



DEPARTAMENTO DE POSGRADOS

Factibilidad para la creación de una empresa productora de queso deslactosado en la parroquia San Gerardo, perteneciente al Cantón Girón.

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

Estudiante:

Miriam Alexandra Ordóñez Andrade

Director:

María Gabriela Chica Contreras

2025

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi familia, por su constante apoyo a lo largo de este camino. A mis padres, por inculcarme el valor del esfuerzo y la perseverancia, y por creer en mí incluso en los momentos más difíciles. A mis amigos, por su compañía, palabras de aliento y por estar presentes en cada etapa de este proceso.

Y a todas las personas que, de una u otra manera, formaron parte de este logro, les dedico con gratitud el fruto de este esfuerzo.

AGRADECIMIENTOS

Expreso mi más sincero agradecimiento a todas las personas que hicieron posible la realización de esta tesis.

En primer lugar, deseo agradecer profundamente a mi directora de tesis, María Gabriela Chica, por su guía, paciencia y apoyo constante a lo largo de este proceso. Su experiencia y compromiso fueron fundamentales para el desarrollo de este trabajo.

Extiendo también mi gratitud a los profesores que formaron parte de esta maestría, en especial al profesor Marcelo Calle, por brindarme las herramientas académicas y el respaldo necesario para alcanzar esta meta.

A mi familia y amigos, gracias por su apoyo incondicional, por estar siempre presentes y por ser una fuente constante de motivación e inspiración.

RESUMEN

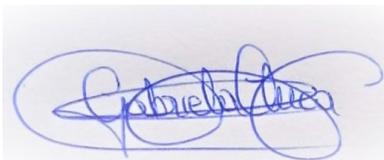
A pesar de la creciente conciencia sobre los productos lácteos bajos en lactosa, la demanda de quesos deslactosados sigue siendo limitada frente a otros lácteos tradicionales. Esta investigación plantea el desarrollo de un queso deslactosado que conserve el sabor tradicional y sea apto para consumidores intolerantes a la lactosa. Para evaluar su viabilidad, se realizó un análisis integral que incluyó un estudio de mercado, un plan de marketing estratégico, dirección estratégica y un análisis económico-financiero. Los resultados evidencian que el proyecto es viable tanto en términos estratégicos como operativos y financieros. Se concluye que la creación de una empresa productora y comercializadora de quesos deslactosados es factible y representa una alternativa atractiva y saludable para el mercado objetivo.

Palabras Claves: Deslactosado, intolerancia a la lactosa, viabilidad, tradicional.

ABSTRACT

Despite the growing awareness of low-lactose dairy products, the demand for lactose-free cheeses remains limited compared to other traditional dairy products. This research proposes the development of a lactose-free cheese that retains the traditional flavor and is suitable for consumers who are lactose intolerant. To assess its viability, a comprehensive analysis was conducted, including a market study, a strategic marketing plan, strategic management, and an economic-financial analysis. The results show that the project is viable in strategic, operational, and financial terms. It is concluded that the creation of a company dedicated to the production and marketing of lactose-free cheeses is feasible and represents an attractive and healthy alternative for the target market.

Keywords: Lactose-free, lactose intolerance, viability, traditional.



Ing. Gabriela Chica Contreras



Alexandra Ordoñez Andrade

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCION	1
CAPITULO 1: DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL.....	4
ROLES ESTRATÉGICOS.....	4
APLICACIÓN DE MODELO DE PLANIFICACIÓN.....	6
INTEGRACIÓN DE RECURSOS ESTRATÉGICOS	10
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	15
ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	17
CAPITULO 2: PLAN DE NEGOCIOS Y ESTUDIO DE MERCADO.....	22
ANALISIS CANVAS	22
ESTUDIO DE MERCADO.....	25
CAPITULO3: MARKETING ESTRATÉGICO.....	40
PRODUCTO AMPLIADO	40
SOLUCION ESTRATEGICA MOCKUP	42
CUSTOMER JOURNEY Y TOUCHPOINTS.....	44
CAPITULO 4: GERENCIA FINANCIERA.....	52
CONCLUSIONES.....	59
BIBLIOGRAFÍA.....	61

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Matriz MCKINSEY-GE.....	41
Figura 2 Mapa Perceptual.....	41
Figura 3 Protopersona	43
Figura 4 Customer journey.....	44
Figura 5 Touchpoints	45
Figura 6 Matriz Gestión del cliente	47
Figura 7 Matriz FCB.....	48
Figura 8 Analisis 4p.....	51

Figura 9 Evaluacion del proyecto con un escenario de riesgo	58
Figura 10 Flujo de Efectivo del inversionista	¡Error! Marcador no definido.

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Inversión en activos	52
Tabla 2 Materiales e insumos	53
Tabla 3 Inversión inicial y capital de trabajo	54
Tabla 4 Depreciacion de activos fijos	55
Tabla 5 Costo de capital promedio ponderado	55
Tabla 6 Flujos Operativos	55
Tabla 7 Flujo terminal.....	56
Tabla 8 Evaluación del proyecto.....	56

INTRODUCCION

En los últimos años, el mercado de quesos deslactosados en Ecuador ha experimentado un crecimiento significativo, impulsado por el aumento de la intolerancia a la lactosa y la creciente demanda de productos lácteos saludables. En este sentido, Cuenca es una ciudad con una población considerable y una cultura gastronómica vibrante, lo que la convierte en una zona de interés para la introducción de productos diferenciados. En este contexto, la parroquia San Gerardo del cantón Girón representa una oportunidad para desarrollar una empresa que transforme la leche cruda en quesos deslactosados con valor agregado, contribuyendo a la matriz productiva del país (Saturnino et al., 2024).

Este estudio surge como respuesta a una necesidad detectada en el mercado que busca satisfacer a un segmento de consumidores que, debido a su condición de intolerancia a la lactosa, enfrentan limitaciones para encontrar productos adecuados, sabrosos y económicamente accesibles. Así, el proyecto también contribuiría al desarrollo económico local y al fomento del emprendimiento.

Las personas intolerantes a la lactosa se enfrentan a una notable falta de opciones de productos bajos en lactosa que, además, sean económicamente accesibles. Según Candiotti et al. (2002), el porcentaje creciente de personas con esta condición ha generado preocupación en la industria láctea, la cual busca suplir estas necesidades mediante el desarrollo de productos específicos para este segmento de consumidores. En contexto, existe una alta competencia dentro de la industria de lácteos, lo que representa un desafío para posicionarse en un mercado tan competitivo. Para lograrlo, es fundamental implementar estrategias que permitan diferenciarse a través de la calidad, el sabor y la variedad.

El propósito de esta investigación es generar ideas innovadoras sustentadas en el conocimiento adquirido, que permitan iniciar un emprendimiento en la producción de quesos deslactosados. Se pretende determinar la viabilidad del proyecto mediante el análisis de aspectos clave como las preferencias del consumidor, el desarrollo de un plan estratégico de marketing y un estudio económico-financiero. Los resultados obtenidos permitirán tomar una decisión informada sobre la creación o no de la empresa.

La investigación se plantea responder a la siguiente pregunta: ¿Es factible implementar una empresa productora y comercializadora de queso deslactosado en la parroquia San Gerardo, perteneciente al cantón Girón? Metodológicamente, el estudio se desarrollará bajo un enfoque cuantitativo y descriptivo, utilizando encuestas para recopilar datos sobre los gustos y preferencias de consumidores reales y potenciales, así como para conocer la oferta de productos

de la competencia. Se determinará el tamaño de muestra con base en un porcentaje estadísticamente significativo de personas consumidoras de queso deslactosado.

Se espera que esta investigación permita identificar el mercado adecuado para el producto, satisfaciendo las preferencias de los consumidores, además de evaluar la disponibilidad y organización de los recursos económicos y financieros necesarios para la ejecución del proyecto. Finalmente, se presentará un análisis de la viabilidad del emprendimiento, facilitando la toma de decisiones respecto a su implementación. Los impactos que se esperan alcanzar apoyan al cambio de la matriz productiva, debido a la transformación de la leche cruda en queso (Saturnino et al., 2024).

Según Duvergel Cobas y Argota Vega (2017), el estudio de factibilidad es un análisis que realiza una empresa para determinar si el negocio que quiere iniciar es viable y qué estrategias debe implementar para que tenga éxito. Además, mencionan que este estudio también se usa para recopilar datos importantes sobre el desarrollo del proyecto, lo que ayuda a evaluar si la creación de un producto será aprobada y si se podrán alcanzar los resultados esperados.

Por otro lado, el análisis del mercado es fundamental porque nos ayuda a decidir qué debemos producir, ya que es importante entender los gustos y preferencias de los consumidores. Además, este estudio no solo nos permite determinar aspectos como la demanda, la oferta, los precios y las estrategias de publicidad, sino que también sirve como una base preliminar para realizar análisis técnicos, financieros y económicos del proyecto. Es una herramienta clave para tomar decisiones informadas y planificar de manera efectiva. (Antonio Luna y Carmen Guasco, 2022).

Según Weinberger Villarán (2009), las estrategias son la manera en que las organizaciones logran sus objetivos. El plan estratégico de una empresa comienza con un análisis de las variables FODA que ayudan a tener un diagnóstico claro de la situación actual de la empresa. Con esta información, la empresa puede definir el camino a seguir para aprovechar las oportunidades y minimizar los riesgos, asegurando así un rumbo efectivo para alcanzar sus metas.

El autor Puerto (2017), indica que el estudio financiero se enfoca en las mediciones monetarias que surgen del análisis de mercado y técnico, ayudando a determinar las inversiones, ingresos y costos de operación durante la vida útil del proyecto. En línea con Narvaez Martínez (2009), este estudio también busca describir los métodos actuales de evaluación financiera, como la tasa interna de rendimiento y el valor presente neto, que consideran el valor del dinero en el tiempo. Todo esto es fundamental para tomar la decisión de si se debe o no implementar el proyecto, asegurando que sea viable y rentable desde el punto de vista financiero.

Según Cristhian Sáenz (2016), en su investigación llevada a cabo en la Universidad de Chile, donde se aborda un estudio de viabilidad técnico-económica para establecer una empresa dedicada a la producción de queso de cabra, el objetivo principal fue evaluar la viabilidad de crear una empresa para elaborar queso de cabra dirigido a un mercado que demanda productos y conceptos gourmet. Además, buscó determinar si el producto tendría éxito en el segmento de mercado al que se dirige, así como recabar la información necesaria para prever la demanda y comprender el comportamiento de la oferta.

Burneo-Valarezo et al. (2016), realizaron un estudio de factibilidad en el que calcularon indicadores económicos y financieros para definir la mejor estrategia de ejecución de los proyectos de inversión. Utilizaron estos indicadores, como el Valor Actual Neto (VAN), el Periodo de Recuperación (PR) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), para priorizar y tomar decisiones informadas. Además, estructuraron un procedimiento que abarca todo el ciclo de vida del proyecto, desde su inicio hasta su finalización, asegurando que cada etapa esté respaldada por análisis sólidos y datos confiables. Esto ayuda a determinar si un proyecto es viable y rentable antes de llevarlo a cabo.

Todos los proyectos de inversión enfrentan múltiples riesgos y niveles de incertidumbre, ya sea debido a la calidad de la información disponible o a los métodos de cálculo empleados. La estimación de valores que reflejen la experiencia de proyectos anteriores en la base de datos de proyectos concluidos también es fundamental al examinar estos indicadores. La correcta aplicación de estos métodos permite reducir la incertidumbre y aumentar las probabilidades de éxito de los emprendimientos productivos.

El objetivo general es desarrollar un estudio de factibilidad para la creación de una empresa productora y comercializadora de quesos deslactosados en la parroquia San Gerardo, considerando aspectos como el proceso productivo, costos operativos y demanda potencial. En la investigación se busca alcanzar los siguientes objetivos específicos detallados a continuación.

- Elaborar una propuesta de plan de negocio para la creación de una empresa productora y comercializadora de quesos deslactosados en la parroquia San Gerardo, del cantón Girón.
- Elaborar una propuesta de marketing estratégico para la creación de una empresa productora y comercializadora de quesos deslactosados en la parroquia San Gerardo, del cantón Girón.
- Elaborar una propuesta de dirección estratégica para la creación de una empresa productora y comercializadora de quesos deslactosados en la parroquia San Gerardo, del cantón Girón.

- Elaborar una propuesta de plan financiero para la creación de una empresa productora y comercializadora de quesos deslactosados en la parroquia San Gerardo, del cantón Girón.

CAPITULO 1: DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL

ROLES ESTRATÉGICOS

1. VENTAJA COMPETITIVA

Enfoque en la calidad y el sabor: Desarrollar un queso deslactosado que conserve el buen sabor de un queso tradicional, utilizando leche fresca de vaca de alta calidad, libre de lactosa y proveniente de ganadería sostenible.

Diferenciación en los beneficios para la salud: Brindar un producto con un alto valor nutricional con nutrientes esenciales para la salud, apto para dietas especiales, un queso sin lactosa, haciéndolo ideal para personas intolerantes y con problemas digestivos.

Diversificación del producto: Ofrecer variedad en los productos incluyendo quesos con diferentes sabores y texturas con hierbas como orégano, romero y pimentón para atender diversos gustos y necesidades.

2. ANÁLISIS DE LAS TENDENCIAS DE LOS CLIENTES

Aumento de la intolerancia a la lactosa: Actualmente existe un alto grado de la población mundial que sufre de intolerancia a la lactosa. Enfatizar los beneficios digestivos del queso deslactosado, utilizando ingredientes frescos y de alta calidad.

Mayor conciencia sobre la salud y el bienestar: Enfatizar a los consumidores sobre la importancia de llevar una dieta saludable y equilibrada consumiendo alimentos que les brinden beneficios nutricionales y que no causen molestias digestivas.

Preferencias por sabores y experiencias nuevas: Experimentar con nuevos sabores y combinaciones de ingredientes para crear quesos únicos y atractivos para los consumidores.

3. INVESTIGACIÓN PROFUNDA Y OBJETIVA DEL MERCADO

Análisis de la Competencia: Realizar una investigación y recopilación de datos para conocer la competencia directa e indirecta, que me permita analizar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de las mismas.

Adopción de tecnología de alta calidad: Implementar tecnologías de punta en los procesos de producción con el fin de mejorar la eficiencia, calidad y seguridad alimentaria.

Educación del consumidor: Informar a los consumidores sobre los beneficios que brinda el consumo del queso deslactosado y cómo estos pueden ser parte de una dieta saludable.

4. CONSTRUYE UNA MARCA

Definición clara de la marca: Determinar un nombre que identifique mi producto con un logo llamativo y un eslogan que llegue a la mente del consumidor que sea claro, consistente y atractivo para el público objetivo.

Posicionamiento estratégico de la marca: Identificar el mercado objetivo, cuáles son sus características, necesidades y hábitos de consumo.

Comunicación efectiva de la marca: Utilizar diferentes canales de comunicación que permitan llegar al público objetivo tales como: publicidad, marketing digital y eventos.

5. SERVICIO COMO APALANCAMIENTO DE DIFERENCIACIÓN

Crear experiencias memorables para los clientes: Participar en eventos relacionados con la alimentación saludable y ferias de degustación para que los clientes conozcan y se deleiten del queso deslactosado y aprendan a incorporarlos en sus recetas saludables.

Canales de venta diversos: Ofrecer el producto a través de múltiples canales de venta, como tiendas físicas, entregas a domicilio y asociaciones con restaurantes y tiendas especializadas en venta de productos saludables.

Seguimiento y mejora continua: Recopilar comentarios de los clientes para verificar su satisfacción ante el consumo del queso deslactosado.

6. MEJORA EL MODELO Y CONCEPTO DE EMPRESA

Innovación en los productos lácteos: Investigar el uso de ingredientes no lácteos para crear quesos deslactosados veganos o productos lácteos deslactosados complementarios, buscando comprender de menor manera las necesidades y preferencias de los consumidores preocupados por su salud y bienestar que buscan opciones lácteas más ligeras.

Enfocarse en la responsabilidad social y la sostenibilidad: Implementar prácticas sostenibles, desde la producción de la leche hasta la distribución del queso deslactosado mediante el uso eficiente de recursos, la minimización de residuos, reduciendo el impacto ambiental y generando valor social.

Explorar nuevos segmentos de mercado: Identificar nuevos nichos de mercado o segmentos de consumidores que aún no han sido atendidos por la empresa, como pueden ser personas con alergias alimentarias, deportistas o consumidores con estilos de vida específicos.

APLICACIÓN DE MODELO DE PLANIFICACIÓN

ÁREA DE PRODUCCIÓN

Objetivo 1

- Adopción de tecnología de alta calidad.

Políticas

- Fomentar la adopción de tecnologías avanzadas para mejorar la eficiencia y competitividad de la empresa.
- Garantizar que los empleados estén capacitados para utilizar eficazmente las nuevas tecnologías implementadas.

Estrategia

- Identificación de Necesidades Tecnológicas, para identificar áreas donde la tecnología puede mejorar procesos.
- Implementación de Tecnologías Emergentes como inteligencia artificial o automatización para mejorar la eficiencia.
- Fomentar la retroalimentación y participación activa de los empleados en el proceso de adopción de nuevas tecnologías.

Procedimiento

- Realizar un diagnóstico interno para identificar áreas de mejora.
- Consultar con expertos externos para obtener recomendaciones tecnológicas.
- Priorizar las necesidades tecnológicas según impacto potencial.
- Realizar pruebas piloto para evaluar el impacto.
- Implementar tecnologías seleccionadas en toda la empresa
- Desarrollar programas de capacitación personalizados.
- Crear canales abiertos para la retroalimentación.

- Involucrar a los empleados en la toma de decisiones tecnológicas.

Objetivo 2

- Estandarizar los procesos de producción

Políticas

- Implementar y mantener estándares uniformes en todos los procesos de producción para mejorar la calidad y eficiencia.
- Fomentar una cultura de mejora continua, identificando oportunidades para optimizar los procesos productivos y reducir variabilidad.

Estrategia

- Crear documentación detallada de todos los procesos productivos, incluyendo diagramas de flujo y manuales de procedimientos.
- Implementación de Herramientas de Control para asegurar la estandarización y control de los procesos.
- Adoptar tecnologías de automatización integrando tecnologías emergentes para optimizar procesos y mejorar la calidad del producto.

Procedimiento

- Identificar y documentar cada etapa del proceso productivo.
- Desarrollar manuales de procedimientos claros y accesibles.
- Capacitar al personal sobre los procedimientos estandarizados.
- Definir los objetivos y alcance del proyecto de estandarización.
- Medir y analizar los procesos actuales para identificar áreas de mejora.
- Implementar mejoras y controlar los resultados.
- Realizar automatización de tareas para reducir costos y mejorar la eficiencia.
- Investigar tecnologías relevantes para la industria.
- Realizar pruebas piloto para evaluar el impacto.

Objetivo 3

- Implementar un sistema de control de calidad

Políticas

- Establecer un compromiso con la calidad total en todos los procesos y productos, asegurando la satisfacción del cliente y el cumplimiento de los estándares internacionales

- Fomentar una cultura de mejora continua, identificando y abordando oportunidades para optimizar los procesos y mejorar la calidad.

Estrategia

- Adoptar la Norma ISO 9001 para establecer un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) que garantice el cumplimiento de estándares internacionales
- Realizar un monitoreo y registro continuo de la producción para asegurar la calidad del producto final.
- Realizar evaluaciones periódicas del sistema de control de calidad para asegurar su efectividad y relevancia.

Procedimiento

- Capacitar al personal sobre los requisitos de la Norma ISO 9001.
- Implementar procedimientos documentados para cada proceso.
- Realizar auditorías internas para asegurar el cumplimiento.
- Identificar puntos críticos de control en los procesos.
- Implementar sistemas de monitoreo y seguimiento.
- Desarrollar programas de capacitación en calidad.
- Establecer indicadores clave de desempeño (KPIs) para medir el éxito.
- Realizar auditorías internas y externas.

ÁREA DE MARKETING

Objetivo 1

- Aumentar el conocimiento de la marca en la mente de los consumidores.

Políticas

- Expansión de la Presencia Digital y Contenido de Valor para asegurar que la marca tenga una presencia constante y visible en todos los canales relevantes para mantener y aumentar su reconocimiento.
- Autenticidad de Marca en todas las interacciones con los consumidores para fortalecer su reconocimiento y confianza.

Estrategia

- Contenido y Storytelling para crear contenido atractivo y narrativas que conecten emocionalmente con los consumidores, aumentando la visibilidad y el recuerdo de la marca.

- Colaboraciones y Alianzas con chefs, nutricionistas o influencers para promocionar los productos y aumentar su visibilidad.
- Organizar eventos y degustaciones para que los consumidores experimenten los productos de manera directa.

Procedimiento

- Desarrollar historias auténticas que reflejen los valores y propósitos de la marca.
- Publicar contenido regularmente en redes sociales y plataformas relevantes sobre beneficios del queso deslactosado y recetas.
- Responder comentarios y mensajes para mantener una interacción constante.
- Identificar oportunidades para mejorar la experiencia del cliente.
- Investigar tendencias de consumo y preferencias en el mercado de quesos deslactosados.
- Realizar pruebas de sabor y obtener retroalimentación de consumidores para ajustar los productos.
- Identificar eventos gastronómicos o ferias relevantes.
- Preparar degustaciones y materiales promocionales.

Objetivo 2

- Mejorar la experiencia del cliente

Políticas

- Atención Personalizada y Retroalimentación mediante canales de comunicación efectivos.
- Calidad y Consistencia en los productos garantizando que cumplan con los más altos estándares de calidad y consistencia.

Estrategia

- Utilizar redes sociales para interactuar con los clientes, recopilar retroalimentación y ofrecer soporte personalizado.
- Continuar innovando en las formulaciones de los quesos deslactosados para mejorar su sabor y beneficios nutricionales.
- Obtener certificaciones que garanticen la calidad y seguridad de los productos, aumentando la confianza del consumidor.

Procedimiento

- Diseñar un programa de puntos o descuentos para compras frecuentes.

- Promocionar el programa en el sitio web y redes sociales.
- Recopilar retroalimentación de los consumidores para aplicar mejoras.
- Desarrollar nuevos productos que combinen sabores únicos con beneficios nutricionales.
- Realizar pruebas de sabor y obtener retroalimentación de consumidores para ajustar los productos.
- Identificar certificaciones relevantes para productos lácteos deslactosados.
- Cumplir con los requisitos para obtener las certificaciones.
- Promocionar las certificaciones en el empaque y marketing.

Objetivo 3

- Expandir la presencia en el mercado

Políticas

- Expansión Geográfica para llegar a más consumidores.
- Diversificación de Canales de Distribución

Estrategia

- Investigar y seleccionar nuevos mercados potenciales para la expansión, considerando la demanda de productos deslactosados.
- Expandir la presencia en diferentes canales de venta, incluyendo supermercados, tiendas especializadas y plataformas digitales.
- Innovar en la línea de productos deslactosados para mantenerse competitivos y atraer a nuevos consumidores.

Procedimiento

- Realizar estudios de mercado en regiones geográficas objetivo.
- Analizar la competencia y la demanda local.
- Establecer alianzas con distribuidores locales para facilitar la entrada al mercado
- Identificar canales de distribución alternativos (como tiendas de salud o plataformas de comercio electrónico).
- Establecer acuerdos con estos canales para asegurar la disponibilidad de los productos.
- Monitorear y ajustar la estrategia según el desempeño en cada canal.
- Investigar tendencias de consumo y preferencias en el mercado de quesos deslactosados.

INTEGRACIÓN DE RECURSOS ESTRATÉGICOS

1.- ESTRATÉGIAS

AREA DE PRODUCCIÓN

ESTRATÉGIAS DE RECLUTAMIENTO

- Definir claramente los perfiles del puesto como las responsabilidades y funciones requeridas para el mismo.
- Convocatoria en portales de empleo especializados para llegar a una amplia base de candidatos que cumplan las responsabilidades y funciones requeridas para el área de producción.

ESTRATÉGIAS DE SELECCIÓN

- Escoger los CV de al menos 3 candidatos que más se ajusten al perfil solicitado.
- Considerar la experiencia en el uso de maquinaria, habilidades técnicas, aptitudes físicas y características personales necesarias para el desarrollo óptimo de las funciones.
- Realizar pruebas para evaluar habilidades y competencias de los candidatos en situaciones laborales simuladas o reales.
- Utilizar el assessmentsentes para obtener una visión completa de los candidatos.

ESTRATÉGIAS DE MOTIVACION

- Brindar oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional.
- Involucrar a los empleados en la toma de decisiones que estén en función de su rol dentro de la empresa.
- Desarrollar programas de inducción.
- Fomentar un ambiente laboral positivo y colaborativo.

ÁREA DE MARKETING

ESTRATÉGIAS DE RECLUTAMIENTO

- Desarrollar perfiles detallados que describan con precisión las expectativas para el puesto de trabajo.
- Recopilar postulantes más atractivos para el puesto de trabajo que cumplan con las características del perfil solicitado.

ESTRATÉGIAS DE SELECCIÓN

- Filtrar los candidatos más óptimos que cumplan con las características planteadas para el puesto.
- Efectuar entrevistas iniciales para evaluar actitudes y aptitudes de los candidatos y filtrar a aquellos que no cumplan con los requisitos solicitados.

- Realizar una verificación de antecedentes del candidato para confirmar la información proporcionada por el mismo.

ESTRATÉGIAS DE MOTIVACIÓN

- Crear una cultura de confianza y apoyo.
- Otorgar al empleado la autonomía para tomar decisiones sobre su trabajo.
- Crear un ambiente donde los empleados se sientan cómodos para compartir ideas nuevas que porten a la empresa.

ÁREA DE LOGÍSTICA

ESTRATÉGIAS DE RECLUTAMIENTO

- Establecer con claridad los perfiles del personal que se requiere para el puesto de trabajo.
- Recopilar postulantes más atractivos para el puesto de trabajo que cumplan con las características del perfil solicitado.
- Focalizar candidatos que se alineen con los valores y cultura de la organización.

ESTRATÉGIAS DE SELECCIÓN

- Llevar a cabo entrevistas a profundidad con los candidatos finalistas para evaluar sus competencias, motivación y encaje con el puesto.
- Realizar pruebas técnicas y de aptitud a los candidatos finales para evaluar si cumple con las características requeridas para el puesto.
- Análisis y evaluación de los currículums y solicitudes de los candidatos para filtrar los candidatos que cumplen con los requisitos necesarios para el puesto.
- Realizar una revisión de referencias laborales del candidato.

ESTRATÉGIAS DE MOTIVACIÓN

- Desarrollar programas de inducción.
- Fomentar compromiso con la diversidad y la inclusión, creando un ambiente de trabajo donde todos se sientan cómodos y valorados.

2.- ACTIVOS MATERIALES

ACTIVOS FIJOS E INTANGIBLES

ÁREA DE PRODUCCIÓN

- **Maquinaria:** La maquinaria utilizada para procesar la leche, elaborar el queso y empaquetarlo.
- **Terreno:** Lugar donde se implementó la planta de producción.
- **Infraestructura:** Instalaciones físicas que albergan los procesos de producción y logística.

ÁREA DE MARKETING

- **Marca:** El nombre, logotipo y reputación de la empresa.
- **Know-how:** El conocimiento y la experiencia de los empleados de la empresa en la producción.

ÁREA DE LOGÍSTICA

- **Vehículos:** Utilización del camión para transportar los productos terminados.
- **Mobiliario y equipos:** Estantes, tanques de recepción de leche, pasteurizadoras, cuajadoras, prensas, moldes de queso.
- **Reputación de la empresa:** La confiabilidad y puntualidad de sus entregas.

3.- RECURSOS NO MATERIALES

ÁREA DE PRODUCCIÓN

- **Sistema de control de calidad de la leche:** Para verificar la calidad de la leche cruda, incluyendo análisis de contenido de lactosa, recuento de bacterias, contenido de grasa y proteína, y presencia de antibióticos.
- **Sistema de gestión de la producción:** Se utiliza un sistema de gestión de la producción para planificar, controlar y monitorear el proceso de producción.
- **Sistema de trazabilidad:** Para controlar el uso de materia prima, productos en proceso y productos terminados.
- **Sistema de gestión de la calidad:** Se realiza un sistema de gestión de la calidad para asegurar que los quesos deslactosados se elaboren siguiendo las normas de calidad y seguridad alimentaria.

ÁREA DE MARKETING

- **Sistemas de publicidad online:** Para poder crear campañas publicitarias en plataformas como redes sociales.
- **Sistemas de investigación de mercado:** Para recopilar información sobre las tendencias del mercado, las preferencias de los consumidores y la competencia.
- **Sistema de ventas automatiza:** Automatización de tareas repetitivas como la gestión de leads, el seguimiento de oportunidades y la creación de informes.

ÁREA DE LOGÍSTICA

- **Sistemas de seguimiento:** Para rastrear los envíos del queso y asegurarse de que lleguen a su destino a tiempo.
- **Sistema de gestión de inventario:** Para mantener un control eficiente sobre los niveles de materia prima, productos en proceso y productos terminados.
- **Sistemas de gestión de transporte:** Para planifican y optimizan las rutas de transporte y monitorean el estado de los envíos.

ESTRATEGÍAS DE CAPTACIÓN DE CLIENTES

- Utilizar canales de marketing para desarrollar contenido publicitando el producto.
- Ofrecer degustaciones y pruebas de producto en ferias y eventos gastronómicos.
- Comunicar los beneficios del queso deslactosado y promover sus propiedades nutricionales.
- Identificar claramente el segmento de mercado objetivo hacia el cual voy a dirigir mi producto.
- Crear promociones o descuentos especiales para incentivar la compra y el consumo del producto.
- Permitir que los consumidores potenciales prueben los quesos deslactosados antes de la compra.

ESTRATEGÍA DE REPETICIÓN

- Ofrecer un producto de alta calidad que cumpla con las expectativas del cliente.
- Brindar una excelente atención al cliente
- Ofrecer al cliente un proceso de compra simple y rápido, tanto en tienda física como en línea.
- Incorporar un programa de garantía del producto para generar confianza en el cliente.
- Desarrollar feedback a tus clientes para conocer su opinión sobre tus productos y en que podría mejorar.

ESTRATEGÍAS DE RELACIÓN

- Realizar encuestas de satisfacción para conocer la opinión de los clientes.
- Incentivar a los clientes satisfechos a recomendar tu producto a sus amigos y familiares.
- Generar una relación con el cliente a través de servicios automatizados.

- Mantener una comunicación con los clientes a través de diferentes canales, como correo electrónico, redes sociales para darles a conocer promociones o nuevos productos.

ESTRATEGIAS DE VINCULACIÓN

- Organizar eventos de degustación en mercados locales, cafeterías o supermercados.
- Alianzas estratégicas con restaurantes, locales de venta de productos saludables para promover el consumo del producto en sus menús o estanterías.
- Desarrollar charlas sobre la importancia de llevar una dieta saludable y equilibrada consumiendo alimentos que les brinden beneficios nutricionales y que no causen molestias digestivas.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1.- PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO

- Explorar nuevos segmentos o nichos de mercado identificando y comprendiendo las necesidades y preferencias de este segmento.
- Diversificación de producto incluyendo quesos con diferentes sabores y texturas con hierbas como orégano, romero y pimentón para atender diversos gustos y necesidades.
- Expandir los canales de venta y distribución en venta en línea, supermercados y tiendas especializadas y servicios de entrega a domicilio.

2.- INCREMENTO DE VENTAS

- Incorporar el desarrollo de venta cruzada.
- Crear marketing de contenido informativo, atractivo y relevante para tu público objetivo, como artículos, videos o infografías.
- Desarrollar una capacitación continua a tu equipo de ventas para que dominen los productos, las técnicas de venta y las estrategias de la empresa.
- Implementa un sistema de gestión de relaciones con clientes (CRM) para organizar y gestionar la información de tus clientes, las ventas y las oportunidades de negocio.

3.- RENTABILIDAD

- Optimizar los costos de producción del producto.
- Reducción de desperdicios de materiales, energía y recursos en todos los procesos de la empresa.
- Implementa un sistema de gestión de inventarios para optimizar los niveles de stock del producto, lo que permitirá mantener la cantidad adecuada de materia prima, productos

en proceso y productos terminados. Esto ayudará a reducir los costos de almacenamiento al evitar acumulaciones innecesarias y minimizará las pérdidas por obsolescencia o deterioro.

4.- CRECIMIENTO

- Asociaciones estratégicas con otra empresa con recursos y capacidades complementarias, para expandir tu alcance a nuevos mercados o desarrollar nuevos productos o servicios.
- Implementar nuevas tecnologías y metodologías para optimizar tus procesos internos, mejorar la eficiencia y aumentar la productividad.
- Crea nuevos sabores y variedades de quesos para ampliar tu oferta y satisfacer los gustos diversos de los consumidores.

5.- POSICIONAMIENTO

- Utilizar diferentes canales de marketing como la publicidad tradicional en televisión y radio, el marketing digital en redes sociales y marketing de influencers.
- Crea contenido atractivo y relevante sobre el producto como infografías, videos en redes que sean útiles e informativos para tu público objetivo.
- Ofrecer un producto de alta calidad asegurándose que cumpla con altos estándares de calidad y transmita confianza a los consumidores a través de certificaciones, testimonios o garantías.

6.- REPUTACIÓN CORPORATIVA

- Ser parte de iniciativas que beneficien a la comunidad o al medio ambiente y demuestra el compromiso de la empresa con la responsabilidad social.
- Brindar un buen producto a los consumidores, que satisfaga de la mejor manera su necesidad y supere sus expectativas.
- Evita publicidad engañosa o promesas falsas que puedan generar desconfianza en tus clientes.

7.- DESARROLLO DE MARCA

- Definir claramente la marca con un nombre que identifique mi producto con un logo llamativo y un eslogan que llegue a la mente del consumidor que sea claro, consistente y atractivo para el público objetivo.
- Destaca la calidad y los beneficios para la salud del queso deslactosado.
- Diseñar un sitio web profesional y atractivo que sea informativo, fácil de navegar y que transmita la esencia de tu marca, amigable para el uso de los clientes.

8.- DEESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS

- Ofrecer variedad en los productos incluyendo quesos con diferentes sabores y texturas con hierbas como orégano, romero y pimentón para atender diversos gustos y necesidades.
- Realizar una evaluación de los perfiles de los clientes actuales, sus preferencias, hábitos de compra y necesidades no satisfechas.
- Desarrollar productos que se complementen con tu oferta actual y satisfagan necesidades relacionadas de tus clientes.

9.- CREAR VALOR

- Brindar un producto con un alto valor nutricional con nutrientes esenciales para la salud, apto para dietas especiales, un queso sin lactosa, haciéndolo ideal para personas intolerantes y con problemas digestivos.
- Implementar pedidos en línea o por teléfono a través de una aplicación móvil.
- Ofrecer entregas a domicilio gratuitas directamente en su hogar o lugar de trabajo, brindando mayor comodidad y satisfacción del cliente

10.- FIDELIZACIÓN

- Priorizar la atención al cliente para asegurar que los mismos se sientan valorados y escuchados.
- Ofrecer descuentos, ofertas exclusivas e invitaciones a eventos especiales para degustaciones.
- Implementar un programa de garantía del producto para generar confianza en el cliente.

ANÁLISIS DEL ENTORNO

POLÍTICO

POSITIVO

- El gobierno ecuatoriano ha implementado políticas para fomentar la producción y comercialización de alimentos procesados, incluyendo quesos.

POR QUE: Ayuda a incorporar programas de financiamiento y asistencia técnica.

- La normativa de regulación y supervisión del poder de mercado facilita la revisión de las acciones de las compañías, con el fin de prevenir la formación de monopolios y promover la participación de pequeñas empresas en grandes mercados y sectores industriales, de acuerdo con la información encontrada en el sitio web de la Secretaria Nacional de Planificación (2024).

POR QUE: Esta ley ayudó a que las empresas puedan posicionarse mejor en el mercado, ya que evitó que las multinacionales más grandes y poderosas dominen por completo. Además, facilita que nuevos competidores puedan ingresar al mercado, ya que exige que las empresas ya establecidas estén innovando constantemente para mantenerse en competencia.

- La firma de un convenio entre el Arcsa y el Centro de la Industria Láctea con el objetivo de fortalecer la regulación y la competitividad del sector lácteo en Ecuador. La idea es promover un desarrollo más sostenible para esta industria en el país, según lo que se menciona en, El Nuevo Ecuador (2025).

POR QUE: Este convenio asegura que los productos lácteos sean de buena calidad y facilitará una colaboración cercana con el Arcsa. Juntos, buscan promover una alimentación saludable, proteger la salud de los consumidores y apoyar a los productores lácteos para que puedan formalizarse en el país.

NEGATIVO

- El panorama político ecuatoriano actual se ve empañado por una inestabilidad política, como cambios en las regulaciones, fluctuaciones cambiarias e inflación podrían afectar la rentabilidad del negocio.

POR QUE: El Ecuador ha experimentado inestabilidad política y económica en los últimos años, lo que podría generar incertidumbre para las empresas que buscan invertir en el país.

- Los precios establecidos por el gobierno para la venta al público del litro de leche ultra pasteurizada hoy en día son de \$ 0.80, razón por la cual el precio mínimo a pagar por litro por parte de las industrias a los ganaderos es de \$ 0.42 (MAGAP, 2024)

POR QUE: Se debe regir a lo que el gobierno ecuatoriano estableció, por ley, el precio de venta al público de la leche, así como el precio mínimo que se debe pagar a los productores.

ECONÓMICO

POSITIVO

- Crecimiento del el Producto Interno Bruto (PIB) del Ecuador creció un 1,2% comparado con el mismo periodo del año 2023 (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2024).

POR QUE: Cuando el PIB crece, existe un Aumento del Ingreso Disponible lo que nos indica que la economía está generando más riqueza, Es decir se da un aumento del ingreso disponible de los consumidores, lo que les permite gastar más, además puede atraer inversión extranjera y local, lo que puede facilitar el acceso a financiamiento, tecnología y recursos.

NEGATIVO

- Según datos del centro de la industria láctea, existen alrededor de 300.000 productores de leche en el país, de los cuales, el 80% son pequeños. (Jerves Jose & Vintimilla Alvaro, 2019)

POR QUE: En el Ecuador existe un alto nivel de competencia para las pequeñas empresas que ofrecen quesos.

- Un aumento en la inflación puede incrementar los costos de producción (materias primas, salarios, etc.), afectando la rentabilidad de la empresa y la capacidad de los consumidores para comprar productos.

POR QUE: Un aumento generalizado en los precios de las materias primas, como la leche y otros insumos para la producción de quesos, provoca varios efectos. Primero, los costos operativos de los productores aumentan, lo que puede reducir sus márgenes de ganancia. Además, el poder adquisitivo de los consumidores se ve afectado, ya que con precios más altos, muchas personas pueden optar por productos más económicos o sustitutos en lugar de los quesos tradicionales. Esto puede llevar a una disminución en la demanda y afectar a toda la cadena productiva.

SOCIAL Y CULTURAL

PISITIVO

- El Ecuador tiene una población de más de 16 millones de habitantes y, debido al crecimiento poblacional, se espera que exista un amplio mercado para productos básicos como el queso. Además, la demanda por productos saludables y sin lactosa está en aumento, impulsada por una mayor conciencia sobre la intolerancia a la lactosa y la importancia de llevar una vida saludable (INEC, 2024).

POR QUE: El consumidor ecuatoriano ha cambiado sus hábitos de compra, priorizando la optimización del gasto y enfocándose en productos esenciales para el hogar en lugar de artículos suntuarios. Paralelamente, existe una creciente preferencia por alimentos saludables, lo que ha generado nuevas oportunidades para la industria, especialmente en el segmento de productos básicos para el consumo doméstico, incluyendo los lácteos. Este cambio refleja una mayor conciencia sobre el bienestar y un ajuste en las prioridades de consumo, impulsando la demanda de productos que combinen funcionalidad y salud.

- Cambios demográficos, como un aumento en la población de adultos mayores, que a menudo tienen intolerancia a la lactosa, pueden influir en la demanda.

POR QUE: Cada vez hay más personas de todas las edades que han tomado conciencia sobre el cuidado de su salud, mejorando sus hábitos de consumo a través de productos saludables que no afectan su salud.

NEGATIVOS

- Desconocimiento de los Beneficios del Queso deslactosado y sus beneficios nutricionales.

POR QUE: Muchos consumidores desconocen los beneficios nutricionales y los procesos de elaboración de los quesos deslactosados, lo que dificulta la valoración de estos productos.

- Mayor posicionamiento en la mente de consumidor por parte de la competencia de marcas internacionales.

POR QUE: La creciente disponibilidad de quesos industriales y procesados de marcas internacionales puede desplazar a los productos locales, los productos industrializados se perciben como más modernos y convenientes, lo que puede dificultar la promoción de los quesos deslactosados.

TECNOLÓGICOS

POSITIVOS

- Adopción de nuevas tecnologías que facilitan el desarrollo de procesos

POR QUE: Los adelantos tecnológicos, crean procesos de producción más cortos, además, la adopción de nuevas tecnologías en la producción de quesos puede mejorar la eficiencia y la calidad de los productos y generan nuevas ventajas competitivas, que son más eficaces que las existentes.

- Inversión en Investigación y Desarrollo, Según el Ministerio de Agricultura y Ganadería el Ecuador realizó un convenio mismo que tuvo acceso a tecnología proveniente de Nueva Zelanda, el cual fue aprovechado por alrededor de 12,000 productores de leche, generando un incremento de calidad debido a las buenas prácticas de los productores (MAGAP, 2024).

POR QUE: La difusión del conocimiento ayuda a que las personas sientan la necesidad de adaptarse y evolucionar. Esto puede facilitar la creación de nuevos productos y la mejora en los procesos de producción.

- Uso de E-commerce para realizar compras por medio de plataformas electrónicas.

POR QUE: El comercio electrónico ofrece nuevas oportunidades para la comercialización de productos lácteos.

NEGATIVOS

- Velocidad del cambio, la innovación científica permanente, la aceleración del progreso tecnológico.

POR QUE: No lograr adaptarse a los cambios constantes de la tecnología y estancarse en las prácticas de gestión tradicionales.

- Costo de la implementación de nuevas tecnologías.

POR QUE: La inversión en equipos y software puede ser costosa para pequeñas empresas.

AMBIENTAL

POSITIVOS

- La sostenibilidad ambiental en las empresas, que incluye proteger el medio ambiente y cuidar la flora y fauna, es muy importante en el mundo de los negocios. En el sector lácteo, esto es especialmente relevante porque la materia prima proviene de los animales. Por eso, las empresas que producen lácteos deben ajustarse a las regulaciones y cumplir con las exigencias ambientales para cuidar nuestro entorno.

POR QUE: Los consumidores cada vez demandan productos producidos de manera sostenible, lo que implica adoptar prácticas agrícolas amigables con el medio ambiente.

NEGATIVOS

- Cambio climático y regulaciones ambientales

POR QUE:

El cambio climático puede afectar la disponibilidad de pastos y la salud de los animales, lo que reduce la producción de leche, además las condiciones climáticas adversas pueden obligar a los productores a utilizar forraje concentrado, lo que aumenta los costos de producción.

LEGAL Y LEGISLATIVO

POSITIVOS

- Normativas Alimentarias para el producto; Las compañías dedicadas al sector lácteo, así como aquellas que operan en la industria de alimentos y bebidas, están obligadas a seguir diversas normativas relacionadas con la calidad de sus productos para garantizar que sean seguros para el consumo humano. En la constitución del Ecuador, se establece que “la responsabilidad civil y penal para las personas o entidades que presten servicios

públicos, o que produzcan o comercialicen bienes de consumo, por la calidad defectuosa del producto, o cuando sus condiciones no estén de acuerdo con la publicidad efectuada o con la descripción que incorpore” (Legislativo, 2008)

POR QUE: Se debe cumplirse con las regulaciones de seguridad alimentaria y etiquetado, lo cual es fundamental para operar legalmente y ganar la confianza del consumidor.

- Propiedad Intelectual

POR QUE: Permite proteger la marca y las recetas para evitar la competencia desleal y proteger la inversión en innovación.

NEGATIVOS

- Normativa Sanitaria y de Inocuidad Alimentaria

POR QUE: El proceso para obtener y mantener un registro sanitario puede ser burocrático y costoso.

CAPITULO 2: PLAN DE NEGOCIOS Y ESTUDIO DE MERCADO

ANALISIS CANVAS

1. SOCIOS CLAVES

Quesos MAOA contará con aliados estratégicos clave, entre ellos los productores de leche, quienes suministrarán la materia prima esencial para la elaboración de quesos deslactosados. Asimismo, establecerá colaboraciones con distribuidores encargados de llevar los productos hasta los consumidores finales, desempeñando un papel crucial en la cadena de comercialización. También se prevén alianzas con profesionales del sector salud, como nutricionistas y dietistas, para promover las propiedades y beneficios del producto, así como con influencers gastronómicos que impulsarán su visibilidad a través de plataformas digitales.

2. ACTIVIDADES CLAVES

Entre las actividades clave de Quesos MAOA se encuentra la gestión eficiente de la maquinaria y los equipos de producción, incluyendo su mantenimiento regular, con el fin de asegurar un funcionamiento óptimo durante todo el proceso de elaboración del queso deslactosado. Esto garantiza tanto la calidad como el sabor del producto. Igualmente, la capacitación continua del personal y de los productores en temas como técnicas de producción, higiene y buenas prácticas de manufactura será esencial para mantener altos estándares de calidad.

Otro aspecto fundamental es la gestión de relaciones con proveedores y clientes, lo que permite asegurar el abastecimiento oportuno de insumos y fortalecer la fidelización del cliente mediante vínculos comerciales sólidos y duraderos. Asimismo, la administración financiera y contable representa una actividad crítica, abarcando la elaboración de presupuestos y el control de costos, lo cual es vital para mantener la rentabilidad del negocio.

También será indispensable realizar pronósticos de ventas precisos que permitan planificar adecuadamente los niveles de producción, evitando tanto el desabastecimiento como la acumulación excesiva de inventario. De igual forma, se debe optimizar el almacenamiento del producto terminado para asegurar una distribución eficiente y oportuna.

Además, se considera clave la promoción y publicidad a través de redes sociales para incrementar la demanda y fortalecer el posicionamiento de la marca. Finalmente, la investigación y desarrollo de nuevos productos, así como la mejora continua de los ya existentes, jugará un papel estratégico para mantenerse competitivo en el mercado y satisfacer las expectativas cambiantes de los consumidores.

3. PROPUESTA DE VALOR

Ofrecer una variedad de sabores de quesos deslactosados, incluyendo quesos con diferentes sabores y texturas con hierbas como orégano, romero y pimentón, es un elemento agregado que puede ayudar a atraer a una gama más amplia de consumidores.

Resaltar los beneficios para la salud de los quesos deslactosados, como la facilidad de digestión y la ausencia de lactosa, es un elemento diferenciador que puede posicionar a la empresa como una opción saludable para personas con intolerancia a la lactosa.

4. RELACION CON CLIENTES

Es esencial considerar el tipo de relación que se establece con cada segmento de clientes, asegurando que exista una conexión efectiva entre la propuesta de valor y los consumidores. Para lograrlo, será clave generar contenido relevante y atractivo en redes sociales. A través de plataformas como Facebook, Instagram y TikTok las cuales serán herramientas fundamentales para mantener una comunicación constante con los clientes, fomentar la interacción y fortalecer la identidad de la marca.

Además, una estrategia eficaz para estrechar la relación con los consumidores consiste en la organización de degustaciones y eventos especiales en puntos estratégicos, como ferias, mercados locales, restaurantes, panaderías y tiendas especializadas. Estas actividades permitirán ofrecer una experiencia diferenciadora que genere vínculos emocionales con los clientes.

Asimismo, se implementarán programas de fidelización que incluyan promociones y descuentos exclusivos, como una forma adicional de mantener el interés del consumidor y cultivar relaciones duraderas.

5. SEGMENTO DE CLIENTES

QUESOS MAOA una vez analizado el mercado, las características y comportamientos de los clientes potenciales que tienen más probabilidades de comprar y apreciar el producto, estableció como segmento objetivo adultos entre 35 – 65 años sean hombres o mujeres que tienen una mayor prevalencia de intolerancia a la lactosa debido a cambios digestivos, considerando a las personas con ingresos medios a altos que pueden estar más dispuestas a gastar en productos premium sin lactosa y se preocupen por consumir productos saludables que no perjudiquen su salud al consumirlos.

6. RECURSOS CLAVES

El principal recurso clave que se considera es el conocimiento ancestral artesanal para la elaboración del queso, es decir la receta del queso como un valioso activo intangible. Por otro lado, el talento humano que es el personal capacitado en la producción y comercialización del producto, seguido de los activos fijos como la maquinaria y equipo para la elaboración del queso, instalaciones de almacenamiento y refrigeración para mantener la calidad y frescura de los quesos, mismos que serán parte de la inversión inicial. Además, la Red de proveedores de materia prima y la fuente de financiamiento para adquirir los insumos, maquinaria y equipos.

7. CANALES

La estrategia de canales de distribución contemplará una combinación de canales directos e indirectos. En cuanto a la venta directa al consumidor final, se implementará un sistema de entregas a domicilio. Por otro lado, se establecerán convenios con supermercados y tiendas para facilitar la distribución indirecta de los productos. Adicionalmente, se aprovechará el potencial de las ventas en línea a través de redes sociales, con el objetivo de alcanzar a un público más amplio y diverso. Esta estrategia digital no solo ampliará el alcance de la marca, sino que también contribuirá a fortalecer su posicionamiento en el mercado.

8. ESTRUCTURA DE COSTOS

Para la estructura de costos se consideran los siguientes

Inversión Inicial,

Costos de Fabricación: Materia Prima, Mano de Obra, CIF y empaquetado

Gastos Administrativos y Financieros

9. FUENTE DE INGRESOS

Se estima que se venderán 9125 unidades de queso de 500 gramos cada uno, generando un ingreso anual de \$62.050,00, adaptándose a las necesidades, gustos y preferencias del mercado objetivo.

ESTUDIO DE MERCADO

OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN

El propósito de este estudio es lanzar al mercado una nueva marca de queso deslactosado elaborado a partir de leche de vaca, con el fin de satisfacer las expectativas y necesidades de los consumidores.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Evaluar la aceptación por parte del consumidor de una nueva marca de queso deslactosado en la ciudad de Cuenca.
- Identificar los principales atributos que valoran los consumidores en productos similares de quesos deslactosados en la ciudad de Cuenca.
- Identificar los canales de distribución más adecuados para los quesos deslactosados en Cuenca (tiendas especializadas, supermercados, restaurantes, etc.).
- Evaluar la viabilidad de la venta directa al consumidor (ferias, mercados, venta online).

FUENTE DE INFORMACIÓN

La fuente de información primaria que se utilizó para este estudio fue las encuestas dirigidas a los potenciales consumidores que son personas intolerantes a la lactosa. Por otro lado, se tomó como información secundaria, datos de la (INEC) Instituto Nacional de Estadísticas y Censos y (MAGAP) Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, además de artículos de revistas y el repositorio de la Universidad del Azuay.

SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

Para esta investigación se establecieron ciertos criterios de segmentación, enfocados en un grupo de hombres y mujeres con intolerancia a la lactosa, residentes en la ciudad de Cuenca durante el año 2024. Es fundamental identificar a aquellas personas que, además de ser intolerantes a la lactosa, consumen quesos deslactosados, ya que representan el público objetivo principal del producto.

METODOLOGÍA

La metodología empleada en esta investigación tuvo un enfoque cuantitativo con un carácter descriptivo, lo que permitió obtener y analizar datos precisos y representativos. Para la recolección de información se aplicó la técnica de encuestas en línea, las cuales abordaron preguntas cerradas y abiertas. El objetivo fue conocer el nivel de aceptación de los quesos deslactosados por parte de los consumidores, así como identificar patrones de consumo, factores que influyen en la decisión de compra y las características del público objetivo. Las encuestas se aplicaron a una muestra de 385 consumidores de quesos deslactosados en la ciudad de Cuenca.

DETERMINACION DE LA MUESTRA

Para determinar la muestra de la presente investigación se utilizó la fórmula de población infinita, considerando un muestreo aleatorio simple, teniendo un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%. Obteniendo una muestra de 385 encuestas.

La muestra fue obtenida aplicando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * p * q}{e^2}$$

Donde:

n= Tamaño de la muestra

Z = Grado de confianza (1,96)

e = Error de estimación (0,05)

p = Probabilidad a favor (0,5)

q = Probabilidad en contra (0,5)

$$n = \frac{(1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot (1 - 0.5)}{(0.05)^2} = \frac{3.8416 \cdot 0.25}{0.0025} = \frac{0.9604}{0.0025} \approx 384.16$$

Para la tabulación de dichos datos se utilizará la herramienta Excel.

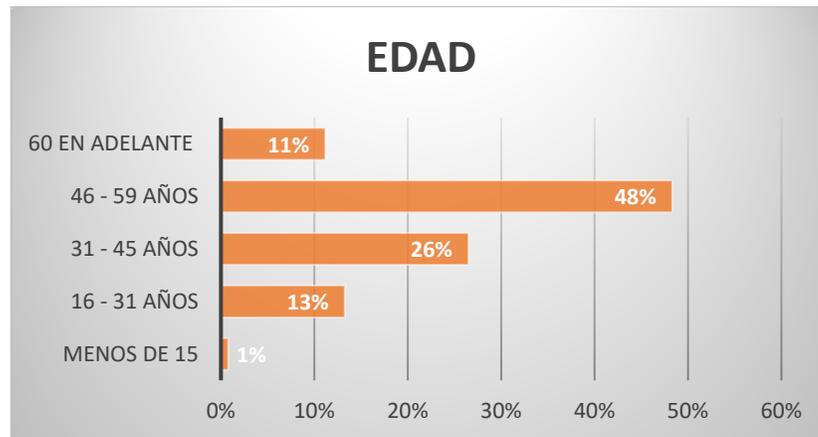
RECOLECCIÓN DE DATOS

El cuestionario se aplicó vía electrónica, a través de Google Drive, tomando en cuenta a personas que sean intolerantes a la lactosa. El periodo de recolección de información será durante el mes de septiembre del año 2024.

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Dada la información de los datos recopilados referentes al consumo de quesos deslactosados en la ciudad de Cuenca con un total de 385 encuestas realizadas de forma virtual a un grupo de personas que sean intolerantes a la lactosa se obtuvieron los siguientes resultados

Pregunta 1: **Edad**



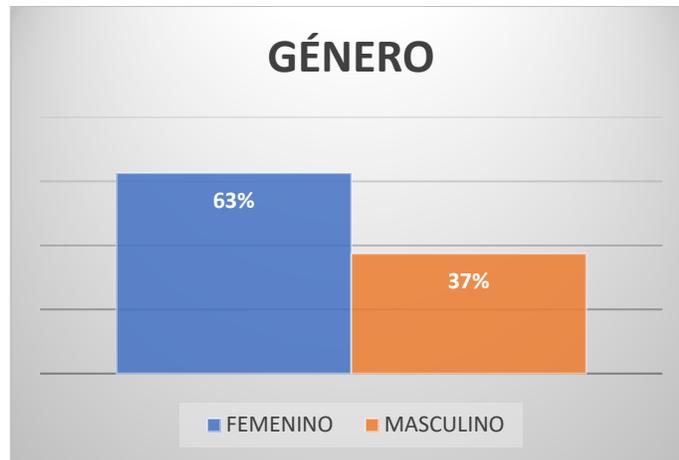
Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: El autor

Como podemos observar los datos presentados indican que el rango de edad que presenta mayor intolerancia a la lactosa con un 48% se encuentra en los adultos entre 46 a 59 años, seguido de adultos jóvenes entre 31 a 45 años con un 26%, posteriormente tenemos con un 13% al rango de jóvenes entre 16 a 31 años y finalmente los que menos presentan intolerancia son los adolescentes.

Con lo que podemos decir según lo detallado que los adultos mayores entre 46 a 59 años tiende a tener una mayor prevalencia de intolerancia a la lactosa y, por lo tanto, puede buscar quesos deslactosados como una opción más saludable para sus dietas.

Pregunta 2: **Genero**



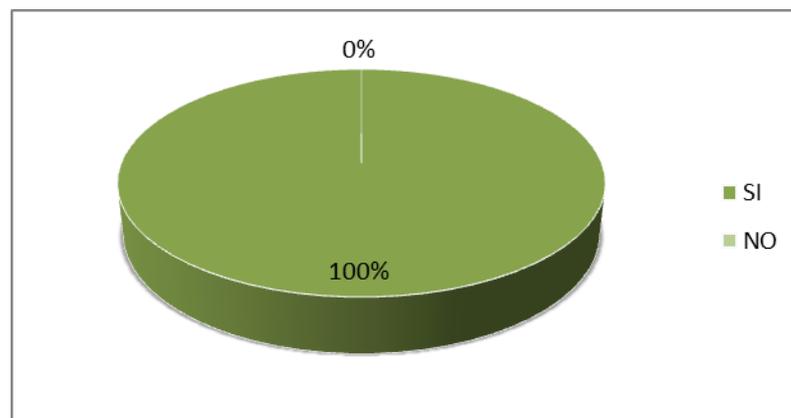
Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: El autor

El 63% de los encuestados indican que son mujeres, mientras que el 37% son hombres.

Por lo que, esta pregunta nos permite definir que el mayor grado de intolerancia a la lactosa tiende a ser el género femenino.

Pregunta 3: ¿Es usted intolerante a la lactosa?

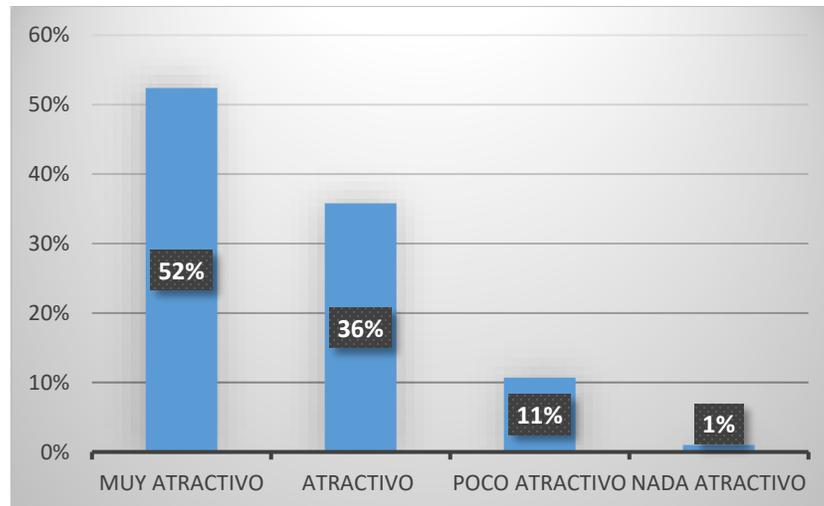


Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: El autor

El 100% de las personas encuestadas fueron personas han comenzado a experimentar problemas digestivos y presentan intolerancia a la lactosa lo que los lleva a optar por productos deslactosados para cuidar su salud.

Pregunta 4: ¿Qué tan atractivo le resultaría una oferta de una nueva marca de queso deslactosado?



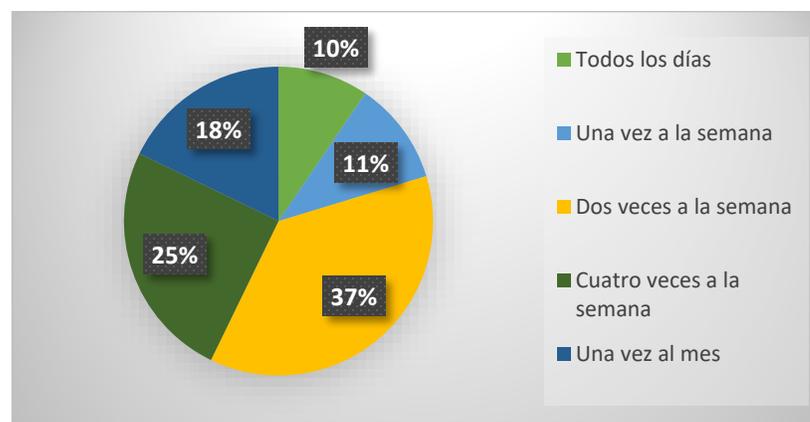
Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: El autor

Según el 52% de los encuestados indicó que les resulta muy atractivo que se oferte una nueva marca de queso deslactosado, otro 36% mencionó que es atractivo, mientras que el 11% poco atractivo y el 1% nada atractivo.

Estos datos nos permiten determinar que existe un alto grado de acogida por parte de los consumidores, pues en su mayoría les resulta muy atractivo e innovador la idea de ofrecer una nueva marca de queso deslactosado que logre satisfacer sus necesidades alimenticias sin perjudicar su salud por la lactosa.

Pregunta 5: ¿Con qué frecuencia consume queso deslactosado?



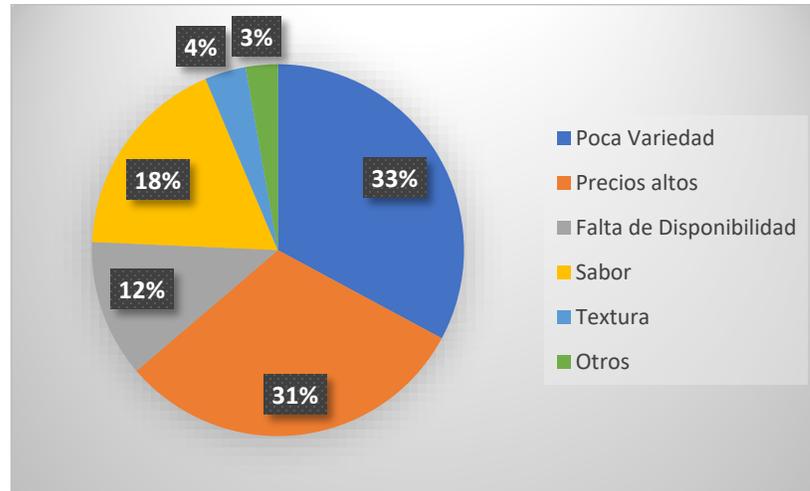
Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: El autor

Con los datos obtenidos se puede observar que el 37% de los encuestados consume quesos sin lactosa dos veces a la semana, mientras que el 25% consume cuatro veces por semana, el 18% lo hace una vez al mes, el 10% consume de manera diaria y el 11% una vez a la semana.

Estos datos permiten evidenciar que existe un alto nivel de consumo de quesos deslactosados ya que es un alimento de consumo masivo y las personas buscan consumirlo sin afectar su salud por la lactosa, por lo que en vez de dejarlo a un lado buscan opciones de quesos deslactosados para su consumo.

Pregunta 6: ¿Qué barreras ha encontrado al momento adquirir o consumir un queso deslactosado?



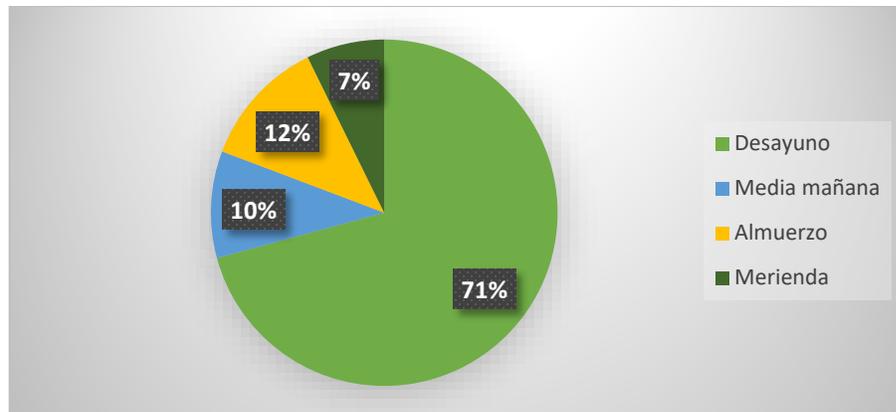
Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: El autor

El 33% de los encuestados nos indican que una de las barreras más destacadas al momento de adquirir el producto de queso deslactosado es la poca variedad, además el 31% nos dicen que los altos precios también son una barrera, seguida del sabor con un 18%, también el 12% menciona la falta de disponibilidad, el 4% menciona la textura, y el 3% otros donde se destaca los problemas digestivos que trae consumirlos.

Con esta información podemos determinar que los consumidores sienten que la oferta de productos deslactosados tiene muy poca variedad, además de presentar altos precios que les limita a poder adquirirlos, y el sabor no tan agradable por ser deslactosado, pues pierde el agradable sabor tradicional, finalmente el problema que causa a la salud por consumir quesos ya que puede presentar problemas digestivos para las personas que lo consumen.

Pregunta 7: ¿En que horario del día prefiere usted consumir queso deslactosado?



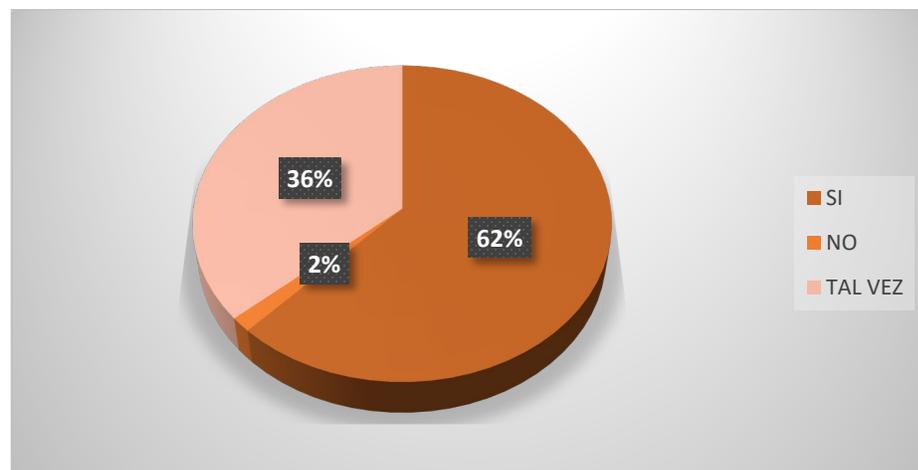
Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: El autor

Como podemos observar, mediante los datos recopilados el 71% de los encuestados consumen queso en el desayuno, seguido de un 12% que consume en la media mañana, un 12% en el almuerzo y el 7% lo hacen en la merienda.

Con esto podemos determinar que el mayor consumo de queso se da en el horario de la mañana en el desayuno puesto que el queso puede ser visto como una opción popular y conveniente para comenzar el día, debido a su aporte nutricional.

Pregunta 8: ¿Considera que el consumo de queso deslactosado aporta valores nutricionales beneficiosos?



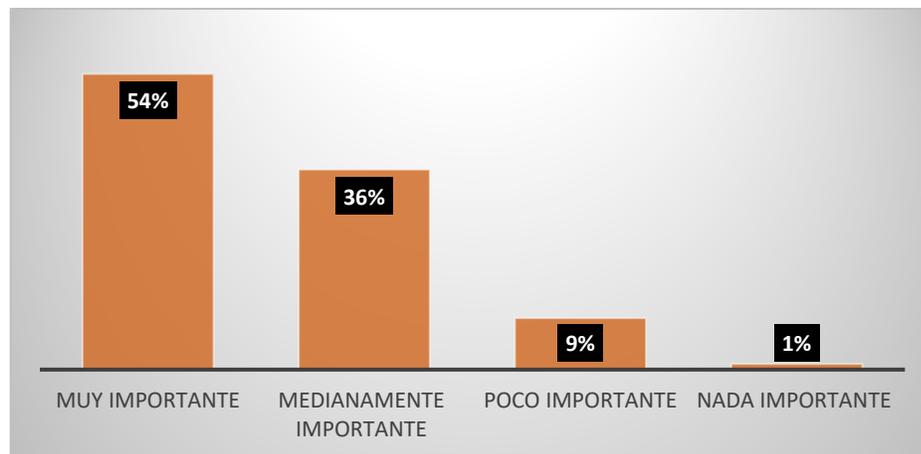
Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: El autor

Según el 62% de las personas intolerantes a la lactosa consideran que el consumo de queso deslactosado aporta valores nutricionales, mientras que el 2% menciona que no aporta valores nutricionales y el 36% indica que tal vez lo haga.

Por lo que, podemos decir que la mayoría de las personas conocen de los niveles de nutrientes que puede proporcionarles al consumir este producto, sin embargo, existen personas que desconocen de esta información nutricional.

Pregunta 9: **¿Qué tan importante considera la marca de los productos al momento de adquirirlos?**



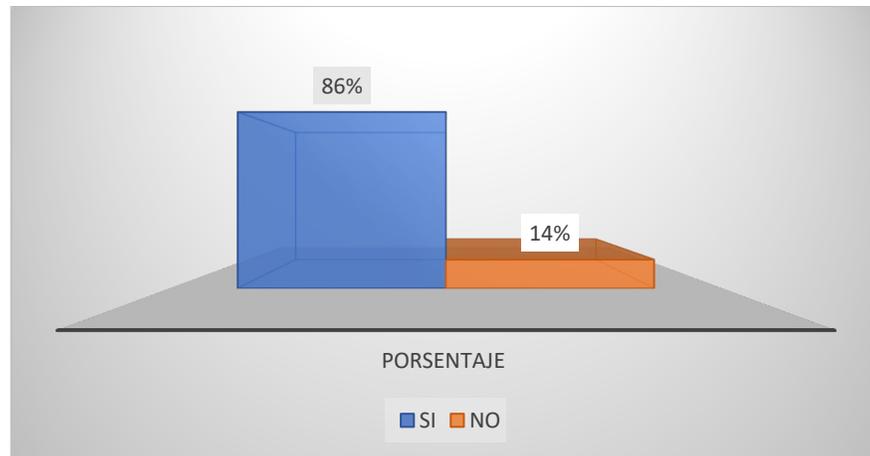
Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: El autor

De acuerdo a los datos obtenidos, según el 64% indico que es muy importante considerar la marca al momento de adquirir el producto, por otro lado, el 36% indico que es medianamente importante, mientras que el 9% dijeron que es poco importante y el 1% nada importante.

Con estos resultados podemos decir que los consumidores valoran significativamente la reputación y la confianza asociadas a marcas específicas de quesos deslactosados antes de comprarlos.

Pregunta 10: **¿Cree usted que las marcas lácteas nacionales ofrecen una buena calidad de productos?**



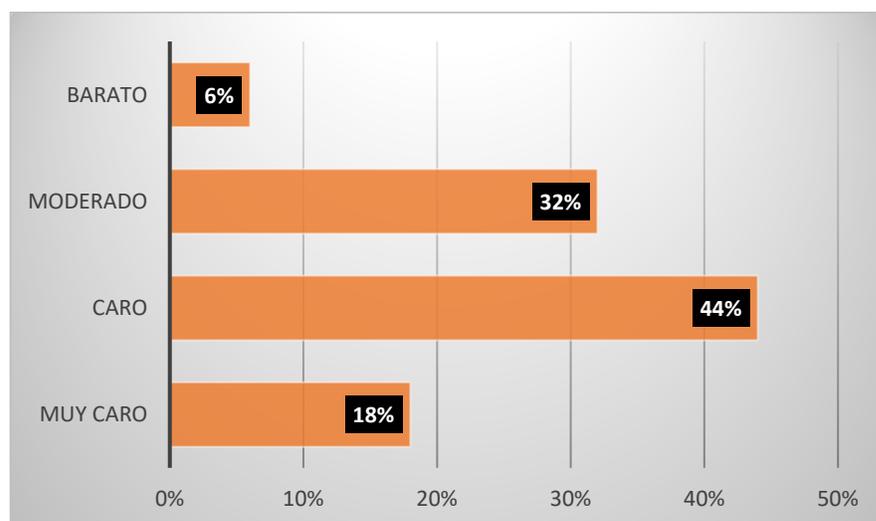
Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: El autor

Según los datos obtenidos podemos decir que el 86% considera que las marcas de lácteos nacionales ofrecen una buena calidad de sus productos, mientras que el 14% opinan que no son de buena calidad.

De esta manera se puede concluir los productos lácteos nacionales que se ofrecen son de buena calidad para un alto grado de los consumidores, sin embargo existen consumidores que consideran que no son de buena calidad.

Pregunta 11: ¿Cómo calificaría usted el precio de los quesos deslactosados que ha comprado?



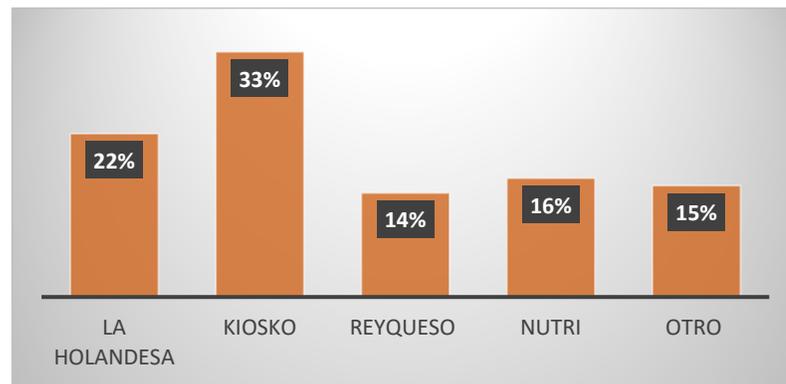
Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: El autor

Según el 44% de los encuestados indicaron que los quesos deslactosados son caros, por otro lado, el 32% indico que el precio es moderado, mientras que el 18% dijeron que son muy caros y el 6% baratos.

Con los datos obtenidos, podemos decir que una parte significativa del mercado percibe que los quesos deslactosados son caros para adquirirlos, lo que podría afectar su decisión de compra.

Pregunta 12: **¿Qué marca de queso deslactosado consume actualmente?**



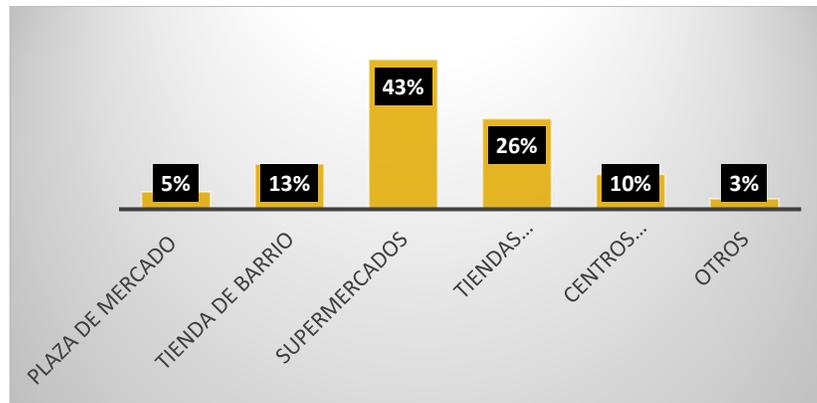
Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: El autor

El 33% de los encuestados consumen la marca Kiosko, seguido de la holandesa con un 22%, mientras que el 16% consume Nutri, el 14% Reyqueso y el 15% restante consume otros productos tales como (Dulacs, Nandito, Saraguro, chonta).

En base a estos resultados podemos decir que la marca más reconocida por los consumidores es Kiosko, por otro lado, la holandesa también está muy marcada en la mente de los consumidores y existen también algunas marcas que si bien no están altamente posicionadas son reconocidas en el mercado, lo que nos da una oportunidad de introducir una nueva marca.

Pregunta 13: **¿Cuál de los siguientes lugares es de su preferencia para adquirir el queso deslactosado?**



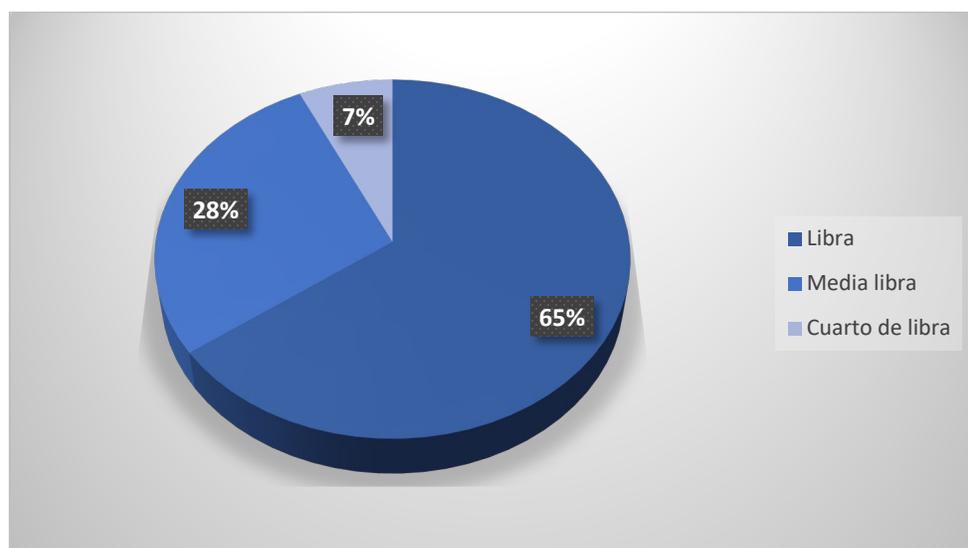
Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: El autor

Conforme a los datos que arrojan las encuestas realizadas se determina que el 43% de los consumidores prefieren adquirir los productos en supermercados, no obstante, el 26% en tiendas especializadas, mientras que el 13% en tiendas de barrio, el 10% en centros comerciales, el 5% en plazas de mercado y finalmente un 3% en línea.

De acuerdo a los resultados obtenidos, decimos que la mayoría de consumidores muestran mayor preferencia de compra de los quesos deslactosados en supermercados y tiendas especializadas, en contraste una mínima cantidad lo hace en plazas de mercado.

Pregunta 14: ¿Cuál o cuáles de las siguientes presentaciones de queso deslactosado le gustaría comprar?



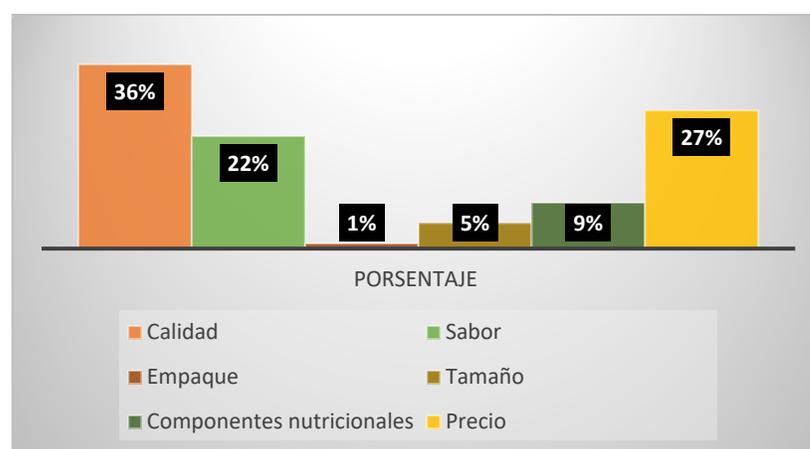
Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: El autor

En esta pregunta podemos observar que el 65% de los encuestados compran el queso por libra, mientras que el 28% lo hace por media libra y el 7% restante cuarto de libra.

Con esta información decimos que evidentemente la mayor parte prefiere la presentación de quesos en una porción de libra.

Pregunta 15: **¿Qué atributos considera más relevantes al momento de adquirir un queso deslactosado? Señale con una escala del 1 al 6, siendo 1 el más importante y 6 el de menor importancia.**



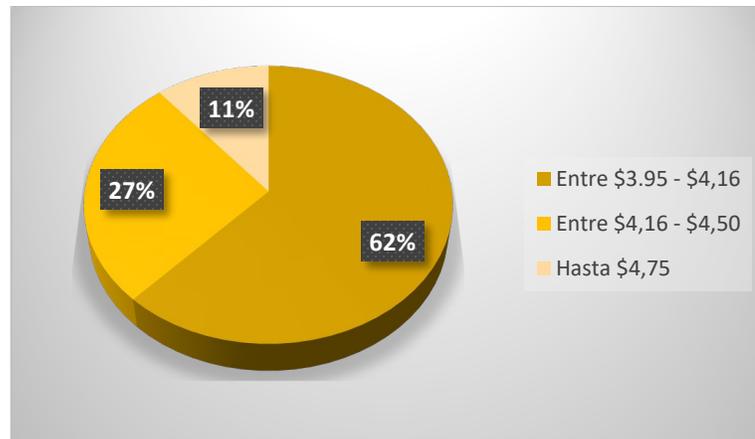
Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: El autor

El 36% de las personas encuestadas consideran que la calidad es uno de los atributos más relevantes al momento de realizar la compra, por otro lado, está el 27% que considera el precio, mientras que el 22% indica el sabor, seguida de los componentes nutricionales con un 9%, el tamaño con un 5% y el 1% restante considera el empaque como atributo relevante.

De esta manera, se concluye que para las personas encuestadas la calidad viene a ser la característica más importante en el momento de la compra sobre cualquier otro factor cualitativo, y así se planteó el criterio para evaluar si es importante para el consumidor también considerar la relación entre calidad y precio.

Pregunta 16: **¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una libra de queso deslactosado?**



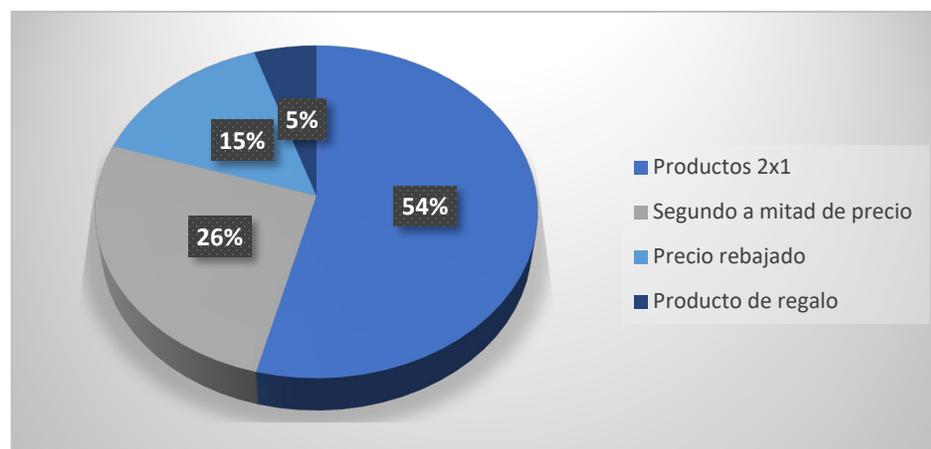
Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: El autor

Un 62% de los encuestados indican que estarían dispuestos a pagar por 1lb de queso deslactosado entre \$3,95 a \$4,16, mientras que el 37% pagarían entre \$4,16 a \$4,50 y el 11% hasta \$4.75

Se puede decir que dentro de la ciudad de Cuenca el precio más aceptable que estaría dispuesto a pagar el consumidor está entre \$3,95 a \$4,16 la porción de libra de queso deslactosado, puesto que este es un precio accesible para los consumidores, un precio superior sería considerado caro.

Pregunta 17: ¿Qué tipos de promociones prefiere al momento de realizar su compra?



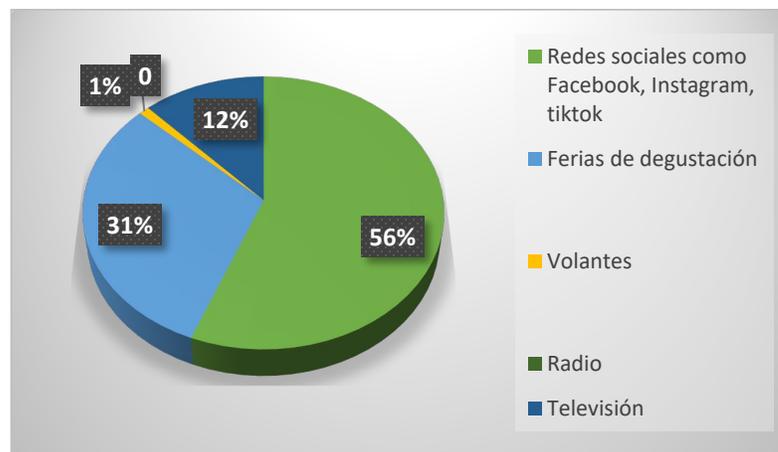
Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: El autor

Según el 64% de los encuestados prefieren la promoción de 2X1, mientras que el 26% indico que le gustaría el segundo producto a mitad de precio, por otro lado, el 15% menciono que precio rebajado y un 5% producto regalado.

Estos datos recopilados nos indican que los consumidores valoran mucho la posibilidad de obtener más producto por el mismo precio en promociones de 2X1, lo que podría atraer a consumidores que buscan un ahorro en su compra.

Pregunta 18: ¿Por qué medio le gustaría que se promocione el producto de queso deslactosado?



Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: El autor

Conforme a los datos que arrojan las encuestas realizadas, se determina que el 56% le gustaría ver promocionarse al producto a través de redes sociales, seguido de un 31% que le gustaría a través de ferias de degustación, mientras que el 12% mediante canales de televisión y el 1% restante en volantes.

Mediante esta información obtenida, podemos concluir que, dado que en la actualidad la mayor parte de las personas utiliza redes sociales, se ve que este medio sería el más óptimo para promocionar el producto, no obstante, se considera también relevante realizar ferias de degustación para que los consumidores conozcan de nuestro producto de queso deslactosado.

ANALISIS DE LOS RESULTADOS

Tras la aplicación de las encuestas se puede concluir que el mayor grado de intolerancia a la lactosa se encuentra presente en el género femenino en un rango de edad de adultos mayores entre 46 a 59 años pues existe una mayor prevalencia de intolerancia a la lactosa, por lo tanto,

las personas buscan quesos deslactosados como una opción más saludable de consumo, además son personas más conscientes de la salud y la alimentación, buscando opciones que se alineen con sus necesidades dietéticas.

A pesar de que existe un alto grado de competitividad ya que hay marcas como Kiosco y la holandesa que están fuertemente posicionadas en la mente del consumidor, se debe trabajar en ofrecer un producto que brinde un valor agregado para diferenciarnos y lograr un mayor posicionamiento que la competencia, es importante resaltar que los consumidores buscan un producto que al consumirlo no afecte a su salud, sino más bien sea un producto que aporte un valor nutricional para ellos, además de presentar un variedad en el sabor y un precio que sea accesible, ya que actualmente se pudo observar que para los consumidores el precio de los quesos deslactosados es alto.

Por otro lado, se puede notar que hay una tendencia creciente de personas que buscan opciones de productos deslactosados por sus problemas de intolerancia a la lactosa, además es atractivo para los consumidores encontrar información que promocioe los productos en redes sociales, así como también poder participar en ferias de degustación para conocer el producto y poder deleitarlo antes de la compra, siendo un atributo muy importante para ellos la calidad y el precio del mismo.

Los consumidores ya tienen un cierto nivel de conocimiento sobre el queso deslactosado y su nivel nutricional, sin embargo, hay un porcentaje de consumidores que lo desconocen por lo que es importante crear contenido atractivo que eduque a los consumidores sobre los quesos deslactosados y sus beneficios nutricionales. Por otro lado, podemos destacar que lugares de mayor preferencia para que los consumidores puedan encontrar fácilmente estos quesos son los supermercados y tiendas especializadas lo que facilita la compra del producto.

En nuestro país, el consumo de queso es elevado y está presente en la mayoría de los hogares. A pesar de la amplia variedad de marcas y presentaciones disponibles en el mercado, el queso continúa siendo un alimento de consumo habitual. Además, muchos consumidores no se mantienen fieles a una sola marca o tipo, lo que demuestra una apertura constante al cambio en cuanto a tamaño, sabor, presentación y tipo de queso, indicando que el mercado aún no está saturado.

En los últimos años, se ha observado un crecimiento significativo en la demanda de quesos deslactosados. Estos productos ofrecen un sabor y una experiencia igual de agradables que los quesos tradicionales, representando una alternativa atractiva para quienes desean disfrutar de este alimento sin sufrir los efectos adversos por la lactosa.

CAPITULO3: MARKETING ESTRATÉGICO

PRODUCTO AMPLIADO

Elemento básico:

- Queso deslactosado de alta calidad:

Se determinó el elemento básico para la empresa que sería el queso deslactosado de alta calidad que tenga un sabor y una textura indistinguibles de los quesos tradicionales. Esto significa utilizar leche deslactosada de alta calidad, un proceso de deslactosado efectivo y recetas que preserven las características deseadas del queso.

Elemento agregado:

- Variedad de sabores de quesos:

Ofrecer una variedad de sabores de quesos deslactosados, incluyendo quesos con diferentes sabores y texturas con hierbas como orégano, romero y pimentón, es un elemento agregado que puede ayudar a atraer a una gama más amplia de consumidores.

Elemento diferenciador:

- Beneficios para la salud:

Resaltar los beneficios para la salud de los quesos deslactosados, como la facilidad de digestión y la ausencia de lactosa, es un elemento diferenciador que puede posicionar a la empresa como una opción saludable para personas con intolerancia a la lactosa.

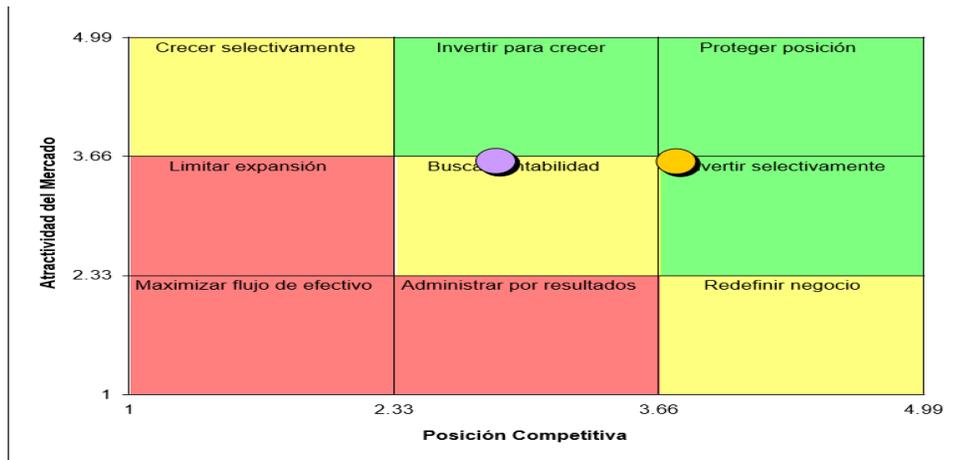
Utilizar leche deslactosada puede atraer a consumidores que buscan productos naturales y sostenibles, lo que puede ser un beneficio atractivo para personas con intolerancia a la lactosa.

- Servicio:

Ofrecer un excelente servicio al cliente para que pueda realizar la compra de manera fácil ayudara a fidelizar a los consumidores y fomentar la lealtad a la marca.

MATRIZ MCKINSEY-GE

Figura 1 Matriz MCKINSEY-GE



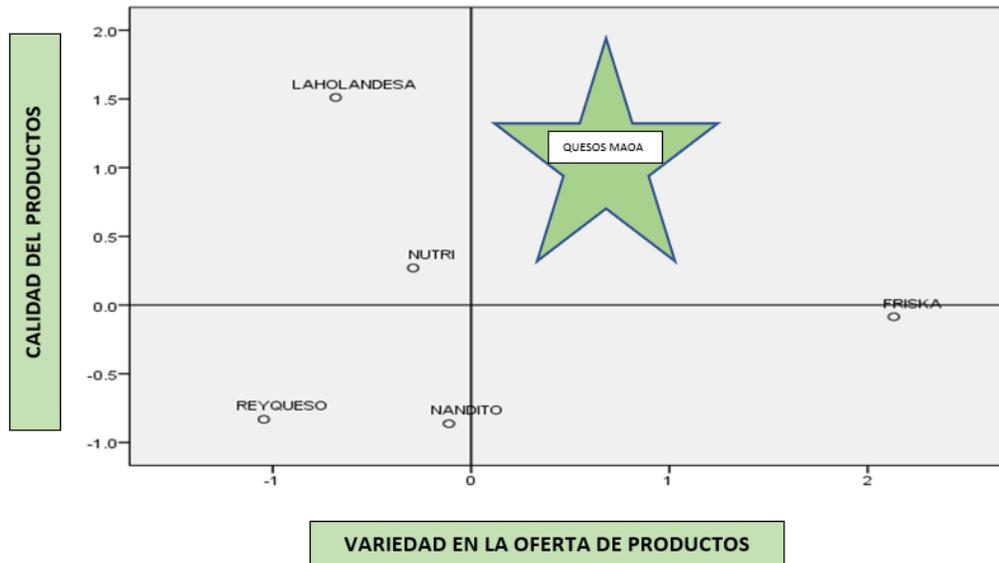
Elaborado por: El autor

La presente matriz nos indica que la nueva empresa productora de quesos presenta una oportunidad de inversión, buscando alcanzar un crecimiento dentro del mercado. Esperando alcanzar una diferenciación del producto, que nos permita posicionarnos dentro del mercado, por lo que es importante desarrollar estrategias que ayuden alcanzar los objetivos.

La empresa necesita defender su posición competitiva frente a la competencia intensificada. El mercado de quesos deslactosados en Cuenca tiene un atractivo del mercado potencialmente alto debido a la creciente prevalencia de la intolerancia a la lactosa y la demanda de productos lácteos sin lactosa, lo que hace que las personas busquen productos que no afecten a su salud e incluyan productos saludables a sus dietas.

MAPA PERCEPTUAL

Figura 2 Mapa Perceptual



Elaborado por: El autor

DIMENSIONES DE ANALISIS

(X)VARIEDAD EN LA OFERTA DE PRODUCTOS: Portafolio de productos similar, con poca variedad.

(Y)CALIDAD DEL PRODUCTOS: Productos con un alto grado de calidad

La empresa QUESOS MAOA, analiza una oportunidad en el cuadrante superior derecho, donde pueda aplicar diferenciación con respecto a la competencia ofreciendo una variedad de sabores de quesos deslactosados que el consumidor pueda deleitarse de un queso de alta calidad, con un sabor y textura similares a los quesos tradicionales.

SOLUCION ESTRATEGICA MOCKUP

SEGMENTACION Y POSICIONAMIENTO

QUESOS MAOA una vez analizado el mercado, las características y comportamientos de los clientes potenciales que tienen más probabilidades de comprar y apreciar el producto, estableció como segmento objetivo adultos entre 35 – 65 años sean hombres o mujeres que tienen una mayor prevalencia de intolerancia a la lactosa debido a cambios digestivos, considerando a las personas con ingresos medios a altos que pueden estar más dispuestas a gastar en productos premium sin lactosa y se preocupen por consumir productos saludables que no perjudiquen su salud al consumirlos.

“Comer rico come sano”

La empresa busca enfatizar en la experiencia del consumidor permitiendo que las personas con intolerancia a la lactosa disfruten del queso sin restricciones ni preocupaciones, brindándoles una experiencia placentera y sin molestias. Pensando siempre en el bienestar para los consumidores que genera consumir los quesos deslactosados, sin las molestias digestivas asociadas a la intolerancia a la lactosa.

Posicionar los quesos deslactosados de QUESOS MOA como un complemento ideal para una dieta saludable y equilibrada, incluso para personas con intolerancia a la lactosa.

PROTO PERSONA

Figura 3 Protopersona



Ruth, una señora de 56 años, algunos años atrás empezó a tener problemas digestivos por el consumo de algunos productos, por lo que inicio dietas saludables para mejorar su calidad de vida, por lo que su determinación por cuidar su salud la impulsó a buscar alternativas. Comenzó a investigar sobre los productos deslactosados, descubriendo un mundo de posibilidades. Encontró leche, yogur, queso e incluso helados sin lactosa, productos que le permitían disfrutar de sus sabores favoritos sin las molestias digestivas.

Hábitos de consumo:

- Compra quesos con frecuencia, principalmente para consumirlos en ensaladas, sándwiches y tablas de quesos.
- Prefiere quesos de alta calidad elaborados con ingredientes frescos y naturales.
- Busca quesos con sabores variados y texturas interesantes.
- Lee las etiquetas de los productos con atención y busca quesos libres de lactosa y otros alérgenos.
- Compra quesos en supermercados, tiendas especializadas y mercados locales.
- Está abierta a probar nuevos productos y marcas, especialmente si son recomendados por profesionales de la salud o expertos en alimentación.

CUSTOMER JOURNEY Y TOUCHPOINTS

Figura 4 Customer journey

RECORRIDO DEL CLIENTE :	ETAPA DE RECONOCIMIENTO	ETAPA DE CONSIDERACIÓN	ETAPA DE DECISIÓN
QUE ES LO QUE PIENSA O SIENTE EL CLIENTE?	Necesidad alimenticia, salud y confianza.	Investiga sobre el queso sin lactosa y sus opciones.	Comparacion con la competencia, precio, características del producto.
QUE ES LO QUE HACE EL CLIENTE?	Busca alternativas a los quesos tradicionales, comparando con distintas marcas.	Analiza los beneficios de cambiar un queso tradicional por queso sin lactosa.	Concluye que si es una buena opcion adquirir el queso y decide comprar el queso sin lactosa
NECESIDADES Y PUNTOS DE DOLOR	Los clientes pueden tener una percepción errónea de que el queso sin lactosa tiene un sabor inferior o una textura diferente al queso tradicional.	selección limitada de quesos sin lactosa en las tiendas locales	Problemas de calidad con los quesos sin lactosa, como sabor desagradable o textura inconsistente.
COMO HACEMOS AVANZAR AL COMPRADOR A NUESTRA MARCA? (TOUCHPOINT)	Anuncios en redes sociales (facebook, instagram), participación en ferias de alimentos, eventos de salud y bienestar	Anuncios informativa sobre la intolerancia a la lactosa, quesos sin lactosa y sus beneficios.	Ofertas, descuentos y facilidad de adquirirlos

Elaborado por: El autor

Durante la etapa de inicio QUESOS MAOA será una empresa desconocida para los consumidores por lo que solo buscan alternativas una empresa que le ofrezca productos saludables como los quesos deslactosados, por lo que realizan comparaciones entre la diversidad

de productos existentes en el mercado que logren satisfacer su necesidad alimenticia de consumir un producto que su consumo no afecte a su salud.

QUESOS MAOA, debe trabajar en la captación de sus clientes para que conozcan la marca, crear contenido atractivo que eduque a los consumidores sobre los quesos deslactosados y sus beneficios. Adaptar el marketing y la estrategia de ventas para llegar a este público objetivo específico.

Figura 5 Touchpoints

RECORRIDO DEL CLIENTE :	ETAPA DE RECONOCIMIENTO	ETAPA DE CONSIDERACIÓN	ETAPA DE DECISIÓN
QUE ES LO QUE PIENSA O SIENTE EL CLIENTE?	Cuidar su salud, consumir productos saludables.	Piensa en la calidad del producto, y los beneficios del queso sin lactosa para la salud.	Consumir productos que no afecten a su salud.
QUE ES LO QUE HACE EL CLIENTE?	Analiza las características de el queso sin lactosa y sus opciones.	Que a pesar de ser un queso deslactosado presente un buen sabor.	Disfruta del queso sin lactosa y experimenta los beneficios para la salud.
NECESIDADES Y PUNTOS DE DOLOR	Dificultades para encontrar información fácilmente accesible sobre las opciones de queso sin lactosa.	Los quesos sin lactosa pueden percibirse como más caros que los quesos tradicionales.	Falta de variedad de los quesos sin lactosa.
COMO HACEMOS AVANZAR AL COMPRADOR A NUESTRA MARCA? (TOUCHPOINT)	Degustaciones, participación en ferias de alimentos, eventos de salud y bienestar.	Experiencias de clientes satisfechos que han consumido los productos de queso sin lactosa.	Promociones: Ofertas especiales y entrega a domicilio para facilitar las compras

Elaborado por: El autor

En la etapa de sacar ya el producto al mercado para que el consumidor lo pruebe por primera vez QUESOS MAOA debe superar las expectativas de los consumidores con un queso de alta calidad, que presente un buen sabor y textura, de manera que provoque un sentimiento satisfactorio para los clientes pues es un producto que cumplió con los estándares de calidad y sabor esperados por los consumidores.

PRINCIPALES MODIFICACIONES

ANTES:

- Ofreces quesos artesanales tradicionales.
- Segmento muy amplio sin enfocarse a un consumidor específico

DESPUES:

- Buscar diferenciarse ofreciendo quesos deslactosados brindando al consumidor un queso con hierbas como orégano, romero y pimentón.
- Segmento dirigido a personas adultas que sufran de intolerancia a la lactosa que consuman alimentos saludables.

LA IDEA DE NEGOCIO EN EL MUNDO

Podemos hacer un ligero análisis de como en otras partes de mundo gestionan la idea de negocio para una empresa productora de quesos deslactosados, para ello hemos considerado Italia ya que es un país que llamo mi atención por su alto uso de queso en las comidas.

ITALIA (GALBANI)

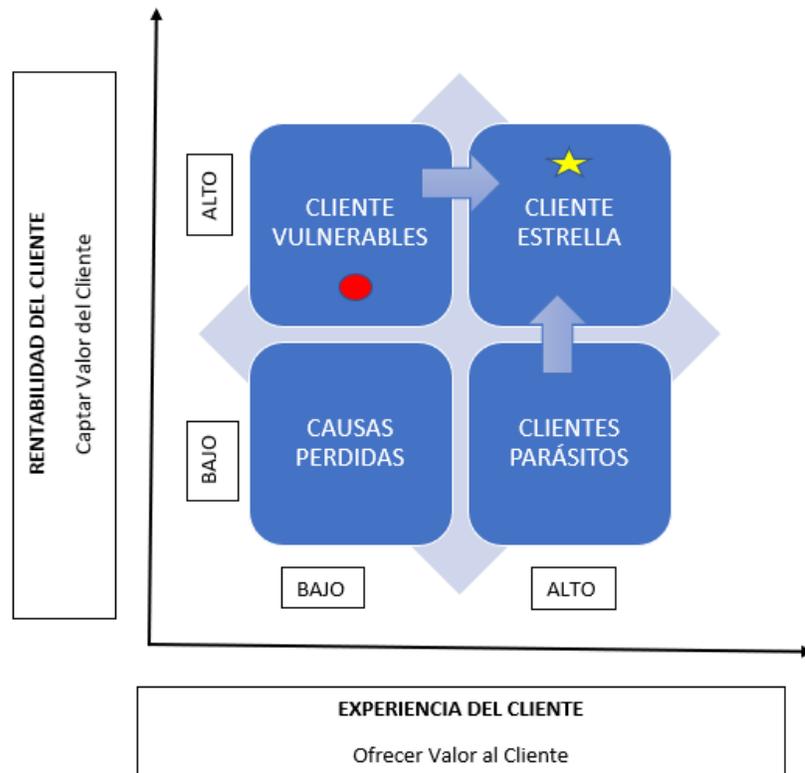
- Desarrolla quesos deslactosados con sabores y texturas típicas de la cocina italiana. Exportar sus quesos deslactosados a mercados internacionales.
- Implementa campañas de marketing que destaquen la tradición y la calidad de los quesos italianos. Participar en ferias alimentarias internacionales para promover sus productos.
- Innovación en el desarrollo de quesos deslactosados con ingredientes funcionales o propiedades nutricionales mejoradas.

ECUADOR (SARAGURO)

- Amplía la oferta de quesos deslactosados con sabores y presentaciones innovadoras. Desarrollar productos complementarios, ofrecer experiencias gastronómicas como catas de quesos o talleres de cocina.
- Colabora con restaurantes y hoteles para incluir sus quesos deslactosados en sus menús.
- Desarrolla campañas de marketing dirigidas a personas con intolerancia a la lactosa y a consumidores que buscan opciones más saludables.

GESTION DEL CLIENTE Y MATRIZ FCB

Figura 6 Matriz Gestión del cliente

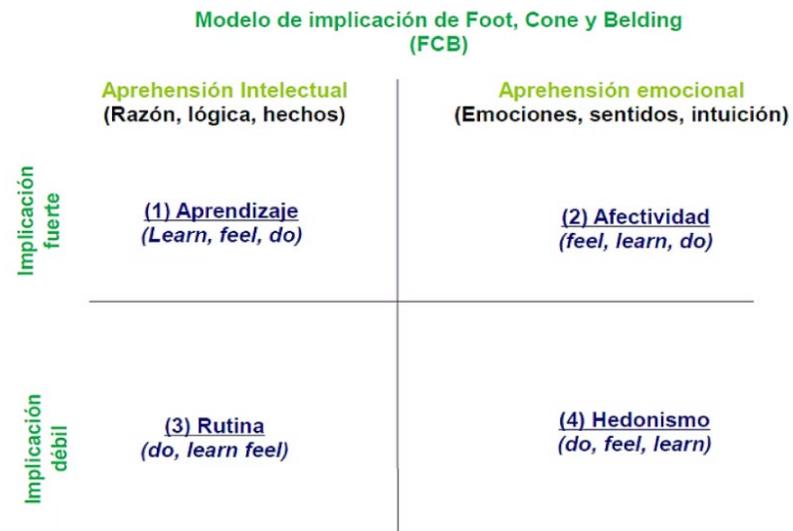


Elaborado por: El autor

En el siguiente cuadro podemos observar que QUESOS MAOA se enfrenta a clientes vulnerables ya que no tendrá inicialmente acogida pues es una empresa que recién está iniciando y los consumidores tienen una baja experiencia del consumo de este queso deslactosado, lo que nos da una baja rentabilidad hasta lograr un posicionamiento en la mente del consumidor y que nos empiecen a conocer por la calidad y sabor de este producto.

En el futuro la empresa alcanzara un posicionamiento haciendo que el segmento disfrute consumir productos saludables como un queso deslactosado que QUESOS MAOA ofrece, logrando mantener el sabor auténtico del queso que cumpla con las expectativas de los consumidores.

Figura 7 Matriz FCB



Elaborado por: El autor

Basándonos en el análisis previo y en la información disponible sobre el mercado de quesos deslactosados en Cuenca, la mayoría de los consumidores se ubican en el cuadrante inferior derecho del Modelo FCB, es decir, en la etapa del hedonismo, una implicación débil con una aprehensión emocional.

La decisión de compra del consumidor es hedonista que buscan el placer y la satisfacción, en el contexto del consumo de quesos deslactosados asociando los consumidores diferentes aspectos del producto y su experiencia de consumo.

Existe una creciente prevalencia de la intolerancia a la lactosa, lo que indica una necesidad real de productos lácteos sin lactosa, lo que sugiere que los consumidores ya tienen un cierto nivel de conocimiento sobre el queso deslactosado, disponibilidad cada vez mayor de quesos deslactosados, haciendo que los consumidores pueden encontrar fácilmente estos quesos en supermercados, tiendas especializadas y restaurantes, lo que facilita la compra del producto.

El queso deslactosado ofrece un sabor y nivel de satisfacción comparables al del queso tradicional, lo que lo convierte en una alternativa atractiva para aquellos consumidores que desean disfrutar de sus comidas sin experimentar molestias digestivas asociadas a la lactosa. Su textura suave y cremosa también aporta una experiencia sensorial agradable, lo que refuerza su aceptación entre quienes buscan opciones más digestivas sin sacrificar el placer de comer queso.

La experiencia emocional del consumidor, el queso deslactosado puede disfrutarse en una variedad de ocasiones, desde una simple degustación hasta una comida formal, esto permite a

los consumidores asociar el queso deslactosado con momentos agradables y experiencias placenteras.

Si bien el queso deslactosado no es un alimento "saludable" en sí mismo, puede ser una opción más saludable para las personas con intolerancia a la lactosa. Esto puede generar un sentimiento de satisfacción y bienestar en los consumidores.

MEJORA EN EL POSICIONAMIENTO

Es fundamental abordar la necesidad de desarrollar estrategias de marketing mix para la comercialización del queso, con el objetivo de hacer que la empresa sea más eficiente y competitiva. Estas estrategias se basan en los cuatro pilares del marketing: Producto, Precio, Plaza y Promoción.

Quesos MAOA implementará un conjunto de acciones orientadas a fortalecer su presencia en el mercado. Entre ellas se incluye el diseño de una identidad de marca sólida, que contemple la creación de un nombre, logotipo y mensaje que conecten con el público objetivo. También se propondrá la expansión de su línea de productos, junto con estrategias de fijación de precios que incluyan el análisis del costo de producción, el cálculo del margen de utilidad y la definición del precio de venta.

Asimismo, se identificarán puntos de venta y distribución estratégicos, y se establecerán acciones de promoción y publicidad para posicionar efectivamente el producto en el mercado.

MEJORA EN LA PARTICIPACIÓN

Las empresas de quesos deslactosados necesitan invertir en marketing para crear conciencia sobre sus productos y educar a los consumidores sobre los beneficios de los quesos deslactosados.

Se debe aprovechar canales como redes sociales, publicidad digital, relaciones públicas y eventos gastronómicos para llegar a los consumidores, es importante también ofrecer diferentes tipos de quesos deslactosados para satisfacer diversos gustos y necesidades, incorporando ingredientes o características únicas que diferencien los productos de la competencia.

Ofrecer quesos deslactosados de alta calidad con un sabor atractivo y una textura agradable para destacarse de la competencia. Incorporar ingredientes únicos considerando la utilización de ingredientes innovadores que aporten un valor diferencial a los quesos deslactosados.

Para lo que la empresa producirá quesos deslactosados brindando al consumidor diferentes tipos y sabores para satisfacer diversas preferencias y necesidades del consumidor, pues serán quesos con hierbas como orégano, romero y pimentón, que le permita deleitarse de un sabor

diferente a un queso tradicional, al ser un producto nuevo se plantea realizar degustaciones para que el consumidos conozca el sabor de nuestro producto.

MEJORA EN LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE

Algunos consumidores aún tienen la percepción de que los quesos deslactosados no tienen el mismo sabor o textura que los quesos tradicionales. Por lo que QUESOS MAOA ofrecerá a sus clientes un queso deslactosado que asegura que el queso mantenga su sabor característico y su textura cremosa, sin comprometer la experiencia sensorial que espera el consumidos al deleitarse de un buen queso.

Lo que busca la empresa es ofrecer un producto que no solo sea bueno para tu salud digestiva, sino que también brinde una experiencia gourmet satisfactoria y que lo puedan consumir sin el temor de comprometer su salud debido a la lactosa, garantizando que cumplan con los estándares de calidad y sabor esperados por los consumidores.

VALIDACION CON LOS CONSUMIDORES

Se realizó un encuentro con 6 consumidores a quienes se les pregunto su percepción sobre el producto, donde se obtuvo la siguiente información.

Figura 8 Analisis 4p



	PRODUCTO	PRECIO	PLAZA	PROMOCION
1	Me encanta el sabor del queso deslactosado.	El precio del queso deslactosado es muy competitivo	Me gustaría que hubiera más tiendas especializadas en quesos deslactosados.	Me gustaría que hubiera más ofertas y promociones.
2	Me gusta que haya una variedad de quesos deslactosados disponibles, para todos los gustos.	El precio del queso deslactosado es muy accesible, lo que lo hace una opción ideal para mi presupuesto.	Creo que la empresa debería vender sus productos online para que sea más fácil comprarlos.	Me gustaría que la empresa ofreciera degustaciones de quesos deslactosados en supermercados y eventos gastronómicos.
3	Me gustaría que hubiera más opciones de quesos deslactosados maduros y curados.	Creo que el precio del queso deslactosado es un poco alto, aunque entiendo que es un producto especializado.	Me gustaría que hubiera más tiendas especializadas en quesos deslactosados en Cuenca.	Recibir información sobre ofertas y promociones del queso deslactosado por correo electrónico.
4	La calidad del queso deslactosado, tanto en términos de sabor como de textura.	Precios accesibles para el consumidor.	La venta online y la entrega a domicilio.	Oportunidad de probar el queso deslactosado antes de comprarlo, a través de degustaciones en supermercados y eventos gastronómicos.
5	Buen sabor del queso deslactosado	El precio del queso deslactosado sea acorde con su calidad.	Experiencia de compra agradable en los puntos de venta, incluyendo una buena atención al cliente y una atmósfera atractiva.	Información clara y precisa sobre los beneficios del queso deslactosado, incluyendo sus características, usos y beneficios para la salud.
6	Disfrutar de un queso sin preocuparme por los efectos negativos de la lactosa.	Precio alto, por el tipo y la calidad	Adquisición del producto de manera presencial.	Proporcionar muestras gratuitas o descuentos para que los consumidores.

Elaborado por: El autor

La idea de negocio de ofrecer quesos deslactosados fue acogida con éxito, sin embargo, la empresa QUESOS MAOA debe buscar estrategias que ayuden a agregar valor como Ampliar la gama de quesos deslactosados disponibles para satisfacer diferentes gustos y preferencias. Por ejemplo, ofrecer quesos maduros, quesos curados, quesos con sabores especiales y Resaltar los beneficios digestivos del queso deslactosado para las personas con intolerancia a la lactosa. Además, ajustar los precios del queso deslactosado en función de la demanda, la temporada y la competencia y brindar descuentos a los clientes que compren cantidades mayores de queso deslactosado.

Al implementar estas ideas, la empresa de quesos deslactosados en Cuenca puede mejorar su estrategia de marketing mix, lo que aumentará su visibilidad, atraerá nuevos clientes y fidelizará a los mismos, lo que se traducirá en un mayor crecimiento y rentabilidad del negocio.

IDEA FINAL EN BASE AL MIX DE MARKETING

PROPUESTA QUESOS MAOA: posterior a la validación de consumidores

PRODUCTO

Quesos MAOA, ofrecerá una variedad de quesos libres de lactosa, con diversos sabores y texturas en base a hierbas como orégano, romero y pimentón, que le permita deleitarse de un sabor diferente a un queso tradicional, siguiendo procesos tradicionales y utilizando ingredientes frescos y naturales.

PRECIO

El precio se mantendrá a la par con el de la competencia, un precio que sea atractivo para el público objetivo, considerando el costo de producción, la competencia y el valor percibido de los quesos deslactosados, que a pesar de ser alto el consumidor esté dispuesto a pagar por ser un producto de alta calidad y cumpla sus expectativas.

PLAZA

Los canales de distribución para los quesos deslactosados serán a través de supermercados, tiendas especializadas, restaurantes y servicios de entrega a domicilio. Además, se tendrá presencia en ferias y eventos, participar en ferias gastronómicas, eventos de salud y bienestar y otros eventos relevantes para aumentar la visibilidad de la marca y llegar a nuevos clientes.

PROMOCION

Aprovechando la tecnología la empresa QUESOS MAOA utilizara estrategias de marketing digital como redes sociales, marketing de influencers, correo electrónico y publicidad en línea para llegar a un público amplio, por otro lado, realizara promociones y degustaciones en supermercados, tiendas especializadas y eventos para que los consumidores prueben los quesos deslactosados.

CAPITULO 4: GERENCIA FINANCIERA

SUPUESTOS PLANTEADOS

La empresa invertirá en activos como la compra de maquinaria para montar la producción del queso, mismo que se describen a continuación. Es importante mencionar que la empresa no deberá invertir en el local ya que es propio y cuenta con las instalaciones necesarias para llevar a cabo la producción.

Tabla 1 Inversión en activos

Costos activos fijos	
Maquinaria (Pasteurizadora capacidad 1000lts)	\$ 18.500,00
Prensadora de quesos	\$ 2.500,00

Cámara de frío	\$ 4.000,00
Caldero	\$ 7.000,00
Moldes y utensilios	\$ 2.000,00
Adecuación de la planta de producción	\$ 1.800,00
TOTAL, INVERSION ACTIVOS	\$ 35.800,00

Para los activos que se deprecian se aplicará el método de depreciación en línea recta de 5 años ya que son maquinarias, a excepción de la pasteurizadora que tiene una depreciación de 10 años.

Se considera una proyección para el análisis de este proyecto de 5 años y después de este tiempo se podrá vender la pasteurizadora a un valor de mercado de \$10.000,00, mientras que el resto de maquinaria se podrá vender en \$6.000,00.

La inversión estimada proviene del capital propio cubriendo el 64% del total. Además, se analizaron varias alternativas de financiamiento tanto internas como externas para inyectar el capital faltante mediante un préstamo bancario por \$15.000,00 con una tasa de interés anual del 12,77%, a un plazo de 5 años (aplicando el sistema de amortización francés). También es necesario contar con un capital de trabajo para cubrir sus operaciones en el corto plazo; para lo cual se considera que, como parte de su inversión inicial, deberá incluir el capital de trabajo para un mes considerando los costos y gastos detallados a continuación.

Los costos unitarios por 1lb de queso deslactosado producido son los siguientes, estos serán constantes durante los cinco años, siendo estos considerados costos variables.

Tabla 2 Materiales e insumos

Materiales e insumos	Costo unitario
Leche cruda	\$ 1,89
Cuajo	\$ 0,07
Sal y otros aditivos	\$ 0,10
Hiervas (orégano, pimienta, romero)	\$ 0,12
Empacado, etiquetado y flete	\$ 0,30
Total costos variables por unidad	\$ 2,48

La empresa proyecta unas ventas de 18500 unidades en el primer año, mientras que para los años siguientes se estima un incremento del 4% anual en la demanda. Esto se analizó mediante un estudio de mercado realizado que indica que las personas se vuelven más conscientes de la salud y buscan alternativas a productos lácteos tradicionales, por lo tanto, la demanda de quesos deslactosados puede aumentar. Esto llevará a la empresa a buscar nuevos canales de distribución con el fin de incrementar las ventas.

Para los costos fijos mensuales se considera necesario contar con 2 operarios en la planta por un valor de \$475 cada uno, y un administrativo por \$900. Además, tendrá costos en lo que corresponde a servicios básicos por un valor de \$600. Dichos costos se mantendrán fijos hasta el año 3, y para los años siguientes se contratará una persona más para la producción, los costos de servicios básicos se estima que incrementaran a \$700 y se incluirá gastos de publicidad y venta por \$350.

Mediante un análisis de precios con la competencia quesos MAOA ha establecido que su precio de venta será de \$4,95 la libra de queso deslactosado, teniendo un aumento del 7% para los dos últimos años ya que se ofrecerá entregas a domicilio, dando un valor agregado también al producto en cuanto al sabor.

Dado que se trata de un nuevo proyecto en el sector lácteo y en un entorno económico como el ecuatoriano, donde la inflación y los costos pueden ser variables, la tasa óptima de retorno para los recursos propios será del 14%, esta tasa no solo asegura que la empresa cubra sus costos financieros, sino que también proporciona un margen adecuado para compensar el riesgo asociado con la inversión en un nuevo proyecto en un sector competitivo y variable como es el de los quesos deslactosados. Con esta tasa y el costo del préstamo bancario se puede determinar el costo de capital promedio ponderado.

La tasa impositiva será 25% y las participaciones a los trabajadores 15% (esto implica una tasa de 36,25% que incluye participaciones e impuestos).

Tabla 3 Inversión inicial y capital de trabajo

INVERSION INICIAL		\$ 42,073.33
Costos activos fijos		\$ 35.800,00
Maquinaria (Pasteurizadora cap 1000lts)	\$ 18.500,00	
Prensadora de quesos	\$ 2.500,00	
Cámara de frío	\$ 4.000,00	
Caldero	\$ 7.000,00	
Moldes y utensilios	\$ 2.000,00	
Adecuación de la planta de producción	\$ 1.800,00	
Capital de trabajo (un mes)		\$ 6.273,33
Materiales e insumos	Costo unitario	

Leche cruda	\$	1,89		
Cuajo	\$	0,07		
Sal y otros aditivos	\$	0,10		
Hiervas (orégano, pimienta, romero)	\$	0,12		
Empacado, etiquetado y flete	\$	0,30		
Total, costos variables por unidad	\$	2,48		
Unidades producidas mensualmente		1.542	18.500,00	Unidades al año
Total, costos variables mensuales	\$	3.823,33		
Costos fijos mensuales	\$	2.450,00		

Tabla 4 Depreciación de activos fijos

DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS					
ACTIVO	VALOR COMPRA	GASTOS DEPRECIACION	DEPRECIACIÓN ACUMULADA	VL después de 5 años	Valor de Mercado
Maquinaria (Pasteurizadora capacidad 2000lts)	\$ 18.500,00	\$ 1.850,00	\$ 9.250,00	\$ 9.250,00	\$ 10.000,00
Prensadora de quesos	\$ 2.500,00	\$ 500,00	\$ 2.500,00	\$ -	\$ 1.000,00
Cámara de frio	\$ 3.500,00	\$ 700,00	\$ 3.500,00	\$ -	\$ 1.500,00
Caldero	\$ 7.000,00	\$ 1.400,00	\$ 7.000,00	\$ -	\$ 3.500,00
TOTAL		\$ 4.450,00	\$ 22.250,00	\$ 9.250,00	\$ 16.000,00

Tabla 5 Costo de capital promedio ponderado

CALCULO DEL COSTO DE CAPITAL PROMEDIO PONDERADO CCPP		
Costo de la deuda (Kd)	12,77%	
Costo deuda desp. Imp (ki)	8,14%	
Costo de recursos Propios (ks)	14%	
Participación deuda (wd)	36%	
Participación de recurso. Propios (ws)	64%	
CCPP (ka)	11,91%	
Inversión requerida		\$ 41.703,33
Deuda		\$ 15.000,00
Recursos propios		\$ 27.073,33

Tabla 6 Flujos Operativos

FLUJOS DE EFECTIVO OPERATIVOS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
No. Unidades	18500	19240	20010	20810	21642
Precio	\$ 4,95	\$ 4,95	\$ 4,95	\$ 5,30	\$ 5,30
Ventas	\$ 91.575,00	\$ 95.238,00	\$ 99.047,52	\$ 110.220,08	\$ 114.628,88
Costos variables	\$ 45.880,00	\$ 47.715,20	\$ 49.623,81	\$ 51.608,76	\$ 53.673,11
Costos fijos excepto depreciación	\$ 29.400,00	\$ 29.400,00	\$ 29.400,00	\$ 40.500,00	\$ 40.500,00
Depreciación	\$ 4.450,00	\$ 4.450,00	\$ 4.450,00	\$ 4.450,00	\$ 4.450,00
Utilidad Operativa	\$ 11.845,00	\$ 13.672,80	\$ 15.573,71	\$ 13.661,32	\$ 16.005,77
Impuestos y participaciones (36,25%)	\$ 4.293,81	\$ 4.956,39	\$ 5.645,47	\$ 4.952,23	\$ 5.802,09
Utilidad Neta	\$ 7.551,19	\$ 8.716,41	\$ 9.928,24	\$ 8.709,09	\$ 10.203,68
Depreciación	\$ 4.450,00	\$ 4.450,00	\$ 4.450,00	\$ 4.450,00	\$ 4.450,00
FE INCREMENTALES	\$ 12.001,19	\$ 13.166,41	\$ 14.378,24	\$ 13.159,09	\$ 14.653,68

Tabla 7 Flujo terminal

FLUJO TERMINAL	\$ 13,553,13
Venta de los Activos	\$ 16,000,00
Impuestos y participaciones	\$ 2,446,88

VM	\$16.000,00	
VL	\$9.250,00	
Utilidad/pérdida	\$6.750,00	
Efectos tributarios	\$2.446,88	(pago de impuestos)

Tabla 8 Evaluación del proyecto

EVALUACIÓN DEL PROYECTO						
	FE 0	FE 1	FE 2	FE 3	FE 4	FE 5
FLUJOS DE EFECTIVO DEL PROYECTO	-\$ 42.073,33	\$ 12.001,19	\$ 13.166,41	\$ 14.378,24	\$ 13.159,09	\$ 33.100,56

Flujos acumulados		\$	\$	\$
		25.167,60	39.545,84	52.704,93

Costo de capital	11,91%
-------------------------	---------------

Periodo de recuperación	3 años 2,3 meses
Valor presente neto	\$ 16.668,25
Tasa Interna de retorno	24,55%

ANALISIS DE RIESGO

La inflación proyectada para Ecuador es moderada, pero puede tener efectos significativos. El sector lechero ecuatoriano enfrenta desafíos como la escasez de agua y cortes de energía, lo cual ha llevado a un aumento en los costos operativos y una disminución en la producción de forraje. Por lo tanto, quesos MAOA se plantea un escenario pesimista en el que se estima que la inflación anual promedio será de 2%. Aumentando así los costos de materia prima y operación. Lo que conlleva a que la demanda de los quesos deslactosados disminuya a 18000 unidades anuales de manera constante por los 5 años proyectados.

Figura 9 Evaluación del proyecto con un escenario de riesgo

INVERSIÓN INICIAL	\$ 42,073.33					
Precio unitario	\$ 4.95	\$ 4.95	\$ 4.95	\$ 5.10	\$ 5.10	
Costo variable unitario	\$ 2.48	\$ 2.48	\$ 2.48	\$ 2.48	\$ 2.48	
Inflación	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	
Factor de inflación	1.020	1.040	1.061	1.082	1.104	
Precio ajustado por la inflación	\$ 5.05	\$ 5.15	\$ 5.25	\$ 5.52	\$ 5.63	
Costos variables ajustados por inf	\$ 2.53	\$ 2.58	\$ 2.63	\$ 2.68	\$ 2.74	
FLUJOS DE EFECTIVO OPERATIVOS						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
No. Unidades	18000	18000	18000	18000	18000	
Ventas	\$ 90,882.00	\$ 92,699.64	\$ 94,553.63	\$ 99,367.27	\$101,354.62	
Costos variables	\$ 45,532.80	\$ 46,443.46	\$ 47,372.33	\$ 48,319.77	\$ 49,286.17	
Costos fijos excepto depreciación	\$ 29,400.00	\$ 29,400.00	\$ 29,400.00	\$ 40,500.00	\$ 40,500.00	
Depreciación	\$ 4,450.00	\$ 4,450.00	\$ 4,450.00	\$ 4,450.00	\$ 4,450.00	
Utilidad Operativa	\$ 11,499.20	\$ 12,406.18	\$ 13,331.31	\$ 6,097.50	\$ 7,118.45	
Impuestos y participaciones	\$ 4,168.46	\$ 4,497.24	\$ 4,832.60	\$ 2,210.34	\$ 2,580.44	
Utilidad Neta	\$ 7,330.74	\$ 7,908.94	\$ 8,498.71	\$ 3,887.16	\$ 4,538.01	
Depreciación	\$ 4,450.00	\$ 4,450.00	\$ 4,450.00	\$ 4,450.00	\$ 4,450.00	
FE INCREMENTALES	\$ 11,780.74	\$ 12,358.94	\$ 12,948.71	\$ 8,337.16	\$ 8,988.01	
FE TERMINAL					\$ 18,446.88	
					\$ 27,434.89	
Ajuste de tasa de descuento por inflación						
Ka	11.91%					
Ka ajustada por inflación	13.91%					
	Año	\$	FE Acumulado			
	FE 0	-42,073.33				
	FE 1	11,780.74				
	FE 2	12,358.94	24,139.68			
	FE 3	12,948.71	37,088.39			
	FE 4	8,337.16	45,425.55			
	FE 5	27,434.89				
Flujos de efectivo del proyecto	-42,073.33	11,780.74	12,358.94	12,948.71	8,337.16	27,434.89
Valor presente neto	5,810.06					
Tasa Interna de retorno	18.90%					
Tiempo de recuperación	3 años, 7 meses					

CONCLUSIONES

En los últimos años, el mercado de quesos deslactosados en Ecuador ha mostrado un notable crecimiento, impulsado por el incremento en los casos de intolerancia a la lactosa y la mayor demanda de productos lácteos considerados más saludables. En contexto, de acuerdo a lo anterior, en nuestro país existe un alto consumo de queso, la mayoría de los hogares lo consumen, y a pesar de que en el mercado existen una gran variedad de este producto, el queso es un producto que siempre va a ser consumido, además la mayoría de los hogares no poseen un queso predilecto, constantemente cambian de marca, de tipo, de tamaño, de sabor o hasta de presentación, por lo que este mercado no está saturado, por otro lado, si se toma en cuenta años anteriores se puede ver que el consumo de queso se ha incrementado considerablemente. (Marcelo Andrade, 2023)

Este tipo de queso deslactosado ofrece una experiencia de sabor y satisfacción comparable al queso tradicional, convirtiéndose en una opción atractiva para quienes desean disfrutar de sus alimentos sin sufrir molestias digestivas por causa de la lactosa. Así, la empresa QUESOS MAOA tiene un gran potencial para posicionarse mediante la producción y comercialización de quesos deslactosados con alto valor agregado, diferenciándose a través de características únicas en el sabor del producto y certificaciones de calidad como las buenas prácticas de manufactura que respalden sus estándares de calidad.

La implementación de una estrategia integral de marketing mix, basada en los pilares de producto, precio, distribución y promoción, permitirá a la empresa alcanzar de manera eficaz a su mercado objetivo. Esto se logrará mediante la oferta de precios competitivos en comparación con productos similares, presencia en puntos de venta estratégicos como panaderías, tiendas de productos saludables y restaurantes, así como campañas publicitarias en redes sociales y eventos de degustación que impulsan la fidelización y el reconocimiento de la marca. Además, la adopción de prácticas sostenibles en la producción reflejará un compromiso con la responsabilidad social y ambiental, fortaleciendo la imagen corporativa y alineándose con las tendencias actuales del mercado.

Los resultados financieros evidencian una sólida viabilidad del proyecto. Desde el punto de vista financiero, se observa un Valor Presente Neto (VPN) positivo de \$16.668,25 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 24,55%, ambos indicadores superiores al costo de capital del 11,91%, lo que garantiza que la inversión no solo será rentable, sino que también generará un valor significativo para la empresa, con un período de recuperación, estimado en 3 años y 2,3 meses, por lo que, se considera competitivo dentro del sector alimentario, resultando atractivo para potenciales inversionistas. En contraste con los escenarios analizados, junto con un periodo de recuperación razonable y la capacidad de adaptarse a condiciones adversas, siendo estas

desfavorables debido a la inflación que impacta los costos operativos y de producción, el VPN sigue siendo positivo y la TIR es superior al costo de capital, lo que indica que, incluso en condiciones adversas, el proyecto sigue siendo viable y rentable, aunque con márgenes reducidos. En contexto con lo anterior, la producción de quesos deslactosados no solo responde a una tendencia creciente hacia productos saludables, sino que también muestra un potencial significativo para generar retornos atractivos.

Por lo tanto, se concluye que la producción y comercialización de quesos deslactosados es una inversión viable, rentable y alineada con las tendencias de consumo saludable, ofreciendo una oportunidad estratégica para QUESOS MAOA de consolidarse en un mercado dinámico y en expansión.

BIBLIOGRAFÍA

- Antonio Luna, & Carmen Guasco. (2022). *Dialnet- EstudioDeFactibilidadParaLaCreacionDeUnaEmpresaDeC-8383501*.
- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2024). *SectorReal_042024*.
- Burneo-Valarezo, S., Delgado, R., Ii, V., Antonia, M., & Iii, V. (2016). *Estudio de factibilidad en el sistema de dirección por proyectos de inversión Feasibility study on the project management system for investment project*.
- Candioti, P. M. C., Palma, S. M., Sabbag, N., Perotti, M. C., Bernal, S. M., & Zalazar, C. A. (2002). *Estudio comparativo de distintas alternativas tecnológicas para la producción de quesos semiduros de pasta lavada bajos en grasa*.
- CIL Ecuador. (2023). *¿Quiénes somos? | CIL Ecuador*. <https://www.cil-ecuador.org/quienes-somos>
- Cristhian Sáenz. (2016). *“ESTUDIO DE PRE-FACTIBILIDAD TECNICO-ECONÓMICO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PRODUCTORA DE QUESOS DE CABRA” ALUMNO: CRISTHIAN SÁEZ SARZOZA PROFESOR GUIA: FREDDY PACHECO RIOS MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERIA INDUSTRIAL*.
- Duvergel Cobas, Y., & Argota Vega, L. E. (2017). ESTUDIO DE FACTIBILIDAD ECONÓMICA DEL PRODUCTO SISTEMA AUTOMATIZADO CUBANO PARA EL CONTROL DE EQUIPOS MÉDICOS. *3C Tecnología Glosas de Innovación Aplicadas a La Pyme*, 6(4), 46–63. <https://doi.org/10.17993/3ctecno.2017.v6n4e24.46-63>
- INEC. (2024). *home – Instituto Nacional de Estadística y Censos*. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/>
- Jerves José, & Vintimilla Álvaro. (2019). *Análisis de la cadena de valor y propuesta de herramientas de gestión en la empresa lácteos san Antonio*.
- Legislativo, D. (2008). CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR. *Registro Oficial*, 449(20), 25–2021. www.lexis.com.ec
- MAGAP. (2024). *Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca – Ministerio de Agricultura y Ganadería*. <https://www.agricultura.gob.ec/ministerio-de-agricultura-ganaderia-acuacultura-y-pesca/>

- Marcelo Andrade. (2023). *Sector lácteo en Ecuador: una mirada a los desafíos y oportunidades para hacer uso de este contenido cite la fuente y haga un enlace a la nota original en revistagestion.ec: <https://revistagestion.ec/analisis-economia-y-finanzas/sector-lacteo-en-ecuador-una-mirada-los-desafios-y-oportunidades/>.*
- Narváez Martínez, O. E. (2009). *FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS PROGRAMA TECNOLOGÍA PÚBLICA AMBIENTAL ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.*
- Puerto, D. M. (2017). *Formulación y Evaluación de Proyectos.* <http://www.areandina.edu.co>
- Saturnino, C. M. M., Nakamura, N., de Lima, M. B., de Brito, B. J., Yamamoto, F. A., & da Silva, L. M. (2024). TECHNOLOGICAL INNOVATIONS IN THE DEVELOPMENT OF FOOD PRODUCTS WITHOUT GLUTEN AND LACTOSE. *Revista de Gestao Social e Ambiental*, 18(3). <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n3-186>
- Secretaria Nacional de Planificación. (2024). *Plan de Desarrollo para el Nuevo Ecuador 2024-2025 – Secretaría Nacional de Planificación.* <https://www.planificacion.gob.ec/plan-de-desarrollo-para-el-nuevo-ecuador-2024-2025/>
- Weinberger Villarán. (2009). *PLAN DE NEGOCIOS Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio. Con el apoyo de.*