo en el medio ambiente, ya que permite optimizar las rutas de transporte, reducir el consumo de energía y minimizar el desperdicio. Esto no solo mejora la imagen de la empresa ante consumidores conscientes de la sostenibilidad, sino que también puede cumplir con regulaciones y estándares ambientales.

El uso de múltiples canales de comunicación, como redes sociales, correo electrónico, llamadas telefónicas y mensajes directos, permite a las empresas establecer contacto con diversos grupos de audiencia. Cada canal ofrece una forma diferente de interactuar, lo que facilita el alcance de segmentos variados de manera más efectiva. Además, la comunicación multicanal brinda la oportunidad de recopilar datos valiosos sobre las preferencias y comportamientos de los clientes en cada plataforma. Esta información se utiliza para ajustar y mejorar las estrategias de marketing y comunicación, optimizando los mensajes según los resultados obtenidos.

No solo mejora la relación con los clientes, sino también con los stakeholders (interesados clave), ya que permite a la empresa adaptar su comunicación según las necesidades y expectativas de cada grupo. Utilizando los canales adecuados, las empresas pueden fortalecer sus relaciones con inversionistas, empleados, proveedores y otros actores clave, garantizando una mayor alineación con los objetivos corporativos y una mayor participación en los procesos de toma de decisiones. La transparencia y la consistencia en la comunicación hacia todos los stakeholders incrementan la confianza y favorecen relaciones a largo plazo.

**Tabla 8***PESCTALL Tecnológico*

<b>(T) Tecnológico</b>						
<b>Factor</b>	<b>Impacto</b>	<b>Duración</b>	<b>Total</b>	<b>Oportunidad</b>	<b>Amenaza</b>	
<b>Automatización</b>	3	3	9	X	-	
<b>Innovación</b>	3	3	9	X	-	
<b>Cadena de Suministro</b>	2	3	6	X	-	

<b>Eficiencia y Eficacia</b>	2	3	6	X	-
<b>Comunicación</b>	2	3	6	X	-

---

*Nota:* Se analiza factores tecnológicos que afectan a la empresa y se determina si son amenazas u oportunidades.

### ***1.6.6 Factor Ambiental***

Los desastres naturales tienen un impacto significativo en la producción agropecuaria en Ecuador, especialmente debido a fenómenos como las inundaciones, sequías, deslizamientos y los efectos del fenómeno de El Niño. Estos eventos climáticos extremos dañan cultivos, infraestructura agrícola y recursos naturales, como el suelo y el agua, afectando negativamente la productividad y la seguridad alimentaria.

Además, existe un riesgo constante de virus y enfermedades en el manejo del ganado, ya que este es susceptible a brotes que pueden causar pérdidas considerables para los productores de lácteos. Un caso histórico fue el brote de encefalopatía espongiforme bovina, conocido como la enfermedad de las vacas locas, que afectó a Ecuador en la década de los noventa, provocando graves pérdidas entre los ganaderos afectados por esta enfermedad.

Asimismo, los patógenos no solo afectan al ganado, sino también a las personas, lo que puede tener un impacto profundo en la economía. Un ejemplo claro es la pandemia provocada por el virus SARS-CoV-2 (coronavirus), que paralizó a nivel mundial la actividad económica, afectando de manera permanente a la economía global. Las economías emergentes y en desarrollo, como las de América Latina, sufrieron más debido a la falta de recursos financieros y sistemas de salud robustos. Mientras que algunas economías avanzadas lograron recuperarse más rápidamente, otras siguen lidiando con

los efectos a largo plazo (Martin et al., 2023).

Por otro lado, la ganadería es un emisor importante de gases de efecto invernadero (GEI), especialmente metano (CH<sub>4</sub>), generado principalmente a través de la fermentación entérica de los rumiantes, como el ganado vacuno, y la gestión del estiércol. Según diversos estudios, el sector ganadero es responsable de aproximadamente el 18% de las emisiones antropogénicas de GEI a nivel mundial, contribuyendo significativamente al cambio climático (Gerber et al., 2010). Este sector contribuye directamente al calentamiento global, por lo que es necesario aplicar métodos y estrategias para reducir su impacto. Una de estas estrategias es la construcción de cámaras de producción de biogás, que aprovechan la descomposición de las heces del ganado para generar energía. Después del proceso, los residuos resultantes, conocidos como digestato, pueden ser reutilizados como compost, contribuyendo a una economía circular y reduciendo la huella ambiental de este sector.

**Tabla 9**

*PESCTALL Ambiental*

<b>(A) Ambiental</b>					
<b>Factor</b>	<b>Impacto</b>	<b>Duración</b>	<b>Total</b>	<b>Oportunidad</b>	<b>Amenaza</b>
<b>Desastres Naturales</b>	3	2	6	-	X
<b>Virus y Enfermedades</b>	3	1	3	-	X
<b>Responsabilidad Ambiental</b>	2	3	6	X	-
<b>Desechos</b>	1	3	3	-	X
<b>Calentamiento Global</b>	3	3	9	-	X

*Nota.* Se analiza factores ambientales que afectan a la empresa y se determina si son amenazas u oportunidades.

### ***1.6.7 Factor Laboral***

La tasa de empleo en Ecuador ha sido fluctuante, especialmente debido a la inestabilidad económica y los efectos de la pandemia de COVID-19. En el sector ganadero y productor de quesos, la tasa de empleo es un factor crítico ya que muchas áreas rurales dependen de esta actividad para su subsistencia. Si bien algunos gobiernos han prometido generar empleo en el sector agropecuario, la implementación de políticas efectivas ha sido limitada. Las oportunidades de trabajo en la producción de quesos son limitadas en comparación con otras actividades agrícolas debido a la falta de industrialización y tecnología avanzada en muchas áreas rurales. Esto también impacta el desarrollo y la competitividad del sector.

La experiencia técnica en la fabricación de quesos en Ecuador es limitada, especialmente en las áreas rurales donde se produce la mayor parte de la leche. Si bien algunos productores han aprendido a través de la tradición familiar y la experiencia empírica, la falta de formación especializada en la producción de quesos artesanales y de alta calidad es un obstáculo para el crecimiento del sector. Las iniciativas educativas para mejorar la capacitación técnica en este ámbito son necesarias, ya que una mayor especialización podría aumentar la productividad y la calidad de los productos, mejorando así la competitividad del queso ecuatoriano en los mercados internacionales.

En Ecuador, las leyes laborales están fuertemente enfocadas en la protección de los trabajadores, lo que puede ser percibido como una desventaja para algunos empleadores, especialmente en el sector ganadero y agrícola, donde los márgenes de

ganancia son bajos. Los empleadores deben cumplir con normativas que regulan el pago de salarios mínimos, las contribuciones a la seguridad social y las indemnizaciones por despido, lo que puede aumentar los costos operativos, especialmente en sectores donde la informalidad es común. En la producción de quesos, muchos pequeños productores enfrentan dificultades para cumplir con todas las obligaciones legales, lo que limita su capacidad para expandirse y contratar más trabajadores. En contraste los empleados en el sector agropecuario gozan de varias salvaguardas lo que en ciertos casos les puede dar una especie exoneración a comportamientos poco éticas, y el empleador se ve envuelto en una situación complicada de solucionar.

**Tabla 10***PESCTALL Laboral*

<b>(L) Laboral</b>					
<b>Factor</b>	<b>Impacto</b>	<b>Duración</b>	<b>Total</b>	<b>Oportunidad</b>	<b>Amenaza</b>
<b>Tasa de empleo</b>	2	3	6	-	X
<b>Experiencia en el área</b>	2	3	6	-	X
<b>Leyes empleador</b>	1	3	3	-	X
<b>Leyes empleado</b>	3	3	9	-	X

*Nota* Se analiza factores laborales que afectan a la empresa y se determina si son amenazas u oportunidades.

**1.6.8 Factor Legal**

En Ecuador, la producción de alimentos está regulada por diversas normativas sanitarias que buscan garantizar la inocuidad y calidad de los productos destinados al consumo humano, incluidos los productos lácteos como el queso. Estas normativas son

supervisadas principalmente por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), junto con otras entidades gubernamentales relacionadas con el sector agropecuario y la salud pública.

Una de las normativas clave es la Ley Orgánica de Salud, que establece la regulación sanitaria de todos los productos alimenticios, asegurando que cumplan con los requisitos de higiene y sanidad. Esta ley establece que los productores deben implementar Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), las cuales cubren desde la manipulación de materias primas hasta el control del producto final, pasando por el cumplimiento de estrictas medidas de higiene en las instalaciones de producción.

En particular, los productos lácteos, incluidos los quesos, están regulados por la Norma INEN 1338, que detalla los requisitos sanitarios y de calidad para la producción de lácteos, garantizando que la leche utilizada sea de calidad y esté debidamente pasteurizada para evitar contaminaciones. Asimismo, el Reglamento Sanitario para el Funcionamiento de Establecimientos Alimentarios especifica las condiciones que deben cumplir las fábricas y establecimientos de alimentos para operar, como el control de plagas, la higiene de los espacios y la correcta disposición de los residuos.

Todos los productos lácteos deben contar con un Registro Sanitario emitido por ARCSA, que certifica que los productos son seguros para su comercialización. Este registro se otorga luego de que los productos pasen por rigurosos controles microbiológicos, donde se verifica la ausencia de patógenos como *Listeria monocytogenes* o *Salmonella*. En cuanto a la producción de quesos, la normativa es aún más estricta, ya que el proceso de pasteurización y el control microbiológico son esenciales para garantizar la seguridad del producto.

Las normativas ambientales son supervisadas por entidades como el Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica (MAATE), y regulan aspectos clave como la gestión de residuos, el uso de recursos hídricos, y el control de emisiones contaminantes, entre otros.

Una de las normativas más importantes es la Ley de Gestión Ambiental, que establece los principios de prevención y mitigación del daño ambiental. En el sector alimentario, se aplica específicamente a la producción de quesos a través del control de emisiones y la gestión de residuos sólidos y líquidos. Además, la obtención de una licencia ambiental es obligatoria para cualquier empresa productora de alimentos, lo que requiere presentar un Estudio de Impacto Ambiental (EIA) que evalúe los efectos de la actividad productiva sobre el medio ambiente.

Otro aspecto crítico es el manejo de aguas residuales y el control de emisiones de gases. Las industrias, incluidas las productoras de quesos, deben implementar sistemas de tratamiento de aguas para evitar la contaminación de fuentes hídricas y cumplir con los límites establecidos de emisiones de gases contaminantes.

La ley orgánica de bienestar animal exige a los ganaderos que tengan un cuidado y trato humanitario con los animales.

**Tabla 11**

*PESCTALL Legal*

(L) Legal					
Factor	Impacto	Duración	Total	Oportunidad	Amenaza
<b>Normativas sanitarias</b>	2	3	6	X	-
<b>Normativas ambientales</b>	3	3	9	X	-

<b>Protección animal</b>	2	3	6	X	-
<b>Normativas de alimentos</b>	2	3	6	X	-
<b>Normativas comerciales</b>	2	3	6	-	X
<b>Normativas laborales</b>	3	3	9	-	X

---

*Nota.* Se analiza factores legales que afectan a la empresa y se determina si son amenazas u oportunidades.

## Capítulo 2

### 2.1 Plan de Negocios e Investigación de Mercados

Para el desarrollo de un plan de negocios enfocado en la producción de quesos, es crucial contar con una herramienta que permita estructurar y visualizar de manera clara los elementos fundamentales de la propuesta. El Modelo Canvas, creado por Alexander Osterwalder, se destaca como una de las herramientas más eficaces para analizar y comprender los aspectos clave de un negocio, proporcionando una visión integral y coherente para los emprendedores.

Este modelo es particularmente útil para alinear la propuesta de valor de la empresa con las necesidades del mercado. Facilita la identificación de cómo los recursos clave, tales como la calidad de los ingredientes, las técnicas de producción artesanal, y la logística de distribución, se combinan estratégicamente para ofrecer productos diferenciados en un entorno competitivo. Además, durante la fase de investigación de mercados, el Modelo Canvas ayuda a comprender el perfil del cliente objetivo, sus preferencias, y los canales de distribución más eficientes.

El enfoque amplio que ofrece el Canvas permite a la empresa visualizar tanto factores internos como externos que son esenciales para su éxito. Esto facilita el análisis profundo de posibles problemas y la formulación de soluciones o estrategias adecuadas para enfrentar los desafíos.

En este capítulo, se analizará detalladamente cada uno de los bloques del Modelo Canvas, explicando cómo cada componente contribuye a la creación de una estrategia de negocio sólida y sostenible, adaptada a las exigencias del mercado y a la operación eficiente de la empresa.

**Tabla 12**

*Lienzo Canvas*

---

<b>Lienzo Canvas</b>	
<b>Socios clave</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Productores agropecuarios</li><li>• Fabricantes de maquinaria</li><li>• Empresas de logística</li><li>• Fabricantes de insumos para procesar queso</li><li>• Fabricantes de packaging</li></ul>
<b>Actividades clave</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Producción y comercialización de quesos</li><li>• Marketing</li><li>• Innovación</li><li>• Optimización y gestión de recursos</li></ul>
<b>Recursos clave</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Maquinaria de producción</li><li>• Edificio</li><li>• Conocimiento y experiencia</li><li>• Personal</li><li>• Terreno</li><li>• Materia prima</li></ul>

---

---

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Diferenciador de calidad y producto orgánico</li><li>• Garantizar un producto con aporte nutricional beneficioso al consumidor, evitando aditivos</li></ul>
<b>Propuesta de valor</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Actividades empresariales comprometidas con el cuidado del medioambiente</li></ul>
<b>Relación con clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Página web, redes sociales, otros medios de comunicación</li><li>• Sistemas de incentivo de consumo</li></ul>
<b>Canales</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tiendas</li><li>• Supermercados</li><li>• Entrega directa</li></ul>
<b>Segmentos de clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Público masivo</li><li>• Cabezas de hogar</li><li>• Negocios gastronómicos</li><li>• Personas a un estilo de vida saludable</li><li>• Personas que disfrutan de productos lácteos en específico quesos</li></ul>

---

---

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fabricación y distribución</li><li>• Administración y marketing</li></ul>
<b>Estructura de costos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Instalaciones</li><li>• Maquinaria</li><li>• Materia prima e insumos</li></ul>

---

<b>Fuente de ingresos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Venta de productos lácteos</li><li>• Flexibilidad de pago</li></ul>
---------------------------	---

---

*Nota.* Nivel jerárquico de importancia (Propuesta de valor, segmentos de clientes, canales, relación con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave, estructura de costos)

## 2.2 Propuesta de Valor

Es el conjunto de servicios y productos que tiene como finalidad generar valor para un segmento específico de clientes, buscando dar solución a un problema o satisfacer una necesidad. Esta propuesta es lo que justifica la elección de los clientes por una empresa sobre otra (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Se plantea ofrecer al mercado un queso con un enfoque en la calidad, orgánico y nutritivo como los principales diferenciadores. La empresa Austrolact, al tener control sobre la producción de materia prima, es decir, leche cruda, puede garantizar un mejor manejo de la calidad. Con un historial de más de 20 años de mejora genética seleccionada en su ganado vacuno, Austrolact ha orientado sus esfuerzos hacia la mejora en la cantidad y calidad de la producción láctea. Esto proporciona a la empresa una materia prima de alta calidad, permitiéndole producir un queso fresco con estas mismas características.

El producto que se planea producir estará enfocado en ofrecer un queso con varios aportes nutricionales. Al tener control directo de la materia prima, la empresa puede mejorar su valor nutricional mediante una alimentación y suplementación vitamínica adecuada al ganado, asegurando que se minimicen las pérdidas nutricionales durante el proceso de transformación en productos lácteos. La leche es una fuente rica en nutrientes esenciales que juegan un papel clave en la nutrición humana a nivel global. Contribuye significativamente a la disponibilidad de proteínas de alta calidad, aminoácidos esenciales, y vitaminas y minerales como el calcio, fósforo, y vitaminas B2 y B12. Según una investigación, la leche aporta hasta el 49% de la disponibilidad mundial de calcio y más del 10% de la disponibilidad de múltiples aminoácidos esenciales y vitaminas. Aunque su contribución calórica es baja (solo el 7% del total energético), la leche es un alimento clave por su alta biodisponibilidad, lo que significa que los nutrientes que proporciona son fácilmente absorbidos por el cuerpo (Zhang et al., 2021).

El queso, como derivado de la leche, puede contribuir significativamente a la dieta diaria, y aunque tiene un contenido moderado de grasas, su consumo responsable y controlado puede ser beneficioso para la salud. Estudios han determinado que el consumo prolongado de queso y sus grasas sólidas crea una barrera protectora contra la infección por *Helicobacter Pylori*, bacteria asociada con varios problemas de salud, incluido el cáncer. En contraste, esta bacteria prospera con el consumo constante de granos refinados y azúcares añadidos (Zhang et al., 2024), alimentos que son abundantes en la dieta de la población ecuatoriana. Por tanto, el consumo de queso podría actuar como un preventivo eficaz contra esta bacteria resistente, fomentando la salud del consumidor.

La fase de producción de leche es responsable de gran parte del impacto

ambiental en la cadena de productos lácteos. Los mayores contribuyentes son las emisiones de metano derivadas de la fermentación entérica de las vacas, así como el uso intensivo de recursos como el agua y los fertilizantes en los cultivos destinados a la alimentación del ganado. La producción de queso también tiene un impacto significativo debido a la gran cantidad de leche necesaria para producir un kilogramo de queso. Este proceso implica un alto consumo de energía, especialmente durante las fases de maduración y refrigeración. Además, el tipo de queso y el tiempo de maduración influyen en el impacto ambiental, siendo los quesos de maduración prolongada los más intensivos en el uso de energía (Cortesi et al., 2021).

La producción de queso fresco presenta un impacto ambiental relativamente menor en comparación con los quesos de maduración prolongada, ya que no requiere fases de maduración ni refrigeración prolongada, lo que reduce considerablemente el consumo de energía. Como estrategia para mitigar el impacto ambiental y hacer que el proceso sea sostenible en el tiempo, se propone la instalación de cámaras de captura de biogás generadas por los residuos animales. El ganado vacuno produce una cantidad considerable de gases de efecto invernadero, los cuales, si se reciclan de manera eficiente, pueden generar energía reutilizable en los diferentes procesos operativos de la empresa. Además, la empresa dispone de suficiente espacio para aplicar la rotación de pastos, lo que consiste en mover al ganado en diferentes áreas del terreno, mitigando así la erosión del suelo y permitiendo su recuperación.

En cuanto a la producción de queso, dado que se necesita una gran cantidad de leche, el subproducto comúnmente llamado suero puede ser reutilizado como alimento para el ganado en fase de crecimiento. A largo plazo, se pueden implementar máquinas

especializadas en el aislamiento de proteínas del suero de leche, las cuales tienen un mercado considerable dentro del sector de suplementos alimenticios.

### **2.3 Segmentos de Clientes**

Este apartado define los diferentes grupos de personas u organizaciones a los que la empresa pretende alcanzar. En esencia, los clientes se consideran el corazón del modelo de negocios, ya que son ellos quienes generan los ingresos de la empresa, por lo que es importante identificar estos segmentos para maximizar la entrega de valor (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Como se mencionó anteriormente, el consumo de queso en el país es del 84.3% en los hogares ecuatorianos (INEC, s.f.). Los segmentos específicos a los que el negocio planea enfocar su producto son personas con preferencia por productos saludables, de calidad y orgánicos, ya que esto forma parte de la propuesta de valor del producto. Las personas optan cada vez más por un estilo de vida saludable, lo que se refleja directamente en sus tendencias de consumo. Gran parte de la población tiene afinidad por el queso, por lo que, al ofrecer un producto de calidad, se puede atraer a este segmento del mercado.

Los negocios gastronómicos son otro foco de interés, ya que la cocina de calidad es cada vez más apreciada. Los chefs, en particular, buscan constantemente productos que cumplan con sus altos estándares de calidad para realzar el sabor de sus platos. Ofrecer precios exclusivos y asegurar la disponibilidad del producto podría captar adecuadamente a este segmento.

Otro segmento clave son las cabezas de hogar, que probablemente generen la mayor parte de las ventas debido a la amplitud de este grupo. A este segmento se le debe

demostrar que el producto que están eligiendo es una opción superior en comparación con la competencia, algo que se puede destacar a través del valor nutricional del producto o precios competitivos.

Si bien el producto tiene un enfoque al segmentarse, al ser un bien ubicado en un mercado masivo, también puede ser adquirido por una gran variedad de personas.

Considerando que debe tener un precio competitivo, el producto puede ser adquirido por el público masivo de manera espontánea.

## **2.4 Canales**

Describen cómo la empresa se comunica y entrega su propuesta de valor a los clientes a través de la distribución, comunicación y ventas. Los canales permiten crear conciencia sobre los productos, brindar acceso a los clientes para evaluarlos, comprarlos y recibir soporte posventa, de ser necesario. Cuando los canales están bien integrados, maximizan la experiencia del cliente (Osterwalder & Pigneur, 2010).

En la actualidad, con la globalización y digitalización, es esencial que una empresa tenga claro un espectro amplio de todos los elementos que puedan influir tanto positiva como negativamente en su operación. La combinación de canales en línea y físicos puede mejorar la experiencia del cliente y aumentar las ventas. Utilizar múltiples canales, como tiendas físicas, plataformas de terceros y ventas directas, permite a los consumidores elegir el método que mejor se adapte a sus preferencias, lo que aumenta las probabilidades de éxito del producto (Ballerini et al., 2023).

Dado que se pretende comercializar un producto alimenticio, los canales principales serán físicos, siendo las tiendas tipo minimercado uno de los canales más importantes inicialmente. A medida que se incremente la capacidad de producción, la

empresa debería enfocarse en cadenas de supermercados locales, pues estos representan el canal ideal para la exposición del producto. En una percha de supermercado, el producto tendrá una mayor visibilidad. En cuanto a la entrega directa, el servicio puede orientarse a locales gastronómicos interesados en adquirir el producto, con la posibilidad de ofrecer precios especiales. Además, los mercadillos especializados en productos orgánicos representan una opción atractiva, ya que, aunque son plazas pequeñas, proporcionan la percepción de valor que se quiere asociar al producto.

Aunque el producto, al ser alimenticio, no puede comercializarse directamente a través de medios digitales, es fundamental crear canales de comunicación para que los clientes y personas interesadas puedan ponerse en contacto con la empresa, es parte entregar una imagen al producto y empresa.

## **2.5 Relación con Clientes**

Consiste en establecer el tipo de relación que la empresa establece con cada segmento de clientes, estas pueden variar en su naturaleza, desde servicios que abarquen un grupo grande de clientes, a servicio personalizado, mantener relaciones saludables con clientes puede ser clave para la retención y fidelización de estos (Osterwalder & Pigneur, 2010).

En un entorno altamente competitivo, los consumidores buscan experiencias más allá de la simple compra de un producto. De hecho, uno de los mayores desafíos para las empresas hoy en día es crear fidelización, lo que solo puede lograrse si los clientes perciben que tienen acceso fácil y directo a la empresa y que sus necesidades son escuchadas y atendidas. Para lograr esto, es necesario implementar estrategias de comunicación bidireccional. Por ejemplo, en las redes sociales no solo debe compartirse

contenido promocional, sino también abrirse un espacio para que los clientes interactúen, hagan preguntas o dejen comentarios, y recibir respuestas rápidas y personalizadas. La transparencia y la cercanía son claves en este proceso, pues los consumidores valoran la autenticidad y el trato individualizado, y esto puede ser un factor decisivo para preferir una marca sobre otra.

Cuando se trata de un producto alimenticio, estas consideraciones adquieren aún más relevancia. Los productos alimenticios tienen características particulares, como su perecibilidad y el impacto directo en la salud y el bienestar de los consumidores, lo que hace que los clientes demanden mayor confianza y seguridad en sus interacciones con la empresa. Además, es importante establecer un sistema de retroalimentación que permita a los consumidores compartir su experiencia con el producto, ya sea positiva o negativa, para que la empresa pueda ajustar rápidamente su oferta y mejorar la calidad percibida. Esto no solo genera confianza, sino que también fomenta la creación de una comunidad de consumidores comprometidos con la marca.

Una estrategia clave de interacción personalizada a través de canales digitales puede marcar la diferencia en la forma en que se gestionan las relaciones con los clientes. Esta estrategia debe combinar la atención automatizada, como chatbots que resuelvan preguntas básicas, con interacción personalizada cuando sea necesario. Esto es particularmente útil para productos alimenticios, donde los consumidores pueden tener preguntas específicas sobre ingredientes, origen del producto o temas relacionados con la salud. Al complementar esta atención digital con respuestas rápidas y personalizadas en redes sociales y otras plataformas, se garantiza que los consumidores se sientan escuchados y atendidos. Además, las encuestas interactivas pueden ser una herramienta

poderosa para recopilar información sobre las preferencias de los clientes y mejorar el producto.

En cuanto a los sistemas de fidelización, es necesario abordarlos de manera estratégica, ya que un mal diseño podría generar una percepción negativa del producto o la marca. Para un producto alimenticio, se pueden implementar sistemas de recompensas que no solo ofrezcan descuentos, sino que también incluyan experiencias más personalizadas y valiosas para los consumidores. Un sistema de recompensas efectivo puede incluir ofertas como productos gratuitos o con descuento después de un cierto número de compras, lo que incentiva la lealtad. Además, se pueden organizar eventos especiales como degustaciones o demostraciones, donde los consumidores puedan probar el producto y en un futuro uno nuevo, participar en concursos o recibir muestras. Estos eventos no solo fomentan la interacción directa con los clientes, sino que también crean una percepción de exclusividad y valor añadido, lo que refuerza la relación con la marca.

Las empresas deben estar dispuestas a ajustar continuamente sus estrategias de comunicación y fidelización según las necesidades y expectativas cambiantes de los consumidores. Una relación sólida y duradera no se construye solo con promociones o publicidad, sino con un compromiso genuino por parte de la empresa.

## **2.6 Fuentes de Ingresos**

Son fundamentales para la sostenibilidad financiera de cualquier empresa, ya que representan los mecanismos a través de los cuales la organización obtiene ingresos de cada segmento de clientes. Es esencial identificar no solo cuánto están dispuestos a pagar los clientes, sino también por qué lo hacen, qué valor perciben en el producto o servicio, y cuáles son sus métodos de pago preferidos (Osterwalder & Pigneur, 2010). Cada fuente

de ingreso debe estar alineada con las necesidades y comportamientos del mercado objetivo para maximizar los beneficios y garantizar la estabilidad financiera.

En el caso de una empresa que fabrica quesos, la venta directa y distribución de estos productos es la principal fuente de ingresos. Este enfoque puede ir desde la venta a minoristas hasta la entrega directa a clientes finales, incluyendo restaurantes o tiendas especializadas. Es crucial que la empresa monitoree constantemente el mercado para identificar oportunidades de diversificación. Un enfoque estratégico a mediano o largo plazo podría ser la ampliación del portafolio de productos para incluir otros derivados lácteos, como leche pasteurizada, yogurt o mantequilla. La diversificación no solo permitiría aumentar los ingresos, sino que también reduciría la dependencia de un solo producto y ayudaría a la empresa a aprovechar nuevas oportunidades en el mercado.

Para que esta diversificación sea efectiva, es vital realizar investigaciones de mercado previas que permitan identificar los productos más demandados por los consumidores. La expansión a otros productos lácteos debe basarse en datos sólidos que reflejen tendencias de consumo, precios de la competencia y el comportamiento de los clientes. Además, es importante evaluar la capacidad de la empresa para adaptarse a las exigencias de certificación sanitaria y la inversión requerida para incorporar nuevos equipos o procesos en la cadena de producción. Una vez que la empresa haya identificado productos complementarios, como otros derivados lácteos, podría implementar una estrategia de productos en paquete o cross-selling. Por ejemplo, ofrecer un “combo” de quesos junto con otros productos lácteos puede incentivar a los clientes a aumentar el ticket promedio de sus compras, aprovechando la familiaridad con la marca para promover otros artículos.

Además de diversificar la oferta de productos, es esencial proporcionar flexibilidad en los métodos de pago. Aunque el efectivo sigue siendo un medio de pago predominante en Ecuador, las nuevas generaciones están cada vez más inclinadas a utilizar tarjetas de crédito y medios de pago digitales. Ignorar esta tendencia puede limitar las ventas y reducir el alcance potencial de la empresa. Integrar plataformas de pago digital, como billeteras electrónicas o pasarelas de pago, permite a la empresa captar a un segmento más amplio del mercado. Es importante señalar que muchos negocios, por evitar comisiones bancarias o por tratar de reducir la carga fiscal, optan por restringir sus métodos de pago a opciones limitadas. Si bien en sectores de alta demanda y poca competencia esto puede no representar un problema, para una empresa en crecimiento, ofrecer opciones de pago limitadas puede afectar significativamente las ventas y la lealtad del cliente. El costo de ofrecer pagos electrónicos es, a menudo, superado por los beneficios en términos de conveniencia para los clientes y el aumento de la frecuencia de compra. Además, la percepción de la marca puede mejorar si los clientes sienten que la empresa se adapta a sus preferencias y les ofrece una experiencia de compra sin fricciones.

Para garantizar la estabilidad financiera de la empresa, es necesario equilibrar la oferta de métodos de pago con una gestión adecuada de costos operativos. Esto incluye negociar con instituciones financieras para obtener tarifas más favorables o incentivos por volumen de transacciones. De igual manera, se debe implementar un sistema de monitoreo de ventas que permita evaluar el impacto de los métodos de pago en los ingresos generales y tomar decisiones informadas sobre la optimización de la oferta de servicios.

## 2.7 Recursos Clave

Son los activos esenciales para que un modelo de negocio funcione de manera óptima. Estos recursos pueden ser físicos, financieros, intelectuales o humanos, y son los que permiten a una empresa crear y entregar su propuesta de valor, mantener relaciones con los clientes y generar ingresos (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Uno de los recursos más valiosos con los que se cuenta es la experiencia, ya que los participantes en este negocio han adquirido, a lo largo del tiempo, un profundo conocimiento en la producción de leche y su tratamiento adecuado para la fabricación de quesos. Este conocimiento especializado no solo asegura un producto de calidad, sino que también mejora la eficiencia en los procesos productivos. Además, la leche como materia prima es un recurso clave indispensable. El ganado ha sido sometido a un proceso de mejora genética durante más de 20 años, lo que ha permitido que la leche producida actualmente tenga un estándar de calidad superior a la media regional, lo que se traduce en un producto competitivo.

La adquisición de personal capacitado es igualmente crucial. Se requiere personal que no solo tenga experiencia en la producción de quesos, sino que también esté capacitado en los procedimientos de mantenimiento y limpieza de las áreas de producción. Esto es esencial para asegurar que las normas sanitarias se cumplan rigurosamente, garantizando la seguridad alimentaria y la reputación de la empresa.

El terreno donde se planea iniciar la empresa es extenso, lo que ofrece flexibilidad para ajustar la producción según la demanda. Esta propiedad permite un ahorro significativo en los costos iniciales y futuros, ya que no es necesario alquilar instalaciones, lo que reduce considerablemente los gastos operativos y facilita el

crecimiento a medida que el negocio se expande.

La maquinaria especializada es otro recurso clave para el éxito del negocio. Según las tendencias de consumo en Ecuador, el 10% del gasto mensual en quesos corresponde a mozzarella (INEC, s.f.), lo que lo convierte en una opción viable como primer producto para introducir en el mercado. La producción de mozzarella, al ser un queso fresco, presenta costos más bajos en comparación con los quesos maduros, lo que lo convierte en una excelente opción desde el punto de vista financiero. El proceso de producción requiere de equipos básicos pero esenciales, como un tanque receptor de leche, pasteurizadora, cuba de cuajado, marmita para el estiramiento del queso, tanque de salmuera y una empacadora. Esta maquinaria, si bien es especializada, tiene un costo de inversión moderado en comparación con otros procesos de producción de quesos más complejos. Es importante contar con maquinaria que asegure una producción eficiente y cumpla con los estándares de calidad.

El edificio o nave de producción también es un recurso clave que no debe subestimarse. Este espacio debe estar equipado con las adecuaciones necesarias para el correcto funcionamiento de la maquinaria y garantizar un flujo eficiente en el proceso productivo. Además, es fundamental que las instalaciones cuenten con sistemas de drenaje adecuados para mantener la esterilidad del área de producción. El área también debe incluir un espacio de refrigeración, donde los quesos puedan almacenarse antes de ser distribuidos, asegurando que se mantenga la frescura y calidad del producto.

La combinación de estos recursos clave, desde la experiencia y el personal capacitado hasta la infraestructura y maquinaria especializada, es fundamental para que la empresa no solo pueda arrancar de manera eficiente, sino también crecer y diversificar

sus productos en el futuro. La inversión en cada uno de estos aspectos debe planificarse de manera estratégica, siempre considerando el balance entre los costos iniciales y el retorno esperado. Además, es importante que la empresa mantenga un enfoque continuo en la innovación y la optimización de los recursos, ajustando el modelo de negocio a las necesidades cambiantes del mercado para asegurar la viabilidad a largo plazo.

## **2.8 Actividades Clave**

Son las acciones más importantes que una empresa debe realizar para que su modelo de negocio funcione, estas actividades pueden incluir, producción, resolución de problemas o gestión de plataformas y redes (Osterwalder & Pigneur, 2010).

La producción de queso mozzarella es la actividad central, y se debe enfocar en garantizar la calidad del producto en todas las etapas de su elaboración. Para asegurar la competitividad en el mercado, la producción debe ser eficiente y escalable, pero también diferenciada en aspectos como la frescura, la textura y el sabor del producto final. Esto implica una supervisión constante de la calidad de la leche cruda, que es la materia prima principal, y la implementación de procesos adecuados de pasteurización, cuajado y estirado de la cuajada.

Un factor clave para el éxito del modelo es mantener una línea de suministro saludable de leche cruda. La empresa debe prever y gestionar tanto factores externos (como variaciones estacionales o climáticas) como internos (capacidad de producción de su ganado), para evitar interrupciones en la producción. La empresa no solo debe centrarse en la producción de queso, sino también en monitorear de cerca la producción de leche, que representa la base de toda la cadena de valor.

En cuanto a la comercialización, es esencial crear estrategias sólidas que aseguren

que el producto tenga una rotación adecuada en el mercado y se gane una posición competitiva. La comercialización no debe limitarse a la visibilidad en puntos de venta, sino también considerar la distribución a través de diversos canales, incluyendo tiendas físicas, mercados locales, y ventas en línea, si es factible. Un producto como el queso mozzarella, que tiene una alta demanda en recetas caseras y en restaurantes, debe llegar a los lugares donde los consumidores suelen realizar sus compras. Una estrategia de comercialización efectiva debe incluir esfuerzos para construir la marca y generar reconocimiento, resaltando los aspectos diferenciadores del producto.

Para aumentar las probabilidades de éxito, es fundamental aplicar estrategias de marketing continuas. Estas estrategias deben incluir campañas en redes sociales, promociones en tiendas, y esfuerzos de posicionamiento del producto como una opción fresca, local y de alta calidad. Además, el uso de herramientas de marketing digital permite a la empresa llegar a un público más amplio y diversificar sus métodos de promoción. El marketing también debe tener en cuenta las nuevas expectativas de los consumidores, quienes buscan no solo calidad, sino también responsabilidad social y sostenibilidad por parte de las empresas.

En el mundo actual, los consumidores no solo buscan productos innovadores, sino también empresas que adopten prácticas innovadoras, responsables y sostenibles. Esto significa que la empresa no solo debe innovar en el producto final, sino también en sus procesos de producción. Adoptar tecnologías limpias, optimizar el uso de los recursos, y mantener prácticas sostenibles puede diferenciar la marca en un mercado cada vez más competitivo. Los consumidores valoran cada vez más que las empresas sean transparentes y responsables en cuanto a su impacto ambiental y social, por lo que incorporar prácticas

sostenibles puede ser un importante diferenciador.

Un aspecto crucial para el éxito a largo plazo es el monitoreo continuo de todos los procesos dentro de la empresa. Mediante la implementación de sistemas de monitoreo y control de calidad, es posible identificar áreas con fallas o ineficiencias que pueden mejorarse. Esto no solo reducirá costos, sino que también permitirá mejorar la calidad del producto y aumentar la rentabilidad. La mejora continua y la optimización de los procesos deben ser parte integral del modelo de negocio para maximizar el valor generado.

Finalmente, en cuanto a la contratación de personal, es necesario contar con un equipo que no solo tenga experiencia en la fabricación de queso, sino también en el manejo adecuado de las máquinas de producción. Un trabajador experimentado debe estar a cargo de capacitar al resto del personal para garantizar que todos los procedimientos se realicen correctamente y que se mantenga la higiene y la esterilidad en el área de producción. La capacitación continua es clave para asegurar que los procesos de producción y control de calidad se mantengan a los más altos estándares.

Las actividades clave en este modelo de negocio no solo deben centrarse en la producción y comercialización del queso mozzarella, sino también en la mejora continua, la innovación y la implementación de estrategias de marketing efectivas. Al mantener una visión holística de los procesos y enfocarse en las expectativas del mercado, la empresa puede posicionarse de manera competitiva y garantizar su éxito en el largo plazo.

## **2.9 Socios Clave**

Son actores esenciales para que el modelo de negocio funcione de manera eficiente, ya que aportan los recursos y servicios que la empresa no puede gestionar

internamente. Formar alianzas estratégicas con proveedores y otros socios permite optimizar las operaciones, reducir riesgos, y adquirir recursos o capacidades que la empresa no posee, como lo mencionan Osterwalder y Pigneur (2010). Estas alianzas permiten que la empresa se concentre en sus actividades principales, delegando a los socios aspectos críticos del negocio que podrían representar riesgos si no se gestionan adecuadamente.

Una de las relaciones más importantes que debe establecerse es con los productores de leche cruda locales. Aunque la empresa pueda producir parte de la leche necesaria, es crucial tener una red confiable de proveedores adicionales para asegurar la continuidad en la producción de queso mozzarella. Factores externos, como el cambio climático, pueden afectar la disponibilidad de la materia prima, y es fundamental contar con productores que puedan suplir la demanda cuando la producción interna no sea suficiente. Por ejemplo, las heladas en la zona andina de Cuenca pueden afectar gravemente los pastos como el raigrás, que es esencial para alimentar el ganado. Este tipo de clima extremo podría reducir la producción de leche, lo que impactaría directamente en la capacidad de la empresa para mantener su línea de producción. En este contexto, tener relaciones sólidas con proveedores alternativos de alimentos para el ganado, como productores de heno o plátano verde, es esencial para mitigar los riesgos de desabastecimiento.

Por otro lado, los proveedores de maquinaria también son socios clave. Estos socios no solo facilitan la adquisición del equipo adecuado para la producción de queso, sino que también juegan un papel crucial en el mantenimiento preventivo y la planificación de futuras expansiones. Es necesario establecer relaciones a largo plazo con

fabricantes o distribuidores de equipos, ya que el éxito del modelo de negocio depende en gran medida de la eficiencia y operatividad de la maquinaria. Tener un socio confiable en este ámbito garantiza que los equipos funcionen correctamente y minimiza el riesgo de paradas no planificadas en la producción debido a fallas técnicas.

Además, las empresas logísticas son otro componente clave. Garantizar que el queso mozzarella llegue a los puntos de venta de manera eficiente y en condiciones óptimas es fundamental para evitar el desabastecimiento y mantener la satisfacción del cliente. Una estrategia efectiva en este aspecto no solo implica coordinar el transporte, sino también monitorear constantemente los niveles de stock para prevenir rupturas en la cadena de suministro, lo que podría generar pérdidas en ventas y una percepción negativa entre los consumidores. Las relaciones con las empresas logísticas deben estar basadas en una comunicación fluida y contratos que aseguren la entrega puntual y correcta del producto.

Para garantizar la continuidad en el suministro de insumos clave, como el cuajo y otros componentes necesarios en la producción de quesos, es esencial contar con múltiples proveedores. Esto reduce el riesgo de interrupciones en la producción si un proveedor no puede entregar a tiempo por cualquier razón. La falta de estos insumos podría paralizar la producción, por lo que tener una opción secundaria siempre disponible es una estrategia prudente.

Por último, la elección de un proveedor de empaques es vital. El empaque debe ser capaz de conservar el queso fresco por el mayor tiempo posible, preservando su calidad y seguridad alimentaria. Es necesario seleccionar un proveedor que no solo ofrezca un empaque eficiente, sino que también pueda mantener una producción

constante para evitar interrupciones. Además, la empresa debe buscar un balance entre calidad y costo, ya que el empaque tiene un impacto directo tanto en la percepción del producto por parte del cliente como en los costos generales de producción.

Establecer alianzas estratégicas con socios clave es fundamental para el éxito de la empresa. Cada socio contribuye a diferentes áreas críticas del negocio, como la materia prima, la maquinaria, la logística y los insumos, permitiendo que la empresa mantenga su competitividad y resiliencia ante factores externos.

## **2.10 Estructura de Costos**

Describe todos los gastos que se generan para operar el modelo de negocio de manera eficiente. En función de la estrategia empresarial, algunas compañías se enfocan en minimizar costos, mientras que otras buscan crear valor mediante la inversión en calidad, innovación o marketing. Es fundamental distinguir entre costos fijos y costos variables, así como aprovechar las economías de escala y economías de alcance para optimizar las operaciones y aumentar la rentabilidad (Osterwalder & Pigneur, 2010).

En la producción de quesos, los costos fijos son aquellos que permanecen constantes independientemente de la cantidad de producto que se fabrique. Estos incluyen los gastos de mantenimiento de maquinaria, la depreciación de equipos e instalaciones, los sueldos del personal fijo, los seguros, el alquiler (si aplica) y los servicios como electricidad y agua que no varían significativamente con la producción. Por otro lado, los costos variables fluctúan en función del volumen de producción y cubren aspectos como las materias primas (leche cruda, cuajos, aditivos), empaques, el uso de energía y agua adicional para procesar cantidades mayores de producto, así como los costos de distribución y almacenamiento del producto terminado.

Para gestionar estos costos de manera eficiente, es importante enfocarse en la automatización de procesos. A medida que la empresa crezca, reinvertir en maquinaria más avanzada que permita una mayor automatización de la producción será clave para mejorar la eficiencia. Por ejemplo, el uso de equipos automatizados para el cuajado, estirado y salado del queso puede reducir significativamente los costos laborales y mejorar la consistencia del producto. Además, implementar maquinaria para el procesamiento del suero, un subproducto de la producción de queso no solo reduce los desechos, sino que también abre nuevas oportunidades de ingresos mediante la venta de productos derivados, como proteínas de suero.

Una consideración clave en la estructura de costos es la inversión en maquinaria. Al iniciar una operación, la adquisición de equipos básicos como un tanque receptor de leche, pasteurizadora, cuba de cuajado y marmitas debe ajustarse a la capacidad financiera de la empresa, pero también debe planificarse pensando en el crecimiento futuro. A medida que la empresa se expanda, se puede mejorar la maquinaria existente para aumentar la capacidad y la eficiencia. El mantenimiento regular y la actualización de estos equipos garantizarán que el proceso de producción sea ágil y rentable.

Además, los insumos necesarios para la transformación de la leche cruda en queso son fundamentales. La leche debe cumplir con altos estándares de calidad, y otros insumos como el cuajo y los ácidos deben ser de la mejor calidad disponible para asegurar un producto final óptimo. Usar insumos de baja calidad puede alterar la textura, sabor y durabilidad del queso, lo que afectaría negativamente la percepción del consumidor y las ventas.

Otra parte esencial en la estructura de costos es el empaque. Este debe garantizar

la conservación adecuada del producto y, al mismo tiempo, ser eficiente en términos de costos. La selección del proveedor de empaques debe basarse no solo en la calidad del empaque, sino también en la consistencia de su suministro y su precio competitivo, ya que los costos de embalaje pueden representar una porción significativa del costo total de producción.

En cuanto a la infraestructura, la construcción o adaptación de una planta de producción debe contemplar el espacio necesario para el funcionamiento de la maquinaria, áreas de almacenamiento en frío para los productos terminados y zonas de descanso para el personal. La planta también debe diseñarse con una visión a largo plazo, de modo que sea posible realizar expansiones futuras sin generar costos excesivos. Planificar adecuadamente desde el inicio puede ahorrar gastos significativos a medida que la empresa crece.

Finalmente, los costos relacionados con el marketing y la comercialización son variables en función de la estrategia y las campañas implementadas. Es importante destinar recursos a publicidad digital, redes sociales y programas de fidelización para atraer y retener clientes. Estos costos pueden variar considerablemente dependiendo de los medios utilizados y el alcance de las campañas, pero son esenciales para posicionar el producto en un mercado competitivo y generar demanda.

En resumen, la correcta gestión de la estructura de costos implica una planificación estratégica que combine una reducción eficiente de costos fijos y variables con la posibilidad de optimizar procesos a través de la tecnología, diversificar las fuentes de ingresos y mantener una calidad constante en la producción.

## Capítulo 3

### 3.1 Marketing Estratégico

Permite a las empresas alinear sus recursos y capacidades con las oportunidades del mercado, ajustando sus ofertas de productos y servicios a las demandas cambiantes de los consumidores. A través de esta herramienta, las empresas pueden desarrollar y mantener relaciones valiosas con sus clientes, generar una imagen de marca sólida y diferenciarse de sus competidores. (Kotler & Keller, 2012)

En este capítulo se analiza la viabilidad de la idea de negocio, evaluando por qué es factible dentro del mercado actual y qué necesidades específicas o grupos de personas busca satisfacer. Es fundamental entender que, a medida que la empresa crece y evoluciona en el mercado, sus objetivos estratégicos deben ajustarse continuamente para mantener la relevancia y competitividad. Por ello, es crucial definir claramente aspectos clave de la oferta, como el segmento de clientes, la propuesta de valor, y los canales de distribución desde el inicio.

Tener una visión clara y bien definida del producto y su lugar en el mercado permite a la empresa tomar decisiones más informadas y estratégicas, lo que ayuda a seguir una ruta definida hacia el éxito. Esto previene que la empresa se aventure a ciegas en un mercado cambiante y competitivo. Con una dirección bien estructurada, la empresa no solo puede satisfacer mejor las necesidades de sus clientes objetivo, sino también ajustar su oferta y posicionamiento de manera ágil, optimizando recursos y maximizando oportunidades de crecimiento a largo plazo.

### 3.2 Idea de Negocio

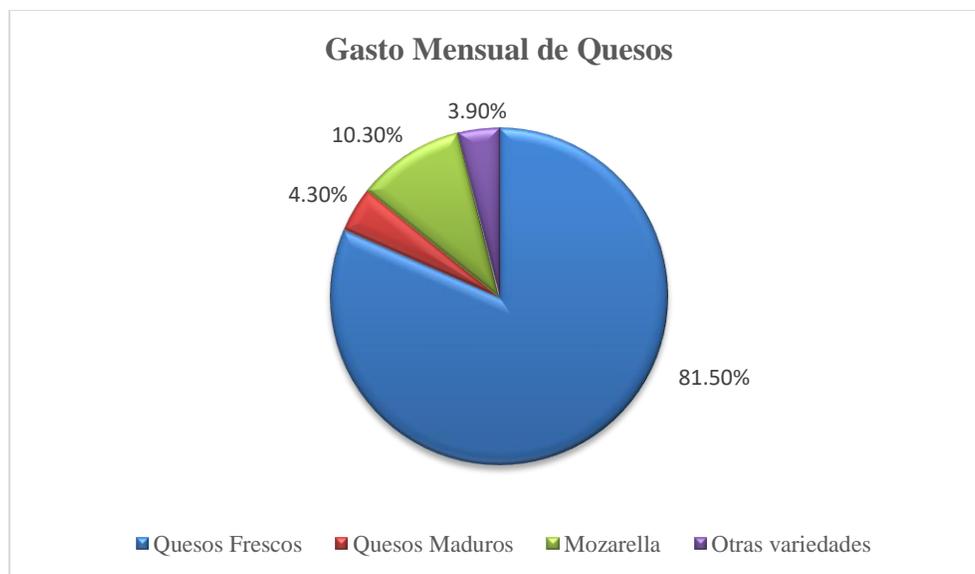
Se estima que el tipo de queso más vendido dentro de los hogares ecuatorianos es

el queso fresco abordando un total del 81.50% de la venta totales de queso, aunque el consumo de quesos maduros va en aumento en el país, pues las preferencia y oferta gastronómica se ha ido ajustando y diversificando el consumo de este llega solo el 4.30% de las ventas mensuales de queso, mientras un 3.90% prefiere otras variedades de queso. El queso mozzarella a pesar de ser un queso fresco, llega a ser tan consumido dentro del país que se lo aparta de su categoría formando una propia en donde llega a obtener el 10.30% de la venta totales de queso por mes dentro del Ecuador (INEC, s.f.).

Si bien estas cifras pueden ir cambiando a través del tiempo, por ejemplo, en los últimos años el consumidor ecuatoriano ha ampliado su elección gastronómica, efecto del crecimiento de oferta gastronómica que ha sacado a relucir varios platos que tienen al queso como su protagonista, en donde el crecimiento en el consumo de queso maduro ha incrementado en un 38% durante el primer semestre del 2023 (Vistaso, 2024).

## Figura 2

### *Gasto Mensual de Quesos*



*Nota.* Elaboración propia (Con datos tomados del Instituto Nacional de Estadística y Censo)

Considerando esto el consumo de queso es alto dentro del Ecuador, inclusive se han introducido al mercado quesos veganos o libres de lactosa pues es tanto el gusto que tienen las personas por este producto que buscan alternativas a pesar de no poder consumirlo directamente.

Al ser un mercado con una demanda considerable, y la propuesta de negocio al ubicarse en la zona austral que se caracteriza por su producción de leche, es viable entrar a este mercado con la producción de queso mozzarella ya que se puede considerar que es el tipo de queso más consumido.

### **3.3 Planteamiento de negocio**

Para el modelo de negocio, se propone la creación de una empresa llamada "Austrolact", cuya actividad principal será la elaboración, venta y distribución de quesos. La empresa cuenta con una amplia experiencia en el sector lácteo, habiéndose dedicado durante más de 35 años a la producción de leche. En los últimos 20 años, ha implementado técnicas de mejora genética en su ganado, lo que le ha permitido producir leche cruda de calidad superior en comparación con el promedio del sector. Esta experiencia acumulada también ha brindado conocimientos sobre la elaboración de quesos.

A partir de esta sólida base, Austrolact se especializará en la producción de queso fresco, una categoría que abarca una amplia variedad de tipos de queso. El enfoque específico será en la producción de queso mozzarella, uno de los más consumidos en los hogares ecuatorianos. Este queso es muy apreciado por su exquisito sabor y su textura elástica, especialmente cuando se expone a altas temperaturas, lo que lo convierte en un ingrediente indispensable en la gastronomía local e internacional.

Austrolact planea diferenciarse de la competencia al ofrecer un queso que sea saludable, orgánico y producido con leche de alta calidad, controlada de manera interna gracias a la producción de su propia materia prima. Este control integral de la cadena de valor permitirá garantizar no solo la calidad de la leche, sino también la adecuada elaboración del producto final. La empresa se compromete a ofrecer un queso que destaque entre los existentes en el mercado, al mismo tiempo que implementa una producción sostenible y sustentable a largo plazo, alineándose con las tendencias actuales de consumo consciente y responsable.

Respecto al mercado meta se menciona con anterioridad el producto está dirigido a personas de poder adquisitivo medio en adelante, donde destacan personas que eligen tener un estilo de vida saludable, personas consientes de sus dietas, amantes de lácteos, cabezas de hogar, negocios gastronómicos, a pesar de ello al ser un producto de consumo masivo y tener un precio competente, este puede ser preferido por cualquier persona que consuma queso. Un nicho atractivo especial dentro de la zona de actividades de la empresa son personas extranjeras que han decidido residir en la ciudad como expatriados, generalmente se encuentra una gran oportunidad en consumidores extranjeros ya que estos tienen un mayor aprecio por los productos orgánicos y están dispuestos a pagar el valor que conlleva adquirir un producto más “artesanal” y saludable,

### **3.4 Matriz McKinsey**

También conocida como Matriz de Atractivo del Mercado y Posición Competitiva, fue desarrollada en la década de 1970 por la consultora McKinsey & Company en colaboración con General Electric (GE). Esta matriz se diseñó como una herramienta para que GE pudiera priorizar las inversiones y asignar recursos entre sus

diversas unidades de negocio de manera más eficiente. Proporciona una visión más completa y flexible que la clásica matriz BCG (Boston Consulting Group).

El propósito principal de la matriz McKinsey es ayudar a las empresas a evaluar sus unidades de negocio o productos en función de dos dimensiones clave:

- Atractivo del mercado, que mide cuán atractiva es una industria o mercado específico para la empresa.
- Posición competitiva, que evalúa qué tan fuerte es la posición de la empresa en dicho mercado.

Gracias a esta matriz, las empresas pueden identificar en qué áreas deben invertir, mantener o desinvertir, con base en el atractivo del mercado y su capacidad competitiva. Esto les permite maximizar su crecimiento y rentabilidad a largo plazo, tomando decisiones estratégicas informadas sobre la asignación de recursos.

#### ***3.4.1 Análisis Atractivo Competitivo***

Este análisis tiene como objetivo proporcionar una base sólida para evaluar el atractivo del mercado, identificando los factores que tienen un mayor impacto y determinando cuáles son los más relevantes. Posteriormente, se lleva a cabo un análisis enfocado en la posición competitiva de la empresa. Al contrastar ambos resultados, se obtiene una visión clara de la posición de la empresa en el mercado. A partir de esta evaluación, es posible diseñar estrategias alineadas con las oportunidades y limitaciones identificadas, permitiendo que la empresa se proyecte hacia un crecimiento sostenible y saludable a largo plazo.

**Tabla 13***Atractividad del Mercado*

<b>Atractividad del Mercado</b>			
<b>Oportunidad de Negocio</b>			
<b>Factor</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor</b>
<b>Tamaño de mercado en general</b>	15%	5	0.75
<b>Crecimiento promedio anual</b>	15%	2	0.30
<b>Niveles de satisfacción del cliente</b>	20%	3	0.60
<b>Competencia, intensidad, cantidad</b>	20%	4	0.80
<b>Requerimientos tecnológicos</b>	20%	2	0.30
<b>Vulnerabilidad/Sensibilidad a la economía</b>	15%	1	0.15
<b>TOTAL</b>	100%		2.9

*Nota.* Porcentaje de peso es asignado según el investigador lo considere

Fuente: Elaboración propia

Se ha identificado que varios factores del mercado influyen en la empresa; sin embargo, los más relevantes son el nivel de satisfacción del cliente y la competencia. Esto es lógico, ya que, en un mercado de productos alimenticios con alta competencia, los principales determinantes son la percepción de los consumidores, no solo respecto al producto, sino también hacia la empresa en general. Por lo tanto, es fundamental que la empresa mantenga un compromiso firme con su entorno y la sostenibilidad. Además, la capacidad de producción, tanto propia como de la competencia, será un factor crucial al evaluar la participación de mercado que la empresa puede alcanzar.

**Tabla 14***Posición Competitiva*

<b>Posición Competitiva</b>			
<b>Oportunidad de Negocio</b>			
<b>Factor</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor</b>
<b>Posición de mercado</b>	10%	1	0.30
<b>Crecimiento del mercado</b>	10%	2	0.30
<b>Variedad de la oferta</b>	15%	2	0.45
<b>Reputación de marca</b>	20%	1	0.80
<b>Socios de negocios</b>	5%	2	0.15
<b>Conocimiento del mercado</b>	15%	3	0.60
<b>Capacidad de entrega</b>	20%	3	0.80
<b>Estructura organizacional</b>	5%	3	0.25
<b>TOTAL</b>	100%		3.65

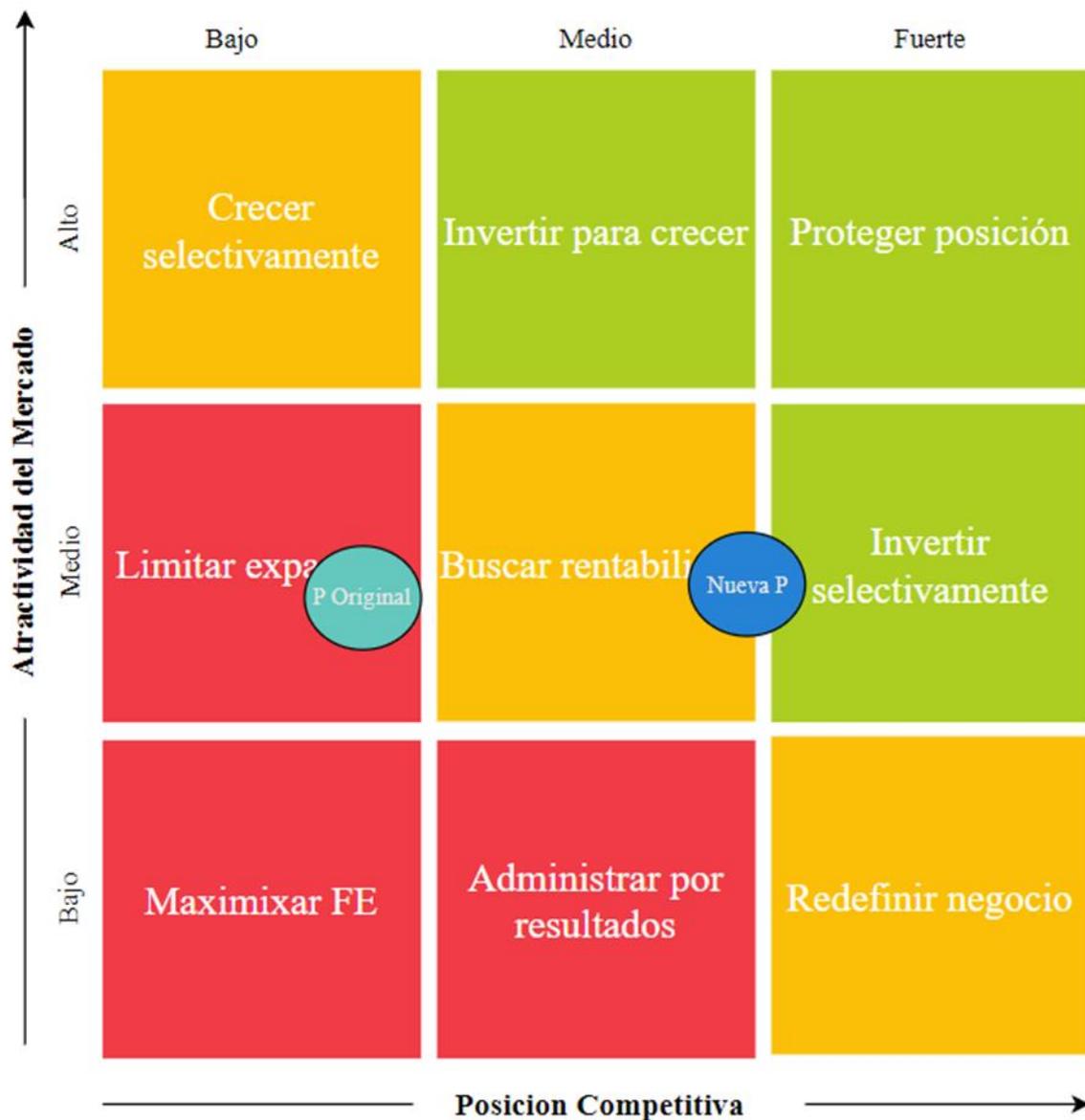
*Nota.* Porcentaje de peso es asignado según el investigador lo considere

De manera similar, se ha determinado que la reputación de la marca y la capacidad de entrega son factores clave que destacan en la posición competitiva. Esto es coherente con los factores analizados previamente, ya que la percepción del consumidor juega un papel fundamental. Es esencial que la empresa invierta no solo en dar a conocer sus productos, sino también en comunicar de manera efectiva los valores de la marca. Al hacerlo, los consumidores se sentirán más identificados con la empresa y su oferta. Además, la capacidad de la empresa para entregar sus productos de manera oportuna es otro factor crítico, ya que cualquier problema en este aspecto puede afectar negativamente la percepción de la marca y su desempeño en el

mercado.

**Figura 3**

*Matriz McKinsey*



La posición original de la empresa en la matriz indica que se encuentra en un segmento donde debe limitar su expansión, lo que sugiere que la diversificación no es una estrategia viable en este momento. En lugar de expandirse a nuevos mercados o

productos, la empresa debe enfocarse en optimizar su oferta actual, garantizando que el producto destaque sobre la competencia a través de la especialización.

Una de las prioridades estratégicas clave debe ser la optimización de la cadena logística. Aunque la red de distribución pueda ser pequeña, es esencial que esta funcione de manera eficiente para garantizar que el producto esté siempre disponible en los puntos de venta. Mantener una cadena de suministro ágil y saludable permitirá a la empresa reducir costos y evitar interrupciones en el servicio, lo que es crucial para mantener la competitividad en un mercado con limitadas oportunidades de expansión.

Además, la empresa debe implementar un sistema riguroso de monitoreo y control continuo para evaluar su desempeño en el mercado. Este seguimiento constante permitirá identificar posibles problemas o áreas de mejora en tiempo real, facilitando la toma de decisiones informadas y rápidas. Este enfoque será clave para mantener la sostenibilidad de la empresa a largo plazo, ya que un análisis constante del entorno y del comportamiento del producto en el mercado proporciona la flexibilidad necesaria para ajustarse a los cambios del mercado.

Fortalecer la propuesta de valor debe ser un enfoque central para la empresa al momento de ofrecer su producto en el mercado. El producto cuenta con atributos destacados como calidad superior, ser orgánico y saludable, características que resuenan particularmente bien en un entorno en el que los consumidores están cada vez más conscientes de los alimentos que llevan a sus mesas. En este contexto, es fundamental que la empresa no solo comunique estos atributos de manera efectiva, sino que también los respalde con certificaciones y una narrativa clara sobre los beneficios para la salud, garantizando que los consumidores perciban el valor agregado. Además, el mercado

actual favorece productos con trazabilidad y transparencia en su proceso de producción, lo que puede contribuir a consolidar la confianza del cliente y fortalecer la lealtad a la marca.

En paralelo, es crucial mejorar la eficiencia operativa para mantener una ventaja competitiva. Esto implica reducir costos sin comprometer la calidad del producto, y mejorar la productividad mediante la automatización de procesos clave. Evaluar cada eslabón de la cadena de producción permitirá identificar áreas donde los procesos pueden estar generando retrasos o costos innecesarios. La automatización de tareas repetitivas o la optimización de las operaciones en puntos críticos de la producción podría no solo agilizar la cadena de suministro, sino también reducir el desperdicio y mejorar la sostenibilidad general del proceso productivo. Estas mejoras, combinadas con un control operativo más riguroso, permitirán a la empresa maximizar el rendimiento de los recursos disponibles y garantizar una operación más eficiente.

La nueva posición de la empresa en la matriz McKinsey indica que el enfoque estratégico debe centrarse en buscar rentabilidad mientras se realiza una inversión selectiva. Esta posición implica que, aunque la expansión o diversificación podría estar en consideración a futuro, es crucial que las decisiones de inversión se tomen con cuidado, basadas en un análisis riguroso del retorno esperado. La rentabilidad es el objetivo inmediato, y para lograrlo, la empresa debe asegurarse de maximizar sus recursos y tomar decisiones de inversión con bajo riesgo.

Las inversiones deben ser selectivas y estratégicas, enfocándose en áreas que prometen mayores rendimientos. La empresa debe dirigir sus recursos hacia mejorar la calidad del producto o en tecnologías que optimicen los procesos operativos. Por

ejemplo, invertir en una mejor cadena de suministro puede reducir los costos operativos a largo plazo, mejorando la eficiencia de la distribución y asegurando la presencia del producto en los puntos de venta. Esta estrategia permitirá que la empresa aproveche al máximo sus inversiones sin comprometer su estabilidad financiera.

El monitoreo continuo es una estrategia clave en esta fase. La empresa debe evaluar constantemente su desempeño y el entorno del mercado para ajustar sus decisiones de inversión de acuerdo con las necesidades y oportunidades. Este análisis constante garantizará que las inversiones se alineen con los objetivos de rentabilidad y mantendrán a la empresa ágil frente a los cambios del mercado. Un monitoreo eficaz también permitirá identificar oportunidades de mejora y áreas donde se pueden realizar recortes para mantener la eficiencia operativa.

Una vez que la empresa logre estabilizar su rentabilidad y mejorar sus procesos internos, puede considerar la diversificación de su producción. Esta diversificación debe estar basada en un análisis profundo del mercado y debe ser gradual. Invertir en nuevas líneas de productos o nichos de mercado podría generar nuevas fuentes de ingresos, pero esta expansión debe ser cuidadosamente planeada para no comprometer la estabilidad alcanzada.

### **3.4 Buyer Persona**

El principal objetivo del buyer persona es alinear las estrategias comerciales y de marketing con los intereses y comportamientos de los consumidores, para ofrecer productos, servicios y comunicaciones que realmente resuenen con ellos. Esto permite que las empresas enfoquen sus recursos en audiencias específicas, mejorando así la eficiencia y efectividad de sus campañas (Revella, 2015).

**Nombre:** Alba Castro

**Edad:** 30 años

**Sexo:** Mujer

**País:** Ecuador

**Educación:** Universidad

**Ocupación:** Nutricionista

**Estado civil:** Casada

**Biografía:**

Alba nació en la región costa de Ecuador y se trasladó a la ciudad de Cuenca para estudiar nutrición. Durante su estancia en Cuenca conoció a su esposo, con quien se casó a los 24 años. Actualmente tienen dos hijos pequeños, de 3 y 2 años. Alba trabaja en una clínica de nutrición, ejerciendo con pasión una profesión alineada con su estilo de vida activo y saludable. Aparte de su carrera profesional, disfruta pasar tiempo con su familia y mantenerse en forma.

**Personalidad:**

- **Creativo:** Moderado
- **Metódico:** Alto
- **Sentimental:** Moderado
- **Pensativo:** Moderado
- **Extrovertido:** Bajo
- **Introvertido:** Alto

**Motivaciones:**

Alba se siente profundamente motivada por mejorar la calidad de vida de su

familia, asegurando un estilo de vida saludable. Está comprometida con su crecimiento profesional y personal, buscando aprender continuamente. Además, se preocupa por la educación de sus hijos y por tomar decisiones informadas en sus compras diarias, especialmente las relacionadas con la alimentación.

**Gustos y Aficiones:**

- Ver películas
- Leer
- Viajar
- Pasar tiempo con su familia
- Cocinar

**Objetivos:**

- Especializarse en nutrición online.
- Completar la construcción de su casa para dejar de pagar arriendo.
- Independizarse y abrir su propia clínica de nutrición.
- Mantener a su familia saludable en base a su experiencia en nutrición.

**Puntos de dolor:**

- Alba tiene dificultades para encontrar productos alimenticios realmente saludables, ya que muchos afirman ser "orgánicos" pero no ofrecen una garantía real.
- Le preocupa la falta de opciones de alimentos sin aditivos o procesados que sean atractivos para sus hijos y accesibles económicamente.
- Quiere asegurar que los productos que compra no solo sean saludables, sino que también ofrezcan transparencia en su proceso de producción y en los ingredientes utilizados.

**Canales de compra preferidos:**

- Prefiere realizar sus compras tanto en tiendas físicas como en plataformas de e-commerce que le brinden la facilidad de adquirir productos orgánicos y/o amigables con el medioambiente.
- Busca la posibilidad de suscribirse a servicios que le entreguen alimentos saludables directamente a su hogar.

### **Factores de decisión:**

- **Calidad del producto:** Alba prioriza productos que tengan certificaciones claras de ser orgánicos y saludables.
- **Transparencia:** Quiere tener acceso a la trazabilidad de los ingredientes, desde su origen hasta la producción.
- **Precio justo:** Aunque está dispuesta a pagar más por productos de calidad, busca opciones que ofrezcan valor real con relación a su costo.

### **¿Qué opina de nuestros productos?**

Alba ve en los productos una oportunidad interesante, ya que se alinean con sus valores de salud y nutrición. Sin embargo, le gustaría experimentar más con ellos antes de recomendarlos. Valora la promesa de ser orgánicos y producidos con materia prima de calidad, pero necesita más información sobre su elaboración.

### **¿Cómo podemos ayudarle?**

Para que Alba confíe plenamente en el producto, es importante mantener una calidad constante, asegurarse de que la materia prima sea natural y orgánica, y comunicar claramente este proceso. Además, es crucial usar los canales de comunicación que Alba utiliza (redes sociales, blogs de nutrición, etc.) para proporcionar la información que ella necesita como profesional para evaluar y recomendar el producto.

### **Preferencias de comunicación:**

- Redes sociales como Facebook, TikTok, e Instagram para descubrir y aprender sobre productos.
- Prefiere contenido educativo que explique los beneficios nutricionales de los productos, como videos cortos, artículos y testimonios de otros expertos.

### **Influencias:**

- Se ve influenciada por tendencias de alimentación saludable, así como por revistas de nutrición y otros profesionales del sector.

### **RRSS Usadas:**

- Facebook
- TikTok
- Instagram
- WhatsApp

## **3.5 Marketing Mix**

Tiene como propósito ofrecer un marco integral para que las empresas tomen decisiones estratégicas tanto al lanzar nuevos productos como al revisar los ya existentes. Al gestionar cuidadosamente los 4 Ps (Producto, Precio, Plaza y Promoción), las empresas pueden optimizar la forma en que sus productos se desarrollan, distribuyen y comunican al público objetivo. Esta gestión estratégica de los 4 Ps no solo permite satisfacer las necesidades y expectativas de los consumidores, sino también mejorar la competitividad en el mercado.

Además, este enfoque ayuda a las empresas a equilibrar los recursos y maximizar el valor percibido por el cliente, lo que a su vez impulsa las ventas y contribuye a una

mayor rentabilidad. En última instancia, el marketing mix no solo busca la optimización de las ventas a corto plazo, sino también la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo de la empresa en su entorno competitivo (McCarthy, 1978).

### **3.5.1 Producto**

El queso orgánico producido por esta empresa se elabora con leche de producción propia, destacándose por su pureza y calidad superior. La oferta es la elaboración de un queso mozzarella de alta calidad, aporte nutricional y sin conservantes o aditivos, lo que hace a este producto ideal para personas que disfrutan sus alimentos con una conciencia en su salud. Además, el producto se presenta en un empaque ecológico y atractivo, que proporciona información clara sobre los beneficios nutricionales y generalidades de interés del proceso de elaboración, reforzando así la percepción de autenticidad y compromiso con la sostenibilidad. La certificación orgánica y los métodos de producción sostenibles son elementos clave ya que en el mercado actual la gran mayoría de consumidores ponen más énfasis en lo que ponen en sus bocas, ya que el consumidor moderno tiende a investigar sobre los productos que compran y no solo juzgan el producto como tal si no todos los procesos que la empresa realiza para que el producto llegue al mercado.

### **3.5.2 Precio**

La estrategia de precios se basa en un posicionamiento premium, con un rango que oscila entre \$8 y \$12 por kilo. Este precio competitivo refleja tanto la alta calidad del queso como el valor añadido de ser un producto orgánico y producido localmente. Dado su carácter diferenciador, los consumidores pueden estar dispuestos a pagar más, especialmente cuando comprenden los beneficios para su salud y el medio ambiente.

Además, se implementarán promociones ocasionales y descuentos para compras acumuladas o para clientes fieles, lo que ayudará a mantener la accesibilidad del producto sin comprometer la percepción de su valor y calidad superior.

### **3.5.3 Plaza (Distribución)**

La distribución se centrará en canales que refuercen la imagen de calidad y exclusividad del producto. Las tiendas especializadas en productos orgánicos y saludables, así como los supermercados direccionados a grupos adquisitivos de clase media en adelante serán los puntos de venta ideales ya que valoran la calidad y pueden comunicar eficazmente los beneficios del queso a los consumidores. Además, la presencia en mercados locales de la región Sierra, especialmente en Cuenca, facilitará el acceso directo a consumidores que aprecian productos artesanales y frescos. La venta en línea a través de una tienda propia y plataformas de e-commerce a ciertos segmentos de clientes específicos como locales gastronómicos o minimercados ampliará el alcance del producto, permitiendo llegar a un público más amplio. La colaboración con restaurantes y cafeterías especializadas en comida saludable, orgánica y gourmet aumentará la visibilidad del producto, ofreciendo a los consumidores una experiencia directa de la calidad y sabor del queso.

### **3.5.4 Promoción**

La estrategia de promoción se centrará en comunicar los beneficios de salud y los valores de sostenibilidad que representa este queso orgánico. El uso de redes sociales permitirá compartir contenido educativo sobre el proceso de elaboración, recetas saludables y participación del producto en ferias y eventos relacionadas al producto. Las colaboraciones con influencers y nutricionistas locales aportarán credibilidad y alcance,

facilitando la conexión con el público objetivo. Además, las campañas en medios locales como radio, televisión y prensa aumentarán la visibilidad y el reconocimiento de la marca dentro de la comunidad. La participación en ferias de alimentos orgánicos y eventos gastronómicos proporcionará oportunidades para interacciones directas con los consumidores, permitiendo degustaciones y ofreciendo educación sobre las características y beneficios del producto a más de generar oportunidades y obtención de potenciales socios clave.

### ***3.5.5 Sinergias y Estrategias de Implementación***

La conexión entre producto y precio es crucial para mantener la percepción de valor. Un queso orgánico y de alta calidad justifica un precio premium, en especial cuando se comunica claramente a los consumidores. La distribución en puntos de venta seleccionados asegura que el producto esté disponible en lugares que valoren y mantengan su calidad. La promoción debe resaltar constantemente los beneficios de salud y sostenibilidad del queso, alineando todas las comunicaciones con los valores del producto.

El enfoque en la salud y la nutrición en la promoción no solo atrae a consumidores conscientes, sino que también justifica el precio premium. La distribución en tiendas especializadas y mercados locales refuerza la autenticidad y frescura del queso, mientras que la venta en línea amplía el alcance a un público más amplio. Las colaboraciones con influencers y nutricionistas, junto con la participación en eventos locales, ayudan a construir una comunidad de consumidores leales y bien informados.

La conexión entre producto y precio es crucial para mantener la percepción de valor. Un queso orgánico y de alta calidad justifica un precio premium, en especial

cuando se comunica claramente a los consumidores. La distribución en puntos de venta seleccionados asegura que el producto esté disponible en lugares que valoren y mantengan su calidad. La promoción debe resaltar constantemente los beneficios de salud y sostenibilidad del queso, alineando todas las comunicaciones con los valores del producto.

El enfoque en la salud y la nutrición en la promoción no solo atrae a consumidores conscientes, sino que también justifica el precio premium. La distribución en tiendas especializadas y mercados locales refuerza la autenticidad y frescura del queso, mientras que la venta en línea amplía el alcance a un público más amplio. Las colaboraciones con influencers y nutricionistas, junto con la participación en eventos locales, ayudan a construir una comunidad de consumidores leales y bien informados.

Establecer acuerdos con restaurantes que usen el queso mozzarella en sus platillos para ofrecer experiencias gastronómicas especiales. Por ejemplo, noches de degustación donde el consumidor pueda probar platillos preparados con el queso orgánico, acompañado de explicaciones sobre los beneficios y el proceso de elaboración. Esto conecta directamente la promoción con la plaza y el producto, ofreciendo una experiencia directa que justifica el precio premium.

Seleccionar a consumidores leales y satisfechos para que se conviertan en embajadores de marca, quienes compartan sus experiencias y recetas usando el queso mozzarella en redes sociales o eventos locales. Estos embajadores pueden generar contenido auténtico y atraer a más clientes, conectando así promoción, producto y plaza de una manera orgánica

## Capítulo 4

### 4.1 Gerencia Financiera

La gerencia financiera se define como el área de la administración que se encarga de la planificación, organización, dirección y control de los recursos financieros de una empresa, con el objetivo de maximizar el valor para los accionistas y garantizar la viabilidad financiera a largo plazo. Según Gitman y Zutter (2012), la gerencia financiera incluye decisiones clave sobre la obtención de capital, la gestión de inversiones y la distribución de dividendos, siempre buscando el equilibrio entre el riesgo y la rentabilidad.

La gerencia financiera tiene el propósito de optimizar el uso de los recursos financieros de la empresa, asegurando que estos se inviertan de manera eficiente en proyectos rentables. Esto permite a las empresas financiar sus operaciones, expandir su capacidad productiva y manejar adecuadamente su flujo de efectivo. En consecuencia, se garantiza la liquidez y la estabilidad financiera de la organización.

Se propondrá la adquisición de maquinaria para la elaboración de queso, la inversión vendrá acompañada de una expansión de edificio misma que es necesaria para el correcto funcionamiento de la nueva maquinaria, el objetivo de este análisis es exponer costos necesarios en el área operativa, los mismos que se dividen en fijos y variables. Finalmente, después del estudio se puede tener una idea aproximada para la rentabilidad de la empresa.

### 4.2 Presentación de Caso

Austrolact es una empresa que planea realizar una transición en un negocio dedicado a la producción de leche durante más de 20 años. El objetivo principal es pasar

de la producción y comercialización de leche a la manufactura de productos lácteos, específicamente quesos.

Para la fabricación adecuada de quesos, tras una investigación, se determinó que lo más apropiado es la adquisición de maquinaria italiana especializada. Este cumple con todos los requisitos necesarios para la elaboración del queso mozzarella. Al tratarse de una maquinaria avanzada, se estima que los tiempos de producción se reducirán, lo que permitirá fabricar una mayor cantidad de producto. La máquina incluye un sistema de pasteurización integrado, que optimiza el proceso y reduce el tiempo de producción. Además, cuenta con sensores que monitorean el nivel de pH y la grasa de la leche, lo que proporciona información precisa sobre la cantidad exacta de cuajo necesario, evitando la sobreproducción de suero y minimizando el desperdicio. Dado que se trata de tecnología de vanguardia, el consumo de energía se reducirá significativamente, disminuyendo el impacto ambiental de la producción.

Para poner en marcha este proyecto, se contempla solicitar un crédito a una institución financiera, ya que se dispone de un capital propio de USD 54.000. La maquinaria tiene un costo de USD 60.000, incluyendo importación e instalación, y se requiere la expansión de una pequeña área de la edificación existente para garantizar suficiente espacio operativo, además de adaptar esta construcción a las necesidades operativas necesarias para la elaboración de queso. El costo de la expansión y adecuación ha sido presupuestado en USD 20.000, según la proforma del ingeniero. Este monto será financiado a lo largo de 6 años con una institución especializada en préstamos a emprendimientos emergentes, con una tasa de interés anual del 5.40% y un sistema de amortización francés. Se estima que la maquinaria tendrá una vida útil de 15 años,

mientras que la expansión del edificio será de 20 años. Ambos activos se depreciarán utilizando el método de línea recta. El retorno de capital esperado es del 17%.

Además, como parte de la inversión inicial, se tomará en cuenta el capital de trabajo necesario para un mes de producción, dado que se prevé comenzar a comercializar el producto de manera inmediata. Se procederá a definir los costos de producción por kilogramo de queso. Para este análisis, los costos variables no cambiarán por factores externos, sino únicamente en función de la cantidad producida. Se considera un horizonte de 6 años para el proyecto, al final del cual se venderá la maquinaria a su precio de libro, y la expansión del edificio junto con el terreno por USD 60.000.

**Tabla 15**

*Costos de Producción por Kilogramo*

<b>Rubro</b>	<b>Costo</b>
<b>Leche</b>	\$2.10
<b>Cuajo</b>	\$0.20
<b>Ácido cítrico</b>	\$0.09
<b>Energía</b>	\$0.37
<b>Mano de obra</b>	\$0.26
<b>Envase y empaquetado</b>	\$0.18

Se estima que los costos fijos ascienden a un total de USD 2.800 mensuales, pertenecientes a áreas administrativas, operativas, logística entre otras, estos montos no variaran en el análisis.

También se estima que la producción de queso en kilos puede llegar hasta los 15.840kg anuales considerando que la producción de leche es propia y esta puede aumentar en un 8% anualmente, en esta investigación se determinó que el precio de venta será de USD 7.00 por cada kg de queso.

#### **4.2.1 Análisis de Datos**

Se establece la inversión inicial en donde se considera el costo de activos fijos, que comprende la expansión de edificio y la adquisición de la nueva maquinaria, también desglosamos los costos de producción que se estipularon para la producción de queso por kilogramo.

**Tabla 16**

#### *Inversión Inicial*

<b>Inversión Inicial</b>	
<b>Costo Activos Fijos</b>	<b>80.000,00</b>
Edificios	20.000,00
Maquinaria y banda de producción	60.000,00
<b>Capital de trabajo</b>	<b>7.024,00</b>
Leche	2,10
Cuajo	0,20
Ácido cítrico	0,09
Energía	0,37
Mano de obra	0,26
Envase y etiqueta	0,18
Total costos variables por KG	3,20
Costos variables por 43200kg	50.688,00

Costos fijos anuales	33.600,00	
Total costos fijos + Producción	84.288,00	
<b>Costos fijos + Variables mensual excepto depreciación</b>	<b>7.024,00</b>	<b>87.024,00</b>

*Nota.* Se muestran los montos necesarios para la inversión que se necesita para el caso propuesto

Se consideran los rubros propuestos en el caso de análisis y se considera el costo fijo, para este análisis se determinó que los costos variables no iban a verse afectados por factores externos. Se determina también capital de trabajo requerido para poner en marcha la producción, valor que será considerado posteriormente para el cálculo de deuda que debe asumir la empresa.

### **Tabla 17**

*Flujo de Efectivo Operativo (Periodos 1-3)*

<b>Flujos de Efectivo Operativo (Periodos 1-3)</b>			
<b>Periodo</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
No. Unidades	15.840	17.107,2	18.476
Precio	7,00	7,00	7,00
Ventas	110.880,00	119.750,40	129.330,43
Costos variables	50.688,00	54.743,04	59.122,48
Costos fijos excepto depreciación	33.600,00	33.600,00	33.600,00

Depreciación	5.000,00	5.000,00	5.000,00
<b>Utilidad operativa</b>	<b>21.592,00</b>	<b>26.407,36</b>	<b>31.607,95</b>
Impuestos y participaciones	7.827,10	9.572,67	11.457,88
<b>Utilidad neta</b>	<b>13.764,90</b>	<b>16.834,69</b>	<b>20.150,07</b>
Depreciación	5.000,00	5.000,00	5.000,00
<b>FE incrementales</b>	<b>18.764,90</b>	<b>21.834,69</b>	<b>25.150,07</b>

*Nota.* Se consideran los montos de los tres primeros años de seis, por motivos de visualización

### **Tabla 18**

*Flujo de Efectivo Operativo (Periodos 4-6)*

<b>Flujos de Efectivo Operativo (Periodos 4-6)</b>			
<b>Periodo</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
No. Unidades	19.954	21.550	23.274
Precio	7,00	7,00	7,00
Ventas	139.676,87	150.851,02	162.919,10
Costos variables	63.852,28	68.960,46	74.477
Costos fijos excepto depreciación	43.200,00	43.200,00	433.200,00

Depreciación	5.000,00	5.000,00	5.000,00
<b>Utilidad operativa</b>	<b>27.624,58</b>	<b>33.690,55</b>	<b>40.240,80</b>
Impuestos y participaciones	10.013,91	12.212,82	14.587,29
<b>Utilidad neta</b>	<b>17.610,67</b>	<b>21.477,73</b>	<b>25.653,51</b>
Depreciación	5.000,00	5.000,00	5.000,00
<b>FE incrementales</b>	<b>22.610,67</b>	<b>26.477,73</b>	<b>30.654,51</b>

*Nota.* Se consideran los montos de los últimos seis años, por motivos de visualización

Se procede a realizar una proyección a lo largo de seis periodos teniendo en cuenta que el precio por unidad es inalterado a través del tiempo, con el propósito de considerar si la utilidad se proyecta de manera adecuada a través de los diferentes periodos.

Se hace un cálculo de ventas usando la siguiente formula.

$$\text{Ventas} = \text{No. de Unidades} \times \text{Precio por Unidad}$$

El cálculo de costos variables se realiza aplicando la siguiente formula.

$$\text{Costos Variables} = \text{No. de Unidades} \times \text{Costo Variable por KG}$$

Si bien la depreciación es un costo fijo la misma se la aísla para tener una mejor claridad en el cálculo.

La utilidad se operativa se obtiene restando todos los costos de ventas.

$$\text{Utilidad Operativa} = \text{Ventas} - \text{Costos}$$

La utilidad neta se obtiene aplicando.

*Utilidad Neta = Utilidad Operativa – Impuestos y Participaciones*

Finalmente, el cálculo de flujo de efectivo incremental se obtiene.

*Flujo de Efectivo Incremental = Utilidad Neta – Drepreciación*

**Tabla 19**

*Costos de Producción*

<b>Cálculo del CCPP</b>		<b>Inversión Requerida</b>	<b>87.024,00</b>	<b>%</b>
Costo de la deuda (Kd)	5.40%	Deuda	33.024,00	38%
Costo deuda desp. Imp (ki)	3.44%	Recursos propios	54.000,00	62%
Costo de rec. propios (ks)	17%			
Participación deuda (wd)	38%			
Particip. Rec. Propios (ws)	62%			
CCPP (ka)	12%			

*Nota.* La tabla presenta dos segmentos para mejor comprensión.

Considerando el capital de inversión que dispone la empresa inicialmente, se calculan las diferentes tasas para poder determinar el valor que será necesario pedir a razón de un préstamo a una institución financiera. Dentro de la inversión se considera el capital de trabajo necesario para la poner en marcha la producción inicial.

La tasa de costo de deuda pertenece a un porcentaje estipulado previamente por la institución financiera.

**Tabla 20***Depreciación de Activos Fijos*

<b>Activo</b>	<b>Valor Compra</b>	<b>Gastos depreciación</b>	<b>Depreciación acumulada</b>	<b>VL después de 6 años</b>	<b>Valor de mercado</b>
Terrenos	55.000,00			55.000,00	60.000,00
Edificios	20.000,00	1.000,00	6.000,00	14.000,00	
Maquinaria y banda de producción	60.000,00	4.000,00	24.000,00	36.000,00	15.000,00
	<b>TOTAL</b>	<b>5.000,00</b>		<b>105.000,00</b>	<b>75.000,00</b>

*Nota.* Terrenos no se ven afectados por depreciación

Se calcula el valor de depreciación considerando que en el terreno donde se va a desarrollar el negocio ya pertenece a los dueños de este por lo que no es necesario adquirir uno nuevo.

$$\text{Depreciación Anual} = \frac{\text{Costo Inicial del Activo} - \text{Valor Residual}}{\text{Vida Útil}}$$

Se observa en el cálculo que la maquinaria es el activo que sufre más por los efectos de la depreciación, tendencia común con equipos del área de producción.

$$\text{Valor despues de Cálculo} = \text{Valor de Compra} - \text{Depreciación Acumulada}$$

**Tabla 21***Flujo Terminal*

<b>Flujo terminal</b>	<b>106.875,00</b>	VM	75.000,00	<b>FE por venta</b>
Venta de los activos	96.000,00	VL	105.000,00	85.875,00
Impuestos y participaciones	10.875,00		-30.000,00	
		Ahorro	-10.875,00	
		imp.		

*Nota.* Tabla tiene dos segmentos para facilitar su comprensión

El flujo terminal se expresa de manera positiva lo que indica que el proyecto en análisis es rentable inclusive después de terminado el periodo de proyección.

**Tabla 22***Evaluación del Proyecto*

<b>Periodo</b>	<b>FE del Proyecto</b>	<b>Flujos Acumulados</b>
<b>0</b>	-87.024,00	-
<b>1</b>	18.764,00	-68.259,00
<b>2</b>	21.834,69	40.599,590
<b>3</b>	25.150,07	65.749,66
<b>4</b>	22.610,67	88.360,33

5	26.477,73	114.838,06
6	137.529,51	-

Para el cálculo de flujos acumulados se hace la diferencia entre.

$$\text{Flujo acumulado} = \text{Flujo Acumulado Actual} - \text{Flujo de Efectivo Periodo Pasado}$$

**Tabla 23**

*Periodo de Recuperación*

<b>Periodo de recuperación</b>	<b>3 años, 3 meses</b>	<b>No. De años enteros</b>	<b>3</b>
<b>Costo de capital</b>	11.855%	<b>Valor por recuperar</b>	-68.259,10
<b>Valor presente neto</b>	64.960,09	<b>FE del año de recuperación</b>	22.611
<b>Tasa interna de retorno</b>	28.14%	<b>Fracción de año</b>	3.02
		<b>No. De meses</b>	36.23

Para la obtención del valor presente neto (VPN) se usa la siguiente formula.

$$VPN = \sum_{t=0}^n \frac{C_t}{(1+r)^t}$$

Donde:

- $C_t$  = Flujo de caja neto en el período  $t$
- $r$  = Tasa de descuento o tasa de retorno requerida

- $t =$  Período de tiempo
- $n =$  Número total de períodos

Para el cálculo de la tasa interna de retorno (TIR) se usa la siguiente formula.

$$0 = \sum_{t=0}^n \frac{C_t}{(1 + TIR)^t}$$

Donde:

- $C_t =$  Flujo de caja neto en el período  $t$
- $TIR =$  Tasa interna de retorno
- $t =$  Período de tiempo
- $n =$  Número total de períodos

En la evaluación del proyecto se evidencia que en un periodo de 3 años y 3 meses se recuperará el valor de la inversión, además de que el retorno es en un lapso realista lo que indica que se tomaron datos apegados a la realidad de una empresa en operación, el VPN se presenta positivamente en el caso, en donde al final de la proyección será mayor al costo inicial de inversión. El TIR es superior al costo de capital lo que expresa que el negocio en teoría se presenta rentable indicando que tiene viabilidad.

**Tabla 24**

*Flujo Efectivo del Inversionista*

---

**Tabla de Amortización sistema francés**

---

Año	Cuota total	Pago	Pago	Saldo capital	Capital	33.021,00
		interés	capital			

---

<b>1</b>	6.589,77	1.783,30	4.806,47	28.217,53	<b>Tasa</b>	5.40%
<b>2</b>	6.589,77	1.523,75	5.066,02	23.151,50	<b>Plazo</b>	6 años
<b>3</b>	6.589,77	1.250,18	5.339,59	17.811,91		
<b>4</b>	6.589,77	961,84	5.627,93	12.183,99		
<b>5</b>	6.589,77	657,94	5.931,83	6.252,15		
<b>6</b>	6.589,77	337,62	6.252,15	0,00		
<b>Total</b>		<b>6.514,62</b>				

Posteriormente, se calculó el Valor Presente Neto (VPN), que arrojó un valor de 23.987,23, lo que indica que el proyecto generará un retorno positivo sobre la inversión inicial, demostrando su rentabilidad. Además, la Tasa Interna de Retorno (TIR) resultante fue del 24,32%, que es más del doble del costo de capital estimado. Esto significa que el proyecto no solo es rentable, sino que también ofrece un margen significativo de retorno, lo que refuerza su viabilidad y atractivo para la aplicación práctica

#### **4.2.3 Análisis de Escenarios**

Adicionalmente se plantea un caso con ligeros cambios en la capacidad de producción un escenario que puede ser muy realista considerando que existen varios factores tanto internos como externos que pueden afectar el área operativa, esto ayudara a la empresa a tener en cuenta que tan susceptible es la empresa a estos cambios, y de ser posible tomar medidas adecuadas para que en caso de que se presenten estos escenarios, poder mitigar el efecto de estos sobre la rentabilidad de la empresa.

En este escenario se hipotetizó una disminución del 10% en la capacidad de producción debido a varios factores en especial climáticos que no permiten adquirir la materia prima necesaria para completar la producción estimada, adicionalmente factores sociopolíticos han afectado la economía del país lo que obliga a reducir el precio de venta a USD 6, todo estos factores tanto ambientales, como del entorno en el que se encuentra la empresa reduce el porcentaje de crecimiento anual de esta a tan solo 3%.

Realizando este supuesto, resulta que la situación cambia drásticamente, pues el VPN es igual a -11.478,00 expresándose negativamente lo que informa que el negocio en sus 6 años de proyección no ha logrado recuperar la inversión que se realiza inicialmente, y el TIR a ser inferior al costo de capital expresa que el negocio no es viable de ejecutar.

### **Conclusiones**

En consideración a todo lo expuesto se puede concluir que:

- El análisis financiero demuestra que tanto el Valor Presente Neto (VPN) como la Tasa Interna de Retorno (TIR) son positivos, lo que reafirma la viabilidad del proyecto. Un VPN positivo indica que el flujo de caja proyectado supera la inversión inicial, mientras que una TIR superior al costo de capital confirma que el proyecto es rentable y atractivo para los inversionistas.
- Sin embargo, al considerar escenarios financieros desfavorables, como fluctuaciones en los costos de insumos o disminución en la demanda del producto, el proyecto puede tornarse inviable. Esto subraya la importancia de prestar atención a cómo el entorno económico, político y social puede afectar la empresa. Es esencial implementar estrategias de mitigación de riesgos para garantizar la sostenibilidad del negocio en condiciones adversas.

- El queso mozzarella es el más consumido en Ecuador, representando el 10,30% de las ventas mensuales de queso en el país. Este dato destaca el atractivo del producto dentro del mercado, lo que representa una oportunidad clara para nuevos competidores que ofrezcan queso de calidad y con valor añadido, como productos orgánicos o artesanales.
- La inversión inicial para la manufactura de queso es moderada, especialmente si se busca ingresar al mercado de manera competitiva. Sin embargo, este costo puede variar significativamente según la escala de producción y el nivel de automatización que se desee implementar. Una mayor automatización puede reducir los costos operativos a largo plazo, pero requiere una inversión inicial mayor. Por tanto, es necesario equilibrar estas variables para optimizar el retorno de la inversión.
- El sector ganadero en Ecuador recibe poco apoyo gubernamental, a pesar de ser responsable de productos esenciales de la canasta básica. Los programas de fomento gubernamentales están más enfocados en el sector agrícola, lo que deja al sector ganadero en una posición de desventaja. Este sector necesita mayores inyecciones de capital y programas de desarrollo, ya que los costos de inversión y operación son elevados. Mejorar las políticas públicas para apoyar a los ganaderos es fundamental para fortalecer la cadena de suministro alimentaria del país.
- El sector ganadero es altamente susceptible a fuerzas externas, donde factores ambientales, políticos, legales y tecnológicos ejercen un impacto considerable en las operaciones. El cambio climático, la volatilidad política y los avances tecnológicos son variables que pueden influir en los costos, la producción y la capacidad de competir en el mercado. Es crucial para las empresas del sector monitorear continuamente estas fuerzas y adaptarse rápidamente a los cambios para asegurar su supervivencia y crecimiento.

## Bibliografía

- Akash, P., Atanu, J., Satish, P., & Hirai, M. (2020). Process Standardization and Characterization of Mozzarella Cheeses Prepared Using Dry Plasticizing Techniques. *Herald*, 9. doi:DOI: 10.24966/DRT-9315/100015
- Atashi, H., Chen, Y., Wilmot, H., Bastin, C., Vanderick, S., Hubin, X., & Gengler, N. (2023). Single-step genome-wide association analyses for selected infrared-predicted cheese-making traits in Wallon Holstein cows. *American Dairy Science Association*, 16. doi:<https://doi.org/10.3168/jds.2022-23206>
- Ballerini, J., Yahiaoui, D., Giovando, G., & Ferraris, A. (2023). E-commerce channel management on the manufacturers' side: ongoing debates and future research pathways. *Review of Managerial Science*, 35. doi:<https://doi.org/10.1007/s11846-023-00645-w>
- Consultora Multiplica. (2024). Ecuador 2024: entre el bajo crecimiento y el estancamiento. *Gestion Digital*. Obtenido de <https://n9.cl/halq4o>
- Cortesi, A., Dijoux, L., Yannou-Le Bris, G., & Pénicaud, C. (2021). Explaining the Differences between the Environmental Impacts. *MDPI*, 19. doi:<https://doi.org/10.3390/su14159484>
- D'ambrosio, S., Alfano, A., Schiraldi, C., & Cimini, D. (2024). Dairy liquid waste as substrate to obtain biotechnological chondroitin: A circular economy approach. *Food and Bioproducts Processing*. doi: <https://doi.org/10.1016/j.fbp.2024.09.007>
- Durham, C. A., Bouma, A., Meunier, L., & Goddik, M. (2015). A decision-making tool to determine economic feasibility and break-even prices for artisan cheese operations. *American Dairy Science Association*, 14. doi:<http://dx.doi.org/10.3168/jds.2014-9252>
- Farid, S., Cavicchi, A., Rahman, M., Barua, S., Ethen, D. Z., Happy, F. A., . . . Alam, M. J. (2023). Assessment of marketing mix associated with consumer's purchase. *CelPress*, 11.

doi:<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e16657>

Gerber, P., Key, N., Portet, F., & Steinfield, H. (2010). Mitigating methane emissions from livestock: a global analysis of sectoral policies. *Climatic Change*. doi:10.1007/s10584-010-9954-8

Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Principles of Managerial Finance*. Pearson Education.

Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Principles of Managerial Finance*. Pearson Education.

González, P. (2023, Enero 31). *Primicias*. Obtenido de

<https://www.primicias.ec/noticias/economia/inflacion-precios-ecuador-onu/>

Haugen, J. (s.f.). *Cybertrol Engineering*. Obtenido de <https://shorturl.at/9pCDe>

INEC. (2024). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Obtenido de

<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>

INEC. (s.f.). *Instituto Nacional de Estadística y Censo*. Obtenido de <https://shorturl.at/CSIpL>

INEC. (s.f.). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Obtenido de <https://shorturl.at/VsScI>

INEC. (sf.). *Instituto Nacional de Estadística y Censo*. Obtenido de <https://shorturl.at/Wo2uN>

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management*. Pearson Education.

Loddo, A., Di Ruberto, C., Armano, G., & Manconi, A. (2025). Detecting coagulation time in cheese making by means of computer vision and machine learning techniques.

*Computers in Industry*, 18. doi:<https://doi.org/10.1016/j.compind.2024.104173>

Martin, F. M., Sánchez, J. M., & Wilkinson, O. (2023). The Economic Impact of COVID-19 around the World. *Federal Reserve Bank of St.Louis*, 15.

doi:<https://doi.org/10.20955/r.105.74-88>

McCarthy, E. J. (1978). *Basic Marketing: A Managerial Approach*.

Meriem, D., Lamia, E., & Hacène, M. (2023). CHARACTERIZATION OF THE

- TRADITIONAL CHEESE ADGHESS PRODUCED FROM COW'S MILK. *African Journal of Food, Agriculture, Nutrition and Development*, 17.  
doi:<https://doi.org/10.18697/ajfand.123.22915>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador. (2021). *Plan Nacional Agropecuario*. Quito.
- Mora, A. M. (2024). Los Desafíos Económicos Frente a la Crisis de Inseguridad. *Primicias*.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*.
- Osuna, A. N., & Marentes Barrentes, D. L. (2020). Small-scale milk production systems in Colombia: a regional analysis of a potential strategy for providing food security. *Future of Food: Journal on Food, Agriculture and Society*, 10. doi:DOI:10.17170/kobra-202010131948
- Pažek, K., Rozman, Č., Bavec, F., Borec, A., & Bavec, M. (2010). A Multi-Criteria Decision Analysis. *Journal of Sustainable Agriculture*, 23.  
doi:<http://dx.doi.org/10.1080/10440046.2010.507531>
- Revella, A. (2015). *Buyer Personas: How to Gain Insight into your Customer's Expectations, Align your Marketing Strategies, and Win More Business*. Wiley.
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. (2016). *Corporate Finance*. McGraw-Hill Education.
- Rossi, C., Grossi, G., Lacetera, N., & Vitali, A. (2024). Carbon Footprint and Carbon Sink of a Local Italian Dairy Supply Chain. *Dairy*, 16. doi:<https://doi.org/10.3390/dairy501001>
- Torre, M. D. (2024, Mayo 14). *Kantar* . Obtenido de <https://shorturl.at/D797E>
- Vistaso. (2024). *Revista Vistaso*. Obtenido de <https://shorturl.at/ONpo1>
- Zhang, H., Xu, C., Zhang, J., Yin, J., Yao, n., Pang, Q., . . . Han, Z. (2024). The intake of solid fat and cheese may be associated with a reduced risk of *Helicobacter pylori* infection

status: a cross-sectional study based on NHANES 1999-2000. *BMC Infectious Diseases*,  
10. doi:<https://doi.org/10.1186/s12879-024-09392-z>

Zhang, X., Chen, X., Xu, Y., Yang, J., Du, L., & Zhou, Y. (2021). Milk consumption and  
multiple health outcomes: umbrella review of systematic reviews and meta-analyses in  
humans. *BMC*. doi:<https://doi.org/10.1186/s12986-020-00527-y>



**Firma de responsabilidad**

Eduardo Roberto Granda Peláez

**Firma de responsabilidad**

Jaime Marcelo Calle Calle