



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
EMPRESARIALES**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Diseño de un modelo de negocios a través de la  
metodología Lean Canvas para la hacienda la "La Retama"  
en la parroquia de Santiago, del cantón Loja, año 2021**

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Autor:** Torres Villamagua, Daniela Cecilia

**Director:** Torres Ayala, Wilson Arturo

LOJA

2023



*Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NC-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>*

2023

## Aprobación del director del Trabajo de Titulación

Loja, 29 de septiembre de 2023

Magister

Julio Alberto Ríos Zaruma

**Director de la carrera de Administración de Empresas**

Ciudad. -

De mi consideración:

Me permito comunicar que, en calidad de director del presente Trabajo de Titulación denominado: Diseño de un modelo de negocios a través de la metodología Lean Canvas para la hacienda la "La Retama" en la parroquia de Santiago, del cantón Loja, año 2022, realizado por Daniela Cecilia Torres Villamagua ha sido orientado y revisado durante su ejecución, así mismo ha sido verificado a través de la herramienta de similitud académica institucional, y cuenta con un porcentaje de coincidencia aceptable. En virtud de ello, y por considerar que el mismo cumple con todos los parámetros establecidos por la Universidad, doy mi aprobación a fin de continuar con el proceso académico correspondiente.

Particular que comunico para los fines pertinentes.

Atentamente,

Director: Mgtr. Wilson Arturo Torres Ayala

C.I.:1104526783

Correo electrónico: watorres@utpl.edu.ec

### **Declaración de autoría y cesión de derechos**

Yo, Daniela Cecilia Torres Villamagua, declaro y acepto en forma expresa lo siguiente:

Ser autora del Trabajo de Titulación denominado : Diseño de un modelo de negocios a través de la metodología Lean Canvas para la hacienda la "La Retama" en la parroquia de Santiago, del cantón Loja, año 2021, de la carrera de Administración de Empresas, específicamente de los contenidos comprendidos en: Capítulo 1. , siendo Wilson Arturo Torres Ayala, director del presente trabajo; también declaro que la presente investigación no vulnera derechos de terceros ni utiliza fraudulentamente obras preexistentes. Además, ratifico que las ideas, criterios, opiniones, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad. Eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones judiciales o administrativas, en relación a la propiedad intelectual de este trabajo.

Que la presente obra, producto de mis actividades académicas y de investigación, forma parte del patrimonio de la Universidad Técnica Particular de Loja, de conformidad con el artículo 20, literal j), de la Ley Orgánica de Educación Superior; y, artículo 91 del Estatuto Orgánico de la UTPL, que establece: "Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad", en tal virtud, cedo a favor de la Universidad Técnica Particular de Loja la titularidad de los derechos patrimoniales que me corresponden en calidad de autor/a, de forma incondicional, completa, exclusiva y por todo el tiempo de su vigencia.

La Universidad Técnica Particular de Loja queda facultada para ingresar el presente trabajo al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública, en cumplimiento del artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

.....

Autor: Daniela Cecilia Torres Villamagua

C.I.:1105006405

Correo electrónico: [dctorres19@utpl.edu.ec](mailto:dctorres19@utpl.edu.ec)

### **Dedicatoria**

Dedico mi tesis con todo mi corazón a mi abuelita Zoila Aguirre y a mi abuelito Floresmilo Villamagua, gracias al sacrificio, esfuerzo y trabajo de ellos, mi familia continúa con su legado. Estoy segura de que este trabajo de investigación es el inicio de un sueño que los hará orgullosos.

## **Agradecimiento**

Agradezco principalmente a Dios, por llenar mi vida de amor y calmar mis temores.

A mis papás y mis hermanos, por ser mi apoyo incondicional en todo y por siempre mostrarme el camino para mi superación.

A mi alma gemela, por acompañarme todo este tiempo, con paciencia, consideración y amor.

A mi tutor de tesis, Mgtr.Wilson Torres, por brindarme su apoyo y conocimientos para lograr culminar con éxito este anhelado trabajo de investigación.

Finalmente, agradezco a mis compañeros de la universidad, quienes, sin interés alguno, me brindaron su ayuda y amistad siempre.

## Índice de contenido

Aprobación del director del Trabajo de Titulación .....	I
Declaración de autoría y cesión de derechos.....	II
Dedicatoria .....	IV
Agradecimiento.....	V
Índice de contenido .....	VI
Resumen.....	1
Abstract .....	2
Introducción .....	3
Capítulo Uno.....	5
Marco Teórico .....	5
1.1 Modelo de negocios .....	5
1.1.1 Origen y definición .....	5
1.2 Objetivo de un modelo de negocio.....	8
1.3 ¿Qué es el Business Model canvas o lienzo de modelo de negocio?.....	9
1.4 ¿Qué es el modelo lean canvas? .....	17
1.4.1 Análisis de la estructura Lean Canvas .....	18
1.5 Diferencias entre el modelo canvas y el modelo lean canvas .....	21
1.6 Responsabilidad social empresarial.....	22
1.7 Actividad ganadera bovina.....	24

1.7.1 La ganadería en el Ecuador .....	25
1.7.2 Número de cabezas de ganado.....	26
1.7.3 La raza Jersey y sus beneficios en la ganadería en Ecuador .....	28
1.7.4 La ganadería en la provincia de Loja.....	33
1.7.5 Marco normativo para la actividad lechera .....	34
1.7.6 Industria láctea en el Ecuador y sus derivados.....	36
1.7.7 Industria del helado .....	36
1.8 La Hacienda la Retama .....	36
1.8.1 Filosofía empresarial .....	37
1.8.1 Producción de derivados de leche de la hacienda La Retama .....	39
1.8.2 Reconocimiento a la producción bovina de la hacienda La Retama .....	39
Capítulo dos .....	40
Metodología y análisis de información.....	40
2.1 Diseño, enfoque y tipo de la investigación.....	40
2.2 Técnicas e instrumentos .....	41
2.2.1 Encuesta.....	41
2.2.2 Focus group.....	41
2.2 Población.....	42
2.3 Muestra.....	42
2.4 Recolección de información. ....	44
2.5 Técnicas de análisis de datos.....	44
2.6 Guion .....	44
2.7 Análisis de la información.....	44

<b>2.8</b>	<b>Análisis de resultados .....</b>	<b>45</b>
	<b>Capítulo tres .....</b>	<b>55</b>
	<b>Modelo de negocio inicial para la hacienda La Retama a través del Lean Canvas. ....</b>	<b>55</b>
<b>3.1</b>	<b>Construcción del Lean Canvas .....</b>	<b>55</b>
<b>3.2</b>	<b>Validación del modelo de negocio .....</b>	<b>61</b>
<b>3.3</b>	<b>Modelo de negocio final para la hacienda La Retama a través del Lean Canvas.</b>	<b>61</b>
	<b>Conclusiones .....</b>	<b>76</b>
	<b>Recomendaciones .....</b>	<b>78</b>
	<b>Referencias .....</b>	<b>79</b>
	<b>Apéndices.....</b>	<b>84</b>
	<b>Apéndice A. Encuesta .....</b>	<b>84</b>
	<b>Apéndice B. Entrevista .....</b>	<b>89</b>
	<b>Apéndice C. Focus Group .....</b>	<b>92</b>

## Índice de figuras

Figura 1 Evolución de la actividad emprendedora temprana en Ecuador y países seleccionados.....	6
Figura 2 Modelo del Lienzo de negocios Canvas.....	10
Figura 3 Lienzo Modelo Lean Canvas.....	18
Figura 4 Agricultura, valor agregado como % del PIB.....	25
Figura 5 Distribución de ganado vacuno en Ecuador, por regiones al 2021.....	26
Figura 6 Provincias con mayor número de cabezas de ganado.....	26
Figura 7 Número de cabezas de ganado vacuno por razas.....	28
Figura 8 Producción de leche. Ecuador 2016 – 2021.....	31
Figura 9 Industria láctea Ecuador.....	32
Figura 10 Estadística de producción de leche 2019.....	33
Figura 11 Organigrama de la Hacienda La Retama.....	37
Figura 12 La ubicación en el mapa se indica.....	38
Figura 13 Género de la muestra.....	45
Figura 14 Rango de edad de la muestra.....	45
Figura 15 Ingresos mensuales.....	46
Figura 16 Consumo de productos lácteos.....	47
Figura 17 Razones de compra de productos lácteos.....	47
Figura 18 Frecuencia de consumo.....	48
Figura 19 Consumo de productos lácteos durante el día.....	49
Figura 20 Consumo de productos lácteos semanal por ingresos.....	51
Figura 21 Preferencia sobre el lugar para la compra de productos lácteos.....	52
Figura 22 Percepción sobre el estándar de calidad en los productos lácteos locales.....	52
Figura 23 Percepción de diferencia entre productos con y sin buenas prácticas ganaderas.....	53

<b>Figura 24 Imagotipo del helado de la Hacienda La Retama.....</b>	<b>58</b>
<b>Figura 25 Imagotipo final para los productos Jersey Dairy.....</b>	<b>65</b>
<b>Figura 26 Empaques finales presentación 100ml Jersey Dairy.....</b>	<b>66</b>
<b>Figura 27 Empaque final presentación 10 litros Jersey Dairy.....</b>	<b>66</b>
<b>Figura 28 Historia de la marca Jersey Dairy en redes sociales.....</b>	<b>68</b>

### Índice de tablas

<b>Tabla 1 Estadísticas de constitución de compañías, a julio de 2022.....</b>	<b>7</b>
<b>Tabla 2 Total empresas, período 2012 – 2020.....</b>	<b>7</b>
<b>Tabla 3 Diferencias entre el modelo Canvas y el modelo Lean Canvas.....</b>	<b>22</b>
<b>Tabla 4 Porcentaje de ganado vacuno por razas.....</b>	<b>28</b>
<b>Tabla 5 Número de productores ganaderos por provincia.....</b>	<b>29</b>
<b>Tabla 6 Comparación de producción lechera en Loja.....</b>	<b>34</b>
<b>Tabla 7 Población parroquia urbana de Loja.....</b>	<b>42</b>
<b>Tabla 8 Disposición a pagar para productos lácteos con buenas prácticas ganaderas .....</b>	<b>53</b>
<b>Tabla 9 Lienzo inicial del modelo de negocio.....</b>	<b>56</b>
<b>Tabla 10 Lienzo final de Lean</b>	
<b>Canvas.....</b>	<b>70</b>
<b>Tabla 11 Flujo de costos productos Jersey Dairy.....</b>	<b>71</b>
<b>Tabla 12 Flujo de caja helado de higo y queso crema.....</b>	<b>71</b>
<b>Tabla 13 Flujo de caja helado de fresa.....</b>	<b>72</b>
<b>Tabla 14 Flujo de caja helado de vainilla.....</b>	<b>72</b>
<b>Tabla 15 Flujo de caja helado de chocolate.....</b>	<b>73</b>
<b>Tabla 16 Determinación de costo presentaciones helado higo y queso crema.....</b>	<b>73</b>
<b>Tabla 17 Determinación de costo presentaciones helado chocolate.....</b>	<b>73</b>
<b>Tabla 18 Determinación de costo presentaciones helado fresa.....</b>	<b>74</b>
<b>Tabla 19 Determinación de costo presentaciones helado vainilla.....</b>	<b>74</b>

## Resumen

Esta investigación propone realizar un modelo de negocio a través de la metodología Lean Canvas para la Hacienda “La Retama” ubicada en la parroquia Santiago, del cantón Loja. Los métodos utilizados son, métodos cualitativos y cuantitativos: una entrevista no estructurada al gerente de la Hacienda La Retama; 383 encuestas a consumidores de productos lácteos del casco urbano de Loja y un focus group para validar el modelo de negocio. Con ello se determinó que, la hacienda podrá generar un valor agregado a la leche de ganado jersey que produce. Para ello, la líneas de productos identificadas son dos, una línea de helados dispuestas en tres presentaciones de 100 ml, 1 litro y 10 litros, de sabores clásicos entre ellos: chocolate, vainilla y fresa y; otra línea denominada tradición premium, que busca proveer al cliente, una nueva forma de consumo de una tradición gastronómica del sur de la región del Ecuador a través de un helado con sabor a higo y queso crema endulzado con estevia y cuyo ingrediente principal proviene de la leche del ganado Jersey.

*Palabras claves: modelo de negocio, Lean Canvas, emprendimiento*

### **Abstract**

This research proposes to develop out a business model through the Lean Canvas methodology for the "La Retama" farm located in the Santiago parish, in the Loja canton. Qualitative and quantitative methods are used: An unstructured interview with the manager of Hacienda La Retama; 383 consumer surveys of dairy products in the urban area of Loja and a focus group to validate the Lean Canvas. With this, it was determined that the farm will be able to generate added value to the Jersey cattle milk produced on it. For this, the product line identified are two, a line of ice cream arranged in three presentations of 100 ml, 1 liter and 10 liters; of classic flavors among them: Chocolate, vanilla and strawberry and another line called premium tradition, which seeks to provide the customer with a new way of consuming a gastronomic tradition from the south of the Ecuadorian region through a fig-flavored ice cream and cream cheese sweetened with Stevia and whose main ingredient comes from the milk of Jersey cattle.

*Keywords: business model, Lean Canvas, entrepreneurship*

## Introducción

Actualmente existe una oferta alta de productos lácteos de consumo masivo; sin embargo, los sabores ofertados son comunes y se usan aditivos artificiales para reducir costos por lo que se busca desarrollar un producto que sea accesible a los consumidores pero que cuente con altos estándares de calidad, sin azúcar añadida y que sea un producto atractivo para los consumidores.

Esta investigación propone un modelo de negocio a través de la metodología Lean Canvas para la hacienda “La Retama” ubicada en la parroquia Santiago, del cantón Loja. Para cumplir con este objetivo se establecen tres objetivos específicos. El primero es elaborar un marco teórico del modelo de negocio Lean Canvas y analizar la situación actual de la industria láctea, en donde se hace un análisis del modelo Lean Canvas, una comparación con el modelo Canvas tradicional y se provee un contexto de la industria láctea nacional y local. El segundo objetivo es diseñar un modelo de negocio para la hacienda “La Retama” a través de la metodología Lean Canvas, para lo cual se empieza con el levantamiento de la información con el gerente de la Hacienda, encuestas para conocer el consumo de productos lácteos en Loja. Y el tercer objetivo es validar el modelo de negocio para la hacienda La Retama con los clientes potenciales, para lo cual se realiza un focus group y se determina un modelo de negocio final.

Una de las limitantes en esta investigación fue que la información disponible en el INEC para el cálculo de la muestra está basada en el censo poblacional del año 2010.

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos cualitativos y cuantitativos. Como método cuantitativo se aplicó un cuestionario en línea a 383 consumidores de productos lácteos del casco urbano del cantón Loja; en cambio para el método cualitativo se realizó un focus group con 5 personas entre los 18 y 65 años, quienes tienen poder adquisitivo en comprar helados de buen sabor y calidad.

Este documento contiene tres capítulos. Específicamente el capítulo uno hace referencia al marco teórico, se abordan temáticas referentes a modelo de negocios, Lean Canvas, diferencia con el lienzo de modelo de negocio tradicional, así como un análisis de la industria láctea en el Ecuador y Loja, las razas de ganado existentes, finalmente este capítulo da el contexto de la hacienda La Retama. En el segundo capítulo se explica la metodología utilizada y el análisis de los resultados de las 383 encuestas realizadas. Finalmente, en el capítulo tres se muestra el modelo de negocio inicial propuesto para la hacienda La Retama basado en las encuestas; asimismo se explica la validación realizada a través de un focus group y el modelo de negocio final de la empresa.

Debido a que la hacienda actualmente está enfocada en la venta a un único proveedor de leche por lo que una de sus necesidades es ampliar su cartera de productos con una inversión inicial de \$10 000 que le permita posicionarse con nuevos productos lácteos que contengan valor agregado en el mercado.

## Capítulo Uno

### Marco Teórico

#### 1.1 Modelo de negocios

##### 1.1.1 Origen y definición

Ricart (2009), menciona que: un modelo de negocio representa el conjunto de elecciones hechas por una empresa en un determinado momento y el conjunto de consecuencias que se presentan una vez tomadas esas elecciones; si bien el criterio hace mención a las decisiones que una empresa puede tomar y el resultado obtenido, que básicamente es una acción que se puede aplicar en todo momento, el concepto de modelo de negocio, históricamente puede remontarse a finales de la década de los 50. Este autor propuso una pregunta que toda organización debe hacerse: ¿Cuál es nuestro negocio? que, aunque parece una pregunta sencilla, resulta más difícil de responder, ya que su respuesta no depende del fabricante de un producto, o del prestador de un servicio, sino que es una postura que asume un cliente, a partir de las necesidades que atiende. Para esto hay que mirar el negocio desde afuera.

Los conceptos relacionados al origen de modelo de negocio son atribuibles a Peter Drucker, quien empieza a utilizar el término “estrategia” en el ámbito empresarial (Drucker, 1954, 1994).

El modelo de negocio como un sistema interconectado de actividades que opera de forma interdependiente, con el que una empresa hace negocio creando valor para sus clientes, obteniendo dinero (Palacios y Duque, 2011). Esto representa una condición, que las empresas deben plantear su gestión operativa, económica y administrativa en función de lo que buscan o necesitan los clientes y sobre todo de forma tal que ellos lo perciban como un real valor para sus requerimientos.

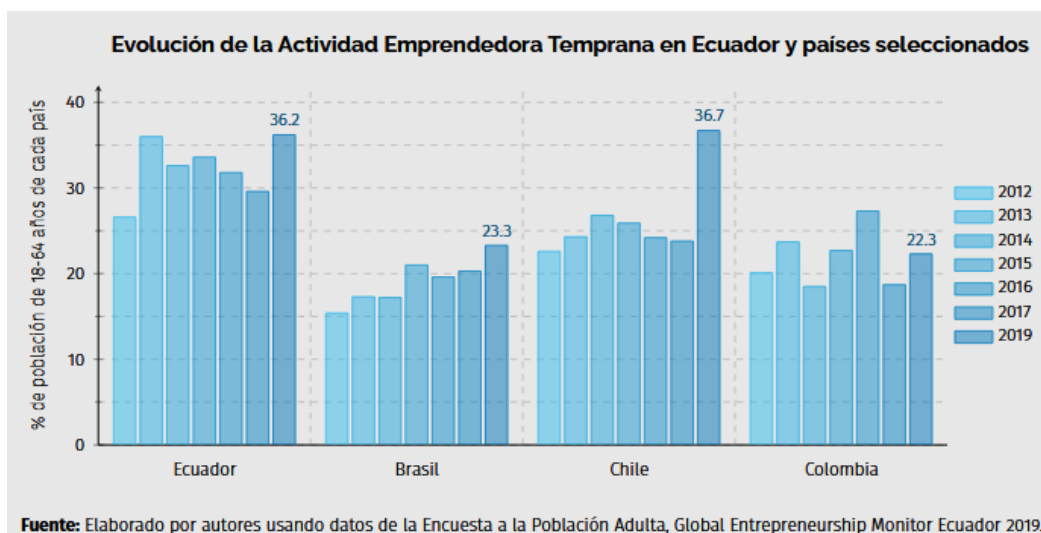
En tanto, Osterwalder y Pigneur (2011) definen al modelo de negocio como aquel instrumento que tiene una empresa para crear sus cimientos que le permita dar y obtener

valor. Esto marca una perspectiva diferente en el emprendedor, orientándolo a reconocer que no necesariamente variables como el precio o la publicidad son los que determinan la aceptación de un servicio o producto, sino la forma en que se percibe y la importancia que tiene en la satisfacción y valoración de los clientes.

La variedad de negocios en áreas de servicios y producción que se implementan en el Ecuador ha ido creciendo sostenidamente, el Global Entrepreneurship Monitor Ecuador (GEM) en sus estudios indica en uno de sus principales indicadores, la Tasa de Actividad Emprendedora Temprana (TEA) (Lasio et al., 2020) que incluye a quienes inician negocios y aquellos que no superan los 42 meses de vigencia. Conforme a este indicador, en Ecuador al año 2019 la tasa era del 36,2%, que equivale a un número de 3.6 millones de personas involucrados en un negocio (al año 2017 la tasa era de 29,2%). En Latinoamérica, Ecuador ha mantenido porcentajes superiores a otros países como Chile, Brasil y Colombia; y, solamente al año 2019 Chile lo superó al llegar a 36.7% frente al 36.2% de la tasa del país. Según se puede observar en la siguiente figura 1.

**Figura 1**

*Evolución de la actividad emprendedora temprana en Ecuador y países seleccionados*



*Nota. Adaptado de Global Entrepreneurships Monitor Ecuador 2019 – 2020, por Escuela de Negocios de la ESPOL, por Lasio et al., 2020.*

Con datos de la Superintendencia de Compañías (SuperCias) se puede observar en la tabla 1, que anualmente hay un importante número de compañías constituidas en el Ecuador, si bien porcentualmente hay un decrecimiento importante al año 2022, se debe considerar que el año no culmina por lo que su número puede aumentar.

**Tabla 1**

*Estadísticas de constitución de compañías, a julio de 2022*

Año	Constitución física		Constitución electrónica			Total	Variación porcentual
	Tradicional	SAS	Minuta estándar	Minuta propia	SAS		
2014	2.578	-	508	-	-	3.086	
2015	5.757	-	2.576	-	-	8.333	170,0%
2016	4.486	-	2.750	-	-	7.236	-13,2%
2017	5.109	-	3.141	-	-	8.250	14,0%
2018	5.315	-	3.625	-	-	8.940	8,4%
2019	5.999	-	3.725	294	-	10.018	12,1%
2020	3.503	3.395	2.678	587	794	10.957	9,4%
2021	2.679	4.337	2.128	458	6.906	16.508	50,7%
2022	985	2.789	733	192	5.747	10.446	-36,7%

*Nota.* Tomado de evidencia cuantitativa y porcentualmente el crecimiento anual de compañías creadas, por Supercías, 2022.

El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), genera una estadística del número de empresas y emprendimientos (DIEE) que, como se muestran en la tabla 2, en el año 2019 hubo un cierre de 27.627 empresas en relación con el año 2018 (INEC, 2022). Para el año 2020 la disminución se acentuó al llegar a 40.335 aunque se debe tomar en cuenta que, para ese año, la pandemia por el Covid 19, obligó a tomar medidas extremas desde el gobierno nacional, como el confinamiento que afectó a muchos negocios.

**Tabla 2**

*Total empresas, período 2012 - 2020*

Año	Nro. Empresas	Variación
2012	790.409	

2013	875.920	85.511
2014	899.363	23.443
2015	887.829	(11.534)
2016	873.243	(14.586)
2017	911.830	38.587
2018	914.227	2.397
2019	886.600	(27.627)
2020	846.265	(40.335)

*Nota.* Tomado de Directorio de Empresas y

Emprendimientos al año 2020, por INEC, 2022.

Adicionalmente a la situación negativa generada por la pandemia, algunos de esos negocios que han desaparecido, también lo han hecho por la falta de una correcta planificación, por situaciones internas insuperables o por decisiones puntuales de los socios.

Las empresas en funcionamiento deben retroalimentarse e innovar, pero como plantea Tonuit (2020) “¿Por qué algunas empresas lograron sobrevivir y otras no? La respuesta está en el cambio de su modelo de negocios. El modelo de negocios define y articula los principales elementos o pilares que permiten entregar valor a los clientes” (p.1). Esto lleva a reconocer la importancia y la pertinencia de utilizar un modelo de negocio en la toma de decisiones para disminuir la incertidumbre y para alcanzar mejores resultados.

Para Haro et al. (2017), la innovación concierne a la creación de algo nuevo y su puesta en valor, en el proceso de creación la adaptación a los avances tecnológicos es fundamental y en la puesta en valor, el resultado se relaciona con la comercialización con éxito que genera rentabilidad.

## **1.2 Objetivo de un modelo de negocio**

Como se planteó en el punto anterior un modelo de negocios es un medio que se utiliza para posibilitar la ejecución de una idea de negocio, de evaluar su pertinencia de ejecución y las potencialidades ante las circunstancias actuales del mercado.

El modelo de negocio tiene como objetivo inicial, permitir que no sólo las oportunidades sean identificadas, sino que sus dimensiones sean exploradas y explotadas creativamente (Aldana et al., 2011). En base a lo planteado por Toniut (2020) el modelo de negocio permite, como otro objetivo, describir los pilares fundamentales del negocio, la relación y la coordinación existente, y con los que la empresa genera valor.

Otro objetivo es disminuir la incertidumbre al momento de buscar implementar una nueva línea de productos o servicios. Además, en el alcance de este objetivo se propicia la innovación, como indican Zott y Amid (2009) “un modelo de negocio innovador puede crear un nuevo mercado o permitir que una empresa, cree y explote nuevas oportunidades en los mercados existentes” (p.10), lo que siempre será un objetivo empresarial obligatorio para mantener competitividad y presencia.

Un objetivo adicional es que las organizaciones puedan plantear estrategias para la optimización de los recursos y su potenciación para hacerlos más productivos, y que permitan lograr mejores objetivos financieros (Naranjo, 2015)

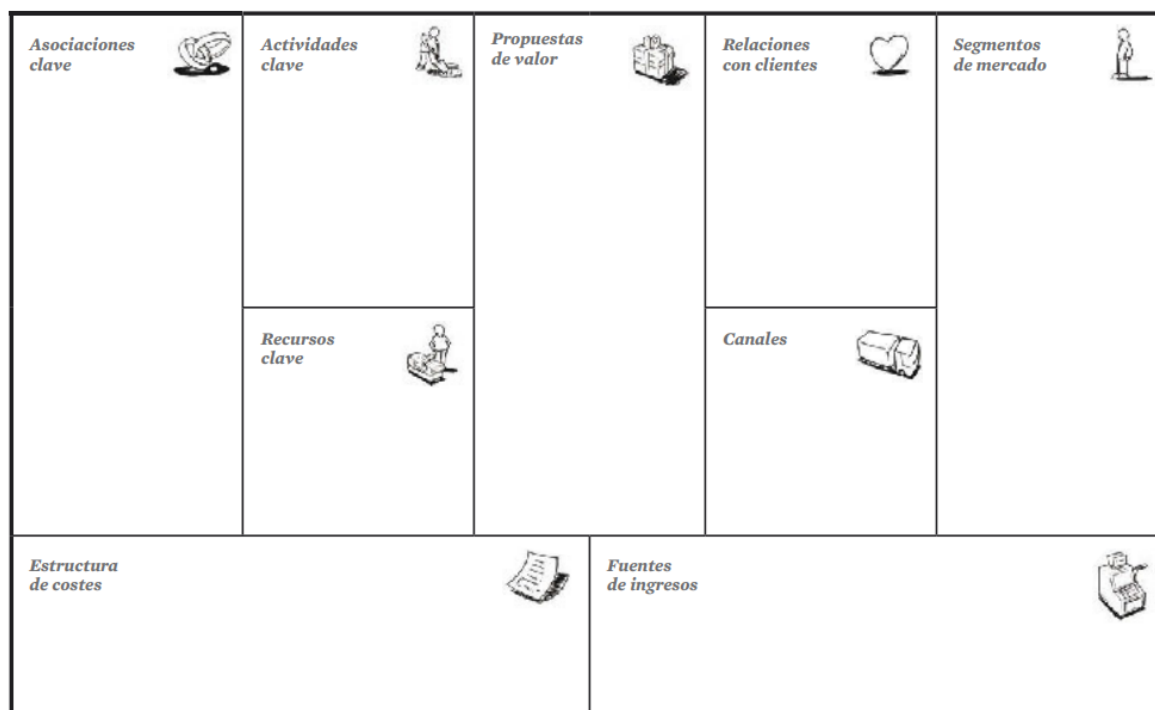
### **1.3 ¿Qué es el Business Model canvas o lienzo de modelo de negocio?**

Cuando un emprendedor asume una idea por primera vez, tiene una visión general de lo que pretende pero no siempre visualiza la forma de hacerla tangible, de cómo debe iniciar a implementar la idea y si bien asume que será rentable no reconoce la manera de alcanzar el proceso que realmente le permita encontrar la rentabilidad ya sea en el corto, mediano o en el largo plazo; es ahí donde se requiere establecer una forma de generar una metodología que se enfoque en los objetivos, para ello es fundamental tener un modelo de Negocios. Hernández (2015) sostiene que, una organización sin un modelo de negocio claro aumenta las probabilidades de fracaso y disminuye las de generación de ingresos. Por su parte, Mangreta (2002) menciona que para el desarrollo de un modelo de negocio hay que considerar tres preguntas: ¿A quién?, ¿Qué? y ¿Cómo?

En la búsqueda de la implementación de un modelo de negocio, es pertinente reconocer y evaluar aquellas metodologías novedosas y temporalmente adaptables a los negocios en épocas de constantes cambios tecnológicos, una de las metodologías más importantes y reconocidas, la propone Alexander Osterwalder en el 2011 y se conoce como Business Model Canvas o Lienzo de Modelo de Negocios. Este modelo fue creado con el fin de establecer una relación lógica entre los componentes de la organización y los factores que influyen para que tenga o no éxito. A través del denominado "lienzo de negocio" se detalla desde la propuesta de valor, hasta los diferentes factores que influirán en ella al momento de ponerla en marcha.

## Figura 2

Modelo del Lienzo de negocios Canvas



*Nota.* Tomado de Lienzo de Modelo de Negocio, por Osterwalder y Pigneur de Generación de Modelo de Negocios, 2011

**1.3.1.1 Segmentos de mercado.** El mercado es definido por Kotler y Armstrong (2011), como el conjunto de compradores reales y potenciales de un producto, que comparten

una necesidad o un deseo particular que se satisface mediante una relación de intercambio (p. 20). En este contexto de consumidores o clientes, las empresas atienden de forma específica a una parte (o segmento) de ese mercado total, por ello es importante identificarlo, reconocer sus expectativas, deseos y hábitos y sobre todo tener claro si el negocio, sus productos y servicios solucionan las necesidades de una porción de clientes que se transforman en el segmento de mercado del negocio.

Los clientes representan la parte medular de todo negocio, y un aspecto fundamental en todo negocio es alcanzar fidelidad de ellos., mediante el desarrollo de una forma de excelencia competitiva sostenible (Mejias, Godoy, & Piña, 2017).

Los clientes son quienes adquieren y consumen los producto y servicios de la empresa, pero no solo eso, son quienes valoran y determinan la calidad de lo que como empresa se ofrece, por tanto son elemento fundamental del éxito de todo negocio, y por tanto en el modelo Canvas su rol es esencial, desde la perspectiva de tener en claro el segmento de clientes a quienes se dirigen los esfuerzo y de quienes se debe tener pleno conocimiento de sus necesidades específicas para que el esfuerzo de la empresa se centre en cubrirlas, aumentando la posibilidad de éxito partiendo de su fidelización.

La empresa para encontrar su segmento de mercado, puede hacerlo mediante un estudio de mercado o cómo manifiesta Osterwalder (2011) respondiendo las preguntas: ¿para quiénes están creando valor?, y ¿cuáles serían sus clientes más importantes?

**1.3.1.2 Propuesta de valor.** Desde la perspectiva de los clientes la propuesta de valor se centra en el beneficio que percibe de los bienes y servicio y cómo la empresa las canaliza para su entrega a ellos, quienes determinan hasta dónde lo que representa el objetivo de la empresa como proveedora y a la vez como quien busca satisfacer necesidades de los clientes.

La propuesta de valor en es una estrategia integradora de la actividad de la empresa y por ello aplicable en todas las áreas y formas de relacionamiento comercial, de marketing

de operaciones, y demás partes de la estructura de la empresa (Martel- Zevallos, Salinas-Alejandro, Rasmussen- Santamaria, y Maylle-Montalvo, 2019, p.3).

La importancia de la propuesta de valor es que es la vía que permite que la oferta de la empresa impacte de forma tal que el cliente decida los bienes y servicios de una empresa en lugar de otra. Como menciona Osterwalder y Pigneur (2011) “la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes” (p. 25).

En este sentido se debe reconocer que como menciona Osterwalder y Pigneur (2011) una propuesta de valor ayuda a crear valor para el segmento de clientes antes identificado, mediante la combinación de los factores que ayudan a solucionar o satisfacer las necesidades del segmento, el valor puede determinarse por la percepción cuantitativa o cualitativa; es decir por el precio, la prestación y presencia de producto; o, por la garantía, experiencia y otras valoraciones intangibles del mismo.

La empresa para determinar su propuesta de valor debe reconocer sus fortalezas y debilidades primeramente para poder aplicar y responder a lo que indica Osterwalder y Pigneur (2011) mediante el análisis de las interrogantes: ¿Qué valor ofrecen a los clientes?, ¿Cuál de los problemas de los clientes ayudan a resolver?, ¿Qué necesidades de los clientes se cumplen?

**1.3.1.3 Canales.** Un canal menciona un medio por el que una empresa realiza el proceso de comunicación, distribución y venta, y que requiere de decidir el cómo lo hace, para ello mencionan que se debe considerar tres aspectos: tipo de intermediarios, cantidad de intermediarios y las responsabilidades de cada uno dentro del canal (Osterwalder y Pigneur, 2011).

Kinnear y Taylor (2011) indican que “un canal de distribución es el conjunto de participantes organizacionales que ejecutan todas las funciones necesarias para conseguir que un producto llegue al comprador final”.

Los canales acercan al cliente final hasta la empresa, por ello es fundamental seleccionar aquel que sea mucho más efectivo, ágil y de rápida generación, por la naturaleza de uso, que como menciona Osterwalder y Pigneur (2011) los canales cumplen entre otras funciones las siguientes:

Dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa; ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa; permitir que los clientes compren productos y servicios específicos; proporcionar a los clientes una propuesta de valor; ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa. (p.29)

Kotler y Armstrong (2011), definen que los canales de marketing pueden ser directos o sin intermediarios; o, indirectos que incluyen uno más niveles de intermediarios. También indican que un canal puede ser convencional, en el que involucra a un productor, mayorista, minorista y consumidor en ese orden; y, un sistema de marketing vertical involucra tanto el productor, mayorista y minorista quienes actúan de forma integral hacia el consumidor.

**1.3.1.4 Relaciones con los clientes.** Dado que las características de cada segmento son propias de cada uno, aunque puede haber ciertas similitudes, el hecho de haber dividido el mercado en segmentos específicos conlleva que debe existir una relación con cada uno de ellos, de forma personal y directa o de forma virtual o indirecta. Ramos (2018), indica que el tipo de relación puede ser personal o automatizada, los objetivos a alcanzar a través de la relación establecida son captar al cliente, fidelizar al cliente y estimular las ventas.

La relación con el cliente se determina en función de cómo se va a atraer, preservar e incrementar la cartera de clientes. El vínculo con ellos es el canal específico, así que previamente se debe haber analizado la propuesta de valor, segmentos de clientes y canales (Zambrano, 2022).

Para atraer, preservar e incrementar el volumen de clientes, el canal ayuda a encaminar los esfuerzos con un costo beneficio adecuado, disminuyendo las distracciones y los gastos que pueden resultar inútiles.

Osterwalder y Pigneur (2011) indican que las relaciones con los clientes se basan en: captar clientes, fidelizar los clientes y estimular las ventas. (p. 31).

**1.3.1.5 Fuentes de ingresos.** La generación de ingresos es un resultado esperado por toda empresa, ya que ello posibilita su sostenimiento en el tiempo, se entiende que los ingresos provienen de los clientes y su consumo. Sánchez y Arellano (2017) mencionan que se refiere a las fuentes de recepción de los ingresos por la propuesta de valor que se ofrece. Representa las arterias del modelo de negocio, se plantea el ¿cómo prefieren pagar los clientes? (p. 6).

Osterwalder y Pigneur (2011) manifiestan que en un modelo de negocio se pueden incluir dos tipos de fuentes de ingresos, las que se derivan de las transacciones y pagos puntuales de los clientes; y, las que se generan de forma recurrente por lo pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio posventa de atención al cliente. (p. 33)

El planteamiento anterior hace mención a que cualquier empresa que plantee un modelo de negocio obtendrá ingresos desde la propia relación con los clientes y su aceptación de la propuesta de valor, la que puede conllevar una fidelización y también la decisión de sostener la interacción incluso posterior a la venta.

La obtención de los ingresos se presenta cuando se materializa la adquisición de un producto o cuando se presta un servicio por el cual los clientes cancelan un determinado valor previamente definido.

**1.3.1.6 Recursos clave.** Al determinar los recursos se deben incluir aquellas capacidades que posee la empresa para poder cumplir con su rol o actividad asumida, para Grant (1996), los recursos pueden clasificarse como tangibles, aquellos asociados a los activos fijos (maquinarias, equipos, y aquellos que por su naturaleza se pueden ver y contar);

e intangibles, que siendo perceptibles no se pueden contar, como el conocimiento, las fórmulas, patentes, marcas entre otras.

Osterwalder y Pigneur (2011) los identifican como recursos clave que permiten la creación y oferta de valor, el que los bienes y servicios puedan llegar al mercado y los clientes, además de que con su mezcla permiten que luego de la transacción comercial se generen ingresos; los clasifica en físicos (propiedad, planta y equipo); económicos (capital de trabajo), intelectuales (marcas, patentes, información); o humanos (personas como talento humano), siendo esos recursos de propiedad o bajo dependencia de la empresa u obtenidos del resultado de gestión e interacción con las asociaciones clave.

Los recursos clave ayudan a cumplir con la propuesta de valor, ya que a su vez define la cantidad, pertinencia y capacidad de los recursos clave.

**1.3.1.7 Actividades clave.** Las actividades clave se transforman en el marco de acción que permite que la empresa alcance su propuesta de valor, involucran la utilización de los recursos clave, en función de las relaciones con los clientes, a través de los canales establecidos para garantizar que la propuesta de valor llegue hasta los clientes. Ramos (2018), menciona que estas actividades hacen que la empresa funcione, es decir, son todo aquello que la empresa realiza y que son analizados y ejecutados con eficiencia para que lleve a la empresa al éxito. (p. 27)

Osterwalder y Pigneur (2011), señalan que todos los modelos de negocio requieren de una serie de actividades clave y que son las acciones más importantes para tener éxito, y que estas actividades varían en función del modelo de negocio asumido.

En una empresa de servicios las actividades clave puede ser la gestión en la provisión buscando la generación de una percepción positiva, y cómo se reconoce al cliente en las etapas de la prestación, que son valoradas de forma intangible por los clientes; mientras que en empresas de producción, las actividades claves se centran en el producto, en cómo garantizar la calidad en el acceso a materias primas, insumos y equipos que garanticen

calidad del producto final que al ser consumido termina siendo percibido de forma tangible por el cliente.

**1.3.1.8 Asociaciones clave.** Las asociaciones clave son las relaciones externas que las empresas generan para que la estructura operativa, administrativa y comercial, que se han definido dentro del modelo de negocios se cumpla, en caso de que internamente la propia empresa no pueda cumplirlas o donde se identifiquen debilidades.

Osterwalder y Pigneur (2011), sostiene que las empresas buscan aliarse por diversos motivos, pero siempre en procura de optimizar el modelo de negocios, y combina cuatro tipos de asociación: alianzas estratégicas entre empresas no competidoras; Competición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras; Joint ventures: (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios; relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros. (p. 41)

Entre este tipo de alianzas se incluyen las relaciones con los proveedores de insumos, materias primas, equipos, tecnología, seguridad, capacitación, financiamiento, entre otras que en un momento dado son fundamentales para la actividad operativa de la empresa.

**1.3.1.9 Estructura de costes.** Ramos, Aguilera y Herrera (2021), definen el costo como la suma de todos los gastos fijos y variables, o los recursos invertidos en el proceso de producción de un bien o servicio.

Dentro del modelo, la estructura de costes involucra los rubros requeridos para que la empresa lleve a cabo todas las actividades en función de la propuesta de valor, los segmentos de mercado, los canales y relaciones con los clientes.

Por su parte, Osterwalder y Pigneur (2011), establecen que tanto la creación y la entrega de valor, así como el mantenimiento de las relaciones con los clientes tienen un coste, que eventualmente son fáciles de identificar y calcular una vez que se tiene definidos los recursos claves, y las asociaciones clave, adaptados al tipo de modelo asumido. También

menciona que los costes deben minimizarse en todos los modelos de negocio, en procura de un beneficio mayor.

#### **1.4 ¿Qué es el modelo lean canvas?**

Para llegar a la definición del concepto de Modelo Lean Canvas (LC), primeramente, se parte de una revisión sobre lo que se denomina el Lean Startup que fue acuñado por Eric Ries en el año 2012, quien sostiene que un startup se entiende como una institución humana diseñada para crear un nuevo producto o servicios con alta incertidumbre; o como manifiesta Blank, una organización temporal en busca de un modelo de negocio rentable, escalable y que puede repetirse (Fernández y Fernández, 2018).

El término Lean, hace alusión al esfuerzo por evitar el despilfarro y al uso eficaz de los recursos y es el método creado y asumido por Toyota (Maurya, 2014). Además, el Lean Canvas se basa en el modelo desarrollado por Osterwalder y Pigneur (2011), con un enfoque hacia los startups en la que se realiza una mejor y más rápida manera de explorar nuevas ideas de producto o para crear producto de éxito (Maurya, 2012). En el Lean Canvas se busca validar un modelo de negocio con un diagrama de segmentos en una sola página, en donde, se busca relacionar diversos componentes en un solo plan (Mejia-Giraldo, 2019). En este modelo se proponen tres preguntas clave: ¿los clientes quieren el producto?, ¿están dispuestos a pagar por el?, ¿es factible?, las mismas que pueden ser resueltas por entrevistas u observación directa con el fin de desarrollar un “producto mínimo viable” (Maurya, 2012), que, en una posterior etapa, puede ser comercializado en un mercado basado en una validación previa. En otras palabras, si existe un potencial consumidor, existe una solución “viable” (Mejia-Giraldo, 2019).

Con estos antecedentes generales el concepto de Lean canvas puede plantearse como una forma de validación de modelo de negocio que se encuentran en una etapa inicial.

### 1.4.1 Análisis de la estructura Lean Canvas

La estructura que se observa en el gráfico 2, propuesta por Ash Maurya (2012) tiene similitudes de forma y de elementos con el lienzo de modelo Canvas de Osterwalder y Pigneur (2011) quienes argumentan que: “ningún método garantiza el éxito, pero un buen método puede proporcionar un ciclo de feedback (retroalimentación) afirmativo que permita mejorar y aprender ininterrumpidamente”. (p.17).

**Figura 3**

*Lienzo Modelo Lean Canvas*

<u>Lean Canvas</u>				
<u>PROBLEMA:</u>  3 principales problemas	<u>SOLUCION:</u>  3 principales funciones o características	<u>PROPUESTA UNICA DE VALOR:</u>  Mensaje sencillo, claro y atractivo que resuma por qué nuestro producto es diferente y por qué merece la pena comprarlo	<u>VENTAJA COMPETITIVA INJUSTA:</u>  No se puede copiar ni comprar fácilmente	<u>SEGMENTO DE CLIENTES:</u>  Cliente objetivo
	<u>METRICAS CLAVE:</u>  Actividades clave que medimos		<u>CANALES:</u>  El camino al cliente	
<u>ESTRUCTURA DE COSTES:</u>  Coste de adquisición de clientes Costes de distribución Servidores Personal, etc.		<u>FLUJOS DE INGRESO:</u>  Modelo de ingresos Valor de ciclo de vida Ingresos Margen bruto		

*Nota:* Adaptado de Running Lean de Ash Maurya (2012).

**1.4.1.1 Elemento uno: Problema.** Maurya (2014), menciona que el primer elemento debe incluir los tres principales problemas que los clientes, a quienes se busca atender, tienen y que deben ser resueltos. Obviamente esto implica que se requiera de un conocimiento

previo de los clientes y del tipo de idea de negocio que se está evaluando para aproximar tanto la necesidad con la oportunidad.

Algo interesante de concluir, conforme lo que el autor Maurya manifiesta, es que en este modelo el problema no es el problema del emprendedor sino de los segmentos de clientes a quienes se busca atender, esto cambia la perspectiva o enfoque de servicio.

**1.4.1.2 Elemento 2: Segmentos de clientes.** El análisis sobre el segmento de clientes debe hacerse de forma paralela al de la identificación de los problemas, según manifiesta Maurya, ya que la identificación de esos problemas se los puede identificar, mediante el análisis y reflexión sobre lo que ellos necesitan en un determinado momento. Por ello, recomienda documentar la forma en que los clientes dan solución a sus problemas o buscan dar solución, para tratar de incluirse como un medio de solución efectivo, novedoso y diferente

En la necesidad o problema identificado, los segmentos de clientes buscan de alguna forma resolverlo y en ese ejercicio, el modelo Lean Canvas valida su utilidad al apoyar la gestión de los emprendedores para dar soluciones efectivas.

**1.4.1.3 Elemento 3: Propuesta única de valor.** Maurya (2014) plantea que la propuesta única de valor es la forma en que la empresa se presenta ante los clientes, detallando el por qué es diferente, y el por qué ellos deben comprar o prestar atención a la propuesta que se les muestra. El autor menciona que este planteamiento es uno de los elementos más importantes del LC, pero también que presenta una alta complejidad, ya que es muy difícil que en una sola frase se pueda lograr cerrar una venta o negociación, pero es un medio para generar interés y permitir un acercamiento más sencillo entre los clientes y la empresa.

Relacionando los componentes del modelo anteriores (problema y segmento de clientes), en la identificación del problema del cliente y en la forma que busca dar solución, la

propuesta única de valor, debe percibirse (desde el cliente) como un medio de solución factible.

**1.4.1.4 Elemento 4: Solución.** La solución, como lo plantea Maurya (2014) representa las diversas posibilidades de responder a las necesidades de los clientes, que deben ser planteadas como opciones, primeramente, que luego de ser testeadas (o validadas por los segmentos) permitan “llegar a una solución al problema en el último momento posible”. (p. 40).

El lienzo Lean Canvas permite que este elemento sea visible y sobre todo fácilmente relacionable con los problemas y actitudes de los clientes hacia ellos.

**1.4.1.5 Elemento 5: Canales.** En el lienzo Lean Canvas, se debe definir los canales por los que se llegará hasta los segmentos de clientes, lo que los convierte en un medio de acercamiento hacia ellos, Maurya (2014) indica que muchas startups fracasan por no haber construido un camino significativo hacia sus clientes (p.40), y que el primer paso es aprender, además de que cualquier canal seleccionado debe ser testado y validado en función del aporte que ofrece para acercar la propuesta única de valor, que dará solución a los problemas de los segmentos de clientes.

**1.4.1.6 Elemento 6: Flujos de ingresos.** Los flujos de ingresos deben identificarse dentro del modelo, porque terminan siendo la variable que ayuda a validar el modelo de negocio generado junto con otro elemento como la estructura de costes, como lo plantea Maurya (2014).

Un componente clave para este elemento es el precio, que para Kotler (2011) es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, relacionado con el valor que los clientes perciben de su uso.

Por lo que los flujos principales de ingresos en el modelo Lean Canvas relacionan el precio por la cantidad de unidades de productos o servicios que terminan siendo comercializados, y que permiten validar la propuesta de negocio que el modelo evalúa.

**1.4.1.7 Elemento 7: Estructura de costes.** Este elemento conlleva una necesidad de tener claridad en todos los egresos operativos, administrativos y comerciales que se deben realizar para llegar con el producto hasta el mercado. Maurya (2014) menciona que es difícil calcular los costos a largo plazo, por lo que se debe centrar el análisis en función del presente.

**1.4.1.8 Elemento 8: Métricas clave.** Este elemento Maurya (2014) lo considera fundamental porque la medición o comparación puede dar información sobre cómo marcha el negocio, cómo evolucionan los puntos clave del negocio y como percibe el cliente la propuesta única de valor, una vez que lo compara en la práctica.

Conforme la estructura del modelo Lean Canvas, cada uno de sus elementos pueden medirse en un determinado lapso para establecer comparaciones y evaluar los cambios en función de lo que se espera o lo que se tiene como resultado en la empresa.

**1.4.1.9 Elemento 9: Ventaja competitiva injusta.** La ventaja competitiva injusta representa el factor diferenciador, o como la característica propia que es difícil de copiar o comprar (Maurya, 2014).

Los valores, características, factores de la empresa pueden llegar a convertirse en ventajas, conforme sea valorada por los clientes y estandarizada por la empresa.

## **1.5 Diferencias entre el modelo canvas y el modelo lean canvas**

El Modelo Canvas o Business Model Canvas (BMC) desarrollado por Osterwalder y Pigneur (2011) se enfoca en una propuesta de valor con el fin de solucionar problemas o satisfacer necesidades la creación de valor (Mejía-Giraldo, 2019). En tanto, el modelo Lean Canvas, si bien está basado en el BMC fue adaptado por Maurya (2012), la propuesta del autor es usar un diagrama para validar un modelo de negocio (Mejía-Giraldo, 2019). Además, Maurya (2012) menciona que el objetivo del Lean Canvas es definir el producto mínimo viable.

**Tabla 3**

*Diferencias entre el modelo Canvas y el modelo Lean Canvas*

<b>Característica</b>	<b>Modelo Canvas</b>	<b>Modelo Lean Canvas</b>
<b>Autor</b>	Osterwalder y Pigneur (2011)	Maurya (2012, 2014)
<b>Objetivo</b>	Empresas nuevas y existentes	Startups emergentes
<b>Enfoque</b>	Las empresas surgen con el fin de atender problemas o satisfacer necesidades de un cliente.	No limita un modelo de negocio a la formulación de una solución para un problema
<b>Clientes</b>	Se enfoca en los segmentos de clientes, los canales y las relaciones con los clientes de todas las empresas	No pone mucho énfasis en los segmentos de clientes porque los start ups no tienen productos conocidos o probados para vender
<b>Pasos</b>	Cubre cuatro áreas claves de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera.	Comienza con el problema, se da respuesta a tres preguntas básicas y buscar desarrollar un producto mínimo viable.
<b>Propuesta de valor</b>	Se centra en brindar un valor agregado al cliente final, a través de 9 segmentos.	Se centra en el producto o servicio para el cliente basado en 9 segmentos, pero que se resumen a un diagrama visual de una página.
<b>Aplicación</b>	Fomenta la comprensión sincera, la creatividad, la discusión y el análisis constructivo.	Está orientado a la solución de problemas.

*Nota.* Adaptado del Business Model Canvas de Osterwalder y Pigneur (2011), y Maurya (2012, 2014)

### **1.6 Responsabilidad social empresarial**

Montoya y Martínez (2012) ven la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como el compromiso de una organización de hacerse cargo de los impactos que sus decisiones y actividades tienen en la sociedad y el medio ambiente” (p. 24). Para Cancino y Morales (2008), el foco de la RSE apunta a que las empresas desarrollen, durante sus operaciones de negocio, relaciones responsables con sus grupos de interés. Existe una exigencia social para que las empresas hagan bien su negocio. Esto quiere decir que es fundamental que las empresas creen valor y no transfieran valor. (p. 53).

Las empresas dentro de la búsqueda de la propuesta de valor y de la gestión operativa, en base a los criterios anteriores, deben asumir un rol de responsabilidad permanente con la sociedad, o la comunidad, y con sus propios empleados y sobre todo sus clientes.

Para Rauffet, Lozano, Barrera y García, (2012) la RSE se analiza en cuatro enfoques con problemas específicos cada uno: la creación de valor (RSE como función de regulación); la cultura; los valores (RSE como producto cultural); y, la construcción de herramientas conceptos, dispositivos y sistemas de medición que pueda visibilizar la RSE en la sociedad. (p. 63).

Para las empresas y emprendimientos, los beneficios de la RSC tienen que ver con el impacto positivo entre la comunidad y entre los grupos de interés; además, de conseguir beneficios económicos en el futuro, mejorar el posicionamiento y la aceptación de productos y servicios. (Acosta, Torres, & Buñay, 2018).

La RSC (llamada también Responsabilidad Social Empresarial RSE) se sustenta en 4 ejes que permiten su aplicación (Pérez, 2008): 1) ética en los negocios (que basas sus actividades en valores positivos, con alto sentido de responsabilidad en el trabajo, el liderazgo y las inversiones, además de ser solidario con la comunidad); 2) producción sustentable con el medioambiente (que se asuma con decisión el respeto a las normas regulatorias ambientales del Estado, pero consecuentes con la garantía de establecer procesos productivos que sean amigables con el ambiente); 3) rol social de la empresa en la comunidad (la empresa debe estar en permanente cercanía con la comunidad, con las personas que la conforman para apoyar los esfuerzos de mejorar las condiciones de vida y los indicadores de bienestar); y, 4) calidad de vida de los empleados (con el objetivo que la relación entre la empresa y sus colaboradores se realice reconociendo el valor que cada uno tiene y de los intereses y necesidades que tienen, por un lado la empresa y resultados

financieros, sociales y organizacionales, como de los empleados y sus intereses personales, de realización y reconocimiento.

En Ecuador una de las empresas que más ha invertido en sus procesos de RSC, es la Hacienda Monte Carmelo, del grupo Tonicorp, que se reconoce como la primera hacienda ganadera carbono neutral, mediante el uso de fertilizantes orgánicos, bajo consumo de electricidad, riego de poteros con gravedad y mantenimiento de 156 hectáreas de bosques protegidos (Corresponsables, 2021).

### **1.7 Actividad ganadera bovina**

La actividad ganadera en el Ecuador en general se remonta al siglo XVII, por necesidad de acceder a la materia prima del ganado ovino, para los obrajes y la utilización de animales para cara y transporte, lo que llevó a los hacendados a mantener un control más cercano de los animales, la producción de ganado de carne y leche no era considerada como actividad principal (Maignashca, s.f).

A medida que la integración regional entre costa y sierra (con la implementación de ferrocarril, por ejemplo), el crecimiento demográfico, el desarrollo fueron incidiendo en la actividad ganadera, que adquiere una mayor relevancia en la década de 1950, por la crisis del sector agroexportador de monocultivos como el cacao, banano y café (Alcivar, 2012). Actualmente la actividad se desarrolla en prácticamente todo el Ecuador.

La actividad ganadera para la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) menciona que además de la producción de alimentos, la cría de animales desempeña otros importantes roles económicos, culturales y sociales y proporciona múltiples funciones y servicios. Los animales son una parte esencial de los agroecosistemas (FAO, 2019).

Para Carmona y González (2016) en cuanto a la actividad ganadera, la consideran una actividad económica en involucra el proceso de procreación, engorde, crecimiento y venta

de ganado bovinos, y en la que se incluyen también procesos de aprovechamiento de los derivados que de ellos se pueden obtener.

La importancia de la actividad ganadera como medio de sustento, alimentación y desarrollo de la ruralidad es fundamental y tiene un alto impacto económico en quienes la realizan y en sus familias.

### 1.7.1 La ganadería en el Ecuador

La actividad ganadera en el Ecuador es exclusiva de las zonas rurales, en las que existen las condiciones naturales para la supervivencia de los animales, que requieren contar con abundante agua y pastos; se estima que el 62% tiene alguna vinculación a la actividad agropecuaria (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2000). La producción ganadera en Ecuador mayormente es tradicional, principalmente con pastoreo en las fincas.

**Figura 4**

*Agricultura, valor agregado como % del PIB*



*Nota.* Tomado de indicadores del Banco Mundial (s.f)

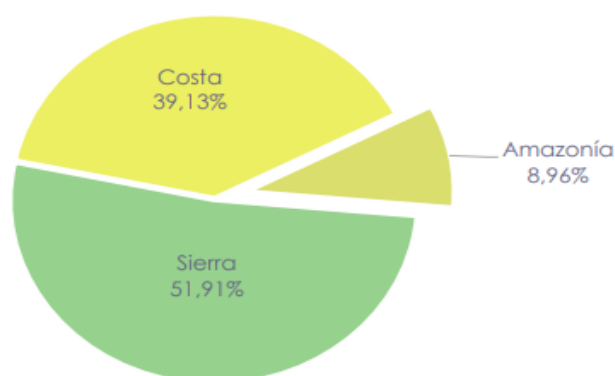
### 1.7.2 Número de cabezas de ganado

A nivel nacional se contabilizan 4,07 millones de cabezas de ganado vacuno, de los cuáles el 51,91% se ubican en la Sierra; un 39,13% en la Costa y un 8,96% en la Amazonía, tal como se puede observar en la figura 5.

**Figura 5**

*Distribución de ganado vacuno en Ecuador, por regiones al 2021*

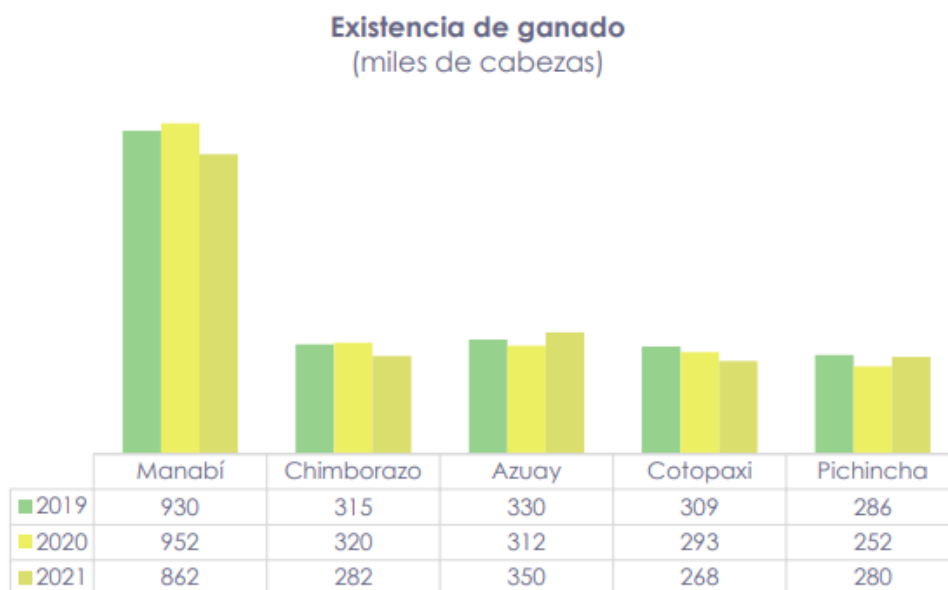
#### Existencia de ganado vacuno por regiones



Nota. Tomado del Informe de Coyuntura Sector Ganadero, por el Banco Central de Ecuador, 2021.

En el Reporte de Coyuntura del Sector Agropecuario, el Banco Central del Ecuador (BCE, 2021) se presenta información estadística sobre distribución de la cantidad de ganado vacuno que al 2021 se ha contabilizado, siendo la Sierra la región donde hay mayor porcentaje de cabezas de ganado, pero en el mismo informe, se señala que la provincia de mayor cantidad de ganado vacuno es Manabí, con el 21,21% del total nacional como se observa en la siguiente figura:

**Figura 6**  
Provincias con mayor número de cabezas de ganado



*Nota.* Tomado de Informe de Superficie y Producción Agropecuaria

Continua, por Ecuador en cifras, 2016.

La gráfica muestra que, entre las principales provincias con mayor número de cabezas de ganado, a excepción de Manabí, el resto de las principales provincias son de la Sierra.

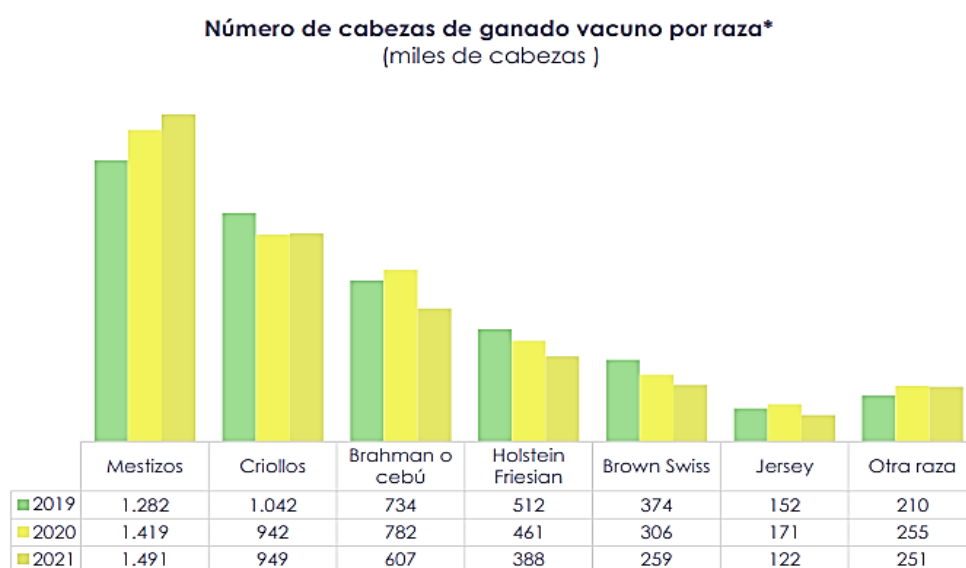
Según CEDIA (2020) se obtuvieron 32.599.377 USD, como ingresos totales con un incremento del 1% en relación con el 2018. Esta actividad registra utilidades por un valor de 2.919.949 USD.

### 1.7.3 La raza Jersey y sus beneficios en la ganadería en Ecuador

Entre las razas lecheras que se reconocen como productoras de leche, como la Holstein. Brown Swiss, Simmental, Montbeliarde, la raza Jersey es una de las que en el Ecuador también se tienen como productoras, esta raza en términos de cantidad no es la principal, ya que a nivel nacional las que mayormente existen en los hatos ganaderos productivos son las razas mestizos y criollos.

**Figura 7**

*Número de cabezas de ganado vacuno por razas*



*Nota.* Tomado de Informe de Superficie y Producción Agropecuaria

Continua, ESPAE, 2021.

Porcentualmente, la cantidad de ganado vacuno por raza se muestra en la tabla 4, en ella la raza jersey presenta porcentajes bajos en relación con otras razas.

**Tabla 4**

*Porcentaje de ganado vacuno por razas*

Año	Mestizos	Criollos	Brahman o cebú	Holstein Friesian	Brown Swiss	Jersey	Otras raza
2019	30%	24%	17%	12%	9%	4%	5%
2020	33%	22%	18%	11%	7%	4%	6%
2021	37%	23%	15%	10%	6%	3%	6%

Esta raza jersey tiene algunas características, las que según la Compañía Montana (Corpmontana, 2020) pueden ser: que la raza jersey es la raza más pequeña de las vacas lecheras, con un color característico marrón claro rojizo; además, de que se estima que su producción es buena, en relación con su tamaño y que consume menos alimentos que otras razas como la Holstein y Brown Swiis, llegando a producir hasta 5000 litros de leche al año. También menciona Corpmontana que las crías llegan a tener un peso de 30kg al nacer y llegan a 400 kg de adultas.

González y WingChing (2018), indican que el buen desempeño en el ámbito reproductivo de esta raza, lo relacionan a su bajo peso corporal y a la alta capacidad de conversión de alimento, lo cual las hace animales mejor alimentados por su bajo requerimiento de consumo, por ende, con mejor condición corporal y a la vez de salud para su reproducción.

A nivel de productores, la cantidad por provincia se muestra en la tabla 5:

**Tabla 5**

*Número de productores ganaderos por provincia*

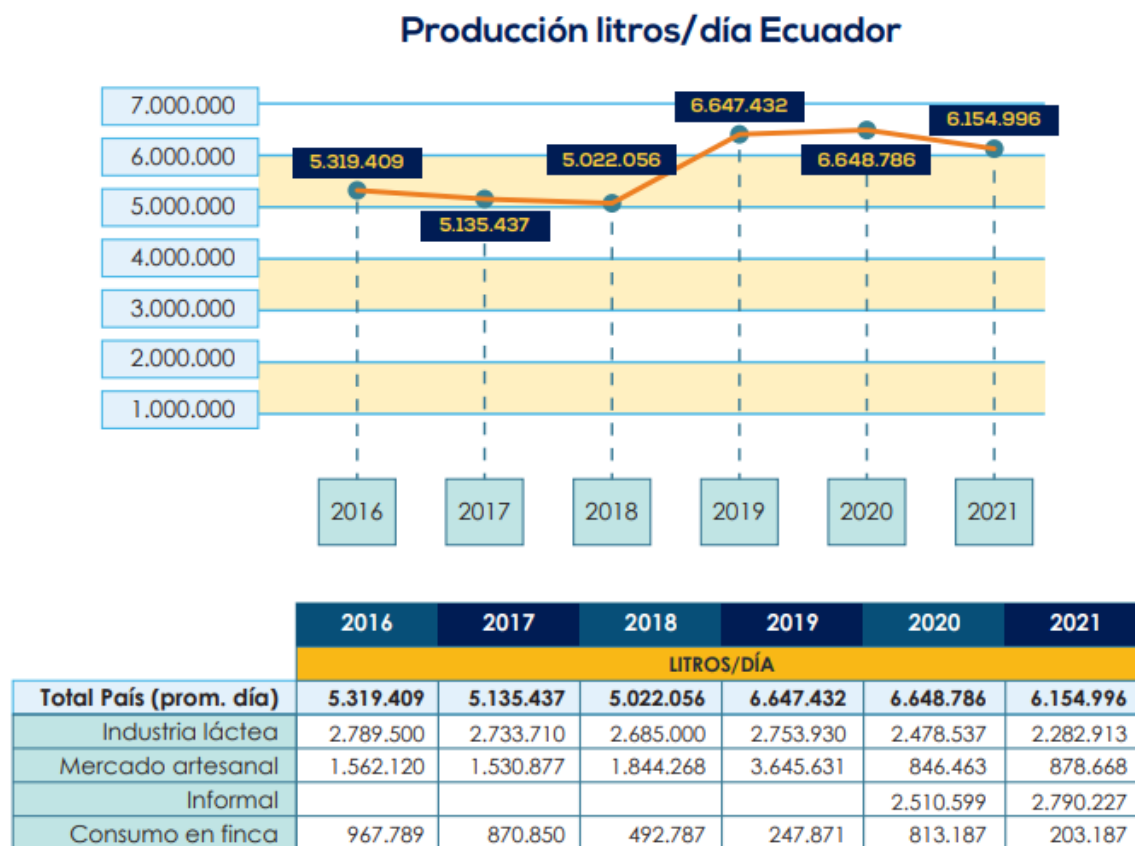
<b>Provincia</b>	<b>No. Ganaderos</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Azuay</b>	16,996	5.48%
<b>Bolívar</b>	13,165	4.24%
<b>Cañar</b>	12,159	3.92%
<b>Carchi</b>	8,957	2.89%
<b>Chimborazo</b>	33,829	10.90%
<b>Cotopaxi</b>	30,556	9.85%
<b>El Oro</b>	4,863	1.57%
<b>Esmeraldas</b>	9,647	3.11%
<b>Guayas</b>	13,449	4.33%
<b>Imbabura</b>	8,304	2.68%
<b>Loja</b>	12,668	4.08%
<b>Los Ríos</b>	3,795	1.22%
<b>Manabí</b>	30,756	9.91%

<b>Provincia</b>	<b>No. Ganaderos</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Morona Santiago</b>	6,187	1.99%
<b>Napo</b>	3,263	1.05%
<b>Orellana</b>	2,884	0.93%
<b>Pastaza</b>	1,652	0.53%
<b>Pichincha</b>	23,390	7.54%
<b>Santa Elena</b>	1,857	0.60%
<b>Galápagos</b>	7,009	2.26%
<b>Santo Domingo de los Tsáchilas</b>	5,162	1.66%
<b>Sucumbíos</b>	21,761	7.01%
<b>Tungurahua</b>	7,210	2.32%
<b>Zamora Chinchipe</b>	30,756	9.91%
<b>Total</b>	310,275	100.0%

De acuerdo con la Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua (ESPAC) elaborada por el INEC, se menciona que “en relación con el promedio de litros de leche por vaca producida, se destaca la región Sierra con un rendimiento de 8,04 litros/vaca, debido a la gran cantidad de ganado lechero presente y a los pastos cultivados y naturales que sirven para su alimentación. (INEC, 2022)

**Figura 8**

Producción de leche. Ecuador 2016 - 2021



*Nota.* Tomado de Memoria Corporativa del Centro de la Industria Láctea del Ecuador. (CIL, 2021)

En la figura 8 se puede observar que la producción de leche en el Ecuador aumentó hasta el año 2018 en aproximadamente un millón de litros; mientras que al año 2019 se evidencia un descenso de cerca de medio millón.

En cuanto a la utilización de la leche para la industria en la producción de derivados, se indica que:

Figura 9

Industria láctea Ecuador

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
	<b>LITROS/DÍA</b>					
<b>Industria Láctea</b>	<b>2.789.500</b>	<b>2.733.710</b>	<b>2.685.000</b>	<b>2.753.930</b>	<b>2478.537</b>	<b>2.282.913</b>
Leche en funda	474.215	464.731	513.937	549.913	499.921	544.413
Quesos	1.060.010	1.039.810	997.257	1.017.203	925.482	823.934
Leche en cartón	557.900	546.742	437.935	442.314	388.083	338.370
Leche en polvo	278.950	273.371	254.235	258.049	232.244	185.795
Yogur	418.425	410.057	401.855	405.874	360.287	328.758
Otros			79.781	80.578	72.521	61.642
<b>Mercado artesanal</b>	<b>1.562.120</b>	<b>1.530.877</b>	<b>1.844.268</b>	<b>3.645.631</b>	<b>846.463</b>	<b>878.668</b>
Leche líquida	911.236	874.787	1.010.016	1.212.020	96.519	21.777
Queso artesanal	650.883	656.090	834.252	2.185.740	749.944	856.891
<b>INFORMALIDAD</b>					<b>2.510.599</b>	<b>2.790.227</b>
Consumo en finca	967.789	870.850	492.787	247.871	813.187	203.187
<b>Total país (prom. día)</b>	<b>5.319.409</b>	<b>5.135.437</b>	<b>5.022.056</b>	<b>6.647.432</b>	<b>6.648.786</b>	<b>6.154.996</b>

Nota: Tomado de Memoria Corporativa del Centro de la Industria Láctea del Ecuador. (CIL, 2021)

En el periodo de análisis de la figura 7, se observa que conforme la disminución de la producción lechera en Ecuador, se vieron afectadas la producción de los derivados, a excepción de la leche en funda que tuvo un aumento entre el 2016 y 2021. Como se observa también la utilización para la producción en la industria resulta mayor en relación con el consumo en finca y a la producción total de derivados lácteos.

De acuerdo Fernández (2022) la leche es un producto alimentario de un gran valor nutritivo, que contiene vitaminas (A, B12, D) y minerales (fósforo, potasio, calcio, magnesio, selenio, yodo, zinc) y es muy necesario para la alimentación humana.

El sector lácteo tiene como actividad principal la producción de leche y sus derivados (queso, yogur, mantequilla etc.).

En Ecuador se producen aproximadamente 6,15 millones de litros diarios de leche cruda, según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2020) La producción lechera representa una fuente de ingresos para casi 1,2 millones de personas.

La industria láctea representa alrededor del 4% del PIB Agroalimentario del país, teniendo un gran impacto económico y un alto potencial de exportación.

### Figura 10

*Estadística de producción de leche 2019*

Año	Provincia	No. de vacas ordeñadas	Producción de leche (litros)	Rendimiento (litros/vaca ordeñada)	Part (%) en la Producción nacional
2019	Pichincha	100,126	1,085,747	10.84	16.3%
	Manabí	194,648	820,359	4.21	12.3%
	Chimborazo	101,370	787,108	7.76	11.8%
	Cotopaxi	87,504	767,855	8.78	11.5%
	Azuay	104,070	640,956	6.16	9.6%
	Resto de provincias	408,785	2,546,760	6.23	38.3%
	<b>Total General</b>		<b>996,503</b>	<b>6,648,786</b>	<b>6.67</b>

*Nota.* Tomado de Ficha sectorial, leche y sus derivados, por Corporación Financiera Nacional, 2019.

#### 1.7.4 La ganadería en la provincia de Loja

El Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la provincia de Loja indica que, en la provincia de Loja, existen 359.984 cabezas de ganado bovino (SIPA, 2022) distribuido principalmente en el cantón Loja y que corresponde al 58,15%, y en menor proporción en Saraguro, Gonzanamá, Paltas, Puyango y Zapotillo. En estos cantones, además de la actividad ganadera también impulsan la creación de empresa de derivados, principalmente de lácteos, que es un producto de alto consumo a nivel local y nacional. (GPL Loja, 2019, pág. 207).

También se menciona en el PDOT que la raza criolla se puede encontrar en todos los cantones, preferentemente en Loja, Paltas y Gonzanamá, las razas mejoradas están

localizadas en sitios específicos: mestiza con registro, se encuentra únicamente en los cantones Celica y Loja; pura sangre de carne, en Loja y Gonzanamá; pura sangre de leche, en Loja; y, pura sangre doble propósito, en Paltas y Loja. (PDOT. 2019, p. 207).

La producción de leche de la provincia de Loja es relativamente baja, la cual llega a 3,38 lt/vaca día en relación con la nacional y regional. (PDOT, p. 207)

**Tabla 6**

*Comparación de producción lechera en Loja*

<b>Categorías</b>	<b>Loja</b>	<b>Regional</b>	<b>Nacional</b>
Número total de vacas ordeñadas	56 263	730 956	1 127 627
Producción total de leche (litros)	190 284	4 810 551	6 262 407
Rendimiento	3,38	6,58	5,55

Nota. Tomado del PDOT Provincia de Loja 2015 – 2025.

### **1.7.5 Marco normativo para la actividad lechera**

La actividad ganadera en el Ecuador tiene un marco normativo que regula la misma, en procura de poder disminuir problemas asociados a dicha actividad y sobre todo al consumo humano tanto de la carne como de la leche y sus derivados.

El artículo 283 de la Constitución de la República del Ecuador, menciona que la soberanía alimentaria constituye un objetivo estratégico y una obligación del Estado para garantizar que las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades alcancen la autosuficiencia de alimentos sanos y culturalmente apropiados de forma permanente.

En este sentido, se vuelve importante la gestión de las entidades pública que se involucran en la regulación, fomento y apoyo a la producción agropecuaria. Partiendo de la regulación de la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro (Agrocalidad) en la norma técnica se indica que dentro de las condiciones específicas para la producción de vacas lecheras debe existir un número de hasta 4 unidades por hectárea, lo que limita la crianza y producción de vacas lecheras (Agrocalidad, 2021).

Esta regulación de Agrocalidad implica que los espacios de producción en finca, se limitan y por tanto el crecimiento de la producción lechera sea enfocada a aumentar los espacios de pastores y crianza de vacas lecheras y en mejorar la raza, alimentación y producción lechera por cada vaca lechera.

Esta misma institución del Estado ecuatoriano emite la Guía de Buenas Prácticas Pecuarias de producción de Leche en el año 2012, y en estado vigente, que en su artículo 2, sobre los objetivos señala:

Lograr un control sanitario eficaz que permita disminuir los riesgos de contaminación y contagio de enfermedades características de este tipo de ganado, reducir los costos de producción, promover el incremento del comercio de animales, productos y subproductos a nivel nacional e internacional y mejorar los estándares de vida de los diferentes actores de la cadena. (p. 12)

En este manual se incluyen aspectos que van desde la ubicación de la planta de producción, los equipos que en ello se utilizan, la preparación y uso de materias primas, ingredientes e insumos, además del empaquetado, envasado y etiquetado, almacenamiento, transporte de los productos derivados de la leche, que deben ser considerados, asumidos y permanentemente actualizados en las plantas y empresas de producción de productos derivados de la leche.

Para la comercialización de productos derivados de la leche o producidos con materias primas de ellas, se debe también revisar y cumplir con la normativa de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) que a través de la Norma Técnica para Alimentos Procesados (ARCSA, 2022) emite las directrices de regulación y control que además del seguimiento a los procesos productivos, obliga a que cada producto deba tener un Registro o Notificación Sanitaria para poder expendirse en el mercado nacional sin que en los controles sea requisado y sin que se aplique una sanción a los productores.

### **1.7.6 Industria láctea en el Ecuador y sus derivados**

La industria láctea en Ecuador se encuentra concentrada en la Sierra, con empresas reconocidas como actores principales de la producción de derivados lácteos como Ecuajugos, Alpiecuador, Industrias Toni, Reybanpac, Andina, Nutri Leche, Vita Leche, entre otras.

Como se indica en la Memoria Corporativa 2021 de Centro de Industria Láctea del Ecuador (CIL, 2021), hay productos como la leche en polvo que se ha empezado a exportar, con un monto de 4 millones; mientras que se importan fórmulas lácteas para productos como leche condensada, leche evaporada, entre otros productos.

### **1.7.7 Industria del helado**

Un estudio de Mordor Intelligence (2022) a nivel mundial menciona que el mercado de helados es un mercado fragmentado y competitivo, con varias marcas compiten en diferentes factores, que incluyen ofertas de productos, calidad, gusto, sabor, precio, funcionalidad, tamaño, empaque y actividades de marketing, para obtener una ventaja competitiva centrada principalmente en introducir nuevos productos.

El helado es un producto de consumo que no necesariamente tiene como ingrediente principal la leche o algún derivado, tiene un nivel de consumo anual por persona de entre 1,9 y 2 litros de helado (Pilay & Lucas, 2019, pág. 20).

Si bien a nivel nacional las marcas que poseen la mayor captación de mercado de consumo de helados son Pingüino (de Unilever), Topsy (de Tonicorp) mientras que hay otras con menor presencia como Los Coqueiros, Bogatti, Helados de Salcedo, Eskymo, Jota Erre.

Mientras que, en Loja, marcas como Helado Tomeñito, helados de Quilanga, se van posicionando en menor medida y otras tantas que tienen un carácter más artesanal y que atienden con una oferta diferenciada, también utilizan como materia prima la leche.

## **1.8 La Hacienda la Retama**

La hacienda La Retama se ubica en la parroquia Santiago del cantón Loja, a 32 kilómetros de la ciudad de Loja, la entrada a la hacienda es desde la vía Troncal de la Sierra

(E35) en la ruta que une las ciudades de Loja y Cuenca. Actualmente, es una hacienda que comercializa leche, y se estableció en el 2017. La hacienda se caracteriza porque posee en su mayoría ganado jersey y certificados de buenas prácticas ganaderas.

### 1.8.1 Filosofía empresarial

#### Visión

Constituir en una empresa de producción ganadera referente en la provincia de Loja en 5 años, con productos ampliamente aceptados.

#### Misión

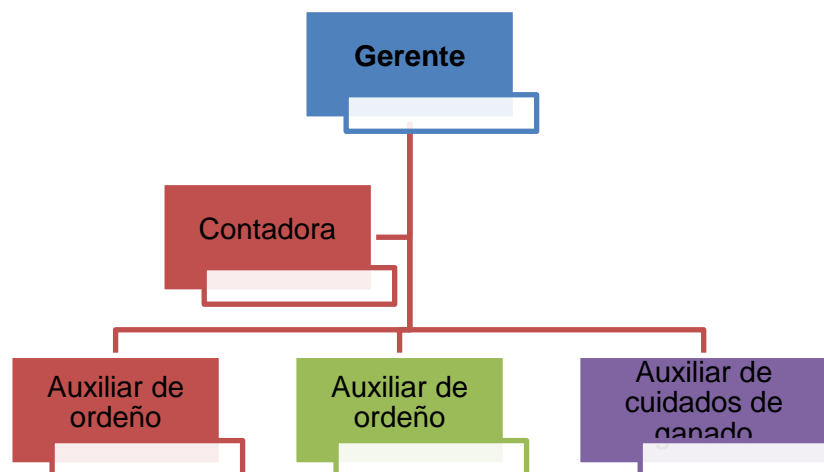
Ser una empresa ganadera comprometida con el medio ambiente y con el entorno, productora de ganado lechero y derivados de la leche de óptima calidad, con procesos tecnificados e inocuos para la salud humana.

#### Estructura Operativa

La hacienda La retama opera en la actualidad con 4 personas, una que es el gerente propietario y tres trabajadores que apoyan los procesos de cuidado, alimentación, ordeño del ganado lechero, y de la seguridad de la hacienda.

Figura 11

Organigrama de la Hacienda La Retama



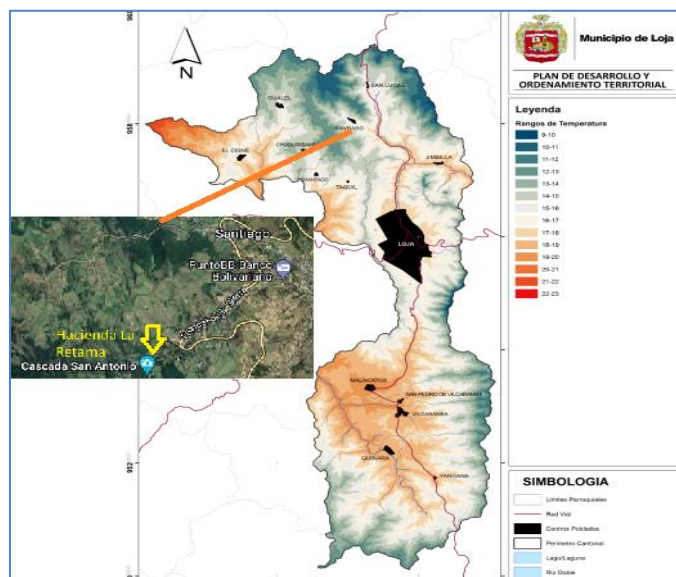
Nota. Tomado de la entrevista Gerente: Ing. Daniel Torres

## Ubicación

La ubicación en el mapa se indica

**Figura 12**

*Ubicación de la Hacienda La Retama*



*Nota.* Tomado del Plan de Ordenamiento Territorial del cantón Loja. PDOT, por GAD de Loja, 2022.

La extensión de la hacienda es de 40 hectáreas, y en ella se realizan principalmente actividades ganaderas y en menor proporción actividades agropecuarias diferentes, lo que los actuales propietarios de la Hacienda La Retama, llevan 15 años dedicados a esta actividad, la producción de leche diaria es de 400 litros diarios, que se comercializan a un valor de \$0,40, aunque el precio adecuado debería ajustarse hasta los \$0,54, para que los costos de operación y producción se cubran.

La actividad se realiza de forma independiente y los acercamientos son con el sector privado de forma exclusiva sin que existan acercamientos con entidades de apoyo del Ministerio de Agricultura, de Agrocalidad o alguna otra entidad pública.

La Hacienda La Retama accedió a la "Certificación de predio libre de brucelosis y tuberculosis", que es un reconocimiento que entrega Agrocalidad que reconoce un estatus

sanitario que permite aumentar la garantía para el consumo humano de los productos de la hacienda y eventualmente poder llegar a instancias de exportación.

### **1.8.1 Producción de derivados de leche de la hacienda La Retama**

Por ahora los productos que se comercializan desde la Hacienda La retama es leche entera a un solo cliente Lactofino que comercializa yogurt en funda.

### **1.8.2 Reconocimiento a la producción bovina de la hacienda La Retama**

En abril del año 2019, durante la Expo Feria Macajl desarrollada en Riobamba, y que es una de las ferias más antiguas del Ecuador, y es organizada por el Centro Agrícola de Riobamba, en este evento la Hacienda La Retama obtuvo dos premios:

Campeona joven – sin registro, raza Jersey

Tercer lugar en la primera categoría “Jersey con registro”

Este reconocimiento se obtuvo gracias a una preparación técnica en aspectos como el manejo apropiado de la alimentación, el establecimiento de marcadores de mejora genética.

## Capítulo dos

### Metodología y análisis de información.

#### 2.1 Diseño, enfoque y tipo de la investigación.

La presente investigación utilizó las recomendaciones del modelo Lean Canvas de Maurya (2012), basado en el modelo Canvas de Osterwalder y Pigneur (2011), para ello se utilizan fuentes primarias y secundarias. Por lo cual, la investigación es de tipo descriptiva, ya que busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de un fenómeno a analizar.

Las fuentes secundarias serán libros, textos, publicaciones científicas o sitios web relacionados a buenas prácticas agrícolas, ganadería, consumo de productos lácteos, entre otros. En cuanto a las fuentes primarias se utilizarán dos técnicas: una entrevista y focus group. La entrevista no estructurada estará dirigida hacia el personal directivo de la hacienda “La Retama” para conocer la visión a largo plazo.

Por otro lado, con el fin de disponer información para desarrollar el “*producto mínimo viable*” mencionado por Maurya (2012, 2014) se utilizarán encuestas en línea hacia la población lojana entre 20 y 79 años, a través de una plataforma online (Google forms) para poder conocer que desean los clientes, cuanto están dispuesto a pagar y qué necesidades se deben satisfacer, de acuerdo con lo sugerido por el lienzo Lean Canvas. Posteriormente se procesa y analiza la información de forma descriptiva a fin de proponer un modelo de negocios que permita mejorar la rentabilidad de la hacienda “La Retama” a través para la comercialización de productos lácteos gourmet. Para el desarrollo de modelo de negocios se utiliza la metodología Lean Canvas, en el cual el producto a desarrollar será validado a través de un focus group con el fin de identificar sus componentes, y hacer una prevalidación antes de su ingreso al mercado (Maurya, 2012). Por lo tanto, el presente trabajo tratará de minimizar

la incertidumbre, utilizando un enfoque metodológico que comparta el análisis cualitativo y cuantitativo a la vez, conocido como método mixto.

## **2.2 Técnicas e instrumentos**

Los instrumentos que se utilizaron: los cuestionarios de la encuesta y focus group

### **2.2.1 Encuesta**

La encuesta, es considerada como técnica que permite la recolección de datos a través de un proceso de interrogación a un público de interés, con la finalidad de obtener de manera sistemática medidas o respuestas sobre una problemática de investigación (Casas et al., 2003).

Dentro de la técnica que se utilizó para recolectar información relativa a hombres y mujeres de 18 a 65 años, fue desarrollado por la autora y aprobado por el director de tesis.

Para esta investigación se aplicó una encuesta con preguntas referentes a los nueve bloques que forman el Business Model Canvas (lienzo de modelo de negocio) elaborada en formularios de Google, la misma que se realizó creando un enlace, el mismo que se envía a cada cliente potencial. La herramienta utilizada es un cuestionario que consta de 19 preguntas (ver Apéndice A), la misma información se obtiene con referencia al comportamiento futuro del consumidor, que servirá como base para la construcción de un modelo de negocio.

### **2.2.2 Focus group**

Maurya (2012) menciona que se debe hacer una pre-validación del producto antes de su lanzamiento en el mercado para conocer si el producto es o no viable, para ello se puede usar observación directa o focus group. En esta investigación se usó un focus group dado que permite reunir a un grupo de consumidores que han sido seleccionado basados en características similares (Ivankovich-Guillén y Araya-Quesada, Yorleny, 2011). Además, el desarrollo de un focus group se realiza con la ayuda de un moderador.

## 2.2 Población

Para el desarrollo del trabajo se aplicará un diseño de campo no experimental de tipo transaccional, el propósito de este es describir variables y analizar su incidencia en un momento dado, específicamente una muestra.

La población para considerar en esta investigación es la población de las parroquias urbanas de Loja, cantón Loja desde los 18 años hasta los 79 años tomados del INEC Censo de población y vivienda 2010. El rango superior está dado en función de la esperanza de vida en el Ecuador, es así como la población total es de 99903 personas.

**Tabla 7**

*Población parroquia urbana de Loja*

Rango de edad	Hombres	Mujeres	Total
De 18 a 24 años	8688	9704	18392
De 25 a 29 años	7627	8306	15933
De 30 a 34 años	5756	6642	12398
De 35 a 39 años	4684	5612	10296
De 40 a 44 años	4071	5066	9137
De 45 a 49 años	4021	4889	8910
De 50 a 54 años	3288	3815	7103
De 55 a 59 años	2712	3105	5817
De 60 a 64 años	1982	2366	4348
De 65 a 69 años	1561	1867	3428
De 70 a 74 años	1028	1332	2360
De 75 a 79 años	781	1000	1781
Total	46199	53704	99903
Total en porcentaje	46%	54%	100%

## 2.3 Muestra

Se utiliza en esta investigación un muestreo aleatorio simple para garantizar que los elementos de la muestra tengan la misma probabilidad de ser elegidos mediante una selección aleatoria a partir de dicho marco o lista numerada (Scheaffer y Mendenhall, 2012)

Para el cálculo de la muestra se utilizó la fórmula de una población finita, debido a que se conoce la población total; en donde se estableció un nivel de confianza del 95% con margen de error del 5% obteniendo como resultado final una muestra de 383 personas.

$$N = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

Nivel de confianza =  $Z = 1.96$

Población =  $N = 99903$

Probabilidad de éxito =  $p = 0.5$

Probabilidad de fracaso =  $q = 0.5$

Error =  $e = 0.05$

$$N = \frac{99903 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2(99903 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$N = \frac{99903 * 3.84 * 0.5 * 0.5}{0.0025 (99902) + 3.84 * 0.5 * 0.5}$$

$$N = \frac{95946.8412}{249755 + 3.84 * 0.5 * 0.5}$$

$$N = \frac{95946.8412}{250.7154}$$

$$N = 383$$

El presente trabajo de investigación se enfocará en base a los consumidores finales de productos lácteos en la ciudad de Loja.

Luego de haber analizado los datos de las encuestas, se definieron 5 productos con mayores ventas. Uno de ellos fue el helado, por lo que se desarrollan una línea tradicional y una línea gourmet. Para validar el producto se realiza un focus group con 5 personas entre los 18 y 65 años, quienes tienen poder adquisitivo y les gustan los helados.

## **2.4 Recolección de información.**

Una vez recolectados los datos, se obtuvieron 422 encuestas, pero antes de la tabulación de los datos, se realizó la depuración (revisión de cuestionarios con preguntas sin respuesta, mal llenadas, entre otros problemas e inconsistencias), los que hizo necesaria la eliminación de 21 encuestas, quedando un total de 383 encuestas efectivas para los fines de esta investigación.

En el siguiente apartado se presenta un resumen de los datos recolectados:

- Número de encuestas piloto: 21
- Número de encuestas recolectadas: 422
- Número de encuestas no válidas: 21
- Número de encuestas de personas que no consumen productos lácteos: 18
- Total, de encuestas de personas que consumen lácteos: 383

## **2.5 Técnicas de análisis de datos**

Gráficos, tabulación en Excel, etc.

## **2.6 Guion**

Con el fin de tener una guía clara del desarrollo de esta actividad, e identificar las opiniones y disposición a consumir y pagar por el helado por personas con poder adquisitivos, tolerantes a la lactosa, del área urbana de Loja sobre un potencial producto (helado) a ser comercializado por la Hacienda la Retama, se preparó el guion que se puede encontrar en el Apéndice C.

## **2.7 Análisis de la información.**

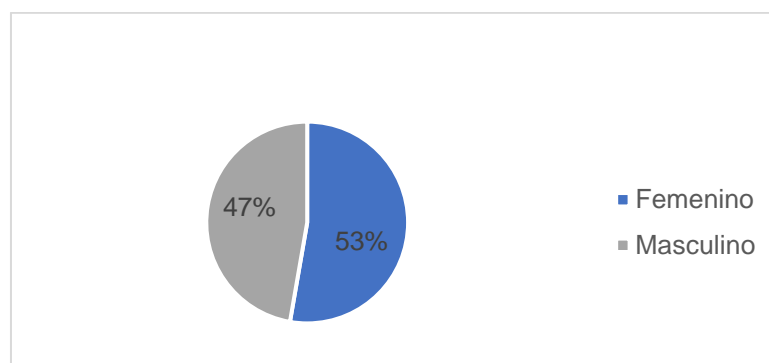
Se transcribió el texto del focus group, y en base a ello se realizó un análisis cualitativo de información, no se utilizaron gráficas descriptivas, pero la información brindada fue utilizada para crear los lienzos de los productos.

## 2.8 Análisis de resultados

A continuación, se presenta la información recolectada, la cual se obtuvo a través de la aplicación de una encuesta de 18 preguntas con el objetivo de determinar el nivel de consumo, compra y características de los productos lácteos en el mercado lojano. Para ello, se obtuvo un total de 383 encuestas de clientes potenciales entre los 18 y 60 años pertenecientes a la parroquia urbana de Loja, cantón Loja, logrando los siguientes resultados:

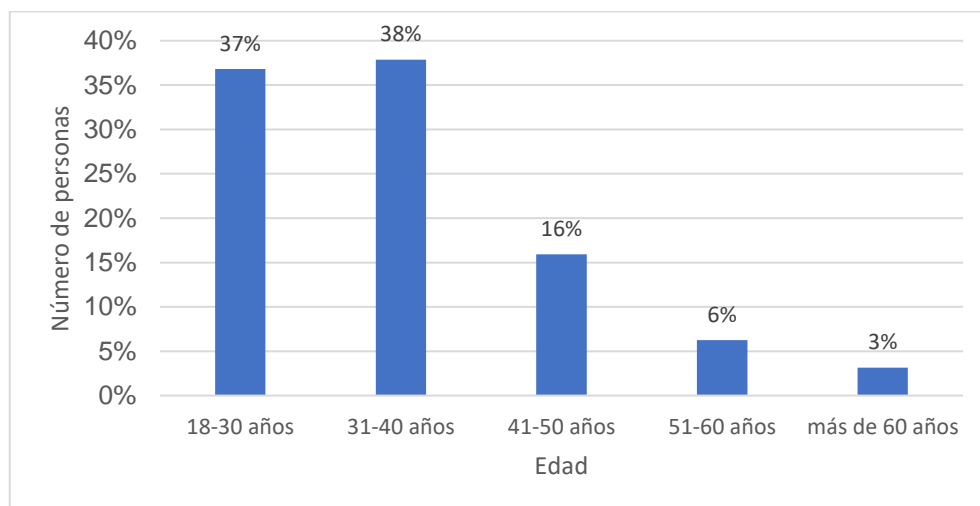
**Figura 13**

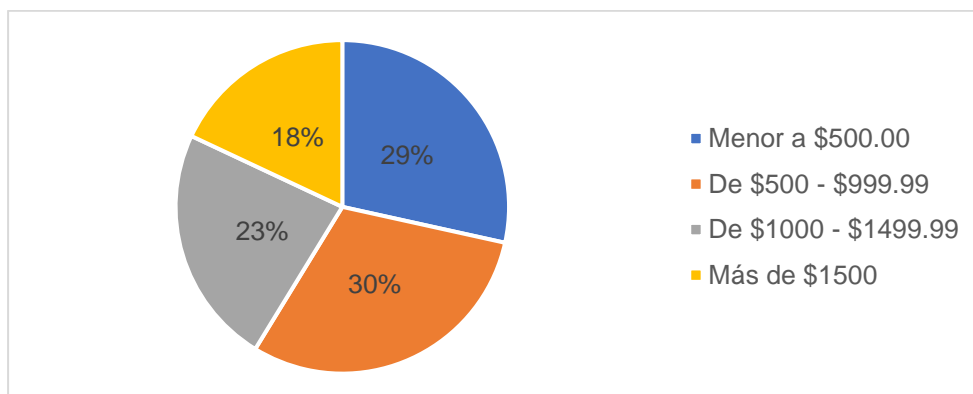
*Género de la muestra*



**Figura 14**

*Rango de edad de la muestra*



**Figura 15***Ingresos mensuales*

En la figura 13 se identifica que del total de los clientes potenciales (422 personas) existe una participación casi equitativa entre hombres y mujeres; el 53% son mujeres, mientras que 47% son hombres, estos porcentajes reflejan la distribución porcentual de la población total (99903 personas) de donde el 54% son mujeres y 46% hombres. En tanto, en la figura 14 se muestra la distribución del rango de edad; el 38% que equivale a 145 personas tienen entre 31 y 40 años, seguido por el 37% que equivale a 141 personas entre los 18 y 30 años; es decir  $\frac{3}{4}$  de los clientes tienen entre 18 y 40 años.

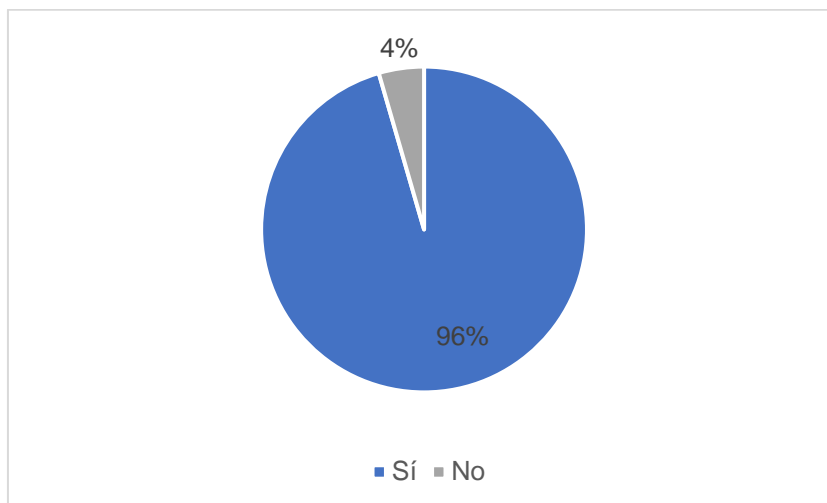
Por otro lado, existe una menor participación de las personas en el rango de edad de 41 a los 50 años, de 51 a 60 años, y aquellas mayores a 60 años, estos tres últimos grupos representa un 16% que es igual a 61 personas, un 6% relacionado a 24 personas y un 3% con 12 personas, respectivamente. En otras palabras,  $\frac{1}{4}$  de la población es mayor de 41 años. Una de las posibles razones para que el 75% de los clientes tenga menos que 40 años se puede deber a que la encuesta fue en línea.

Así también, es necesario mencionar que de la muestra se identificaron distintos niveles socioeconómicos; en esta investigación un 30% de las personas perciben un ingreso entre \$500 y \$999.99, seguidamente por un 29% de las personas que perciben un ingreso menor a \$500. Sin embargo, el otro 50% de personas reciben un ingreso entre los \$1000 y

\$1499.99 y más de \$1500 equivalentes al 23% y 18% respectivamente. Es decir, aproximadamente el 50% gana menos de \$1000 y el otro 50% gana más de \$1000.

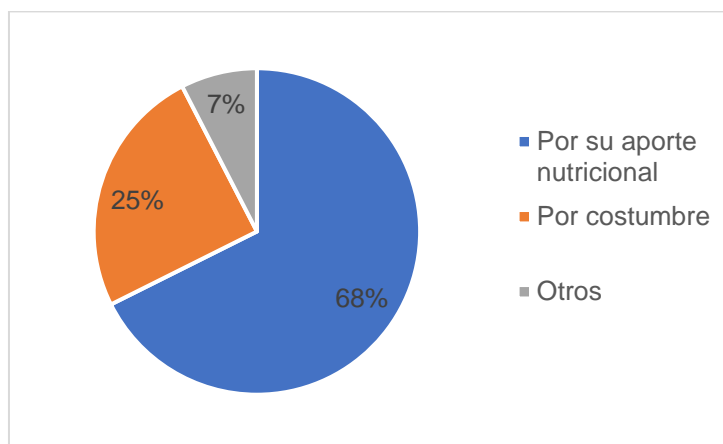
**Figura 16**

*Consumo de productos lácteos*



**Figura 17**

*Razones de compra de productos lácteos*

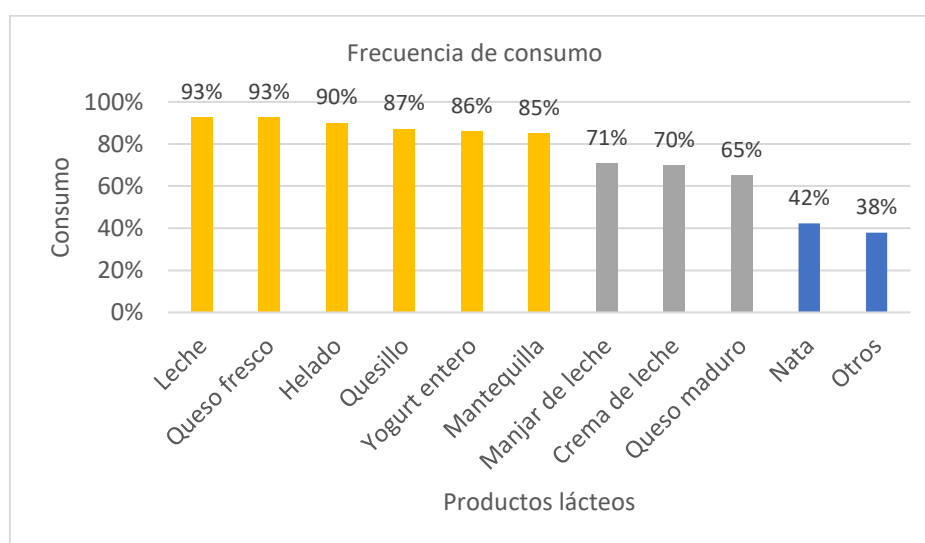


En concordancia con el objetivo de esta investigación se identificó el consumo de productos lácteos. Del total de 422 de los clientes potenciales, el 96% es decir, 404 personas sí consumen productos lácteos y el 4% que representa a 18 personas no consumen productos lácteos. Las personas que no consumen productos lácteos argumentan que son intolerantes a la lactosa y prefieren las bebidas vegetales. Los consumidores productos lácteos

mencionan que principalmente los adquieren por su aporte nutricional que representa al 68%; además, el 25% considera la costumbre como una razón de consumo; es decir un acto habitual que puede verse influenciado por el entorno que los rodea. Por el contrario, el 7% de los consumidores identifica otras razones para el consumo, como lo son por buenas prácticas ganaderas, presentación del producto, placer, y porque son productos versátiles que se pueden emplear en la elaboración de otras comidas.

**Figura 18**

*Frecuencia de consumo*



En la figura 18 se identificaron los productos lácteos de mayor y menor consumo.

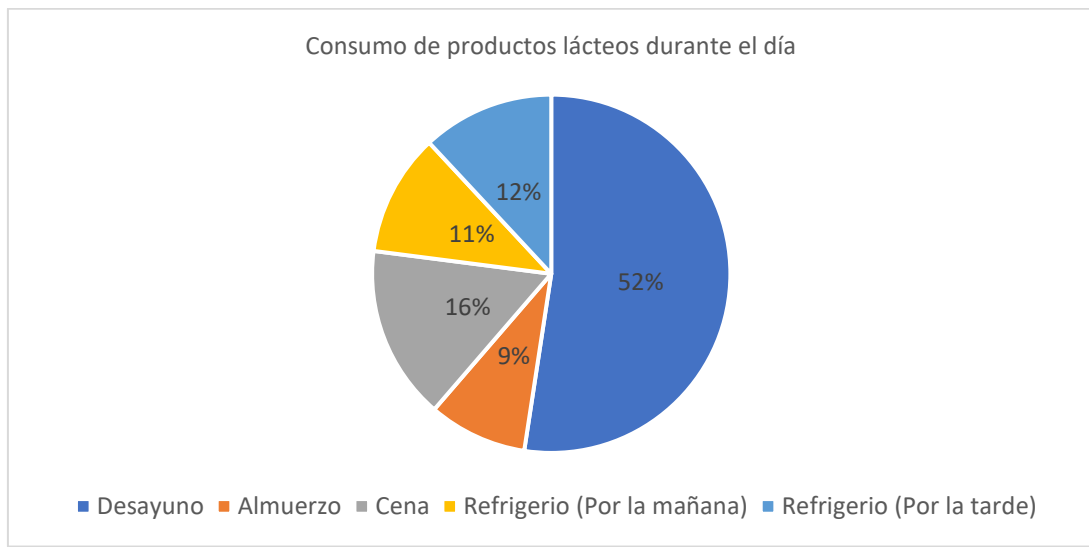
Existen 6 productos de mayor consumo los cuales son: Leche, queso fresco, helado, quesillo, yogurt entero y mantequilla, ordenados de mayor a menor. De estos la leche se consume de forma diaria y semanal con un 47% y 37% respectivamente. El queso en cambio, es un producto de consumo semanal luego diario y mensual. El helado que ocupa el tercer lugar es un producto de consumo semanal, luego mensual y en menor porcentaje de consumo diario. El quesillo al igual que el queso fresco es un producto de consumo semanal, diario y mensual.

Cabe recalcar que, se identificó también un segundo grupo de productos con consumo medio los cuales son el manjar, crema de leche y queso maduro. Este grupo tiene un consumo

menor que los 6 productos mencionados anteriormente pero no poseen una diferencia significativa en consumo con el grupo anterior. Finalmente, los productos menos consumidos son, la nata y otros derivados como el yogurt griego, opciones semi descremadas, leche condensada, leche evaporada entre las principales.

**Figura 19**

*Consumo de productos lácteos durante el día*



En cambio, la figura 19 muestra el momento del día en el cual los productos lácteos son más consumidos. Se observa que un poco más de la mitad de las personas consumen productos lácteos con mayor frecuencia en el desayuno lo que representa un 52%, siendo este un aspecto importante para el diseño de modelo de negocio en la Hacienda La Retama. Por otro lado, el 48% de las personas consumen los productos lácteos en la cena, refrigerio por la tarde, refrigerio por la mañana y almuerzo.

Tabla 7

*Características importantes de productos lácteos por ingresos*

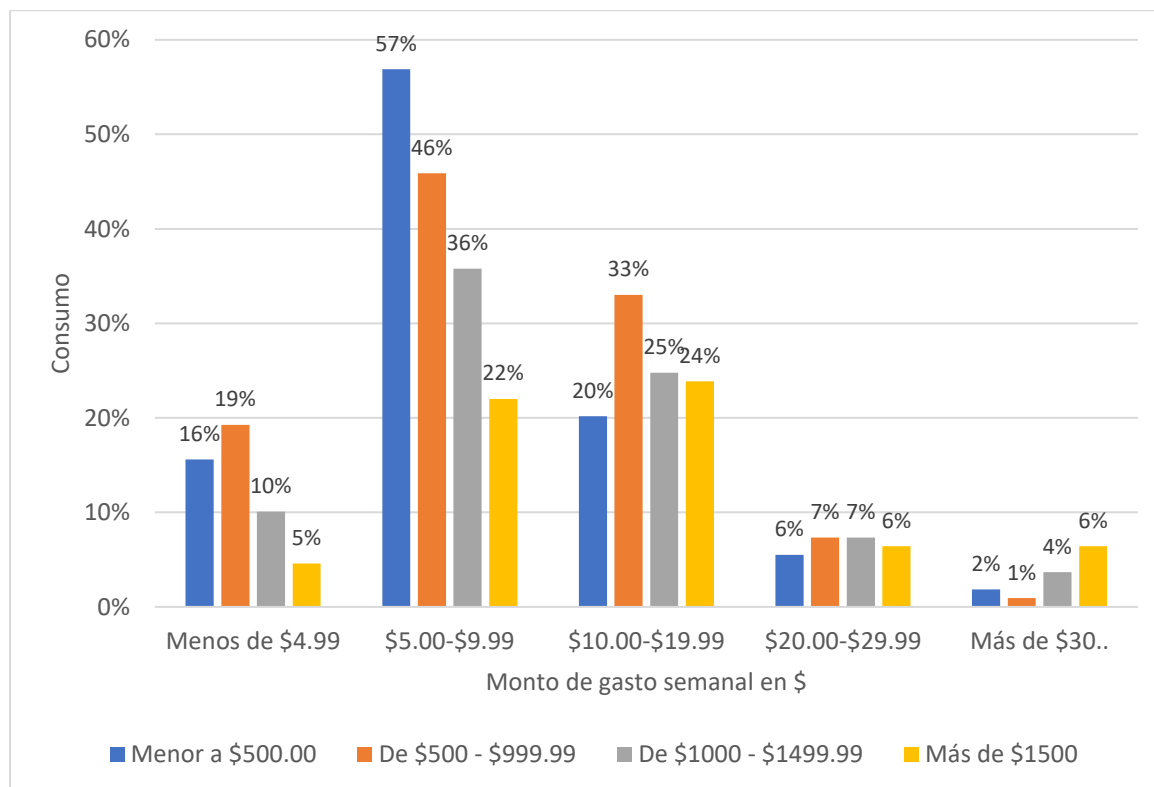
Ingresos mensuales	Valoración	Calidad	Precio	Sabor	Empaque	Cantidad
<b>Menor a \$500.00</b>	<b>Menos importante</b>	7	9	8	13	6
	<b>Poco importante</b>	8	10	4	46	22
	<b>Neutral</b>	15	63	18	81	57
	<b>Algo importante</b>	116	124	96	96	144
	<b>Más importante</b>	320	215	345	110	185
<b>De \$500 - \$999.99</b>	<b>Menos importante</b>	8	6	5	13	5
	<b>Poco importante</b>	2	8	2	36	12
	<b>Neutral</b>	6	90	24	84	72
	<b>Algo importante</b>	104	132	100	120	148
	<b>Más importante</b>	395	215	385	135	220
<b>De \$1000 - \$1499.99</b>	<b>Menos importante</b>	6	7	5	12	7
	<b>Poco importante</b>	0	16	2	16	22
	<b>Neutral</b>	24	75	15	78	63
	<b>Algo importante</b>	40	80	80	96	88
	<b>Más importante</b>	325	145	290	95	140
<b>Ms de 1500</b>	<b>Menos importante</b>	3	4	3	9	5
	<b>Poco importante</b>	0	14	0	12	10
	<b>Neutral</b>	6	75	18	51	63
	<b>Algo importante</b>	52	64	64	80	72
	<b>Más importante</b>	255	85	220	85	100

En la tabla 7 se describen las características más importantes que influyen en la compra de productos lácteos según los ingresos de las personas, por lo que, se evidencia

que, para todas las clases socioeconómicas son principalmente de gran importancia la calidad y el sabor, seguido levemente por la cantidad y precio y como menos importante el empaque de cada producto lácteo.

**Figura 20**

*Consumo de productos lácteos semanal por ingresos*

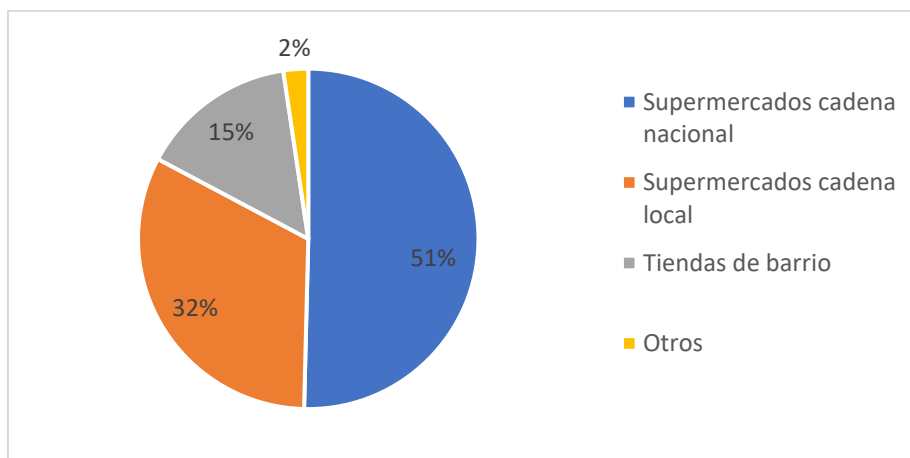


Sin embargo, es importante contraponer esta calificación con los resultados obtenidos en la figura 16 en donde se analiza el monto de gasto semanal de productos lácteos versus ingresos.

Sin importar el nivel de ingresos, el mayor porcentaje de consumidores gasta entre \$5 y \$10 dólares semanales, sólo aquellos consumidores con un ingreso mayor a \$1500, pueden llegar a gastar entre \$10 y \$20 semanales (esto representa entre el 8% y 11%). Se puede concluir que el precio también debe ser una característica importante e influyente al momento de adquirir un producto lácteo.

**Figura 21**

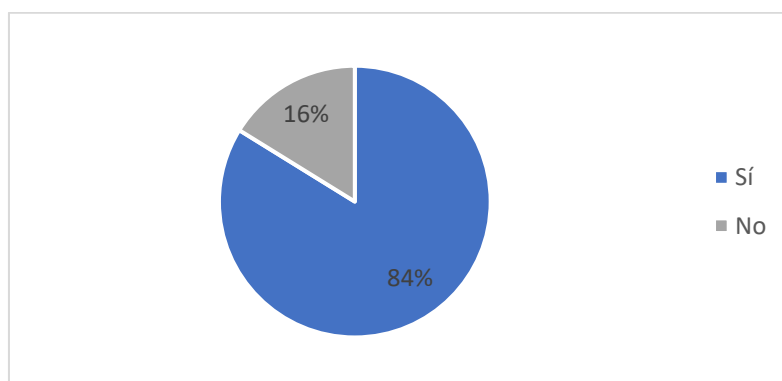
*Preferencia sobre el lugar para la compra de productos lácteos*



La figura 21 muestra la preferencia para adquirir los productos lácteos. La mayoría de la población (51%) prefiere comprarlos en un supermercado perteneciente a una cadena a nivel nacional. El otro 32% del mercado potencial prefiere comprar también en un supermercado, pero de cadena a nivel local. Mientras que un 15% prefiere la cercanía a su hogar por lo cual desea encontrar su producto lácteo de preferencia en una tienda ubicada en el barrio. El 2% de la población, hace referencia a adquirir los productos en distribuidores directos o en la hacienda productora. Esta información es importante para el diseño de canales de comercialización en donde se deben identificar principales puntos de ventas para los productos lácteos.

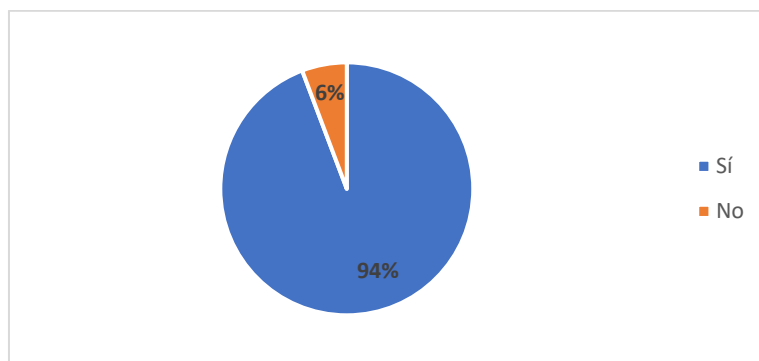
**Figura 22**

*Percepción sobre el estándar de calidad en los productos lácteos locales*



**Figura 23**

*Percepción de diferencia entre productos con y sin buenas prácticas ganaderas*



El 84 % del mercado potencial, manifiesta una percepción positiva sobre la calidad de los productos lácteos ofertados en el mercado local, mientras que el 16% perciben que existen deficiencias en la cadena productiva y logística, principalmente en factores relacionados a higiene e inocuidad de los productos que afectan el sabor de estos. Una fortaleza de la hacienda La Retama es que posee buenas prácticas ganaderas lo que permite tener mayor control en estos factores; esto se demuestra en la figura 19 sobre la percepción que tienen los consumidores respecto a la influencia positiva de las buenas prácticas ganaderas al desarrollar un producto.

**Tabla 8**

*Disposición a pagar para productos lácteos con buenas prácticas ganaderas*

Productos lácteos	Disposición a pagar			
	\$0.99- \$1.99	\$2.00- \$3.99	\$4.00- \$4.99	Más de \$5.00
<b>Leche (1 Litro)</b>	314	61	5	3
<b>Queso fresco (250 gramos)</b>	118	216	41	8
<b>Helado (1 Litro)</b>	101	188	58	36
<b>Yogurt entero (1 Litro)</b>	134	171	62	16
<b>Mantequilla (225 gramos)</b>	161	185	35	2
<b>Manjar de leche (500 gramos)</b>	166	168	42	7
<b>Crema de leche (1 Litro)</b>	188	174	18	3
<b>Nata (45 gramos)</b>	227	128	24	4

<b>Queso maduro (250 gramos)</b>	127	171	58	27
<b>Ghee (300 gramos)</b>	132	185	54	12

Finalmente, la tabla 8 muestra la disposición a pagar de los productos lácteos consultados. A pesar de que se pueden llegar a desarrollar productos de alta calidad, y que en su cadena de valor cuentan con buenas prácticas ganaderas, el precio del producto sigue siendo una de las principales variables a considerar reafirmando lo mencionado anteriormente. Los consumidores no resaltan que el precio sea una característica importante al momento de elegir un producto. Sin embargo, su disposición a pagar por cualquier producto lácteo en la mayoría de los casos no supera los \$4.00 por unidad.

## **Capítulo tres**

### **Modelo de negocio inicial para la hacienda La Retama a través del Lean Canvas.**

#### **3.1 Construcción del Lean Canvas**

Para desarrollar el Lean Canvas se basó en la información obtenida de las 383 encuestas. A continuación, se describen los nueve componentes del lienzo con el fin de visualizar el modelo de negocio propuesto para la hacienda.

Tabla 9

Lienzo inicial del modelo de negocio

Lienzo Lean Canvas Inicial				
<b>Problema</b> - Sabor y calidad - Oferta masiva de productos lácteos poco novedosos. - Poca oferta de productos lácteos provenientes de ganado Jersey	<b>Solución</b> -Helado de un litro, sabor a higo y queso crema con mayor valor nutricional, producido con leche de buenas prácticas ganaderas de la raza Jersey, endulzado con Stevia.	<b>Propuesta de valor única</b> Helado que combina tres características esenciales sabor, calidad y aporte nutricional	<b>Ventaja injusta</b> -Sabores poco usuales. -Mayor aporte nutricional. -Buenas prácticas ganaderas	<b>Segmento de clientes</b> -Hombres y mujeres entre 18 y 60 años. -Consumidores de productos lácteos, con poder adquisitivo -Residentes en el casco urbano de Loja.
	<b>Métricas clave</b> -Unidades vendidas -Frecuencia de ventas -Número de puntos de venta -Frecuencia en recuperación de cartera		<b>Canales</b> Distribución indirecta.	
<b>Estructura de costes</b> Se consideran costos administrativos y de producción como: salarios, equipos, publicidad, materia prima y servicios básicos		<b>Fuentes de ingresos</b> - El pago trimestral de los supermercados de cadena nacional. - El pago mensual de los supermercados de las cadenas locales y tiendas.		

**Problema**

Los resultados de la encuesta para el total de la muestra permitieron identificar diferentes problemas que se presentan para los consumidores al momento de adquirir un producto lácteo, ya sea nacional o local. Los principales problemas están relacionados con el sabor, en donde los consumidores lo describen como artificial; por otro lado, está la calidad, la cual se ve afectada con aspectos como la procedencia de la materia prima, incorrectos procesos de producción y ordeño, y poco conocimiento sobre la higiene en el proceso productivo y logístico.

Actualmente, existe una masiva oferta de diferentes productos lácteos, sin embargo, son escasos aquellos productos en el que se evidencien las buenas prácticas ganaderas, y a su vez que estos dispongan de un valor agregado que permita diferenciarse de los demás.

Es así como el problema identificado es la poca oferta de productos lácteos a nivel local producidos con la leche del ganado jersey, con buenas prácticas ganaderas y con un valor agregado.

**Segmento de clientes.**

Hombres y mujeres entre 18 y 60 años, consumidores de productos lácteos, con poder adquisitivo y con una disposición a pagar más por un producto lácteo de calidad, diferenciado por buenas prácticas ganaderas en su producción, conscientes de llevar una alimentación balanceada, nutritiva y saludable, además los 495 supermercados a nivel nacional, 5 supermercados a nivel de la provincia de Loja y 4 supermercados en la ciudad de Loja (INEC, 2010).

**Propuesta de valor única.**

La creación de un helado saludable con sabor a queso crema e higo, permite disfrutar de un postre tradicional de la región Sur del Ecuador, en una forma innovadora y saludable, es ideal

para aquellas personas que desean evitar alejarse de sus hábitos saludables y puedan consumir sin culpa, un producto con un aporte nutricional significado, con una explosión de sabores tradicionales, endulzado con Stevia.

### **Solución**

La Retama propone a sus consumidores, un helado de un litro, que ofrezca un mayor valor nutricional, más proteína, calcio, fósforo, y vitamina B12 como resultado de la leche que posee altos estándares de calidad, producida con buenas prácticas ganaderas de la hacienda a través, de la alimentación adecuada del ganado y mejora genética de la raza Jersey; con sabores poco usuales como la combinación del higo y queso crema, endulzado con Stevia.

Los productos serán identificados y comercializados bajo la marca Jersey Dairy con el siguiente logotipo y envase que permitirá una correcta distribución y conservación del producto:

**Figura 24**

*Imagotipo del helado de la Hacienda La Retama*



## **Canales**

Basándose en los resultados de la encuesta, el canal a emplear es la distribución indirecta. Es decir, desde la hacienda hacia los supermercados de cadenas nacionales y locales y tiendas donde podrán ser adquiridos por los consumidores finales

## **Fuentes de ingresos**

Para este modelo de negocios se determina que existen dos posibles fuentes de ingreso: el pago trimestral de los supermercados de cadena nacional, el pago mensual de los supermercados de las cadenas locales y tiendas.

## **Estructura de costes**

Con el fin de preservar una estructura de costes que permita generar utilidades hacia futuro de la empresa, se consideran costos directos, es decir, costos de producción para el helado de queso crema e higo de 1 litro, a continuación, se describen los principales costos directos mensuales:

- Materia prima: \$6345
- Mano de obra directa: \$1275
- Insumos directos y administrativos: \$270

Mientras que, dentro de los costos indirectos, están:

- Servicios básicos: \$150
- Gastos de ventas: \$230

Por otro lado, cabe recalcar que, la empresa posee la ventaja de que, los costos de transporte no se consideran en este modelo de negocios ya que la hacienda La Retama dispone de vehículos acondicionados para el transporte de productos, uno de ellos será destinado para el transporte compartido.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, la planificación del presupuesto de costos contiene costos relacionados con la producción y comercialización del producto lácteo,

esto permitirá una mayor planificación y control de los costos, para evitar pérdidas económicas.

### **Ventaja injusta**

Brindar un helado con sabores poco usuales endulzados con Stevia; cuyo ingrediente principal, la leche, proviene de ganado jersey en las que se aplica buenas prácticas ganaderas.

### **Métricas clave**

Las métricas brindarán indicativos de la aceptación del helado propuesto en este modelo, dentro de las principales métricas se pueden destacar:

- Unidades vendidas
- Frecuencia de ventas
- Número de puntos de venta
- Frecuencia en recuperación de cartera

### **3.2 Validación del modelo de negocio**

Para validar el modelo de negocio se realizó un focus group con una duración de 60 minutos aproximadamente, el mismo contó con la participación de 5 adultos (de 18, 23, 28, 38 y 65 años). La transcripción se encuentra en el apéndice C.

Las principales sugerencias de esta actividad se muestran a continuación:

#### **Problema**

Adicionalmente fueron identificados algunas percepciones sobre el helado ofertado, entre ellas: productos que contienen sabores artificiales; sabores comunes; exceso de azúcar; y sustitutos de los ingredientes principales para abaratar costos.

#### **Segmento de clientes**

Se pudo determinar un nuevo segmento en el cual participarían los niños y adolescentes.

#### **Propuesta de valor única**

Los consumidores tienden a preferir helado con combinaciones entre salado y dulce, en este caso, el helado de queso crema con higo. Por otro lado, el helado buscaría romper con la creencia de que este tipo de productos no aportan nutrientes y también recomendar porciones sugeridas de forma clara.

#### **Solución**

Como alternativa para endulzar el producto lácteo ofertado y para evitar los regustos amargos de la Stevia se podría añadir monk fruit (\$1.80 los 100 gr) o azúcar de coco.

#### **Estructura costes**

Adicionalmente se sugiere revisar nuevamente los costos de producción debido a que el valor a pagar sugerido es entre \$5.00 y \$7.00.

### **3.3 Modelo de negocio final para la hacienda La Retama a través del Lean Canvas.**

Tabla 10

Lienzo final de Lean Canvas

Problema	Solución	Propuesta de valor única	Ventaja injusta	Segmento de clientes
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sabor y calidad afectada debido al exceso de azúcar y sustitos de ingredientes</li> <li>- Oferta masiva de producto lácteos con sabores comunes.</li> <li>- Poca oferta de productos lácteos provenientes de ganado Jersey.</li> </ul>	<p>Dos líneas de helados, con tres presentaciones de 100ml, 1 litro y 10 litros.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Línea clásica.</li> <li>- Línea Tradición premium.</li> </ul> <hr/> <p><b>Métricas clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Unidades producidas y vendidas.</li> <li>- Número de puntos de venta.</li> <li>- Frecuencia en recuperación de cartera.</li> <li>- Fidelización de clientes.</li> </ul>	<p>Helado que combina cuatro características esenciales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sabor a queso crema e higo,</li> <li>- Aporte nutricional</li> <li>- Empaque biodegradable</li> <li>- Cero azúcares añadidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Productores directos</li> <li>- Mayor aporte nutricional.</li> <li>- Buenas prácticas ganaderas.</li> </ul> <hr/> <p><b>Canales</b></p> <p>Distribución indirecta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consumidores indirectos: Hombres y mujeres entre 18 y 60 años con hábitos saludables, de Loja</li> <li>- Consumidores directos: supermercados, micro mercados y cafeterías de la Loja.</li> </ul>
<b>Estructura de costes</b>		<b>Fuentes de ingresos</b>		
Costo producción anual helado de higo y queso crema:	\$101.400	<ul style="list-style-type: none"> <li>-El pago trimestral de los supermercados de cadena nacional.</li> <li>-El pago mensual de los supermercados de las cadenas locales y tiendas.</li> </ul>		
Costo producción anual helado de chocolate:	\$ 76.200			
Costo producción anual helado de fresa:	\$ 78.900			
Costo producción anual helado de vainilla:	\$ 83.400			

**Problema**

Los problemas identificados por medio de la aplicación de la encuesta y el focus group están relacionados con el sabor, dado que los consumidores perciben a los productos, específicamente los helados que, actualmente se ofertan en el mercado, que poseen un sabor artificial, poco novedoso y con altas cantidades de azúcar. Adicional a ello, otro de los factores, es la calidad, la cual se ve afectada por ingredientes sustitos para abaratar costos, así como también el desconocimiento de la procedencia de la materia prima, procesos de producción y ordeños, así como también, la inexistencia de buenas prácticas ganaderas para obtener la leche, principal ingrediente de los productos lácteos. Otro problema identificado, es la poca oferta de productos en donde su principal ingrediente, es decir la leche, proviene únicamente del ganado de raza Jersey, la cual posee beneficios sobre la aportación de nutrientes y mayor cremosidad, características que permiten diferenciar el producto de los demás.

**Segmento de clientes**

Para este modelo de negocios se definió como segmento de clientes a: Clientes directos, es decir, el sector comercial, supermercados nacionales y micro mercados y cafeterías del casco urbano de Loja, mientras que el otro segmento serán aquellas personas del género masculino y femenino, entre los 18 y 65 años quienes tengan un estilo de vida saludable, poder adquisitivo medio-alto y residan en la ciudad de Loja

### **Propuesta de valor única**

La idea propuesta para el modelo de negocios buscan satisfacer las necesidades actuales de un segmento de clientes en específico, quienes buscan consumir un producto con un gran aporte nutricional, bajo en azúcar, de buena calidad, con un sabor tradicional sin dejar de lado el cuidar su salud. Por ello, se propone crear dos líneas de helados, una línea con sabores clásicos, los cuales para empezar a establecerse en el mercado serán: vainilla, fresa y chocolate en presentaciones de 100 ml, 1 litro y 10 litros. Para la otra línea nombrada tradición premium, se ofertará el sabor de higo y queso crema, con el fin de brindar una nueva e innovadora opción de consumir lo tradicional de la región Sierra del Ecuador; al igual que la línea de helados clásico, habrá la opción de consumirlos en presentaciones de 100 ml, 1 litro y 10 litros. Los helados producidos en la hacienda buscan atraer clientes mostrando los beneficios en nutrientes por la procedencia de leche del ganado Jersey combinados con endulzantes naturales como la stevia siendo este, una nueva forma de concientización de consumo de productos comúnmente señalados como perjudiciales para la salud por su exceso de azúcar y baja calidad, este producto permitirá a la hacienda enaltecer el esfuerzo y años de trabajo de crianza y mejora genética del ganado Jersey para la producción y comercialización de leche de la hacienda.

### **Solución**

La hacienda La Retama propone a sus clientes, dos líneas de helado una de sabores clásicos y otra de tradición premium. Dentro de las características de los productos ofertados se enfatiza en que, ambas líneas serán endulzadas con Stevia, además por la procedencia del principal ingrediente, es decir, la leche del ganado Jersey, tendrá un mayor valor nutricional, más proteína, calcio, fósforo, y vitamina B12.

Es necesario mencionar que, para comercializar los helados de la línea Jersey Dairy, helado propuesto para la hacienda La Retama, se realizó cambios en la marca, por lo cual su diseño se basó en un ejemplar del ganado jersey, ilustración en la cual se representan sus rasgos y su carácter dócil. En cuanto a la tipografía, se eligió aquella que represente lo tradicional y vaya

en armonía a lo campestre. Con respecto a la gama cromática, se usó un color neutral el cual representa la sobriedad de la marca y será más vistosa al momento de colocarla dentro del empaque resaltando el imagotipo y el producto a la vez; cabe recalcar que el fondo y cromática del logo cambiarán de acuerdo con el sabor, finalmente se resalta el año 1930, el cual hace alusión al año en que la familia inició la actividad ganadera en la hacienda.

A continuación, se muestra el resultado del nuevo imagotipo para los productos Jersey Dairy:

**Figura 25**

*Imagotipo final para los productos Jersey Dairy*



Con relación a los empaques, pensando en satisfacer los gustos de consumo de los posibles clientes para la marca se realizó tres diferentes presentaciones, siendo estas de una capacidad de un litro, 100ml y 10 litros tanto en la línea clásica como en la línea tradición premium.

Acercas de las presentaciones de 100 ml y 1 litro se menciona que, estas serán envasadas en recipientes a la medida de cartón encerado con tapa, estos estarán dirigidas principalmente para el consumidor final, y se podrán adquirir con facilidad en los principales supermercados y micro mercados locales. Es necesario mencionar, como una ventaja de los productos Jersey

Dairy que, aunque aún no existe una línea específicamente infantil, la cantidad de producto de 100 ml es una opción para niños como una mejor alternativa saludable para su consumo, siendo esta una presentación atractiva para los padres de familia.

Por otro lado, se diseñó una presentación de 10 l, de material de cartón que contendrá 2 bloques de helado, la forma de este empaque facilita la manipulación del producto para la carga o descarga en el transporte y evita la contaminación del producto olores o posibles residuos externos. Es ideal para cafeterías en las cuales se oferte repostería saludable.

A continuación, se muestra empaques según cantidad y sabores:

### Figura 26

*Empaques finales presentación 100ml Jersey Dairy*



### Figura 27

*Empaque final presentación 10 litros Jersey Dairy*



Se resalta que, todos los empaques pensando en el beneficio del medio ambiente, serán de productos reciclados, y adquiridos en una empresa de la capital del Ecuador. En estos empaques ya estará impresa la etiqueta, logrando así disminuir costos y tiempo en mano de obra. Por otro lado, el empaque para el helado de 10 litros se ha considerado de esa forma, tomando en cuenta la comercialización de grandes cadenas de helado transnacionales como Pingüino, ya que es una forma fácil de sacar el helado en un solo bloque, para posteriormente colocarlos directamente en las bandejas de los congeladores que permiten exhibir y vender los distintos sabores de helado, en presentaciones como conos de helado o en distintos emplatados de repostería de las cafeterías.

## **Canales**

### **Canales de distribución**

La hacienda La Retama ventajosamente, cuenta con transporte con cámaras de frío, por lo tanto, el canal a emplear es la distribución indirecta. Es decir, la Hacienda La Retama, distribuirá directamente los productos hacia los supermercados de cadenas nacionales, entre ellos Supermaxi, Gran Aki y Tía; y locales como Zerimar, RocaFrut, Calva&Calva, entre otros y tiendas del casco urbano de la ciudad de Loja que dispongan de un equipo de refrigeración y estos a los clientes finales.

### **Canales de comunicación**

Para las estrategias de comunicación con el fin de dar a conocer la línea de productos Jersey Dairy y transmitir la experiencia de consumo, se contratará a una agencia publicitaria de la ciudad Loja, la cual será la encargada de la creación de contenido para redes sociales específicamente para Facebook e Instagram.

El paquete que se contratará en la agencia será basado en el manejo integral de redes sociales, el cual incluye:

- 12 piezas gráficas, creación de línea gráfica, diseño de feed y asesoramiento en pago de publicidad. Formatos de historias tipo animación sencilla.
- Planificación de contenido personalizado y creativo (promociones, dinámicas, posts informativos, etc.) en conjunto con el gerente de la Hacienda La Retama para generar interés. Esto en base a un análisis general de la situación actual de la marca.
- Posts, es decir, descripciones o pies de página y manejo de bandeja de entrada y comentarios en redes sociales.
- Generación de contenido fotográfico optimizado para redes sociales y planificación de este, en total se realizarán 8 fotografías en composición.

A continuación, se indica un ejemplo de una historia para promocionar la marca.

**Figura 28**

*Historia de la marca Jersey Dairy en redes sociales*



## Fuentes de ingreso

Los ingresos dependerán de las unidades producidas y vendidas de helado al año en función de la capacidad de producción de la Hacienda La Retama. Es necesario mencionar que la capacidad total de producción de la Hacienda La Retama son 400 litros de leche, se espera empezar el primer y segundo año con el 50% de la leche disponible para elaborar 36000 litros de helado anual como se lo muestra en la tabla. Se proyecta que para el tercer y cuarto año exista un aumento del 25% en la capacidad de producción como resultado del aumento de la demanda del producto.

Finalmente, a partir del quinto año se espera utilizar los 400 litros de leche. Hay que recalcar que desde el tercer año debido al aumento de la capacidad de producción también debe ir aumentando el número de cabezas de ganado puesto que el mercado tradicional se debe seguir abasteciendo como lo muestra la siguiente tabla:

**Tabla 10**

*Unidades de helado a producirse mensual y anualmente.*

Unidades producidas			
Año	Capacidad de producción	Cantidad de litros de helado diario	Cantidad de litros de helado anuales
1	50%	100	36000
2	50%	100	36000
3	75%	150	54000
4	75%	150	54000
5	100%	200	72000

Adicionalmente para este modelo se determina que existen tres posibles fuentes de ingreso: el pago trimestral de los supermercados de cadena nacional y el pago mensual de los supermercados de las cadenas locales y el pago de contado de las tiendas en función de las unidades vendidas. Se espera no tener devoluciones por caducidad o problemas en el empaque.

## Estructura de costes

Para la elaboración de las líneas de productos Jersey Dairy, se resaltan principalmente los siguientes costos en común tales como costes de producción y administrativos relacionados

con los salarios del personal, servicios básicos, mantenimiento, materia prima, empaque y publicidad.

Se considera tres operarios en el área de producción que estarán asegurados al IESS por un salario básico unificado. En el caso de la contadora será contratada por servicios profesionales para que apoye a la contadora de la Hacienda La Retama. Con relación a los gastos de servicios básicos para la producción mensual y anual del helado, los rubros de energía eléctrica cubrirán el consumo de energía de los equipos de frío, batidoras y equipos de cocina. El agua para la cadena de producción y limpieza y el gas que será utilizado para el proceso de cocción. En lo que respecta a gastos de venta, con el fin de dar a conocer y posicionar el producto, se desarrollará una página web informativa de la Hacienda La Retama enfocada en el modelo de negocio del helado que permita a los consumidores conocer sobre: la hacienda, el ganado raza Jersey, beneficios del producto, los principales puntos de venta y los contactos de la empresa como correo electrónico o WhatsApp.

Esto se desarrollará en función del manual de marca del helado en el cual se establece el logo, tipografía a utilizarse y formas de uso de las características de la marca; también se incluyen las estrategias de comunicación que permitirán posicionar el helado en el mercado local. Para desarrollar las estrategias se espera contratar una agencia publicitaria que se encargue de la creación y manejo de las redes sociales (Facebook e Instagram), esta persona realizará posts semanales e historias diarias informando sobre las características y promociones del helado de higo y queso crema basada en las recomendaciones del manual de marca. Adicionalmente, presentará un reporte mensual sobre los resultados de las estrategias utilizadas para posicionar el producto.

En torno a los costos de materia prima para la producción de las unidades de helado es el rubro más fuerte de todo el grupo de costos que se ha estimado, debido a sus ingredientes de alta calidad; es necesario mencionar que la crema de leche y el queso crema serán producidos

por la hacienda. La leche por utilizarse será del ganado Jersey en función de la capacidad de producción de la Hacienda La Retama que es de 400 litros diarios.

Con respecto al empaque este será adquirido a proveedores nacionales, que se encuentran en la ciudad de Quito y que serán enviados hacia la hacienda.

**Tabla 11**

*Flujo de costos productos Jersey Dairy*

<b>Flujo de costos</b>					
<b>Productos</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Helado de higo y queso	\$ 101,400.00	\$ 103,384.80	\$ 105,409.30	\$ 107,474.28	\$ 109,580.57
Helado de vainilla	\$ 76,200.00	\$ 77,680.80	\$ 79,191.22	\$ 80,731.84	\$ 82,303.28
Helado de fresa	\$ 78,900.00	\$ 80,434.80	\$ 82,000.30	\$ 83,597.10	\$ 85,225.84
Helado de chocolate	\$ 83,400.00	\$ 85,024.80	\$ 86,682.10	\$ 88,372.54	\$ 90,096.79
<b>Costos totales</b>	<b>\$ 339,900.00</b>	<b>\$ 346,525.20</b>	<b>\$ 353,282.90</b>	<b>\$ 360,175.76</b>	<b>\$ 367,206.48</b>

**Tabla 12**

*Flujo de caja helado de higo y queso crema*

<b>Costos de producción anual de helado de higo y queso crema</b>					
<b>Costos</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Costos directos					
Materia prima	\$ 76,140.00	\$ 77,662.80	\$ 79,216.06	\$ 80,800.38	\$ 82,416.38
Mano de obra directa	\$ 15,300.00	\$ 15,606.00	\$ 15,918.12	\$ 16,236.48	\$ 16,561.21
Materiales directos	\$ 3,240.00	\$ 3,304.80	\$ 3,370.90	\$ 3,438.31	\$ 3,507.08
Subtotal costos directos	\$ 94,680.00	\$ 96,573.60	\$ 98,505.07	\$ 100,475.17	\$ 102,484.68
Costos indirectos					
Servicios basicos	\$ 1,800.00	\$ 1,836.00	\$ 1,872.72	\$ 1,910.17	\$ 1,948.38
Gastos de ventas	\$ 2,760.00	\$ 2,815.20	\$ 2,871.50	\$ 2,928.93	\$ 2,987.51
Subtotal costos indirectos	\$ 4,560.00	\$ 4,651.20	\$ 4,744.22	\$ 4,839.11	\$ 4,935.89
Costos fijos					
Contadora	\$ 960.00	\$ 960.00	\$ 960.00	\$ 960.00	\$ 960.00
Gastos de oficina	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
Subtotal costos fijos	\$ 2,160.00	\$ 2,160.00	\$ 2,160.00	\$ 2,160.00	\$ 2,160.00
<b>Costo total</b>	<b>\$ 101,400.00</b>	<b>\$ 103,384.80</b>	<b>\$ 105,409.30</b>	<b>\$ 107,474.28</b>	<b>\$ 109,580.57</b>

Tabla 13

## Flujo de caja helado de fresa

Costos de producción helado fresa					
Costos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos directos					
Materia prima	\$ 53,640.00	\$ 54,712.80	\$ 55,807.06	\$ 56,923.20	\$ 58,061.66
Mano de obra directa	\$ 15,300.00	\$ 15,606.00	\$ 15,918.12	\$ 16,236.48	\$ 16,561.21
Materiales directos	\$ 3,240.00	\$ 3,304.80	\$ 3,370.90	\$ 3,438.31	\$ 3,507.08
Subtotal costos directos	\$ 72,180.00	\$ 73,623.60	\$ 75,096.07	\$ 76,597.99	\$ 78,129.95
Costos indirectos					
Servicios basicos	\$ 1,800.00	\$ 1,836.00	\$ 1,872.72	\$ 1,910.17	\$ 1,948.38
Gastos de ventas	\$ 2,760.00	\$ 2,815.20	\$ 2,871.50	\$ 2,928.93	\$ 2,987.51
Subtotal costos indirectos	\$ 4,560.00	\$ 4,651.20	\$ 4,744.22	\$ 4,839.11	\$ 4,935.89
Costos fijos					
Contadora	\$ 960.00	\$ 960.00	\$ 960.00	\$ 960.00	\$ 960.00
Gastos de oficina	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
Subtotal costos fijos	\$ 2,160.00	\$ 2,160.00	\$ 2,160.00	\$ 2,160.00	\$ 2,160.00
<b>Costo total</b>	<b>\$ 78,900.00</b>	<b>\$ 80,434.80</b>	<b>\$ 82,000.30</b>	<b>\$ 83,597.10</b>	<b>\$ 85,225.84</b>

Tabla 14

## Flujo de caja helado de vainilla

Costos de producción anual helado de vainilla					
Costos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos directos					
Materia prima	\$ 50,940.00	\$ 51,958.80	\$ 52,997.98	\$ 54,057.94	\$ 55,139.09
Mano de obra directa	\$ 15,300.00	\$ 15,606.00	\$ 15,918.12	\$ 16,236.48	\$ 16,561.21
Materiales directos	\$ 3,240.00	\$ 3,304.80	\$ 3,370.90	\$ 3,438.31	\$ 3,507.08
Subtotal costos directos	\$ 69,480.00	\$ 70,869.60	\$ 72,286.99	\$ 73,732.73	\$ 75,207.39
Costos indirectos					
Servicios basicos	\$ 1,800.00	\$ 1,836.00	\$ 1,872.72	\$ 1,910.17	\$ 1,948.38
Gastos de ventas	\$ 2,760.00	\$ 2,815.20	\$ 2,871.50	\$ 2,928.93	\$ 2,987.51
Subtotal costos indirectos	\$ 4,560.00	\$ 4,651.20	\$ 4,744.22	\$ 4,839.11	\$ 4,935.89
Costos fijos					
Contadora	\$ 960.00	\$ 960.00	\$ 960.00	\$ 960.00	\$ 960.00
Gastos de oficina	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
Subtotal costos fijos	\$ 2,160.00	\$ 2,160.00	\$ 2,160.00	\$ 2,160.00	\$ 2,160.00
<b>Costo total</b>	<b>\$ 76,200.00</b>	<b>\$ 77,680.80</b>	<b>\$ 79,191.22</b>	<b>\$ 80,731.84</b>	<b>\$ 82,303.28</b>

**Tabla 15***Flujo de caja helado de chocolate*

<b>Costos de producción anual de helado de chocolate</b>					
<b>Costos</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Costos directos					
Materia prima	\$ 58,140.00	\$ 59,302.80	\$ 60,488.86	\$ 61,698.63	\$ 62,932.61
Mano de obra directa	\$ 15,300.00	\$ 15,606.00	\$ 15,918.12	\$ 16,236.48	\$ 16,561.21
Materiales directos	\$ 3,240.00	\$ 3,304.80	\$ 3,370.90	\$ 3,438.31	\$ 3,507.08
Subtotal costos directos	\$ 76,680.00	\$ 78,213.60	\$ 79,777.87	\$ 81,373.43	\$ 83,000.90
Costos indirectos					
Servicios basicos	\$ 1,800.00	\$ 1,836.00	\$ 1,872.72	\$ 1,910.17	\$ 1,948.38
Gastos de ventas	\$ 2,760.00	\$ 2,815.20	\$ 2,871.50	\$ 2,928.93	\$ 2,987.51
Subtotal costos indirectos	\$ 4,560.00	\$ 4,651.20	\$ 4,744.22	\$ 4,839.11	\$ 4,935.89
Costos fijos					
Contadora	\$ 960.00	\$ 960.00	\$ 960.00	\$ 960.00	\$ 960.00
Gastos de oficina	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
Subtotal costos fijos	\$ 2,160.00	\$ 2,160.00	\$ 2,160.00	\$ 2,160.00	\$ 2,160.00
<b>Costo total</b>	<b>\$ 83,400.00</b>	<b>\$ 85,024.80</b>	<b>\$ 86,682.10</b>	<b>\$ 88,372.54</b>	<b>\$ 90,096.79</b>

**Tabla 16***Determinación de costo presentaciones helado higo y queso crema*

<b>Determinación de costo</b>	<b>Higo y queso crema</b>		
	<b>100 ml</b>	<b>1 litro</b>	<b>10 litros</b>
<b>Costo de producción</b>	0.55	5.51	55.13
<b>Rentabilidad o ganancia</b>	20%	20%	20%
<b>Precio de venta</b>	\$ 0.69	\$ 6.89	\$ 68.92

**Tabla 17***Determinación de costo presentaciones helado chocolate*

<b>Determinación de costo</b>	<b>Chocolate</b>		
	<b>100 ml</b>	<b>1 litro</b>	<b>10 litros</b>
<b>Costo de producción</b>	0.45	4.51	45.10
<b>Rentabilidad o ganancia</b>	20%	20%	20%
<b>Precio de venta</b>	\$ 0.56	\$ 5.64	\$ 56.38

**Tabla 18***Determinación de costo presentaciones helado fresa*

Determinación de costo	Fresa		
	100 ml	1 litro	10 litros
<b>Costo de producción</b>	0.43	4.26	42.63
<b>Rentabilidad o ganancia</b>	20%	20%	20%
<b>Precio de venta</b>	\$ 0.53	\$ 5.33	\$ 53.29

**Tabla 19***Determinación de costo presentaciones helado vainilla*

Determinación de costo	Vainilla		
	100 ml	1 litro	10 litros
<b>Costo de producción</b>	0.41	4.11	41.10
<b>Rentabilidad o ganancia</b>	20%	20%	20%
<b>Precio de venta</b>	\$ 0.51	\$ 5.14	\$ 51.38

Finalmente, para calcular el coste de producción de los helados se dividió entre la suma total de los costos anuales por las unidades producidas de forma anual, obteniendo un costo de producción para cada presentación de helado. Sin embargo, con el fin de asegurar la sostenibilidad y rentabilidad del negocio se establece el margen de utilidad del 20%. Este margen de utilidad permitirá poder crear promociones, descuentos al por menor y mayor asegurando que los costos de producción sean cubiertos pero que se pueda seguir obteniendo una rentabilidad.

### **Ventaja injusta**

La hacienda al ser productor directo brindará dos líneas de helado con sabores clásicos y otra de tradición premium de la región Sierra, ambas líneas endulzadas con estevia; cuyo ingrediente principal, la leche, proviene de ganado jersey en las que se aplica buenas prácticas ganaderas. Posee un empaque biodegradable y que sus atributos serán posicionados a través de estrategias de comunicación mediante redes sociales y página web.

### **Métricas clave**

Dentro de las principales métricas se pueden destacar:

- Unidades producidas y vendidas
- Número de puntos de venta
- Frecuencia en recuperación de cartera
- Fidelización de clientes (cartera)

## Conclusiones

Terminada la investigación se determinan las siguientes conclusiones:

El modelo Lean Canvas bajo sus 9 segmentos permite visualizar de forma sintetizada las potencialidades de un emprendimiento; es útil dado que permite conocer potenciales clientes aun cuando el producto a ser comercializado no se encuentra en el mercado, es decir, busca que el producto solucione alguna necesidad de los consumidores.

La industria láctea en Ecuador se encuentra concentrada en la sierra, en la memoria corporativa 2021 del Centro de Industria Láctea del Ecuador, hay productos como la leche en polvo que se ha empezado a exportar, con un monto de 4 millones; mientras que se importan fórmulas lácteas para productos como leche condensada, leche evaporada, entre otros productos. La producción de leche de la provincia de Loja es relativamente baja, la cual llega a 3,38 L/vaca día en relación con la nacional y regional. Asimismo, en la provincia, existen 359.984 cabezas de ganado bovino, distribuido principalmente en el cantón Loja y que corresponde al 58,15%, y en menor proporción en Saraguro, Gonzanamá, Paltas, Puyango y Zapotillo

Para desarrollar el modelo de negocio de la hacienda se realizaron 383 encuestas en las que se encontró que los productos lácteos como leche, queso, yogurt y helados son los que se consumen con mayor frecuencia, desde la perspectiva del gerente de la finca y más la información recolectada por medio de la encuesta, puede servir de base para un producto lácteo, en especial el helado endulzado con estevia y con leche del ganado de la raza Jersey, con características que lo diferencien de las marcas existentes en la localidad

Para validar el modelo de negocio se realizó un focus group con una duración de 60 minutos aproximadamente, quienes escogieron como producto estrella el helado de higo y queso crema, siempre y cuando se amplíe la cartera de productos diversificando sabores como los clásicos; endulzar con estevia y que no se sustituyan ingredientes principales para abaratar costos, perjudicando la calidad del producto. Por lo cual, se estableció dos líneas de helado:

línea clásica y tradición premium, ambos bajos en azúcar endulzados con estevia y con leche del ganado de la raza Jersey.

Adicionalmente, el helado mostraría a los potenciales consumidores que es posible disfrutar de un helado y obtener beneficios para la salud, brindando información clara sobre sus ingredientes y porciones con un costo no superior a los \$7,00. Con relación a los costos el rubro más alto es la materia prima y empaque que corresponden al 82% del total de los costos, esto debido a que se usan concentrados de fruta, estevia y leche, no se están considerando remplazar por sabores artificiales y leche en polvo para reducir costos.

Con la siguiente investigación se procura contribuir a los nuevos temas de investigación relacionados con el tema en crear nuevas ideas innovadoras basadas en la creación de algún producto o servicio, proporcionando así un valor agregado a la materia prima (leche) que se produce en la zona, contribuyendo así, al desarrollo económico de los pobladores del cantón Loja.

## Recomendaciones

A partir de las conclusiones expuestas se recomienda lo siguiente:

Teniendo en cuenta las necesidades del cliente, al desarrollar un modelo de negocio, este debe ejecutarse de manera eficiente para que funcione bien y logre los resultados y el crecimiento deseado.

Desarrollar nuevas campañas publicitarias utilizando medios digitales o tradicionales para comunicar las marcas, producto y sus beneficios en términos de alcance, posicionamiento, reputación y fidelización de clientes. La investigación de mercado debe usarse para ayudar a determinar las necesidades y expectativas de los clientes.

Para futuras investigaciones remplazar la estevia por monkfruit o azúcar de coco, esto con el fin de identificar si los costos se reducen y los beneficios nutricionales se incrementan. Además, se sugiere, combinar nuevos sabores poco comunes como el de cacao e higo, debido a las tendencias actuales que recomiendan el uso del cacao orgánico.

Identificar las potencialidades del modelo de negocio para los otros tres productos de mayor consumo: queso, yogurt y leche mediante la realización de alianzas estratégicas con las instituciones públicas y privadas relacionadas con la industria láctea para captar consumidores que permitirán a la hacienda La Retama incrementar su cartera de productos.

La importancia de la investigación realizada es promover el desarrollo económico con la creación de nuevos productos lácteos innovadores producidos y comercializados en la zona sur del país y estos puedan servir como prueba de una oportunidad de negocio rentable, el giro del negocio permitirá la entrega de productos terminados de calidad, ampliando así el mercado y abriendo nuevos canales de comercialización para aumentar su productividad.

## Referencias

- Acosta, M., Torres, S., & Buñay, J. (2018). *La responsabilidad social corporativa y su rol en las empresas ecuatorianas*. Obtenido de <https://www.redalyc.org>: <http://bit.ly/3KgprLp>
- Agrocalidad. (2021). *Inocuidad de los Alimentos*. Obtenido de Agrocalidad: <https://bit.ly/3xzBKv2>
- Aguilera, O., Ramos, M., & Herrera, M. (2021). *Procedimiento para determinar el costo por actividad en la producción de equipos e implementos agrícolas*. Obtenido de Revista Identidad Bolivariana: <http://bit.ly/416hBKp>
- Alcíbar, M. (2012). Obtenido de Repositorio Pontificia Universidad Católica del Ecuador: <https://bit.ly/3xxKFgj>
- Aldana, E., Ibarra, M., & Loewestein, I. (2011). *Universidad Pontificia Bolivariana*. Obtenido de <https://bit.ly/3KigcKG>
- ARCSA. (2022). Obtenido de [https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/04/ARCSA-DE-067-2015-GGG\\_NORMATIVA-T%C3%89CNICA-SANITARIA-PARA-ALIMENTOS-PROCESADOS.pdf](https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/04/ARCSA-DE-067-2015-GGG_NORMATIVA-T%C3%89CNICA-SANITARIA-PARA-ALIMENTOS-PROCESADOS.pdf)
- Banco Central del Ecuador. (2022). *Reporte de Conyuntura/ Sector Agropecuario*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://bit.ly/3IAjYod>
- Cansino, & Morales. (2088). *Responsabilidad Social Empresarial*. Obtenido de Repositorio de la Universidad de Chile: <https://bit.ly/3Sbboc4>
- Carmona, M., & González, D. (2016). *UNA PROPUESTA DE SISTEMA DE COSTOS PARA EL SECTOR GANADERO*. Obtenido de <https://bit.ly/3ldKs6V>
- CEDIA. (2020). Obtenido de <https://bit.ly/3IB1uNK>
- CFN. (2019). *GDPS-SUBG. de Análisis de productos y servicios*. Obtenido de Corporación Financiera Nacional: <https://bit.ly/3lcvdLF>
- CIL. (2021). *Memoria Corporativa*. Obtenido de Centro de la Industria Láctea del Ecuador: <https://bit.ly/3YJkTBF>

- Corpmontana. (2020). *¿Cuáles son las principales razas y características de bovinos lecheros en nuestro país?* Obtenido de <https://bit.ly/3XGwv7o>
- Escandon, D., & Arias, A. (2011). *Capacidades y recursos que influyen en las empresas femeninas*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co>: <https://bit.ly/3YHQ6W1>
- FAO. (2019). *El papel de la FAO en la producción animal*. Obtenido de FAO: <http://bit.ly/3YLySam>
- Fernandez, F. (2018). *La metodología Lean Startup: desarrollo y aplicación para el emprendimiento*. Obtenido de <https://bit.ly/3S7NH4x>
- Flacso. (2020). Obtenido de <http://bit.ly/3xxrOBV>
- GAD Loja. (2022). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial*. Obtenido de Municipio de Loja: <https://bit.ly/3IeSHPZ>
- Gomez, O. (2012). *Costo, volumen, precio y utilidad: dinámica del desempeño financiero industria confecciones infantiles*. Obtenido de [www.redalyc.org](http://www.redalyc.org): <https://bit.ly/3Z1DMiZ>
- Gonzalez, J., & WingChing, R. (2018). *Producción y reproducción de vacas Holstein, Jersey y sus cruces en cinco localidades de Costa Rica*. Obtenido de <https://www.redalyc.org>: <http://bit.ly/3S99mJA>
- GPL. (2019). *Secretaría Nacional de Planificación*. Obtenido de Gobierno Provincial de Loja: <https://bit.ly/3xwhcU7>
- GPL Loja. (2019). *Gobierno Provincial de Loja*. Obtenido de <http://bit.ly/3IdseTd>
- Haro, F., Córdova, N., & Alvarado. (2017). *Importancia de la innovación y su ejecución en la estrategia empresarial*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es>: <https://bit.ly/3IfErqr>
- Hernández, L. (2015). *Repositorio de la Universidad de Valladolid*. Obtenido de <https://bit.ly/3YZ94XO>
- INCAE. (2018). *Lean Canvas: un lienzo para emprendedores*. Obtenido de INCAE Business School: <http://bit.ly/3lwX0rn>
- INEC. (2020). *Directorio de Empresas*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: <http://bit.ly/3xBdt7y>

- INEC. (2022). *Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua – ESPAC*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: <http://bit.ly/3KfnyPf>
- Ionita, E. (2022). *La producción de leche en Ecuador*. Obtenido de Veterinaria digital: <https://bit.ly/3SqBIVn>
- Kinnear, T., & Taylor, J. (2011). *Investigación de Mercados*. Mexico: McGraw Hill.
- Kotler, P., & Amstrong, G. (2011). *Marketing*. Madrid: Pearson educación.
- Lasio, V., Amaya, A., Zambrano, J., & Ordeñana, X. (2020). *Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2019/2020*. Obtenido de Escuela de Negocios de la ESPOL: <https://bit.ly/41bHrgi>
- Martel, Salinas, Santamaría, & Montalvo. (2019). *Propuesta de valor y el impacto del turismo: Un estudio en el centro poblado Las Pampas de Tomayquichua- Huánuco, Perú*. Obtenido de [www.dialnet.unirioja.es](http://www.dialnet.unirioja.es): <https://bit.ly/3IB9RZN>
- Maurya, A. (2014). *Runnig Lean*. Obtenido de Cómo iterar de un plan A a un plan que funciona: <https://bit.ly/3Elzawt>
- Mejias, A., Godoy, E., & Piña, R. (2017). *Impacto de la calidad de los servicios sobre la satisfacción de los clientes en una empresa de mantenimiento*. Obtenido de [www.redalyc.org](http://www.redalyc.org): <https://bit.ly/3YZK6HQ>
- Modelo Canvas. (2022). *Lo primero ¿Sabes en qué se diferencia el Modelo Canvas del Lean Canvas?* Obtenido de Modelo Canvas: <http://bit.ly/3xzvBic>
- Molina, D. (2021). *Qué es el Modelo Canvas y ejemplos de Canvas reales*. Obtenido de [www.iebschool](http://www.iebschool): <http://bit.ly/3KghUMN>
- Montoya, B. (2012). *Responsabilidad Social Empresarial: Una repuesta etica ante los desafios globales*. Obtenido de Catedra de Economía Social del Mercado: <https://bit.ly/3khPI1g>
- Mordor Intelligence. (2022). *MERCADO DE HELADOS: CRECIMIENTO, TENDENCIAS Y PRONÓSTICOS (2023 - 2028)*. Obtenido de <http://bit.ly/3ICPI1G>

- Naranjo, O. (2015). *Propuesta de un modelo de negocio desde el emprendimiento social*.  
Obtenido de [www.redalyc.org](http://www.redalyc.org): <https://bit.ly/3YKhfYf>
- Ossterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generacion de modelos de negocio*. Obtenido de [www.cema.com.ar](http://www.cema.com.ar): <https://bit.ly/3xAIDMw>
- País, J. (2013). *BPM (Business Process Management) Cómo alcanzar la agilidad*. Madrid: BPMteca.
- Pérez, P. (2008). *Responsabilidad social empresarial una herramienta de gestión que armoniza las relaciones entre los diferentes actores de la empresa*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es>: <http://bit.ly/3k3JmTr>
- Peter Drucker. (2010). *The practice of management*. Obtenido de <http://bit.ly/3KfoHX3>
- Pilay, & Lucas. (2019). *Estudio de factibilidad para la creación de una heladería artesanal con sabores ecuatorianos en la ciudad de Guayaquil*. Obtenido de Repositorio de la Universidad de Guayaquil: <https://bit.ly/3XOim7T>
- Ramos, K. (2018). *Uso del modelo lean canvas para la introducción del producto HYPERVSN en Ecuador*. Obtenido de Repositorio de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador: <https://bit.ly/3ID4Hw4>
- Rauffet, Lozano, Barrera, & García. (2012). *Responsabilidad Empresarial*. México: Editorial Pearson. Obtenido de [https://economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion\\_general/book/ebooks/Responsabilidad%20social%20empresarial.pdf](https://economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion_general/book/ebooks/Responsabilidad%20social%20empresarial.pdf)
- Ricart, J. (2009). *Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica*. Obtenido de Repositorio de la Universia Business Review: <https://bit.ly/3QaiTYa>
- Sanchez, A., & Nuñez, D. d. (2020). *Formulación de la estrategia de comercialización en la Distribuidora Cuba Ron*. Obtenido de [www.redalyc.org](http://www.redalyc.org): <https://bit.ly/3Sbxlrn>

- Sanchez, M., & Arellano, A. (2017). *Utilización del modelo de diagnóstico canvas en el análisis de un caso de la industria farmacéutica en México* . Obtenido de Revista Ciencias Administrativas: <https://bit.ly/3k3KbeZ>
- SIPA. (2022). *Información Productiva Territorial*. Obtenido de Sistema de Información Pública Agropecuaria: <http://bit.ly/3KkcFvn>
- Supercías. (2022). *Estadísticas de Constitución de Compañías*. Obtenido de Supercías: <https://bit.ly/3ICbN4i>
- Tonicorp. (2021). *Hacienda Monte Carmelo: primera hacienda ganadera carbono neutral en Ecuador*. Obtenido de <http://bit.ly/3IRPf6k>
- Toniut, H. (2020). *El uso del modelo de negocio para la innovación empresarial: aportes de los principales autores*. Obtenido de Fundación Universidad de Palermo : <https://bit.ly/3xxKX6U>
- Zambrano, C. (2022). *Relación con los clientes*. Obtenido de Modelocanvas.com: <https://bit.ly/3EhEGzS>
- Zott, C., & Amir, R. (2009). *Innovación del modelo de negocio: creación de valor en tiempos de cambio*. Obtenido de Universia Business Review: <https://bit.ly/3Sc6j3e>

## Apéndices

### Apéndice A. Encuesta



# UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

*La Universidad Católica de Loja*

**MODALIDAD PRESENCIAL**

**TITULACIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Objetivo: Determinar el nivel de consumo, compra y características de los productos lácteos en el consumidor final, en la ciudad de Loja.**

**Género:**

Femenino

Masculino

**Edad: Marque con una (X)**

Menos de 18 años

18-30 años

31-40 años

41-50 años

51-60 años

Más de 60 años

1. ¿Cuáles son sus ingresos mensuales?

menor a \$500.00

De \$500 - \$999.99

( ) De \$1000 - \$1499.99

( ) Más de \$1500

2. ¿Usted consume productos lácteos?

( ) Si ( ) No.

3. ¿Por qué razón compra un producto lácteo?

( ) Por su aporte nutricional

( ) Por costumbre

( ) Por moda

( ) Por buenas prácticas ganaderas

( ) Por la presentación del producto

4. ¿Qué productos lácteos consume y con qué frecuencia?

**Marque con una x la opción que corresponda:**

Producto	Diariamente	Semanalmente	Mensualmente	No consume
Leche pasteurizada				
Yogurt entero				
Queso maduro				
Queso fresco				
Quesillo				
Crema de leche				
Mantequilla				
Manjar de leche				
Helado				
Nata				
Otros				

5. ¿En qué momento del día usted consume productos lácteos?

- ( ) Desayuno
  - ( ) Almuerzo
  - ( ) Cena
  - ( ) Refrigerio (mañana)
  - ( ) Refrigerio (tarde)
6. ¿Qué características considera usted que intervienen al momento de elegir un producto lácteo? Donde 1 es lo menos importante y 5 lo más importante.
- ( ) Calidad
  - ( ) Precio
  - ( ) Sabor
  - ( ) Empaque
  - ( ) Cantidad
  - ( ) Línea gourmet
  - ( ) Otros, especifique\_\_\_\_\_
7. ¿Qué cantidad semanalmente en dólares gasta en productos lácteos?
- ( ) menos de \$4.99
  - ( ) \$5.00 – \$9.99
  - ( ) \$10- \$19.99
  - ( ) \$20- \$29.99
  - ( ) más de \$30.00
8. ¿Cuál es la marca de productos lácteos que usted consume?
- 
- ( ) Toni
  - ( ) Ecolac
  - ( ) Chiveria
  - ( ) Alpina
  - ( ) Gonzanamá

- El Salinerito
- Pura Crema
- Vita
- ReyLeche
- Nutri
- Kiosko

Otro

9. ¿Considera que los productos lácteos locales ofrecen altos estándares de calidad?

- Sí       No

Especifique su respuesta \_\_\_\_\_

10. ¿Conoce usted la raza de vacas lecheras que existen en el país?

- Sí       No

11. ¿Usted considera importante la raza del ganado de la cual proviene la leche?

- Sí       No

Especifique su respuesta \_\_\_\_\_

12. ¿Cree que la raza influye en la calidad de leche que se obtiene?

- Sí       No

Especifique su respuesta \_\_\_\_\_

13. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar de 0.99 a 5.00 por cada uno de los productos que se elabore a partir de buenas prácticas ganaderas?

Producto	\$0.99-\$1.99	\$2.00-\$3.99	\$4.00-\$4.99	Más de \$5.00
Leche pasteurizada 1Litro				
Yogurt entero 1750 gramos				
Queso maduro 650 gramos ( 1 Libra)				
Queso fresco 455 gramos				

<b>Quesillo 1 Libra</b>
<b>Crema de leche 3.5 kg</b>
<b>Mantequilla 225 gramos</b>
<b>Manjar de leche</b>
<b>Helado 1 Litro</b>
<b>Nata</b>
<b>Otros</b>

14. ¿Cómo describiría su producto lácteo gourmet perfecto?

15. ¿Dónde prefiere comprar productos lácteos gourmet?

( ) Supermercados de cadenas nacionales

( ) Supermercados de cadenas locales

( ) Tiendas de barrio

( ) Otras, especifique \_\_\_\_\_

16. ¿Cree usted que existe diferencia en los productos que provienen de buenas prácticas ganaderas y los que no provienen de buenas prácticas ganaderas?

( ) Sí      ( ) No

Especifique su respuesta \_\_\_\_\_

17. ¿Está de acuerdo que las empresas deban realizar innovaciones permanentes en la elaboración de productos lácteos?

( ) Totalmente de acuerdo

( ) Parcialmente de acuerdo

( ) Indiferente

( ) En desacuerdo

( ) Totalmente en desacuerdo

## Apéndice B. Entrevista



**UTPL**

# UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

*La Universidad Católica de Loja*

## MODALIDAD DE ESTUDIOS PRESENCIAL

### TITULACIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

OBJETIVO: DETERMINAR FACTORES QUE PERMITAN EL DESARROLLO EFICIENTE DEL MODELO DE NEGOCIOS

1. ¿Cuántos años lleva la empresa?

15 años.

2. ¿Cuál es el nivel de producción de leche que provee su hacienda?

400 litros diarios

3. ¿Qué características usted puede resaltar de la calidad de la leche que se produce en la hacienda?

Bajas cero a somáticas, alto en grasa, alto en proteína y alto en sodios totales.

4. ¿Cuál es el precio que la hacienda recibe como pago de la leche producida? ¿Lo considera justo y rentable?

0.48 ctv debería ser un precio 0.54 ctvs para cubrir costos.

5. ¿La hacienda, cuenta con alianzas con otras entidades del sector público y privado que le ayuden de una u otra forma a mejorar la calidad de sus procesos de producción y comercialización?

No, es con el sector privado, proveedores del semen y el balanceado, como st genetics.

6. ¿En los últimos años la hacienda en que procesos han realizado inversiones para mejora la producción y comercialización?

En mejoramiento genético y mejoramiento de pastos.

7. ¿Cuáles son los mayores clientes de su hacienda en la actualidad?

Solo tengo un cliente llamado Lactofino.

8. ¿Podría su empresa en un corto o mediano plazo incursionar en nuevos productos/ mercados?

Al implementar nuevos productos establecería 2 productos para ver su comportamiento en el mercado, en especial el mercado tradicional para luego buscar el mercado moderno. Empezar a proveer productos con valor agregado como quesos, yogurt o helado, aprovechando también que poseemos transporte adecuado

9. ¿Qué cantidad estaría dispuesto a invertir para desarrollar nuevos productos?

Por lo general, para introducir un nuevo producto se necesita unos \$5000 a \$10000 porque tengo que hacer un diseño de la etiqueta, buscar el nicho de mercado, hacer estudios de mercado, registros sanitarios, crear inventarios, etc.

10. ¿Cuáles serían sus clientes y usuarios?

Público en general.

11. ¿Qué problema o necesidad de los clientes/usuario satisface con su empresa?

Buscamos tener productos de calidad a precio competitivos siendo eficientes nuestros procesos.

12. ¿Le gustaría implementar la innovación en sus productos o conservar la línea tradicional?

Sí, al implementar la innovación puedo reducir costos de operatividad y de esta manera puedo ser competitivo.

13. ¿Qué características o beneficios desea reflejar principalmente en sus productos?

Calidad, sabor, limpieza, precio, ingredientes de calidad.

14. ¿Cuál considera usted que es su ventaja competitiva?

Manejar genética de punta es mi ventaja competitiva. Se maneja toda la línea, desde la materia prima hasta el producto final

15. ¿Cuáles serían los canales por donde vendería sus productos?

En los locales propios y autoservicios. En cuanto a la distribución aplicaría el método auto venta si el volumen de mis productos lo permite.

16. Actualmente, ¿Cuáles son los canales por donde vende sus productos?

Lactofino retira directamente en la hacienda, saltando un día, sin embargo disponemos de transporte con cámaras frías que permite el correcto transporte.

17. Actualmente, ¿Por dónde promociona sus productos?

No promociono

18. ¿Por qué medios promocionaría sus nuevos productos?

Por redes sociales y medios tradicionales.

19. ¿Cómo le gustaría empacar los nuevos productos? Especifique colores, cantidad, presentación de su producto

Me gustaría el color negro y dorado, empacado al vacío y encartonar.

## Apéndice C. Focus Group



# UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

*La Universidad Católica de Loja*

## MODALIDAD PRESENCIAL

### TITULACIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Objetivo:** Presentar un nuevo producto lácteo, helado elaborado por la Hacienda La Retama que busca entrar en el mercado lojano.

5 minutos de introducción

Buen día con todos, mi nombre es Daniela, muchas gracias por la asistencia el día de hoy. Antes de empezar con la actividad que tomará en 30 a 45 minutos, quiero pedir su autorización para grabar en audio la siguiente actividad.

Primero les daré el contexto sobre el cual estará desarrollado el Focus Group. La Hacienda la Retama se encuentra ubicado a 35 km de la ciudad de Loja. Es una empresa que lleva 15 años en el mercado, actualmente posee un solo producto que es la leche, produce alrededor de 400 litros diarios de leche y posee ganado de la raza jersey, este ganado produce leche con un aporte nutricional mayor al de las razas criollas. Sin embargo, desde el año 2021 la empresa busca ampliar su cartera de productos dándole valor agregado a la leche producida. Es así que luego de una investigación se ha determinado que, un helado con sabor a higo y cacao y endulzado con Stevia puede ser su producto estrella.

-Para continuar, quisiera brindar sus nombres o si desean que los denominemos como participante 1... También les explicaré sobre la metodología para esta actividad, yo seré la moderadora y les haré 10 preguntas relacionadas a lo que ustedes piensas y sienten luego de probar el helado.

Para responder las preguntas de número par empezaré por la derecha y las preguntas impares por la izquierda con el fin de poder escuchar todos sus comentarios.

¿Qué opina de los helados que se ofertan en el mercado?

Participante 1: Hay variedad, diferentes tipos de calidades y precios. Muy buenas ofertas

Participante 2: Que existe variedad, pero no existen muy saludables, es decir, muchos conservantes o solo con azúcar, saborizantes

Participante 3: Dependiendo de la marca existe variedad, buena calidad, entre otros.

Participante 4: Variedad de sabores, pero pocos sabores cítricos.

Participante 5: Su calidad se ve reflejado en el precio

¿Qué características o elementos específicos del helado son los que más te atraen o gustan?

Participante 1: El sabor

Participante 2: La cremosidad

Participante 3: El dulzor

Participante 4: El sabor

Participante 5: Que no tenga mucho azúcar

¿Qué es lo que no te gusta de los helados actuales?

Participante 1: Muchos productos muy artificiales

Participante 2: Demasiada azúcar, muchos sustitutos para abaratar costos

Participante 3: Muy artificiales

Participante 4: Sabores comunes

Participante 5: Que sean muy dulces y con sabores artificiales

¿Qué opinan de un helado con nutrientes adicionales?

Participante 1: Mejor, que tenga vitamina c acido ascórbico, buena idea, que los helados no solo debe ser por su sabor y si no su factor nutricional porque el helado se lo asocia al azúcar o algo malo. Una buena combinación da un buen resultado

Participante 2: Favorable, sobre todo para la niñez para que de esa manera consuma leche, atraer más.

Participante 3: Mejor, porque beneficia la salud

Participante 4: Excelente idea, ya que es una nueva forma de concientizar hacia los buenos hábitos de salud.

Participante 5: Me parece buena idea dependiendo de los nutrientes que este aporte

**5. ¿Cuán probable es que compres el helado que su leche provenga de buenas prácticas agrícolas con mayor aporte nutricional y sabores poco frecuentes?**

Participante 1: Muy probable, garantiza calidad,

Participante 2: Muy probable eso se busca

Participante 3: Muy probable, más natural

Participante 4: Muy probable

Participante 5: Muy probable

**6. ¿Probaría un helado endulzado con Stevia?**

Participante 1: Sí, pero también buscaría endulzantes más naturales ya que la Stevia tienes regustos amargos.

Participante 2: Claro que sí suena más saludable

Participante 3: Sí, no tendría problema

Participante 4: Sí

Participante 5: No me gusta mucho la Stevia, pero de todas formas lo probaría porque es saludable.

### **Los participantes prueban los helados**

#### **8. ¿Recomendarían comprar estos productos?**

Participante 1: Sí porque están ricos

Participante 2: Claro que sí, son sabores diferentes

Participante 3: Me gustaron, si los compraría

Participante 4: Sí, fue una combinación novedosa y deliciosa

Participante 5: Sí los compraría

#### **9. ¿Dónde te gustaría adquirir estos productos?**

Participante 1: Auto servicios

Participante 2: Principales supermercados nacionales y locales

Participante 3: Supermercados y tiendas de barrio

Participante 4: Autoservicios en general

Participante 5: Supermercados y tiendas

#### **10. ¿Cuánto pagarías por 1 Litro de estos productos?**

Participante 1: \$5.00

Participante 2: Hasta unos \$7.00

Participante 3: \$5.00 estaría bien

Participante 4: \$5.00 creo que cubrirían costos de producción y ganancia.

Participante 5: Considero que \$5.00 dependería mucho de los ingredientes.

#### **11. ¿Tienes alguna sugerencia sobre cómo mejorar los productos o la idea de negocio?**

Participante 1: Se podría reemplazar la Stevia por monk fruit ya que la Stevia tiene amargor

Participante 2: Más cremosidad y textura

Participante 3: Se podría colocar como beneficio la vitamina c usando ácido ascórbico

Participante 4: Se podría implementar alternativas de acuerdo al sabor, es decir, algunos pueden ser endulzados con Stevia, monk fruit o azúcar de coco.

Participante 5: Para aportar mayor cremosidad y disminuir costos se puede colocar leche en polvo y para aumentar el sabor salado se podría colocar sal prieta.

Muchas gracias por su participación y opiniones son muy valiosas para la Hacienda La Retama. A forma de resumen voy a mencionar los aspectos más destacados, por favor si alguna de sus aportes no fue incluida me lo dejan saber, gracias.

10 min para dar un resumen y opiniones sobre las preguntas

5 min para agradecer

Muchas gracias por su participación doy por terminada el Focus Group, que tengan un buen día.