



Maestría en

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CON MENCIÓN EN INNOVACIÓN

**Tesis previa a la obtención de título de Magíster en
Administración de Empresas con mención en Innovación**

AUTORES: Ing. Estefanía Gabriela Romero Guerrero

Ing. Gabriela Isabel Flores Cando

Ing. Nelson Sebastián Pérez Zurita

TUTOR : Msc. Paúl Alberto Garcés Ruales

Aprovechamiento de la producción lechera en la hacienda El Lázaró, mediante la transformación de la materia prima a través de un modelo incremental, fabricando quesos maduros con tres tipos de ingredientes chocolate, higo y albahaca

Aprovechamiento de la producción lechera en la hacienda El Lázaro, mediante la transformación de la materia prima a través de un modelo incremental, fabricando quesos maduros con tres tipos de ingredientes chocolate, higo y albahaca.

Por

Estefanía Gabriela Romero Guerrero

Gabriela Isabel Flores Cando

Nelson Sebastián Pérez Zurita

Enero 2022

Aprobado:

Mgr. Paúl A. Garcés R., Tutor

Mgr. María B. Castillo Q., Presidente del Tribunal

Mtr. Juan E. Portilla, Miembro del Tribunal

Aceptado y Firmado: _____ día, mes, año

Mgr. Paúl A. Garcés R., Tutor

Aceptado y Firmado: _____ día, mes, año

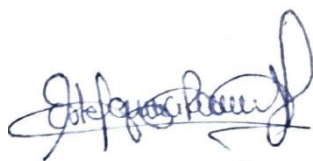
Mtr. Juan E. Portilla.

_____ día, mes, año

Mgr. María B. Castillo Q
Presidente(a) del Tribunal
Universidad Internacional del Ecuador

Autoría del Trabajo de Titulación

Nosotros, Estefanía Gabriela Romero Guerrero, Gabriela Isabel Flores Cando, Nelson Sebastián Pérez Zurita, declaramos bajo juramento que el proyecto titulado **Aprovechamiento de la producción lechera en la hacienda El Lázaro, mediante la transformación de la materia prima a través de un modelo incremental, fabricando quesos maduros con tres tipos de ingredientes chocolate, higo y albahaca**, es de nuestra autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.



Estefanía Gabriela Romero Guerrero

Correo electrónico: esromerogu@uide.edu.ec



Gabriela Isabel Flores Cando

Correo electrónico: gafloresca@uide.edu.ec



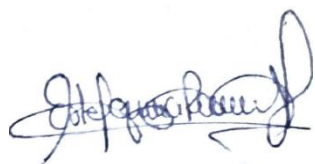
Nelson Sebastián Pérez Zurita

Correo electrónico: neperezzu@uide.edu.ec

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Nosotros, Estefanía Gabriela Romero Guerrero, Gabriela Isabel Flores Cando, Nelson Sebastián Pérez Zurita, en calidad de autores del proyecto titulado Aprovechamiento de la producción lechera en la hacienda El Lázaro, mediante la transformación de la materia prima a través de un modelo incremental, fabricando quesos maduros con tres tipos de ingredientes chocolate, higo y albahaca, autorizamos a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autores nos corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19, demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, Enero de 2022



Estefanía Gabriela Romero Guerrero

Correo electrónico: esromerogu@uide.edu.ec



Gabriela Isabel Flores Cando

Correo electrónico: gafloresca@uide.edu.ec



Nelson Sebastián Pérez Zurita

Correo electrónico: neperezzu@uide.edu.ec

Dedicatoria

A Dios, quien guía mi camino y me ilumina para dar cada paso. A mis padres, quienes han estado a mi lado para darme fortaleza. A mis hijos, Dylan e Isaac que son mi gran bendición. A mi esposo, porque me entiende y apoya incondicionalmente para alcanzar mis sueños y a mi familia especialmente a mis hermanos Erika y Fernando.

GABRIELA

Dedicamos el presente proyecto de titulación a Dios, por su inmensa bondad al darnos el gozo de la vida y salud que nos permite buscar este gran anhelo. Ser la fuerza omnipresente que nos impulsa día a día.

A nuestros padres, por ser un pilar fundamental para nuestro progreso a lo largo de nuestras vidas, quienes a través de su esfuerzo diario buscan arduamente el bienestar nuestro sin pedir o esperar nada a cambio. Ustedes son nuestro orgullo y modelo a seguir, nuestra principal motivación para buscar la superación personal y profesional, esto es por ustedes y para ustedes.

A nuestras hermanas por todo su apoyo y amor incondicional que nos demuestran día a día y las cuales nos llenan de alegría con su compañía.

ESTEFANIA Y NELSON

Agradecimiento

Los autores expresan sus agradecimientos a:

A Dios por las bendiciones de cada día. A nuestras familias, los cuales a través de su amor y apoyo son el elemento infaltable en nuestras vidas.

También agradecer a la Universidad Internacional del Ecuador, a los profesores de la maestría, quienes con su amabilidad, paciencia y conocimientos nos llevan a mejorar personalmente y profesionalmente.

Finalmente, y como mención especial, al Msc. Paúl Garcés tutor del presente trabajo y principal colaborador, el cual, a través de su esfuerzo, experticia y conocimientos ha permitido desarrollar y conseguir la culminación de este proyecto.

Resumen Ejecutivo

La hacienda El Lázaro ubicada en Machachi, cantón Mejía, actualmente es productora de leche, misma que es comercializada al 100% de su producción.

El objetivo de este proyecto es aumentar la rentabilidad de su producción lechera, mediante un modelo incremental que consiste en la transformación de la materia prima, fabricando quesos maduros con tres tipos de ingredientes, chocolate, higo y albahaca. Se estima mejorar la rentabilidad al comercializar un producto con valor agregado, buscando a su vez innovar en el mercado ecuatoriano. Para ello se ha definido los recursos necesarios para la producción del queso maduro y se ha generado el presupuesto de compras y ventas proyectado para el periodo de 5 años por cada producto a comercializar.

Al ser propietarios de la hacienda se tiene una ventaja competitiva frente a la competencia, ya que se tiene el control del precio y calidad de la materia prima, con un volumen de crecimiento sostenible en el mercado.

Para este proyecto se ha utilizado metodologías como Design Thinking, Lean Startup, Scrum y Agile, mediante las cuales se trata de obtener insights centrados en el cliente principalmente, que permitan lograr el encaje entre la propuesta de valor y el perfil del cliente.

Abstract

The farm El Lázaro located in Machachi, Mejía canton, is currently a milk producing facility, with 100% of its production being commercialized.

The purpose of this project is to increase the profitability of its dairy production, through an incremental model that consists of transforming the raw material, manufacturing mature cheeses with three types of ingredients, chocolate, fig and basil. It is estimated to improve profitability by commercializing a product with added value, seeking as well to innovate in the Ecuadorian market. In order to achieve this goal, the necessary resources for the production of mature cheese have been defined and the projected purchase and sales budget has been generated for the period of 5 years for each product to be commercialized.

By owning the farm, we have a competitive advantage over the competition, since we have control of the price and quality of raw materials, with a trend of sustainable growth in the market.

For this project, methodologies such as Design Thinking, Lean Startup, Scrum and Agile have been used, through which we aim to obtain insights focused on the client mainly, which allow to achieve a good fit between the value proposition and the client profile.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	xiv
Lista de Figuras	xv
Capítulo 1: Introducción.....	1
Situación General del Sector	2
Análisis del Entorno General: PESTEL	2
Político.....	2
Económico	3
Socio cultural.....	4
Tecnológico	6
Ecológico	7
Legal	7
Objetivos.....	8
Objetivo general	8
Objetivos específicos.....	8
Motivación de la idea de Negocio	8
Análisis de oportunidades y futuras experiencias	9
Pensamiento divergente, lateral disruptivo y convergente hacia el mundo VUCA	9
Diagnóstico del nivel de escalabilidad en el horizonte de innovación (optimización lineal, incremental, adyacente y/o disruptivo).....	10
Concepto del Modelo del Negocio (Modelo Lean Canvas 1)	11
Diseño del prototipo base del producto a ofertar.....	12
Resumen	13
Capítulo 2: Marco Teórico	15

Queso maduro y su valor nutricional.....	15
Cultura de Innovación.	16
Horizontes de Innovación.....	16
Metodología Design Thinking.....	18
Empatizar.....	18
Definir.....	18
Idear.....	19
Prototipar.....	19
Evaluar.....	19
Brainstorming.....	19
Storytelling.....	20
Árbol de Realidad.....	21
Diagrama Ishikawa Agile.....	21
Jobs to be Done.....	22
Modelo Canvas.....	22
Empathy Map.....	24
Prototipo.....	25
Scrum.....	25
Marketing mix.....	26
Resumen.....	27
Capítulo 3: Gestación con metodologías y herramientas.....	29
Value Canvas 2.....	29
Del prototipo avanzado al producto mínimo viable (PMV).....	30
Preparación de materias primas: chocolate, higo y albahaca.	31

Del prototipo avanzado al simulador mínimo viable SMV	33
Empathy map.....	33
Jobs to be Done - 360 ° (JTBD)	35
Matriz Operacional (Valorada).....	36
Diseño y construcción del Blueprint Service.	36
Diseño y construcción del modelo Eisenhower.....	37
Diseño y construcción del modelo Kanban	38
Pendientes	39
En proceso	39
Finalizadas	39
Funnel Tecnología base aplicada en la cadena de valor	40
Ventaja competitiva.....	40
Valor agregado.....	40
Actividades de apoyo.....	40
Actividades de Gestión.....	41
Estrategia comunicacional.....	41
Marketing mix	42
Matriz de Precios.....	43
Growth hacking	44
Resumen	44
Capítulo 4: Gestión de la Innovación.....	46
Desarrollo sostenible	46
ISO 56002 Gestión de la Innovación.....	46
Entorno.	46

Liderazgo	46
Planificación	46
Apoyo	47
Operaciones	47
Evaluación	47
Mejora.....	47
Estrategia de traslado de modelo (ventaja competitiva y valor agregado).....	47
Liderazgo Transformacional enfocado a la Innovación	48
Planeación de Innovación Equipos de Innovación	48
Desarrollo de Competencias de Innovación Skills colaborativos.....	49
Sprints - Cronograma / responsables / estimación de presupuestos.	50
Determinación del presupuesto semilla.....	51
Presupuesto de la inversión	52
Activos Fijos.....	52
Capital de Trabajo.....	53
Evaluación Financiera	54
Periodo de recuperación	56
Determinación de la Tasa de Descuento.....	56
Valor Actual- VAN-TIR- B/C.....	57
WACC	58
Punto de equilibrio	59
Análisis de riesgo/sensibilidad	59
Future Canvas 3.....	60
Resumen	61
Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones	64

Conclusiones.....	64
Recomendaciones.....	65
Referencias.....	66
Apéndice A. Indicadores de medición.....	74
Apéndice B. Costo unitario de producción de queso.....	74
Apéndice C. Diseño y construcción del Blueprint Service.....	75
Apéndice D. Resultados encuestas.....	76

Lista de Tablas

Tabla 1 Tipos de Innovación	18
Tabla 2 Activos Fijos.....	52
Tabla 3 Depreciación Anual.....	53
Tabla 4 Estado de Situación Financiera Al 31 de Diciembre.....	54
Tabla 5 Capital de Trabajo	54
Tabla 6 Estado de Resultados	55
Tabla 7 Flujo de efectivo.....	56
Tabla 8 Cálculo de periodo de recuperación descontado	56
Tabla 9 Cálculo del TMAR	57
Tabla 10 Indicadores del Proyecto	57
Tabla 11 Cálculo del WACC.....	58
Tabla 12 Indicadores del Proyecto	58
Tabla 13 Resumen del punto de equilibrio.....	59
Tabla 14 Análisis de sensibilidad (Queso con higo)	60
Tabla 15 Análisis de sensibilidad (Queso con albahaca.....	60
Tabla 16 Análisis de sensibilidad (Queso con chocolate)	60
Tabla 17 Indicadores de medición.....	74
Tabla 18 Costo unitario de producción de quesos	74

Lista de Figuras

Figura 1. Caracterización estrato nivel A.....	4
Figura 2. Caracterización estrato nivel B.....	5
Figura 3. Caracterización estrato nivel C+.....	5
Figura 4. Caracterización estrato nivel C-.....	5
Figura 5. Caracterización estrato nivel D.....	6
Figura 6. Diagrama Ishikawa	9
Figura 7. Modelo de negocio Lean Canvas para modelo incremental de elaboración de queso maduro.....	12
Figura 8. Prototipo.....	13
Figura 9. Esquema gráfico de los tres horizontes.....	17
Figura 10. Modelo Canvas.	23
Figura 11. Empathy Map.....	24
Figura 12. Modelo de negocio Value Canvas 2	30
Figura 13. Resultado encuesta, que tanto le gustaría combinar el queso maduro	31
Figura 14. Prototipo Avanzado.....	33
Figura 15. Mapa de Empatía	35
Figura 16. Matriz Operacional (Valorada) - Aplicada para IA III	36
Figura 17. Matriz Marketing Mix.....	42
Figura 18. Valor a pagar por el Queso Maduro (encuesta)	43
Figura 19. Matriz de Precios Supermercados.....	43
Figura 20. Growth hacking.....	44
Figura 21. Agile Scrum	51
Figura 22. Future Canvas 3	61
Figura 23. Diseño y construcción del Blueprint Service.....	75

Figura 24. ¿El queso maduro es parte de su alimentación?.....	76
Figura 25. Estado Civil vs Género	76
Figura 26. El queso maduro es parte de su alimentación en función de nivel de estudios vs sector donde vive	77
Figura 27. El queso maduro es parte de su alimentación en función de rango de ingresos y la actividad.....	77
Figura 28. Qué lácteo es el que más le gusta vs sabías que el queso aporta vitaminas, minerales.....	78
Figura 29. ¿Que tanto le gustaría combinar el queso maduro?	78
Figura 30. El queso maduro es parte de su alimentación en función de frecuencia de compra y lugar de compra	79
Figura 31. SI le gusta probar queso maduro que es lo primero que toma en cuenta	79
Figura 32. Valor a pagar por el queso maduro con fusión de sabores vs qué cantidad prefiere comprar	80

Capítulo 1: Introducción

El aprovechamiento de la producción lechera en la hacienda El Lázaro, consiste en producir quesos de tipo maduro con valor agregado, que se diferencien de los existentes en el mercado, mediante la transformación de la materia prima que genera la hacienda.

Según el (Centro de la Industria Láctea del Ecuador, 2021), la innovación es fundamental para el desarrollo de productos lácteos más competitivos, que puedan llegar incluso a mercados internacionales. Aproximadamente 1.2 millones de personas se dedican a la producción, transporte, transformación y comercialización de leche y productos lácteos.

La demanda de lácteos desafía a realizar productos innovadores, por lo que se encuentra una oportunidad comercial al producir quesos con características sobresalientes para mercados más exigentes, la diferencia está en un sabor auténtico, lo cual es fundamental trabajar con el productor y promover la creación de productos nuevos y con altos estándares de calidad, que permitan abrir nuevos mercados y sobre todo agregar valor al recurso obtenido de la hacienda, que en este caso es la leche.

Se pretende ofrecer al mercado tres alternativas de sabores diferenciados, con el fin de ser diferentes a la competencia, para ello se realizó un proceso de Design Thinking, donde se encontró la solución al uso de la leche de la hacienda agregando valor a la misma. Para ello se identifica una oportunidad en la producción de queso maduro debido a que tiene algunos factores a favor como mayor tiempo de vida útil, sabor concentrado y aporta proteínas, vitaminas, minerales y grasas al cuerpo humano. La idea de la combinación con higo nació de una tradición de la serranía ecuatoriana, que consiste en combinar estos dos productos como postre, la fusión de queso maduro con albahaca si existe en el mercado y es una buena opción para entrar al mercado por

su agradable sabor ya conocido, la combinación con chocolate proviene de la costumbre ecuatoriana de mezclar la bebida de chocolate caliente con queso, cuya combinación es exquisita y se quiere dar otro enfoque a esta combinación. Así se obtiene un producto innovador que fusiona sabores tradicionales, que además promueve la generación de empleo para personas que habitan cerca de la hacienda el Lázaro.

Situación General del Sector

Según el Ministerio de Agricultura y ganadería (MAG), la frontera norte tiene riesgo constante de entrada de leche desde Colombia a menor precio, lo que provoca la sobre oferta de leche. Por ello se tiene la necesidad de encontrar alternativas para aumentar los márgenes de los ingresos en la hacienda El Lázaro dedicada a la producción de leche, cuya producción diaria de ésta es de 240 litros con precio de venta por litro de \$0,30 a \$0,42 centavos. El modelo de comercialización actual de este recurso, es la venta directa de leche sin mayor valor agregado. La baja rentabilidad de la producción de leche ha impulsado la creación de nuevas ideas para generar mayor utilidad aprovechando la materia prima.

La fabricación de queso para muchos productores de leche es un apoyo para no desperdiciar este recurso y se considera que, al implementar la elaboración de quesos maduros con chocolate, higos y albahaca, se rentabilizará e incrementará los ingresos de la hacienda, buscando generar nuevas experiencias gastronómicas al consumidor con los sabores antes mencionados.

Análisis del Entorno General: PESTEL

Político

Dentro de este punto se observa que producto de las últimas elecciones presidenciales el riesgo país bajó 345 puntos y con este indicador se puede adquirir préstamos en el exterior con menos interés, mientras mas bajo el indice, es mayor la

confianza de los mercados (Sandoval, 2021). También según el Acuerdo ministerial 177. El Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversión y Pesca (MPCEIP) desarrolla y promueve un plan quesero para impulsar la asociatividad y cooperativismo, brinda enseñanza y asesoría técnica para implementar y certificación de Buenas Prácticas de Manufactura, valorización de subproductos lácteos, crecimiento económico inclusivo y prácticas responsables; con la participación de actores del sector lácteo (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversión y Pesca, 2019).

Económico

Respecto al Producto Interno Bruto (PIB), el consumo de los hogares creció en 10,5% lo que muestra una recuperación considerable luego de siete trimestres consecutivos de contracción (Banco Central del Ecuador, 2021). Según el Banco Central del Ecuador, la tasa pasiva referencial a la fecha es de 5,47% y la tasa activa referencial 7,49% (Banco Central del Ecuador, 2021). Los resultados trimestrales manifiestan que Ecuador retoma el camino de crecimiento económico. Además, el crecimiento interanual del 8,4% está alineado con la proyección anual de 3,02% para 2021, realizada por el Banco Central del Ecuador. El Banco Central ha proyectado una recuperación del consumo de los hogares de 4,2% en 2021 frente a 2020 (Coba, 2021). Es importante también tomar en cuenta que en BanEcuador las empresas pueden tener financiamiento desde \$50 hasta \$150000, a tasa de interés reajutable del 11,25% (producción) y del 15,30% (comercio y servicio) (BanEcuador, 2021).

Según el FMI, se proyecta un crecimiento del 3,5% de la economía ecuatoriana para el 2022 (García S. , 2021). También indica que el PIB per cápita es de 5,14% para el 2021, 2,15% para el 2022, 1,71% en el 2023 y el crecimiento de la economía se mantiene en 2,4%. Estos valores son tomados referencia con base al año 2020 (Coba, 2021).

Socio cultural

Dentro de los hábitos de consumo, según (Líderes, 2015), las ventas de la industria quesera crecieron 3,4 veces entre el 2005 y el 2014, pasando de USD 71,4 millones a 243,1 millones en ese período, por lo que es un producto rentable y tiene un importante crecimiento dentro del entorno político y productivo. Según las investigaciones de Pulso Ecuador el 84,3% de las familias urbanas de las 15 ciudades principales consumen regularmente queso (Guano, 2011). Se estima que el consumo de queso va a seguir creciendo en los próximos años. Para el periodo 2019 – 2024 datos de Euromonitor aproximan dicho crecimiento en un 5,6% de volumen y un 7,1% de valor económico (Pardillos, 2020).

En Ecuador hay cinco estratos socioeconómicos (ver figura 1,2,3,4,5), el estrato A con 1,9% de los hogares, el B con 11,2% el nivel C+ 22,8%, el C- 49,3% y el D 14,9%. Se pretende llegar desde el nivel C+, B y A que generalmente compran en centros comerciales y buscan alimentos de buena calidad cuyo precio es proporcional, además prueban sabores diferentes, nuevos e innovadores (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2021).

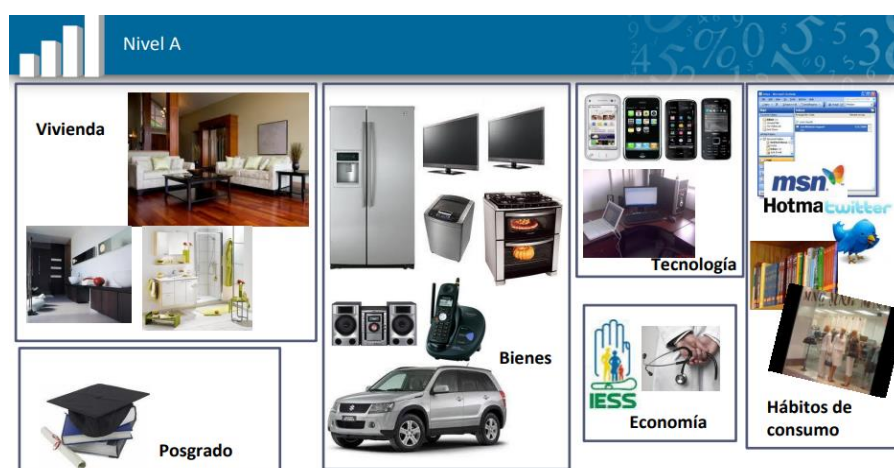


Figura 1. Caracterización estrato nivel A.

Tomado de: (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2021).



Figura 2. Caracterización estrato nivel B.

Tomado de: (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2021)



Figura 3. Caracterización estrato nivel C+.

Tomado de: (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2021)



Figura 4. Caracterización estrato nivel C-.

Tomado de: (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2021).



Figura 5. Caracterización estrato nivel D.

Tomado de: (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2021).

Tecnológico

En Ecuador todavía se depende del desarrollo científico y tecnológico de otros países y la producción de queso maduro necesita varias herramientas que permitan procesar la leche y medir los parámetros de acidez, pH, microbiológicos, entre otros. A su vez el uso de tecnología es una oportunidad de desarrollo en el sector lácteo ya que agiliza la producción y permite generar competencia en el mercado. Para obtener un queso de alta categoría es necesario buscar oportunidades de desarrollo y utilizar equipos adecuados para refrigeración, siembra microbiológica, tanques de almacenamiento y preparación, controles físico – químicos y equipos de empaquetado al vacío, para que permitan cumplir los estándares de calidad e inocuidad de los alimentos.

Durante el 2020 por motivo de la pandemia el acceso a las tecnologías de la información y comunicación ha sido un paso importante para el desarrollo de la sociedad y en la actualidad es un medio que ha permitido a los negocios tener estabilidad y permanencia en el mercado.

Ecológico

La producción del queso ocupa energía térmica para pasteurizadores, esterilizadores, limpieza, así como también energía eléctrica en iluminación, refrigeración y ventilación. Asimismo genera residuos líquidos y sólidos que deben ser tratados para ser eliminados, o se debe buscar la manera de utilizarlos para disminuir el impacto ambiental. El suero que se genera es el principal residuo contaminante y se suele entregar para la alimentación de animales o hay empresas que realizan otras bebidas utilizando a éste como materia prima. La contaminación atmosférica en la producción de queso proviene de sus generadores de vapor ya que utilizan combustible, en este caso es importante tomar en cuenta los niveles máximos permitidos que se establece en el Ministerio del Ambiente y la norma ecuatoriana de calidad e aire.

Legal

Existen normas de cumplimiento relacionadas con la fabricación de queso y son: Norma INEN 2604 Norma general para quesos madurados, Norma INEN 2839 general para el queso (CODEX STAN 283-1978), Norma de etiquetado INEN 1334, Norma HACCP y también se debe cumplir con las buenas prácticas de manufactura BPM (INEN 2021) (Instituto Ecuatoriano de Normalización, 2021). Hay que tomar en cuenta que cuando se realiza el procesamiento de leche cruda para la obtención de productos lácteos, se debe informar o presentar a la Subsecretaría de Agroindustria del Ministerio de producción, comercio exterior, inversión y pesca, en formato oficial, los datos mensuales de volumen de productos lácteos procesados por categoría, presentaciones, precio de venta al público y porcentajes de conversión.

Objetivos

Objetivo general

Aprovechar la producción lechera en la hacienda El Lázaro, mediante la transformación de la materia prima a través de un modelo incremental, fabricando quesos maduros con tres tipos de ingredientes, chocolate, higo y albahaca.

Objetivos específicos

Desarrollar el modelo incremental de la materia prima que es la leche a la elaboración de queso maduro con valor agregado mediante la aplicación de metodologías de investigación e innovación como son: Design Thinking, Lean Startup, Scrum y Agile.

Compilar los principales conceptos de la innovación involucrados en el negocio.

Explicar las metodologías de innovación que permitan diseñar el modelo de negocio

Explicar el plan de innovación que permita incrementar los márgenes de rentabilidad de la hacienda El Lázaro mediante la fabricación de queso maduro con chocolate, higo y albahaca.

Analizar los resultados obtenidos y considerar las recomendaciones del proyecto.

Motivación de la idea de Negocio

A continuación, se muestra la representación gráfica del diagrama de Ishikawa que indica el problema principal que es el desaprovechamiento de la producción lechera en la hacienda El Lázaro y donde se determina las diferentes causas del problema planteado, con el fin de agilizar los procesos eliminando las diferentes causas que provocan el problema.

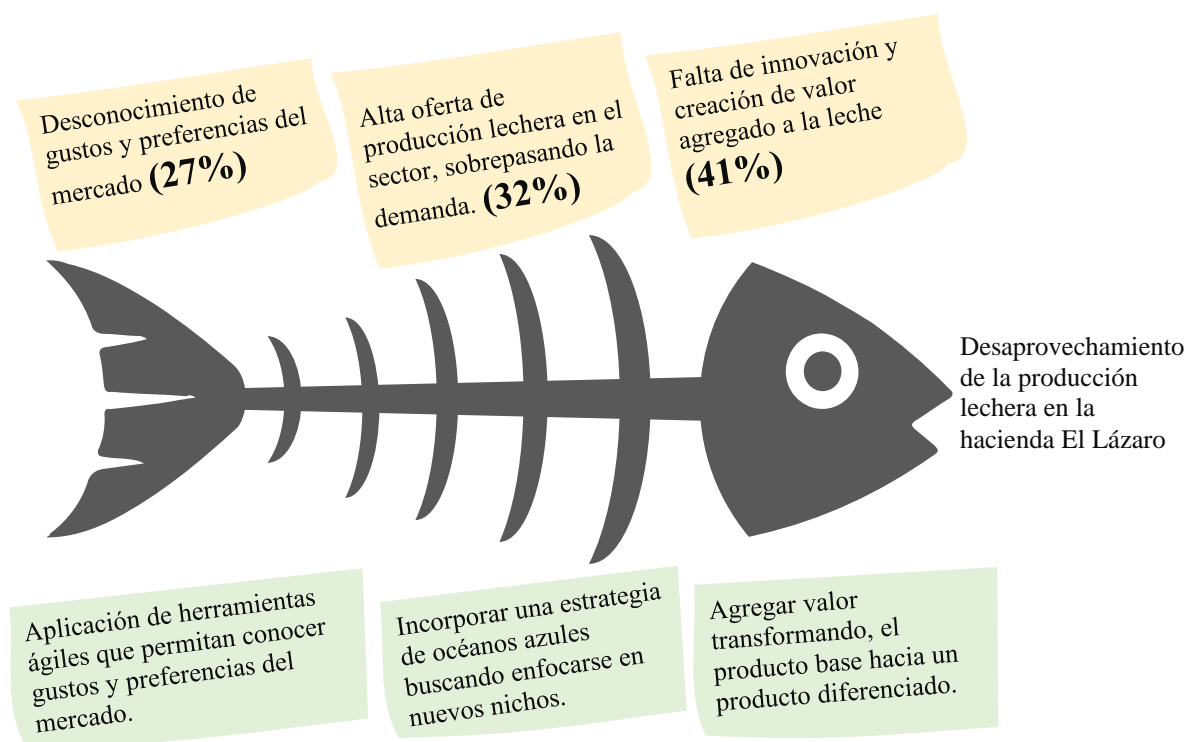


Figura 6. Diagrama Ishikawa

Análisis de oportunidades y futuras experiencias

La identificación del desaprovechamiento de la leche, motiva a buscar alternativas para incrementar los ingresos por concepto de producción lechera que actualmente la hacienda mantiene como única fuente de ingreso, por lo que, apuesta a la transformación de esta materia prima para la elaboración de productos derivados de la misma. Se ha definido que el queso de tipo maduro es un producto de larga duración que aportará para incrementar los márgenes de utilidad, la comercialización sería mixta a personas y empresas.

Pensamiento divergente, lateral disruptivo y convergente hacia el mundo VUCA

El pensamiento divergente permite ver diferentes posibilidades, generar hipótesis para resolver problemas, observar distintas perspectivas y concebir nuevas estrategias. El pensamiento lateral disruptivo se le conoce como pensamiento deliberado, este consiste en generar la mayor cantidad de ideas alrededor de un tema específico, esto permite encontrar similitudes, particularidades, y correlaciones que

pasarán a formar parte de la estructura de una idea particular que aportaría a la solución o creación de algún interés en particular. El pensamiento convergente es el pensamiento crítico, lineal que se basa en conocimientos del pasado, busca una solución única, toma decisiones y se preocupa de la implementación (Universidad Autónoma de México, 2018). Todos estos pensamientos son relevantes en el entorno VUCA, que es un término utilizado para describir la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad de situaciones. El pensamiento divergente, lateral y convergente, permite entender, dar solución de manera innovadora a las distintas necesidades que se presentan en el mundo actual.

Diagnóstico del nivel de escalabilidad en el horizonte de innovación (optimización lineal, incremental, adyacente y/o disruptivo)

Según (Mathaisel, 2015), define el escalamiento empresarial como la manera en que las compañías se organizan para poder crecer en sus diferentes fases sin perder clientes, disminuir la calidad o cambiar la propuesta de valor de la organización. El crecimiento del negocio y la innovación es muy importante para ser una empresa competitiva que busca satisfacer al mercado e incrementar número de clientes atendidos.

La innovación incremental según (Sanchez, Rata, Duarte, & Sandulli, 2006) corresponde al lanzamiento de nuevas líneas de productos, pero no de mercado, así como también señala aquellos productos que sufren modificaciones en busca de reducir costos o tener mayor atractivo en el mercado. Este proyecto se ve impactado por la innovación incremental y el horizonte uno, ya que se transforma la materia prima, pasando de la leche al queso maduro, incorporando innovación a través de la combinación de diferentes sabores como el chocolate, higo y albahaca, entregando al consumidor una experiencia gustativa diferente al queso maduro tradicional.

Concepto del Modelo del Negocio (Modelo Lean Canvas 1)

El modelo Canvas es un lienzo formado por una serie de elementos que conectan las diferentes partes de la estructura de un plan de negocio. Es una herramienta útil para emprender este proyecto que está compuesto por nueve fases descritas a continuación:

La primera es el segmento de clientes donde se considera inicialmente hombres y mujeres de 25 a 50 años que vivan en Quito con ingresos económicos superiores a \$500, que sean extrovertidos, aventureros, con un estatus medio y alto y que busquen experiencias gastronómicas nuevas. Seguido se plantea la propuesta de valor como generar nuevas experiencias gastronómicas mediante la fusión de nuevos sabores al queso maduro, para incrementar la rentabilidad de la hacienda productora de leche que tiene bajos ingresos por venta de la misma, ofreciendo al cliente queso maduro de alta calidad con chocolate, albahaca, e higo. En los canales de distribución se consideran redes sociales, web site, teléfono inteligente. También se toma en cuenta los flujos de ingresos por medio de la venta de quesos cobrando a través de efectivo, tarjeta, transferencia y billetera móvil. Como recursos clave, los activos más importantes para que el plan de negocio funcione son el talento humano, infraestructura, marketing digital, capital y logística. La relación de clientes será a través del engagement digital, asesoramiento, degustación, servicio rápido y personalizado. Las actividades clave son la producción de quesos, implementación de publicidad on-line, atención al cliente, entrega del producto y post venta. Dentro de los socios clave inicialmente se consideró el Instituto Nacional de investigaciones Agropecuarias INIAP, instituciones financieras como BanEcuador, el productor de chocolate y el productor de especias. Finalmente, en la estructura de costos se toma en cuenta el capital, el costo de producción queso

maduro con higo, costo de producción queso maduro con albahaca, costo de producción queso maduro con chocolate y maquinaria.

SOCIOS CLAVE 8	ACTIVIDADES CLAVE 7	PROPUESTA DE VALOR 2	RELACIÓN CON LOS CLIENTES 4	SEGMENTO DE CLIENTES 1
Instituto de investigación Instituciones financieras Productor de chocolate Productor de especias	Producción de quesos Implementación de publicidad on-line Atención al cliente Entrega del producto Post venta RECURSOS CLAVE 6 Talento humano Infraestructura Marketing digital Capital Logística	Generar nuevas experiencias gastronómicas mediante la fusión de nuevos sabores al queso maduro, para incrementar la rentabilidad de la hacienda productora de leche que tiene bajos ingresos por venta de la misma, ofreciendo al cliente queso maduro de alta calidad con chocolate, albahaca, e higo.	Engagement digital Asesoramiento y degustación Servicio rápido y personalizado CANALES 3 Redes sociales Web site Teléfono inteligente	Hombres y Mujeres 25 a 50 años Vivan en Quito Ingreso económico superior a \$500 Extrovertido, aventurero, Status medio y alto Buscan experiencias gastronómicas nuevas
ESTRUCTURA DE COSTOS 9 Capital Costo de producción queso maduro con higo Costo de producción queso maduro con albahaca Costo de producción queso maduro con chocolate Maquinaria			FLUJO DE INGRESOS 5 Ventas en efectivo Ventas con tarjeta Ventas con transferencia bancaria Venta a través de mi billetera móvil (BIMO)	

Figura 7. Modelo de negocio Lean Canvas para modelo incremental de elaboración de queso maduro

Diseño del prototipo base del producto a ofertar

Se recolecta y almacena la leche en bidones para luego trasvasar al tanque frío y proceder con la pasteurización donde la leche circula por altas temperaturas para eliminar cualquier tipo de bacteria. Luego pasa a la homogenización por una gran presión y filtros muy delgados, de esta forma se logra reducir los glóbulos de la grasa haciéndolos mucho más pequeños en la textura de la leche. Luego de pasar la leche por la homogenización, la coagulación es el paso fundamental para pasar a queso, y se produce por el ácido que se incorpora en la leche, que hace que ésta se transforme en cuajado dejando reposar de 1 a 2 horas, para proceder con el cortado y desuerado donde se corta la cuajada con unas cuchillas tratando de formar dados. Después se integra el

higo, chocolate y albahaca dependiendo el producto, para pasar al moldeo y prensado de queso una vez que la cuajada se enfría, se coloca en un molde y se presiona para no dejar huecos vacíos tapando con un paño sobre la pasta formada. Finalmente se madura enviando los quesos a una bodega especial donde se controla el ambiente, humedad y temperatura que son factores claves para determinar la calidad de la curación, aroma y sabor. A continuación, en la figura 8 se puede observar el prototipo inicial.

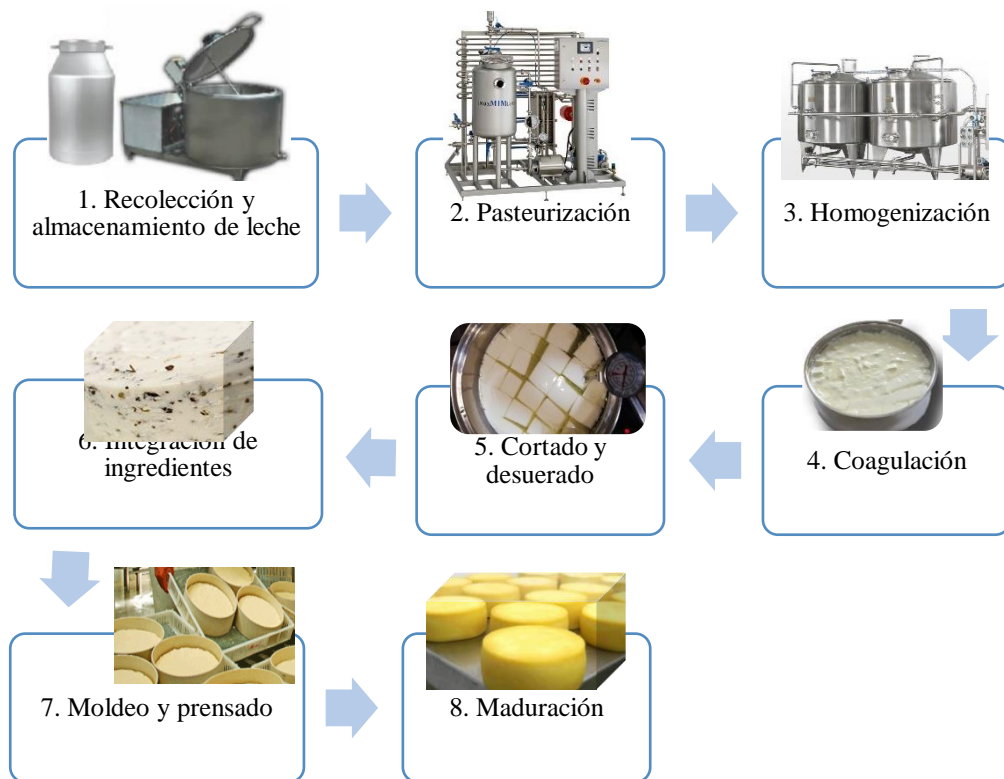


Figura 8. Prototipo

Resumen

Este capítulo tiene como propósito identificar los principales objetivos para encontrar un modelo que permita aumentar los ingresos de la hacienda El Lázaro a través de un modelo incremental de innovación que consiste en la transformación incremental de la materia prima, en un producto con distintas opciones para el mercado de la ciudad de Quito, siendo la innovación fundamental para el desarrollo de productos

competitivos, por ello se creará un queso que fusiona sabores tradicionales, aporta un gran valor nutricional a través de proteínas, vitaminas, minerales, grasas al cuerpo humano.

La aplicación de las herramientas de investigación, permiten encajar la propuesta de valor y el perfil del cliente, llegando a desarrollar la innovación incremental con una estrategia que consiste en adicionar al queso maduro diferentes sabores como el chocolate, higo y albahaca, permitiendo al consumidor percibir una calidad sensorial diferente al queso maduro tradicional.

El análisis realizado del entorno en sus diferentes facetas ayudó a identificar las variables en las que se desarrollará el proyecto, para permitir el crecimiento del mismo y lograr ser una empresa competitiva y exitosa en el mercado.

Capítulo 2: Marco Teórico

Para el desarrollo de un modelo incremental exitoso, es transcendental generar una apropiada conceptualización de la innovación, de igual importancia, lo será la inmersión, así como aprendizaje, de herramientas que faciliten la elaboración del proyecto, aplicación y validación de la idea a ejecutarse. Todo modelo debe estar alineado a cubrir las necesidades o deseos del segmento o nicho de mercado de interés. La alineación hacia el mercado con énfasis en el análisis del cliente es una premisa básica para alcanzar el éxito de una empresa (Prieto Herrera, 2013).

Queso maduro y su valor nutricional

Los quesos maduros son aquellos que requieren más tiempo de elaboración y un cuidado especial para obtener un producto único. Deben ser llevados por días o meses a ciertas condiciones de temperatura y humedad para obtener un color, olor y sabor característico. La maduración se desarrolla en cámaras especiales (Datsa, 2017).

Los quesos son derivados de la leche por lo tanto contienen altos niveles de calcio, proteínas y fósforo, nutrientes que aportan al desarrollo de los huesos y el fortalecimiento de los músculos, también contribuyen a prevenir las caries, ya que disminuyen los ácidos de la saliva que las producen. Contienen vitaminas A, D, B2 y B12, las cuales ayudan a proteger el organismo de infecciones, contribuye a la cicatrización, facilita el funcionamiento del sistema nervioso y del sistema cardiovascular, posee proteínas de alta calidad biológica, que favorece el buen estado de los tejidos y cumplen un papel fundamental en el buen funcionamiento del sistema nervioso central y del cerebro, aportan con minerales, sodio, potasio, magnesio, hierro y zinc (Canal Nutrición, 2012).

Cultura de Innovación.

En la actualidad es imprescindible que las personas, así como organizaciones, acepten la innovación como un factor estratégico y de fortalecimiento transversal para desenvolverse en el entorno actual. Según (Wilson, 2003), la innovación es un elemento transcendental para el crecimiento económico de un país, se estimula la productividad de las empresas lo que recae en mayor competitividad y reducción de precios en los bienes y servicios ofrecidos. En el ámbito empresarial, una estrategia fundamental para poder incorporar esta mentalidad de innovación en el ADN de todos y cada uno de los integrantes de una organización, será pasar de una cultura organizacional a una cultura de innovación. De hecho: “Se considera que la cultura es de los factores que más puede estimular una conducta innovadora en los miembros de la organización, puesto que, al influir la cultura en el comportamiento de los empleados, puede hacer que acepten la innovación como un valor fundamental en la organización y se comprometan con él” (Naranjo Valencia & Calderón Hernández, 2015).

Generar este salto cualitativo y transformacional hacia una cultura de innovación es tarea de todos, fomentar a todo nivel la implementación y desarrollo de la innovación dará paso a innovaciones robustas que ayuden a la mejora de la situación que afronta el país.

Horizontes de Innovación

La innovación, enfocados en el ámbito empresarial, permite obtener nuevas formas que agreguen mayor valor sea a un producto/servicio o proceso. La estrategia de implementación en este apartado toma preponderancia ya que “la innovación sin estrategia no tendría sustento”. (Peralta, 2018) y es así, como una de las mayores dificultades que se presenta en las organizaciones a la hora de implementar la innovación, es la tarea de definir su estrategia, para lo cual se cuenta con herramientas

como la de los tres horizontes, esquema propuesto por Bagahi, Coley y White en el libro “The Alchemy of Growth”.

Esta herramienta señala que hay que tener presentes tres horizontes de innovación, donde el primero estará enfocado en optimizar el core de negocio, el segundo en la implantación de negocios adyacentes, y el tercero consiste en generar innovación disruptiva mediante un nuevo enfoque en la visión de la compañía, estos tres horizontes pueden ser desarrollados paralelamente y tendrán distinta cantidad de recursos invertidos, así como tiempos de acción. En la figura 4 se muestra el diagrama del modelo de los tres horizontes, se puede identificar el valor y tiempo que cada horizonte tomaría mediante la regla 70-20-10.

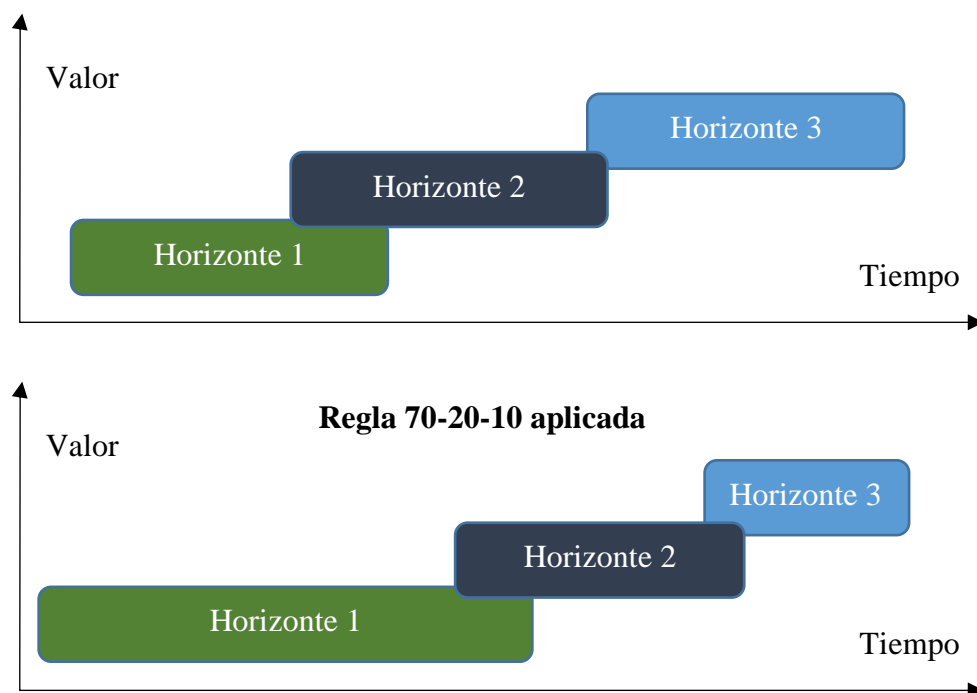


Figura 9. Esquema gráfico de los tres horizontes.

Tomado de: <https://bscdesigner.com/es/modelo-tres-horizontes.htm>

La incorporación de la innovación deberá darse bajo un marco estratégico que evite el desorden en su implementación, si se aplica la innovación desde un enfoque ordenado, será más eficaz dentro de la organización, y permitirá hacer palpable más

rápidamente los resultados y podrá ser clasificada desde la óptica en que se lo quiera tomar, según él (Centro Europeo de Empresas e Innovación, 2008), la tipología de innovación estará dividida según el grado de innovación, su naturaleza y aplicación.

Tabla 1
Tipos de Innovación

Según el grado de innovación	Según la naturaleza de la innovación	Según la aplicación de la innovación
<u>Innovación incremental</u>	Innovación tecnológica	<u>Innovación de producto o servicio</u>
Innovación radical	<u>Innovación comercial</u>	Innovación de proceso
	Innovación organizativa	

Como se puede observar en la tabla 1, se genera innovaciones las cuales recaerán en varias de las clasificaciones anteriormente detalladas, todo dependerá desde la óptica que se la quiera clasificar, ya que estas no son excluyentes.

Metodología Design Thinking

Design Thinking nace como un proceso, no lineal, que permite encontrar distintas soluciones centrados en el cliente/usuario, y a partir del cual se genera retroalimentación basada en la empatía, observación y escucha activa. Para (Castillo Vergara, Alvarez Marin, & Cabana Villca, 2014), el proceso del diseño estará basado en la aprehensión de conocimientos a partir de la observación.

Según el Institute of Design at Stanford (s.f.), los cinco pasos elementales del Design Thinking son empatizar, definir, idear, prototipar y evaluar.

Empatizar: Consiste en familiarizarse con las necesidades, comportamientos, creencias y demás elementos de valor del cliente o usuario, ponerse en los zapatos del mismo para entender cómo vive, siente y cree deben ser las cosas o situaciones.

Definir: Posterior a la acumulación de los datos recolectados en el proceso de empatía, se debe transformar toda esa data en información válida que nos permita dar una estructura lógica de los principales problemas de nuestro usuario.

Idear: Definido los problemas principales, se debe generar un ejercicio de multiplicación de soluciones, con herramientas tales como lluvias de ideas, todas las soluciones aportadas son válidas, ya que esto permitirá ampliar el espectro de visión y atacar el problema desde diferentes perspectivas. Es importante señalar que serán distintos los procesos de generación de ideas y validación de ideas, donde en el segundo se dará mayor asertividad a toda la innovación aportada.

Prototipar: Es la creación de distintos elementos que permita de una manera rápida, sencilla y barata poner a prueba las soluciones, generar interacción entre el perfil y demás públicos de interés hacia la alternativa de solución.

Evaluar: Se inicia desde la interacción con el prototipo, permitiendo evaluar el comportamiento y empatía generado hacia el mismo, de esta manera se comprenderá si se debe pivotar o continuar basados en la retroalimentación entregada por la interacción.

Se puede identificar que, mediante la ejecución del proceso de diseño, se podrá validar los supuestos mediante la interacción práctica con el eje transversal de la metodología, el cliente, y de esta manera, conseguir generar soluciones alineadas a lo que requiere el perfil de interés.

Brainstorming

La incorporación de la innovación, como uno de los pilares de la organización, será transcendental para continuar en el juego infinito del mercado, la innovación actualmente es un requisito para la generación de ventaja competitiva en las organizaciones (Alemany Díaz, Cuenca González, Ruiz Font, & Boza, 2017), por lo tanto, promover la incorporación de innovación es un elemento transversal a solucionar (Boza & Cuenca, 2014), es así como la creatividad toma relevancia de manera implícita

para la generación de innovación, ya que este elemento será el impulso a manera de combustible de las ideas innovadoras.

Brainstorming o lluvia de ideas, es una técnica que busca motivar la creatividad entre los participantes en relación a un tema o asunto, obteniendo de esta manera un aporte abundante de opiniones, las mismas que estarán ideadas bajo distintas ópticas representadas por cada uno de los participantes. Para (González, 2008), el grupo de personas enfrentadas ante un proceso de brainstorming tendrá que generar ideas bajo una concepción diferente a la habitual, no deberán abstenerse a publicar una idea por más que esta suene ilógica, excéntrica o irrealizable. Mediante el uso de herramientas creativas, tales como lluvia de ideas, se estará abordando los primeros pasos para generar una idea innovadora, además, contará con el valor agregado de ser concebida mediante la suma de distintas visiones y perspectivas.

Storytelling

La atención lograda en la audiencia, al presentar una idea, es uno de los principales elementos a tener en cuenta para generar el impacto requerido. Cada vez se hace más difícil cautivar al espectador o público de interés, es por eso, que el cambio en la forma en que se presentan las ideas debe ser innovado constantemente.

El Storytelling, “es una forma diferente de utilizar estos relatos para conseguir captar la atención de las personas hacia un determinado tema gracias a la relación de las historias con las emociones del individuo”. (Salmon, 2008). Además, según (Zak, 2013), en un estudio desarrollado en la Universidad de Berkeley, demostró que a través del uso de historias hacia el ser humano se libera oxitocina, hormona que promueve la colaboración y empatía, también señala, que se fomenta la atracción de interés generando un mayor grado de recordación. Es, por lo tanto, que se puede conceptualizar la importancia de incorporar un esquema de historia al momento de

presentar nuestras propuestas o ideas, ya que así se atrae con mayor facilidad el interés de nuestro público objetivo, desarrollando a la par mayor impacto, así como recordación de nuestro mensaje.

Árbol de Realidad

Para lograr la solución a un planteamiento, uno de los pasos más importantes es la ubicación y determinación del problema principal, existen varias herramientas que pueden ayudar con este fin, una de ellas el árbol de realidad. Según (Martínez & Fernández, 2008), es una técnica participativa que a partir de la creatividad permite identificar el problema principal, entendiendo las relaciones causa efecto vinculadas al mismo. De esta manera se tiene un aporte complementario a la identificación del problema a solucionar, permitiendo a su vez profundizar en el mismo logrando obtener un panorama más amplio de su análisis.

Diagrama Ishikawa Agile

Para el análisis de un problema, es importante analizar y definir correctamente el problema como sus causas, ya que bajo este análisis se puede encontrar una solución eficaz, ajustada al mismo. Albert Einstein decía, “si tuviera una hora para resolver el problema del mundo, utilizaría 55 minutos en analizar el problema para llegar a un diagnóstico certero”. Diagrama de Ishikawa, ideado por Kaoru Ishikawa, constituye una herramienta de análisis de problema y sus causas. Para (Nuño, 2017) el diagrama de Ishikawa es una metodología gráfica que permite observar de manera clara el problema central y sus causas. Con la ejecución de esta metodología se tiene de manera más objetiva las causas que están motivando el problema, facilitándose así la definición de soluciones que aplaquen dichas causas.

Jobs to be Done

La innovación continua, en sus distintos planos de aplicabilidad, hoy en día es un requisito básico para sobrevivir en un mercado VUCA, otro gran acierto de innovación es la metodología de Jobs to be Done, la cual pone foco en entender las necesidades de los clientes o usuarios, es decir los trabajos a ser realizados. Según (Ulwick, 2003), el valor de un producto o servicio para el cliente estará dado por su capacidad de realizar uno o más Jobs to be Done. De esta manera se enfoca en generar empatía reconociendo requerimientos del cliente o usuario a través de herramientas innovadoras, como es la mencionada, que amplía la perspectiva y entendimiento.

Modelo Canvas

Para el emprendedor, al iniciar un emprendimiento, particularmente, es importante tener visible de una manera clara, estructurada y lógica el valor agregado que aporta su idea, así como los elementos claves junto a las interacciones que se generan para un correcto desempeño del modelo de negocio, es bajo esta premisa, que el modelo Canvas cobra relevancia dentro de los emprendimientos. Según (Ferreira Herrera, 2016) el modelo Canvas es un lienzo donde se define la idea principal del negocio y los componentes principales que impactarán para que esta tenga éxito o no.

El modelo Canvas se divide en nueve bloques: segmentos de mercado, propuesta de valor, canal, relación con el cliente, fuentes de ingreso, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costos. El segmento de mercado, son las características a detalle de nuestra porción de mercado a satisfacer. La propuesta de valor, es aquel factor diferenciador o ventaja competitiva que hará que se diferencie del resto de la competencia. Los canales, son los medios sobre los cuales se estará llegando al segmento de mercado. La relación con el cliente, serán los métodos con los cuales se consigue la fidelización del segmento de mercado. Las fuentes de ingreso, es la manera

como se va a monetizar la propuesta. Los recursos clave, son los distintos elementos físicos, tecnológicos, financieros y humanos que se necesitará para la correcta operación del proyecto. Las actividades clave, corresponden a aquellas actividades básicas que serán necesarias para poder aportar de manera eficaz la propuesta de valor al cliente o usuario. Los socios clave, son todas aquellas alianzas estratégicas generadas, pudiendo ser con una persona natural o jurídica que aporte primordialmente al desarrollo de las actividades, entre los más importantes están los proveedores clave. La estructura de costos, es donde se identifica aquellos costos principales y necesarios para la puesta en marcha del proyecto.

En la figura 10 se observa la matriz y distribución de los bloques pertenecientes al lienzo Canvas.

SOCIOS CLAVE 8	ACTIVIDADES CLAVE 7	PROPUESTA DE VALOR 2	RELACIÓN CON LOS CLIENTES 4	SEGMENTO DE CLIENTES 1
¿Quiénes son nuestros socios clave?	¿Qué actividades clave requiere mi propuesta de valor?	¿Qué valor estamos entregando a nuestros clientes?	¿Qué tipo de relación tenemos con nuestros clientes?	¿Para quién estamos creando valor?
¿Quiénes son nuestros proveedores clave?	RECURSOS CLAVE 6	¿Qué problema estamos ayudando a resolver?	CANALES 3	¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?
	¿Qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor?	¿Qué necesidad estamos satisfaciendo?	¿Con que canales de comunicación estoy llegando a mis clientes?	
		¿Qué tipo de productos ofrecemos a cada uno de nuestros clientes?		
ESTRUCTURA DE COSTOS 9			FLUJO DE INGRESOS 5	
¿Qué costos tengo? Fijos y variables			¿De dónde me ingresa el dinero?	

Figura 10. Modelo Canvas.

Tomado de: <https://rockcontent.com/es/blog/modelo-de-negocio-canvas/>

Como se puede observar, mediante el modelo Canvas el emprendedor obtendrá una idea clara y objetiva de su propuesta de valor junto con la interacción de los distintos elementos clave, esto facilita la definición de estrategias junto con un plan de acción para el futuro.

Empathy Map

El éxito de un producto o servicio depende de la satisfacción y resolución de problemas que brinde al cliente o usuario, es así como se hace esencial centrar todos los esfuerzos en entender los gustos, necesidades, deseos y demás elementos de valor para el segmento de mercado. Jill Konrath expuso “tus productos, servicios o soluciones son secundarios comparados con tu conocimiento, experiencia y la diferencia que haces para tus clientes”. Empathy Map es una herramienta que permite desarrollar conocimiento profundo acerca del cliente o usuario, la empatía. (Salcedo, 2020), lo define como una herramienta que busca poner “en los zapatos del cliente” donde se identifica las características de producto o servicio que serán de interés para cubrir las necesidades de los clientes. Esta herramienta se centra en identificar aspiraciones, frustraciones y necesidades del cliente. En la figura 6 se puede identificar el esquema tradicional del mapa de empatía.

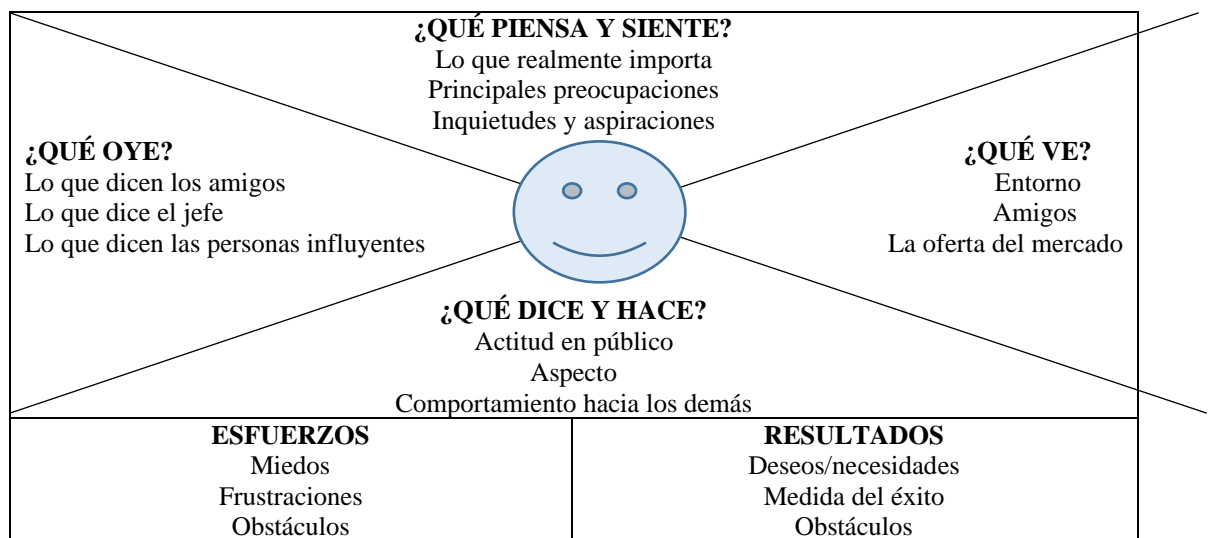


Figura 11. Empathy Map.

Tomado de: <https://www.rdstation.com/es/blog/mapa-de-empatia/>

Aplicando como referencia las inquietudes anteriormente descritas, se logra generar retroalimentación de alto valor proveniente del cliente, a partir de estos insights se puede alinear los esfuerzos hacia su satisfacción.

Prototipo

El prototipo es una representación que ejemplifica la idea de solución, el objetivo del prototipo es generar interacción práctica con el cliente o usuario. Se busca identificar, recopilar, y analizar las ideas de valor que señalen los cambios que se deben realizar. Para Fernández (2020), el prototipo será una versión inicial, económica y básica que permitirá exhibir problemas del mismo, facilitando el avance a una versión final a través de su perfeccionamiento. Por tanto, se puede definir que existe una amplia variedad de representar o prototipar la idea de solución, la importancia estará dada en la capacidad de interactividad que se pueda generar con el cliente, que es hacia quien se está diseñando la solución y por lo cual es importante la retroalimentación que entrega.

Se puede concluir, que el prototipo mediante un proceso de prueba y error acerca cada vez más a la solución final, apegada a las necesidades, gustos, preferencias y otros elementos de significancia del cliente, tomando al mismo como el eje central de la propuesta.

Scrum

Es una metodología en la que se busca desarrollar un producto de una manera ágil. Para (Retamos Santos, 2015), Scrum no es un proceso o técnica sola, más bien un marco referencial en el cual se puede utilizar distintos procesos o técnicas con el fin de lograr el mejor resultado posible. En este contexto señala (Trigas Gallego, 2012), Scrum se debe utilizar en el desarrollo de productos donde el entorno es incierto, existe auto organización, auto superación, y auto enriquecimiento expresando que las fases del desarrollo de la metodología son:

- Preparación del Proyecto, busca definir los requerimientos del desarrollo, el propósito y Product Backlog,
- Planificar el Sprint corresponde al desarrollo de la idea por el equipo, Product Owner, Scrum Master y equipo,
- Desarrollo del Sprint la ejecución de la iteración.
- Revisar el Sprint,
- Retrospectiva del Sprint que es la retroalimentación.

Correspondientemente al marco Scrum, se tendrá como componentes principales equipo Scrum, roles, eventos, componentes y reglas asociadas, cada elemento tienen sus propósitos específicos y es fundamental la comunicación y cooperación para el éxito de la metodología.

Marketing mix

Toda empresa busca dar a conocer y generar reconocimiento de su producto dentro del mercado meta, con esta premisa se debe tener claro el Marketing Mix que se utilizará para este fin. Según (Galarza, Izquierdo, & Bustamante, 2021), el Marketing Mix es la estrategia que la empresa pondrá en práctica para establecer el posicionamiento del producto en el mercado meta. Es así como se puede definir que a través del Marketing Mix se desarrollarán los aspectos fundamentales para ingresar en el mercado a atender, generando a la par conocimiento del producto y marca. Las principales variables que considera el Marketing Mix son producto, precio, plaza y promoción. El producto es el bien que satisfará las necesidades del cliente o consumidor, se desarrollarán características como diseño imagen, forma, presentación, marca, envoltura. El precio según (García Regalado, Feijo Jaramillo, & Guerrero Jirón, 2018), consiste en definir el precio de venta al público y el margen de utilidad por la

comercialización del producto. Plaza es el canal idóneo para la comercialización del producto dependiendo del mercado meta definido. Promoción se refiere a la forma y el medio por el cual se dará a conocer los atributos y beneficios del producto al mercado. Para (Paniagua Espinal, 2012), son las actividades que buscan recordarle al mercado meta en cuanto a la existencia del producto, buscando a su vez influir de manera positiva en él.

Resumen

El enfoque principal de este capítulo es la revisión de los conceptos sobre las herramientas que se han manejado dentro del proyecto y adicional recordar la importancia que tiene los quesos maduros al aportar altos niveles calcio, proteínas, fosforo y vitaminas A, D, B2 y B12 siendo un producto alto en nutrientes.

Este proyecto involucra la cultura de innovación, para estimular mayor competitividad e ingresos en la Hacienda el Lázaro, identificando el horizonte de innovación que se divide en tres: primero (Core de negocio), segundo (negocios adyacentes) y tercero (innovación disruptiva). Se aplica la metodología Design Thinking que permite detallar en el producto y servicio el proceso de empatizar, definir, idear, prototipo y evaluar. La información se recolecta mediante la metodología Brainstorming o lluvia de ideas que busca generar mayor información e ideas de una forma proactiva e innovadora.

Al construir un Storytelling se genera mayor interés en las personas promoviendo la empatía y que puedan conocer de dónde nace este gran proyecto, al lograr identificar las necesidades se apoya en la herramienta Diagrama Ishikawa Agile siendo una metodología gráfica que permite observar de manera clara el problema principal y sus causas.

Una de las herramientas principales que se va a implementar es Jobs to be Done que logra entender las necesidades de los clientes en base al producto, permitiendo mejorar y satisfacer las necesidades del usuario final. Adicional la metodología Canvas que se encuentra constituido por 9 bloques, indica propuesta de valor clara y precisa. Por último, se utiliza las herramientas Empathy Map, SCRUM y Marketing Mix que permite aclarar e identificar las necesidades del mercado.

Capítulo 3: Gestación con metodologías y herramientas

Value Canvas 2

Para llevar a cabo la investigación se utilizó esta herramienta que permitió diseñar el modelo de negocio la cual está compuesta por nueve fases ya descritas en el capítulo 1 de este documento. Los principales cambios presentados se los evidencia en el segmento de clientes que ahora se enfoca en los estratos socioeconómicos y se dirige a cuatro de los cinco existentes en la ciudad de Quito, en cuanto a canales se mantiene redes sociales y se cambia a venta directa, referencias y ferias de emprendimiento, la proyección financiera también se modificó, así en el año 2021 se obtiene ventas de \$116.226 obteniendo como resultado una utilidad neta de \$12.940. Cabe recalcar que la inversión total del proyecto es de \$77.500 siendo nuestros activos fijos \$58.000 y capital de trabajo de \$19.500 que se encuentra financiado a 5 años plazo con una tasa anual del 11,33% en BanEcuador.

Se realiza una proyección en los estados de resultados para 5 años, por lo cual, en cada año se estima un crecimiento en las ventas del 5,00%, más una expectativa interna de crecimiento de 1,22% en ventas. En el segundo año se tiene una utilidad neta de \$14.952, en el tercer año está previsto una utilidad neta \$17.174, en el cuarto año \$20.121 y en el quinto año \$22.588, que corresponde a un margen de utilidad promedio del 13,54%.

Para la estructura de costos del primer año, se tendrá un patrimonio de \$77.500, proveniente de la diferencia entre el total activos y el pasivo corriente. El costo de producción del queso maduro con higo es de \$2.51, queso maduro con albahaca es de \$2.46 y queso maduro con chocolate es de \$2.61, considerando que cada queso está compuesto de 300 g. El desglose por producto se lo puede encontrar en el apéndice B de costo unitario de producción de queso.

SOCIOS CLAVE 8	ACTIVIDADES CLAVE 7	PROPUESTA DE VALOR 2	RELACIÓN CON LOS CLIENTES 4	SEGMENTO DE CLIENTES 1
Instituto de investigación Instituciones financieras Productor de chocolate Productor de especias	Producción de quesos Implementación de publicidad on-line Atención al cliente Entrega del producto Post venta RECURSOS CLAVE 6 Talento humano Infraestructura Marketing digital Capital Logística	Generar nuevas experiencias gastronómicas mediante la fusión de nuevos sabores al queso maduro, para incrementar la rentabilidad de la hacienda productora de leche que tiene bajos ingresos por venta de la misma, ofreciendo al cliente queso maduro de alta calidad con chocolate, albahaca, e higo.	Engagement digital Asesoramiento y degustación Servicio rápido y personalizado CANALES 3 Redes sociales Venta directa Referencias Ferias de emprendimiento	Se pretende llegar a cuatro de los cinco estratos socioeconómicos desde el C- por el alto porcentaje que representa y el nivel C+, B y A que generalmente compran alimentos de calidad cuyo precio es proporcional, además buscan sabores diferentes, nuevos e innovadores.
ESTRUCTURA DE COSTOS 9			FLUJO DE INGRESOS 5	
Capital social: \$77.500 Costo de producción queso maduro con higo: \$2,51 Costo de producción queso maduro con albahaca: \$2,46 Costo de producción queso maduro con chocolate: \$2,61 Activos fijos: \$58.000			Ventas primer año: \$116.226 Unidades producidas: 23.040 u (300g) Utilidad primer año: \$12.940 Margen de utilidad primer año: 11,13%	

Figura 12. Modelo de negocio Value Canvas 2

Del prototipo avanzado al producto mínimo viable (PMV)

Del prototipo inicial se ha encontrado oportunidades de mejora añadiendo cuatro procesos que son, preparación del chocolate, higo y albahaca, proceso de salado, empaclado - etiquetado y almacenamiento. Para obtener un mejor resultado en el proceso de obtención del producto final, mismo que ha sido testeado en el segmento de mercado que abarca clientes que tienen gusto por el queso maduro.

En los resultados obtenidos en la encuesta se observa que tiene mayor acogida la combinación de queso maduro con pequeños fragmentos de higo con un porcentaje mayor de aceptación, seguido por la combinación de queso maduro con pequeños trozos de chocolate y luego se tiene la combinación de queso maduro con albahaca.

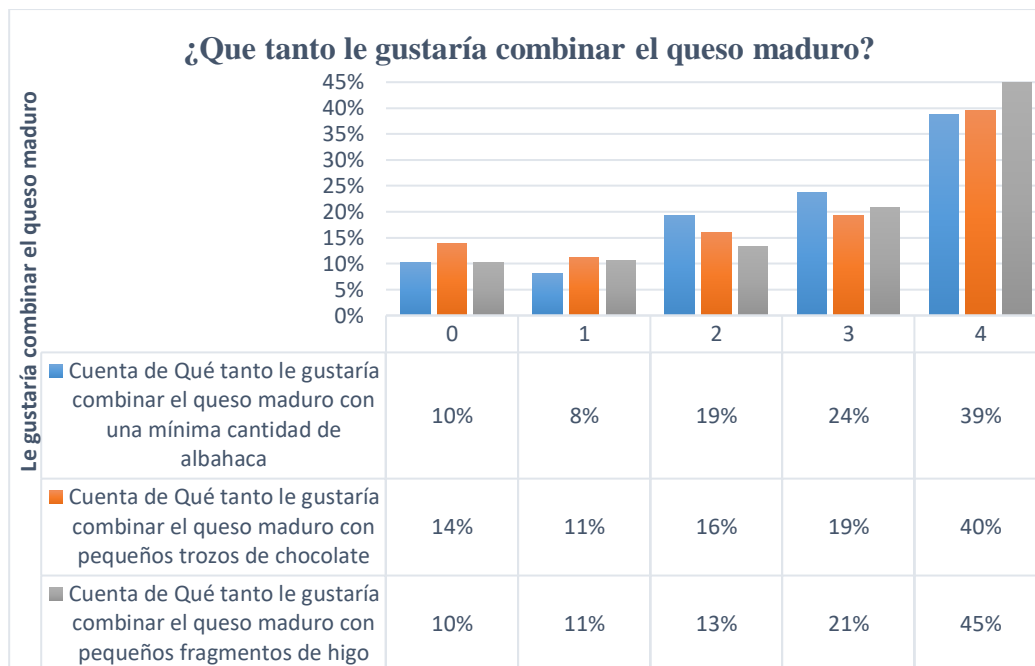


Figura 13. Resultado encuesta, que tanto le gustaría combinar el queso maduro

Para iniciar el proceso se mantiene la etapa de almacenamiento de la leche a una temperatura de 4 a 8°C de 10 a 20 horas, pasteurización a 76 ± 1 °C en 15 segundos , homogenización durante 15 minutos, coagulación durante 15 minutos, cortado y desuerado, se añade la etapa de preparación del chocolate, higo y albahaca, que adelante será descrita, se continúa con la integración de ingredientes, moldeo y prensado por un tiempo de 2 horas, se añade el salado en salmuera al 3 %, maduración a 8 °C con una humedad relativa de 83% a 76%, empaado y etiquetado en una funda plástica apropiada para empaado al vacío y finalmente el almacenamiento a 8°C.

Preparación de materias primas: chocolate, higo y albahaca.

El chocolate se adquiere directo del productor, cuya característica principal es el chocolate negro 70% cacao, en pequeños fragmentos de 3 mm aproximadamente, el cual se utilizará como parte de los ingredientes principales de este queso. El higo se adquiere de un aliado clave, para ser procesado de la siguiente manera: Se remoja durante un día, luego se somete a cocción, se retira del fuego para dejar en remojo un

día más y proceder a eliminar la mayor cantidad de agua, nuevamente se cocina en esta ocasión con almíbar de panela. Finalmente se procesa en pequeños trozos de un tamaño de aproximadamente $5 \times 5 \text{ mm}^2$ y se someterá a secado, para luego formar parte del proceso de fabricación del queso maduro. En el caso de la albahaca, se adquiere las hojas desinfectadas y debidamente seleccionadas de socios estratégicos, que se adicionarán al queso maduro, proporcionando sabor y olor agradable a fin de mejorar las características del mismo.

Proceso de salado

Es un paso que ayuda a conservar la calidad del producto, contribuye al control del crecimiento de microorganismos patógenos y promueve la deshidratación con el fin de formar la corteza del queso, también permite potencializar el aroma y sabor. Una vez que está el queso listo para prensar, se prepara una solución salina (salmuera) para sumergirlo durante un periodo de tiempo determinado. Finalmente, para la maduración, una vez obtenido el queso se envía al cuarto de maduración, donde se controla las condiciones ambientales tales como temperatura y humedad, para obtener una maduración perfecta. La consistencia dependerá del tiempo que se deje en el lugar. A continuación, se adjunta el prototipo avanzado donde se muestra paso a paso las etapas del proceso y se añade al prototipo base las etapas seis, nueve, once y doce.

Proceso de empaquetado y etiquetado

Se utiliza empaques de barrera para empacar al vacío y así se pueda conservar sus características, este empaque tiene impresa la etiqueta con el nombre del producto, la información nutricional y legal.

Proceso de almacenamiento

Una vez empaquetado y etiquetado se almacena a una temperatura de 8°C para que conserve sus características hasta que llegue a su destino final.

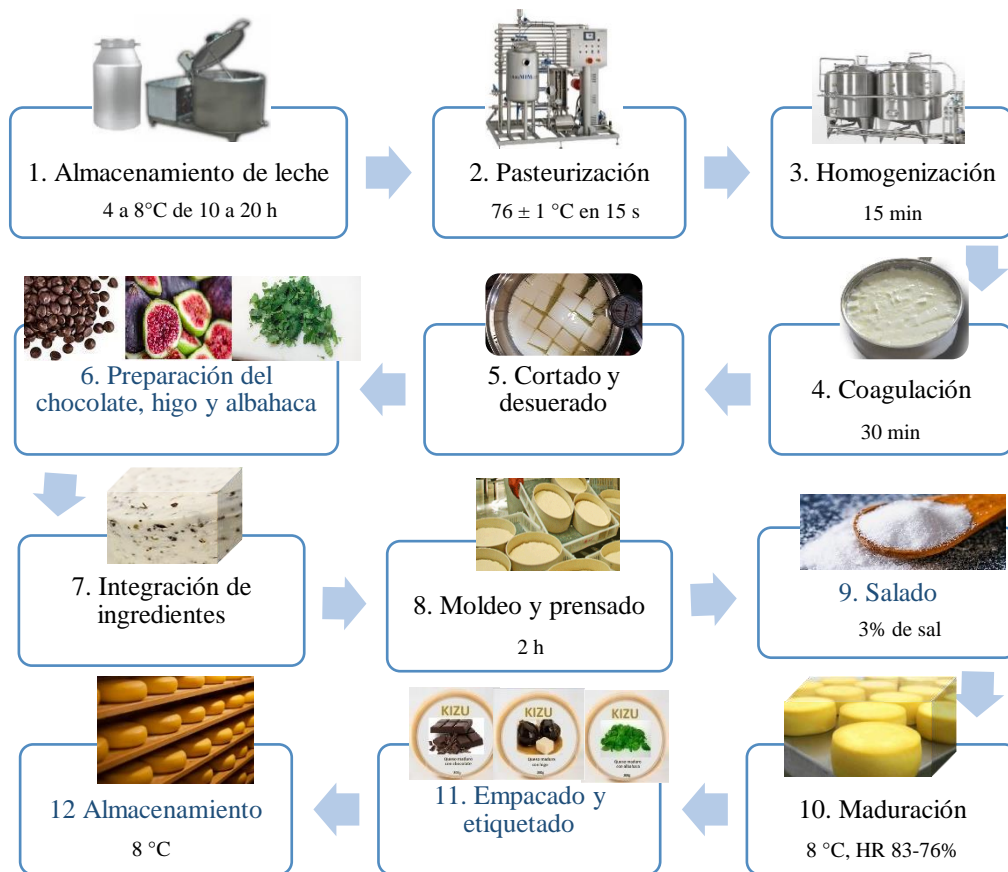


Figura 14. Prototipo Avanzado

Del prototipo avanzado al simulador mínimo viable SMV

Se utilizará el simulador de Test de humo para obtener un indicador de la demanda de mercado hacia los tres productos, utilizando una opción virtual sin pedir dinero. Esto permitirá tomar decisiones de la aceptación de los productos a ofertar. Se ofertará el queso con chocolate, higo y albahaca a través de publicaciones en Instagram, bajo esta vía se obtendrá solicitudes o inquietudes de los productos, lo que servirá como guía para saber cuál es el porcentaje de aceptación de los productos.

Empathy map

El mapa de empatía es una herramienta que se utilizó durante el proceso de diseño, para comprender cuál es la interacción del cliente con el producto propuesto. Luego de realizar entrevistas a diferentes perfiles dentro de los cuales se encuentran, clientes, par evaluador y expertos gastronómicos y de innovación, se evidencia las

necesidades del usuario y la acogida que tendrán los productos. En este punto donde ya está mejor definido el proceso, con el mapa de empatía se ha encontrado nuevos datos que han revelado hallazgos importantes sobre las necesidades del usuario.

Inicialmente indican que piensan y sienten que es un producto nuevo en el mercado, es un emprendimiento que generaría fuentes de empleo, las combinaciones llaman la atención y motivan a comprar, no se ha consumido antes esta mezcla en un mismo producto y tienen interés en degustar. En cuanto a que escucha indican que las personas de su alrededor tienen interés en probar el nuevo producto, no ha escuchado esta composición de queso maduro, este tipo de queso tiene un sabor más concentrado, los quesos maduros generalmente son importados y tienen precios más altos que otros tipos de quesos, el queso es un alimento alto en nutrientes especialmente en calcio. El entrevistado cuenta que ha visto que en el supermercado se dispone del queso maduro con albahaca, así como otro tipo de quesos maduros, hay una amplia variedad de tipos de quesos, especialmente en supermercados, en el internet puede ver el proceso productivo de un queso y en muchos hogares se consume queso regularmente. Dice que le gusta la combinación de estos ingredientes, estos productos preferirían comprar en un supermercado, delicatessen y ferias de emprendimiento, compra este tipo de queso de manera mensual, este tipo de quesos pueden combinar bien con vino y podrían ser presentados en eventos sociales en bandejas picadas de quesos maduros seleccionados. También le generaría dolor pagar por un queso que no satisface su gusto y no cumple con las características deseadas, que la fusión de sabores no sea equilibrada y provoque insatisfacción y que la consistencia del producto no sea la adecuada. Finalmente, el usuario quiere un producto de alta calidad porque es un alimento para ocasiones especiales, tiene interés en ingerir productos nutritivos que aporten de manera positiva

en su salud, quiere probar y degustar nuevas combinaciones de sabores y satisfacer el antojo de consumir queso maduro combinado.

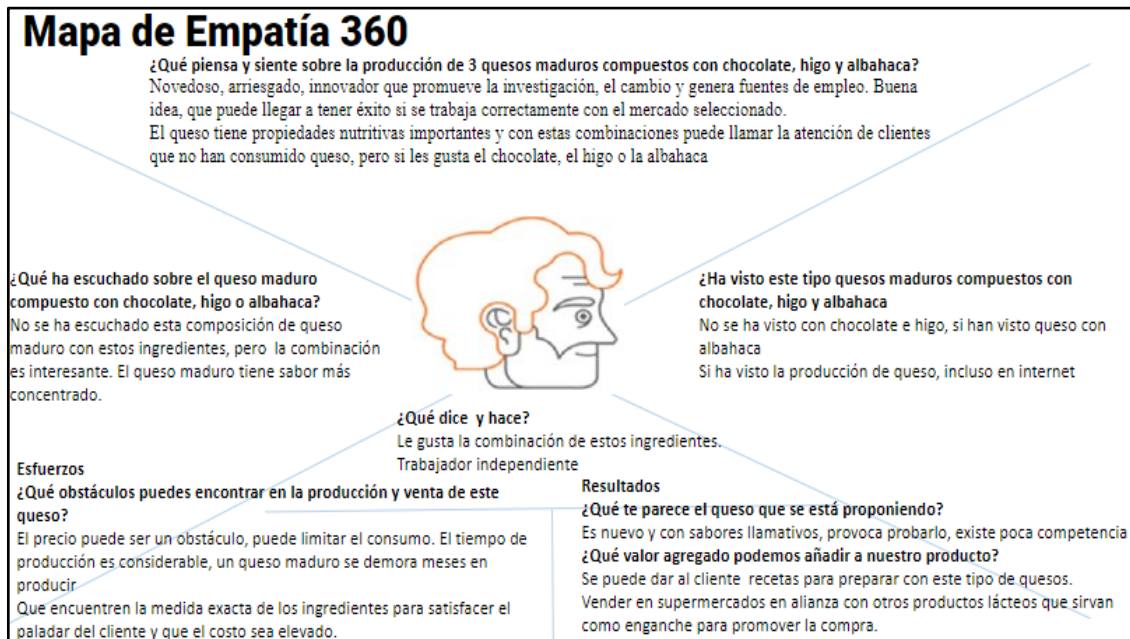


Figura 15. Mapa de Empatía

Jobs to be Done - 360 ° (JTBD)

Bajo la herramienta Jobs to be Done, se buscó información con una visión de 360°, para crear un producto con alta demanda en el segmento de clientes seleccionado y a partir del análisis del comportamiento del consumidor, fortalecer las estrategias de marketing que son: Página web, redes sociales, alianzas estratégicas y marketing de recomendación. En este caso se trabajó con el par evaluador, comprador, colaborador, experto gastronómico y distribuidor – vendedor. A continuación, se resume los hallazgos encontrados en personas interesadas e involucradas en la producción del queso maduro con chocolate, higo y albahaca.

Les motiva el gusto por el queso maduro, buscan alimentación saludable y eco amigable con materia prima de buena calidad, sabor agradable, buena presentación y preferencia por la producción ecuatoriana. Evita la pérdida de tiempo en ir a comprar, piensa que comprar productos innovadores requiere más recursos y que comer

alimentos altos en grasa no es bueno para la salud. Dentro de las ganancias encuentra un sabor único en producto innovador, alimento saludable para la familia y excelente bocadillo para eventos.

Matriz Operacional (Valorada)

A través de la matriz operacional se puede identificar los diferentes métodos de innovación para el presente proyecto, entre estos se identificó lo siguiente: Se tiene un enfoque de alcance exploratorio, donde se utilizó fuentes de investigación primaria, general, especializada, audiovisual y digital. La metodología utilizada es mixta entre cuantitativa y cualitativa. Los sujetos de estudio son por perfil, segmento, público de interés, stakeholders, consumidores y clientes. Dentro de las herramientas utilizadas están la encuesta digital, entrevista, mapa de empatía, prototipo, Customer journey y Jobs to be Done. Para la base de datos y búsqueda se utilizó libros electrónicos, repositorios, buscadores académicos y bibliotecas virtuales.

Tipo de documento	Enfoque del alcance	Fuentes	Metodología	Tipo de Variable	Tipo de sujetos de estudio	Herramientas		Base de Datos y Búsqueda	
Proyecto	Exploratoria	Primarias	Mixta (Cualitativa/Cuantitativa)	Variables cualitativas	Perfil	Encuesta digital	Entrevista	Customer journey	Libros electrónicos
		Generales			Segmento				Repositorios documentales
		Especialistas		Variables cuantitativas	Publico de interés		Mapa de empatía	Bibliotecas virtuales	
		Audivisuales			Stakeholders				
		Digitales			Consumidor		Prototipado	JTBD	
					Cliente				

Figura 16. Matriz Operacional (Valorada) - Aplicada para IA III

Diseño y construcción del Blueprint Service.

El Blueprint Service es una herramienta de análisis y visualización que permite optimizar procesos de un servicio y entender su evolución (San Juan, 2018).

La experiencia de satisfacción lograda con el cliente es uno de elementos más importantes a tener en cuenta para posicionarnos en la mente de nuestro consumidor, es por tal motivo que es necesario tener mapeado los procesos Blueprint Service principalmente enfocado en la prestación de servicio con el fin de identificar aquellos puntos de riesgos, dolor y oportunidad con los cuales se pueda definir acciones que eliminen los puntos negativos y se aprovechen las oportunidades.

En la experiencia, en el pre-servicio se identifica la visualización del producto y su proceso. Durante el servicio se menciona los beneficios del producto y recetas gastronómicas y en el post- servicio se entrega una muestra gratis al completar la encuesta.

Para evidencias del servicio, en el pre-servicio se coloca material fotográfico del producto a través de P.O.P (point of purchase) para presentar la marca y el producto al consumidor, también se publica en la página web y redes sociales. Durante el servicio se carga videos cortos de los recetarios y en el post- servicio se entrega una muestra al cliente.

En soporte del servicio, para la fase de pre-servicio se edita el mensaje que motive a la compra y las fotografías para publicar en la red social, durante el servicio se generan videos con recetarios fáciles, con productos que usualmente se tiene en casa y con marketing de influencers para construir un vínculo entre la marca y el consumidor, en el post-servicio se genera paquetes pequeños para muestrarios al consumidor. En el apéndice C, se adjunta la arquitectura del Blueprint Service, en color rojo se encuentra los pasos agregados para mejorar el servicio comparado al anterior Blueprint Service.

Diseño y construcción del modelo Eisenhower

El priorizar y organizar las actividades son esenciales para el cumplimiento de los objetivos que se presentan en todo proyecto. Según (Reverón Suárez, 2015), “La

principal forma de mejorar la productividad se lleva a cabo a través de la organización y la priorización”, es por esto que el uso de una herramienta que permita planificar las actividades será esencial. Con la matriz Eisenhower se va a diferenciar las actividades importantes de las urgentes, permitiendo de esta manera identificar las actividades que se debe realizar primero. En este modelo se logró evaluar las actividades menos importantes – menos urgentes que son, proponer otras opciones de compensación (trueque), reordenar chocolate con pequeños trozos de queso, reordenar caramelos de higo relleno con queso, modificar la zona de elaboración (llevarlo a manufactura turística), eliminar químicos en los insumos y la producción, sustituir la leche de la vaca por cabra, sustituir el canal tradicional de comercialización, combinar el queso con productos complementarios, combinar promociones entre productos. También se evaluó las actividades más importantes – menos urgentes que son, aumentar la capacidad productiva del queso, asociarse con otros productores de leche para aumentar la producción de queso maduro combinado. También se encuentra lo más urgente - menos importante como, comprar equipos de avanzada tecnología que permitan obtener rápidos resultados de los análisis. Finalmente se encuentra lo más urgente – más importante que es, elegir proveedores de alta calidad, añadir las materias primas de manera óptima y equilibrada de modo que se logre satisfacer las necesidades del consumidor, empaquetar y etiquetar el producto final cumpliendo todas las normativas establecidas.

Diseño y construcción del modelo Kanban

Clasificadas las tareas y definido lo prioritario, se debe empezar a trabajar en las mismas. Para gestionar de manera eficiente las actividades y llevar un seguimiento que permita completar a cabalidad, se adiciona la utilización de Kanban. La definición principal del Kanban según (Bermejo, 2011), es la de un sistema de gestión donde se

produce lo que se requiere cuando se requiere y tomando en cuenta la capacidad de producción instalada.

La aplicación de Kanban ha sido tratada ampliamente en empresas de manufactura y por lo tanto se puede encontrar su definición ampliamente a sistemas de producción, más aún por la versatilidad de esta herramienta se puede aplicar en otros campos. Es así que “Kanban es aplicado en el control, coordinación y seguimiento de las actividades de los proyectos de sistemas de información, así como de otras actividades administrativas”. (Logo, P. I., 2010)

Existen variantes del Kanban debido a la versatilidad de esta herramienta, no obstante, en su forma tradicional se puede encontrar componentes principales como son señales visuales, fases (por hacer, haciendo, hecho), columnas, tiempos de entrega y responsable, de esta manera se tiene un flujo de trabajo claro y supremamente visual que permita aumentar la eficiencia e identificar aglomeración de trabajo en determinadas áreas.

Pendientes

Mejorar el empaquetado, introducir colores llamativos, combinar productos con eventos y ferias de emprendimiento.

En proceso

Aumentar la capacidad productiva del queso

Asociarse con otros productores de leche para aumentar la producción de queso maduro combinado.

Finalizadas

Proponer otros usos para la leche.

Combinar nuevos sabores tradicionales con el queso maduro.

Funnel Tecnología base aplicada en la cadena de valor

Con el fin de poder identificar la ventaja competitiva del proyecto se debe tener claro los procesos esenciales, así como de apoyo que se llevan a cabo. La cadena de valor representa el conjunto de actividades que lleva a cabo una empresa para entregar un producto o servicio al mercado. (Porter, 2004). Bajo esta apreciación se detalla lo siguiente:

Ventaja competitiva

Al producir la materia prima (leche) en la Hacienda el Lázaro y ser dueños de la propiedad se tiene el control del precio y calidad desde el pasto hasta el producto final.

El queso maduro con chocolate, albahaca o higo son combinaciones con las cuales se busca llegar al estrato socio económico de nivel C-, C+, B y A. En la actualidad no se ha encontrado en el mercado ecuatoriano el queso maduro fusionado con chocolate y queso fusionado con higo, siendo así, pioneros en colocar este tipo de producto en el mercado ecuatoriano.

Valor agregado

Presentar una nueva propuesta al mercado de quesos maduros en la que se incluye nuevos sabores con ingredientes como son: chocolate, higo y albahaca, con la intención de satisfacer los paladares que gustan del queso maduro de calidad.

Actividades de apoyo

Se ha determinado cinco actividades de apoyo principales que son:

Planificación para tener un proceso ordenado que estudie los objetivos y actúe oportunamente.

Finanzas y presupuesto que ayuda a administrar el movimiento del dinero.

Talento humano que apoya el desarrollo de las actividades gestionando, desarrollando y motivando a los colaboradores.

Compras gestiona la adquisición de materias primas y equipos necesarios para el desarrollo óptimo del proceso.

Mantenimiento que proporcionara asistencia en el correcto funcionamiento de los equipos.

Actividades de Gestión

Dentro de estas se ha encontrado siete acciones fundamentales en el proceso y se nombran a continuación:

Recepción de materias primas que permite obtener y verificar que los materiales se encuentren bajo ciertos estándares de calidad.

Producción que abarca un conjunto de actividades para la transformación de las materias primas en producto terminado.

Almacenamiento permitirá controlar las condiciones de temperatura, humedad y lugar donde se reserve las materias primas y producto terminado.

Empaquetado y etiquetado son actividades que constituyen la imagen y al mismo tiempo la información nutricional, ingredientes y legal del producto que debe recibir el cliente.

Venta que consiste en la interacción entre el vendedor y el comprador para incentivar a los clientes a realizar una compra

Despacho donde se carga el pedido del cliente, se diseña la ruta y entrega el producto en el sitio asignado.

Postventa para asegurar la satisfacción del cliente, su fidelidad con la marca y la retención del mismo.

Estrategia comunicacional

Con el fin de crear un vínculo entre la empresa y el cliente objetivo, se utiliza como estrategia el Inbound Marketing que principalmente quiere captar el interés de las

personas con información que les interese, de manera no invasiva, para convertirlos en clientes, para ello se utilizara el marketing en redes sociales, ya que la mayoría de personas pertenece a una red social, en este caso y según el segmento de mercado se utilizara redes sociales.

Lo que se busca es lograr que el segmento de mercado objetivo se identifique con la marca Kizu, reconozca que significa, representa y ofrece.

Marketing mix

Con el fin de tener clara la estrategia de marketing para el producto del presente proyecto, en la siguiente figura se puede observar el Marketing Mix que se ejecutará, el cual tendrá como centro siempre al cliente.

<p>Producto</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Queso Maduro con inserciones de Chocolate, Higo y Albahaca 2. Marca Kizu 3. Forma Circular 4. Presentación 300 g 5. Empaque de plástico transparente de barrera para empacar al vacío, con marca impresa en el centro 	<p>Precio</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Queso Maduro con Higo \$5,00 2. Queso Maduro con Albahaca \$4,50 3. Queso Maduro con Chocolate \$5,50 4. Pago Contado 5. Efectivo o transferencia
<p>Plaza</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Redes sociales 2. Venta Directa 3. Supermercados 4. Delicatessen 5. Ferias de emprendimiento 	<p>Promoción</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Publicidad online 2. Publicidad impresa (Flyers) 3. Muestras y degustaciones 4. Ferias y Exposiciones

Figura 17. Matriz Marketing Mix

Según la encuesta realizada la mayoría de consumidores prefiere comprar queso maduro con fusión de sabores de 200 – 350 g con un precio de \$4 a \$6, por ello se ha considerado los precios de la figura 18.

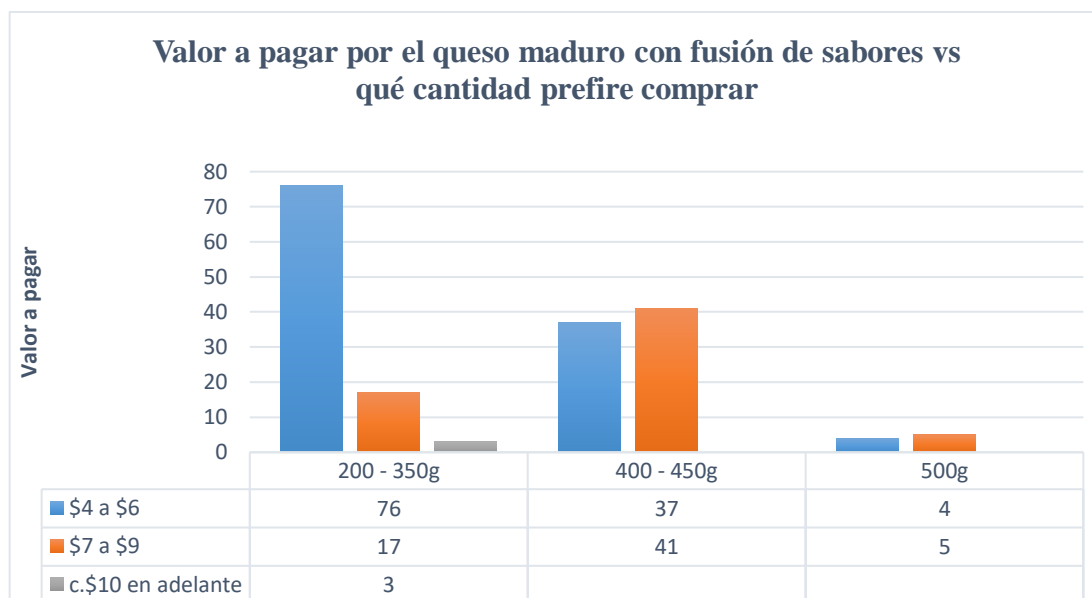


Figura 18. Valor a pagar por el Queso Maduro (encuesta)

Matriz de Precios

Análisis comparativo de oferta de queso maduro en stakeholders.

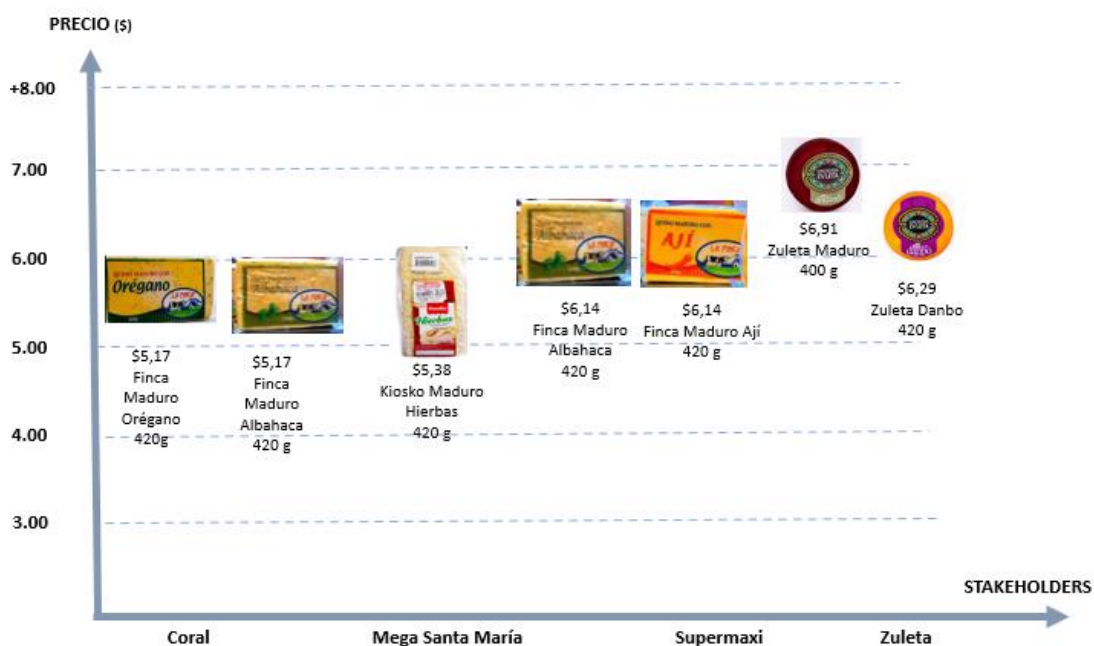


Figura 19. Matriz de Precios Supermercados

Growth hacking

Se trabajará con tres estrategias principales para el Growth Hacking referidos; mediante la entrega de un bonus pack por cada referido exitoso, Remarketing; utilizando analítica de datos y automatización web y por último degustaciones al estar presentes en eventos de catas de vino donde el principal aperitivo es el queso.

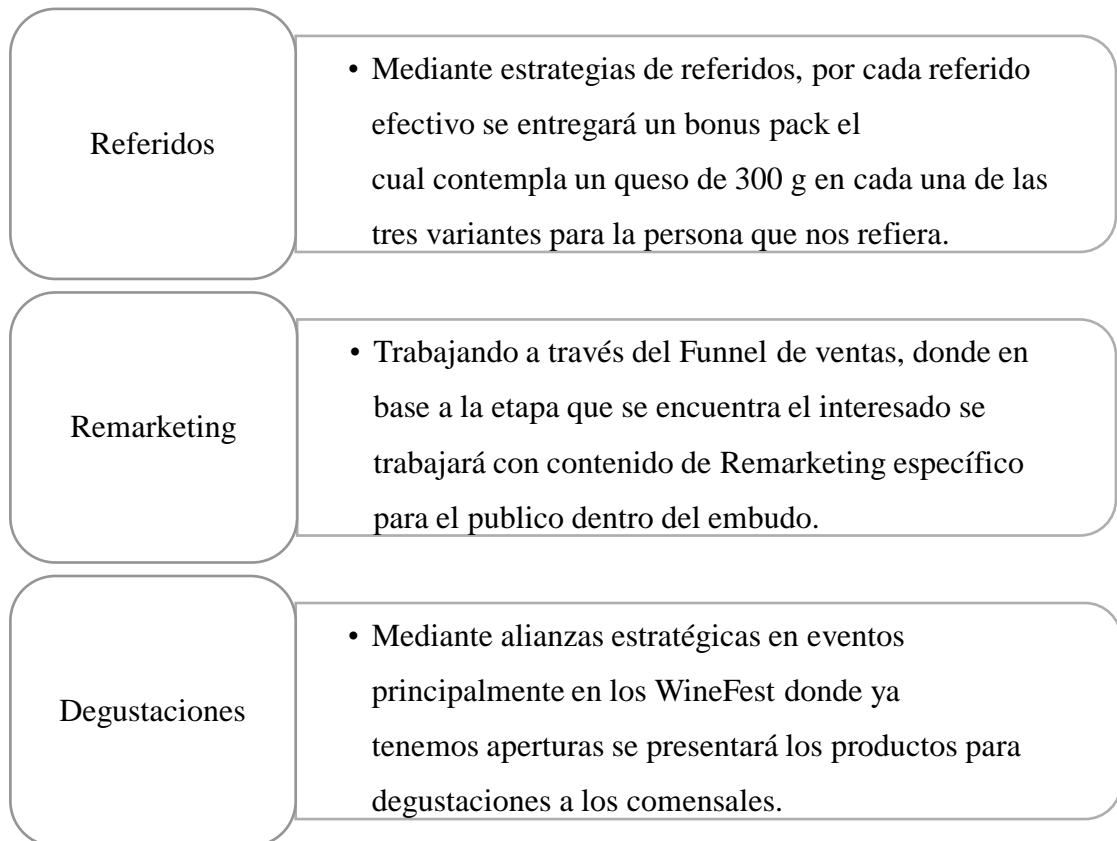


Figura 20. Growth hacking

Resumen

Conforme se puede observar en este capítulo, la aplicación de herramientas innovadoras permite de manera ágil pulir la propuesta de valor presentada, en busca del encaje adecuado con las necesidades y realidad del segmento de mercado definido.

Mediante la interacción del mercado meta con el Empathy Map, Jobs To be Done, Simulador, Blueprint Service y Prototipo, se promueve conocer a profundidad

los requerimientos, necesidades, gustos y la percepción en general del público objetivo hacia la propuesta de valor presentada y el servicio ofrecido, validando a la par la aceptación al mercado del proyecto. Con estos inputs de valor, se ajusta la propuesta en general, modifica el modelo de negocio, y transforma el lienzo estratégico presentado Canvas, facilitando reconocer en un solo vistazo, la concepción de la idea ajustada que pasará al proyecto, sin ser esta una camisa de fuerza a futuro, ya que por la metodología ágil utilizada se estará en constante innovación y pivote acorde a los nuevos comportamientos del mercado donde la ejecución del I+I+D será constante.

A partir de aquí se genera el despliegue estratégico, donde de lo macro a lo micro, se detalla la estrategia comunicacional y se detalla el marketing mix definido.

Capítulo 4: Gestión de la Innovación

Desarrollo sostenible

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible, también conocidos como Objetivos Mundiales, se adoptaron por todos los Estados Miembros en 2015 como un llamado universal para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad para 2030 (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2015).

Este proyecto es una actividad sostenible capaz de satisfacer las necesidades actuales sin comprometer los recursos y posibilidades de las futuras generaciones. La actividad económica mejora la calidad de vida de los trabajadores y usa los recursos naturales eficientemente.

ISO 56002 Gestión de la Innovación

El uso de la norma ISO 56002 actúa directamente en la gestión de la innovación, calidad, cultura, personal y ayuda a identificar la visión, misión y política, a través de la interacción de varios factores que son:

Entorno.

Se realiza seguimiento de las necesidades del consumidor y estudio de los avances tecnológicos, para identificar las oportunidades de innovación.

Liderazgo

Demostrar el liderazgo a través del establecimiento de visión, misión y política de innovación.

Planificación

Se realiza a través de un sistema de gestión de innovación con políticas, procesos y herramientas, para la ejecución de los objetivos que deben establecerse en

función de la orientación de la alta dirección y las oportunidades de riesgo identificadas.

Apoyo

La generación de ideas innovadoras necesita apoyo para la resolución de problemas que aparecen a diario en la empresa, con herramientas y métodos que permitan gestionar de manera apropiada el proceso productivo.

Operaciones

Los procesos de innovación se establecen alineados con las estrategias y objetivos, de acuerdo a lo que se desee lograr para identificar oportunidades y desarrollar soluciones óptimas.

Evaluación

La ejecución del Sistema de Gestión de la Innovación en su conjunto se evalúa periódicamente para identificar fortalezas y debilidades en el proceso para buscar la mejora continua.

Mejora

Con base en la evaluación, el sistema debe optimizarse abordando los temas más críticos con planes de acción correctivos enfocados en la comprensión del contexto, el liderazgo, la planificación, el apoyo y las operaciones.

Estrategia de traslado de modelo (ventaja competitiva y valor agregado)

La mejor estrategia para lograr una ventaja competitiva, es la innovación ya que optimiza costos de producción, ofrece nuevos productos que satisfacen las necesidades del consumidor y se destacan por encima de la competencia, en función de ello se define lo siguiente:

Liderazgo Transformacional enfocado a la Innovación

Es un modelo de liderazgo utilizado en todo el espectro de la política, la educación, el entretenimiento, las finanzas, la tecnología y otras industrias. Este liderazgo se basa en motivar a los seguidores a participar en la transformación de la organización (DiFranza, 2019). Con el liderazgo transformacional se pretende fomentar el buen clima laboral para bienestar de los trabajadores y la organización, obteniendo por medio de la motivación el máximo rendimiento y aumentando el compromiso de los colaboradores para mejorar la capacidad de innovación y creatividad en cada una de las actividades. Así mantener la ventaja competitiva y la innovación en productos y procesos

Planeación de Innovación Equipos de Innovación

En el proyecto se ha comentado la importancia de incorporar la innovación, comprendiendo que esta es una herramienta poderosa para hacer frente a las circunstancias actuales de un mercado VUCA. Según (Pavón & Hidalgo, 1997), la innovación es un conjunto de actividades que, en base a una necesidad, logran introducir con éxito en el mercado una idea en forma de producto, servicios o técnicas de gestión. No obstante, con el fin de que la innovación tenga orden y sea eficaz, esta implementación debe tener una estructura planificada.

Para el proyecto la estructura llevada a cabo se realizó de la siguiente manera:

- Identificación de un problema o necesidad
- Ponderación de causas
- Análisis de causas mediante herramientas como Ishikawa y Árbol de realidad Agile
- Creación de manifiesto innovador con solución al problema

- Definición de horizontes de innovación
- Validación y testeo de la solución a través de la aplicación de metodologías Ágiles, Design Thinking y Lean Startup. También se consideró herramientas de recopilación de datos tradicionales como encuestas y entrevistas. En esta etapa se generó pivotes y reconsideraciones ajustando el modelo estratégico del negocio en base a los insights obtenidos.
- Gestión de procesos y tareas mediante la herramienta Agile Scrum
- Incorporación de nuevas estrategias comerciales con óptica Growth Hacking
- Elaboración de Disruptive Canvas clarificando la visión del proyecto
- Lanzamiento al mercado

Desarrollo de Competencias de Innovación Skills colaborativos

El desarrollo de competencias de innovación es fundamental para que el equipo pueda ejecutar un proyecto innovador, donde a partir de una metodología práctica se ha ido puliendo y adquiriendo destrezas que nos han permitido generar innovaciones incrementales en distintos aspectos de nuestro modelo, teniendo siempre como centro de la innovación al cliente o consumidor, generando sinergia colaborativa buscando el objetivo principal el cual es el aprovechamiento de la producción lechera en la hacienda El Lázaro, mediante la transformación de la materia prima a través de un modelo incremental, fabricando quesos maduros con tres tipos de ingredientes chocolate, higo y albahaca. De hecho, para (Ambrose, y otros, 2010), el aprendizaje ocurre como fruto de la experiencia, incrementando el potencial para la práctica mejorada y el futuro. Lo cual apoya lo planteado por (García M. , 2012), que indica que el alumno autorregulado no es aquel que considera que el aprendizaje le sucede, sino más bien que es causado por él.

Con la aplicación y ejecución de herramientas como Scamper, Jobs to be Done, Mapas de Empatía, Blueprint Service se adquirió inputs de valor que moldearon el proyecto a lo largo del camino y afianzaron la colaboración en el equipo, permitiendo pasar de un prototipo al producto mínimo viable, el cual mediante la interacción generó experiencias didácticas con el cliente permitiendo afinar el proyecto hasta su lanzamiento. Esta aprehensión continua de nuevas ideas y perspectivas ha permitido formar conceptos creativos, abordar el problema desde un panorama más amplio y generar valor adicional a la propuesta de cómo se la planteó inicialmente.

Sprints - Cronograma / responsables / estimación de presupuestos.

El gestionar las actividades pendientes de una manera planificada es primordial para lograr avances sostenidos en busca del objetivo, de igual manera al estar apalancados en metodologías ágiles lograr avances rápidos es esencial para el proyecto, bajo estos fundamentos se seleccionó la herramienta Scrum para gestionar las tareas pendientes, las cuales a través de un filtro como la Matriz Eisenhower se define las actividades importantes para darles prioridad en su tratamiento.



Backlog Priorizado	Prioridad	Asignación	Fecha de cierre	Presupuesto
Diseño de Matriz Competitiva	Baja	Gabriela Flores	27-sep-21	\$50
Desarrollo de manual Post Venta	Baja	Estefanía Romero	27-sep-21	\$83
Creación de Alianzas tiendas de barrio, Delicatesen y HORECA	Alta	Sebastián Pérez	30-sep-21	\$165
Aplicación de ISO 56000 al modelo	Alta	Gabriela Flores	30-sep-21	\$120
Creación de Website Kizu	Baja	Sebastián Pérez	30-sep-21	\$376

Generación de Packaging	Alta	Estefanía Romero	04-oct-21	\$230
Registro de Marca SENADI	Alta	Sebastián Pérez	04-oct-21	\$400
Constitución de Sociedad	Alta	Gabriela Flores	04-oct-21	\$300

Figura 21. Agile Scrum

Determinación del presupuesto semilla.

En la determinación del presupuesto semilla, consiste en sistematizar e identificar la información financiera del proyecto, es decir, todos los aportes de los inversores que podrán analizar y evaluar la rentabilidad del proyecto.

Por lo cual, es importante considerar los siguientes datos que se utilizó en la evaluación financiera para la empresa Kizu:

Se estima una capacidad de producción anual de 28.800 unidades de quesos maduros en base a los 240 litros de leche diarios que produce la hacienda “El Lázaro” y según el representante del Centro de la industria láctea, para producir un queso maduro de 300 g se necesita 3 L de leche (La Hora, 2020). Para el cálculo se cree conveniente utilizar el 80% de esta capacidad productora, siendo 23.040 unidades al año.

Se proyecta un crecimiento en ventas de cada año del 5,00% por 5 años, de acuerdo al promedio calculado a partir del PIB per cápita proyectado según el fondo monetario internacional, que indica el incremento del 5,14% (Coba, 2021). Así como el crecimiento de la economía será del 2,4% (García, Revista opción S, 2021) . El Banco Central del Ecuador indica que el consumo en los hogares aumentará el 4,2% (Coba, 2021), y el banco mundial señala que el crecimiento del PIB ecuatoriano es del 3,4% (Angulo, 2021). Todos estos valores son considerados para el año 2021 en relación al 2020, más una expectativa interna de crecimiento del 1,22% para las ventas.

Acorde a las cifras del INEC con su portal Ecuador en cifras, que detallan una inflación anual en el 2017 de 0,96%, 2018 de -0,21%, 2019 de -0,12%, 2020 de 0,18% y 2021 de -0,83%. Se decide mantener el mismo precio de compra y venta en el mercado hasta 2024, ya que el promedio de la inflación es de 0% y la estrategia de precios está diseñada con el fin de posicionarse y ganar participación en el mercado (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2021).

Presupuesto de la inversión

En este proyecto está definido el monto de la inversión como recursos necesarios para la ejecución del proyecto, el cual se encuentran considerados los activos fijos por un valor de \$58.000 y capital de trabajo con \$19.500, dando un total del patrimonio en \$77.500.

Activos Fijos

Las inversiones en activos fijos son las que se realizan sobre bienes tangibles dentro de la empresa, tienen un costo representativo y una función operativa en la empresa, que serán usados para el proceso de transformación de las materias primas al producto terminado. Dentro de la contabilidad de Kizu los activos fijos, excepto los terrenos, están sujetos a depreciación.

Tabla 2
Activos Fijos

Cuentas	Valor en dólares	Detalle
Muebles y enseres	15.000	Frigorífico, estantería, sillas, muebles auxiliares, armarios
Equipo de computación	3.000	4 laptop, 1 impresora, amplificadores, 4 mouse
Maquinaria	40.000	4 extractores de leche, pasteurizadora, homogeneizadora y prensadora
Total	58.000	

Tabla 3
Depreciación Anual

Cuentas	Valor en dólares	Porcentaje	Valor depreciación
Muebles y enseres	15.000	10,00%	\$1.500
Equipo de computación	3.000	33,33%	\$1.000
Maquinaria	40.000	10,00%	\$4.000
Total	58.000	Depreciación acumulada	\$6.500

Capital de Trabajo

El cálculo del capital de trabajo en Kizu se realizó mediante el activo corriente y pasivo corriente, el cual comprende desde el Balance General a partir del momento que inicia la empresa sus actividades productivas, hasta cuando se obtiene la semilla del capital del trabajo. Para determinar el capital de trabajo, se adjunta la información financiera:

Tabla 4
Estado de Situación Financiera Al 31 de Diciembre

Activos		Pasivos	
	Valor en dólares		Valor en dólares
Corriente		Corriente	
Caja bancos	15.000	Proveedores	5.000
Cuentas por cobrar	2.000	Documentos por pagar	-
Documentos por cobrar	-	Cuentas por pagar	
Inventarios	7.500		
Total, activo corriente	24.500	Total, pasivo corriente	5.000
Activos no corrientes		Patrimonio	
Muebles y enseres	15.000	Capital social	77.500
Equipos de computación	3.000		
Maquinaria	40.000		
Depreciación acumulada	-		
Total, activos no corrientes	58.000	Total, patrimonio	77.500
Total, activos	82.500	Total, pasivo + patrimonio	82.500

Tabla 5
Capital de Trabajo

Cuentas	Valor en dólares
Total, activo corriente	24.500
Total, pasivo corriente	5.000
Total, capital de trabajo	19.500

Evaluación Financiera

A continuación, se detalla la proyección del estado de resultados de los 5 años con un crecimiento anual del 5% acorde a las ventas, donde se analizará los ingresos, costos y gastos relativos que nos permitirá determinar la utilidad neta.

Tabla 6
Estado de Resultados

Estado de resultados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	116.226	122.038	128.140	134.547	141.274
(-) Costo de Ventas	58.272	61.185	64.245	67.457	70.830
Utilidad Bruta	57.955	60.852	63.895	67.090	70.444
Gastos Administrativos	11.245	11.308	11.308	11.308	11.308
Gastos de Ventas	8.378	8.424	8.424	8.424	8.424
Gasto de Depreciación	6.500	6.500	6.500	5.500	5.500
Uniforme y Equipo de Trabajo	720	720	720	720	720
Suministro De Limpieza	480	480	480	480	480
Limpieza Y Mantenimiento	960	960	960	960	960
Servicios Básicos (Agua y Luz)	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Teléfono E Internet	480	480	480	480	480
Suministro De Oficina	240	240	240	240	240
Publicidad Y Promoción	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Servicio De Transporte	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400
Utilidad Operativa	22.351	25.141	28.183	32.378	35.733
Gastos Financieros	2.053	1.686	1.275	816	301
Utilidad Antes de PT	20.298	23.455	26.908	31.562	35.431
Participación Trabajadores 15%	3.045	3.518	4.036	4.734	5.315
Utilidad Antes de IR	17.254	19.936	22.872	26.828	30.117
Impuestos	4.313	4.984	5.718	6.707	7.529
Utilidad Neta	12.940	14.952	17.154	20.121	22.588
Margen de Utilidad	11,13%	12%	13%	15%	16%

Tabla 7
Flujo de efectivo

Flujo de efectivo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión	-77.500					
Capital de trabajo	19.500					
Utilidad neta		12.940	14.952	17.154	20.121	22.588
Más depreciación		6.500	6.500	6.500	5.500	5.500
Más valor de rescate						5.800
Menos capital anual del préstamo		-3.073	-3.440	-3.851	-4.311	-4.825
Flujo de efectivo de operación	-58.000	16.367	18.012	19.803	21.310	29.062

Periodo de recuperación

Acorde al flujo de efectivo descontado, se procede a calcular el tiempo de recuperación sobre la inversión realizada como accionistas de \$58.000, esto da como resultado un plazo estimado de 3 años y 2 meses, para la recuperación del capital social.

A continuación, se detalla el cálculo.

Tabla 8
Cálculo de periodo de recuperación descontado

Pay back	Inversión	Año 1-3	Año 4	Meses	Tiempo de recuperación
Accionistas	\$58.000	\$54.182	\$21.310	0,2	3 años y 2 mes

Se analizará los índices de rentabilidad sobre el proyecto acorde al capital semilla de inversión que fue entregado por los socios y el tiempo de recuperación.

Determinación de la Tasa de Descuento

Siendo la tasa mínima de retorno sobre la inversión llamado tasa mínima aceptable de rendimiento TMAR, la cual se calculó en base al premio al riesgo y la tasa de inflación actual del país, dando un valor de 12,59%, en base a la inflación de 0,53% y el premio al riesgo de 12%.

Como inversionistas las opciones más altas de rendimiento ante la colocación del capital se tienen a través del mercado de valores, donde la tasa más alta que se ha conseguido es del 9,50% a través de facturas comerciales, en tal razón se espera mínimo el 12% como premio al riesgo por el capital invertido.

Tabla 9
Cálculo del TMAR

Datos	Valor
Premio al riesgo	12%
Inflación	0,53%
TMAR	12,59%

Valor Actual- VAN-TIR- B/C

El Valor Actual nos permite determinar la valoración del proyecto, convirtiendo los beneficios futuros a su valor presente. Si el VAN es mayor a 0 es conveniente el rendimiento de la empresa.

La TIR es la tasa interna de retorno que permite descontar dentro de los flujos netos e igualarnos a la inversión inicial, si está es mayor a la TMAR es viable el proyecto.

En relación al costo beneficio, si es mayor a 1 significa que es rentable, dado que existe un beneficio por cada unidad monetaria recuperada. A continuación, se adjunta el cálculo de cada uno de estos índices, para validar la viabilidad del proyecto:

Tabla 10
Indicadores del Proyecto

Indicadores	Valor	Referencia
VA	\$71.939	
Inversión	\$-58.000	
VAN	\$13.939	> 0
TIR	21,11%	>TMAR
B/C	1,24	> 1

Para el proyecto con base en la TMAR de 12,59% se refleja que el VAN es mayor a 0. El TIR es mayor a la TMAR y el beneficio costo (B/C) mayor 1 indica que es viable el proyecto dentro del mercado.

WACC

En la determinación del costo promedio ponderado del capital, se utiliza la tasa de financiamiento, costo de oportunidad, tasa impositiva y la ponderación del pasivo y patrimonio. En este caso el 100% del activo corresponde al 74,84% de pasivo y 25,16% del patrimonio.

Tabla 11
Cálculo del WACC

Datos	Valor
Peso del capital Patrimonio, (We)	25,16%
Peso de la deuda (Wd)	74,84%
Tasa de Financiamiento (Kd)	11,33%
Costo Oportunidad (Ke)	12,59%
Tasa impositiva (t)	36,25%
WACC	8,57%

El WACC es la tasa de descuento que permite ponderar los costos sobre el financiamiento solicitado, al calcular el valor actual con la tasa de descuento, el VAN debe ser mayor cero, TIR mayor al WACC y en relación al costo beneficio es mayor a 1 lo que indica que el proyecto es rentable. A continuación, se adjunta el cálculo de los indicadores para validar la viabilidad del proyecto en base a la tasa de descuento WACC:

Tabla 12
Indicadores del Proyecto

Indicadores	Valor	Referencia
VA	\$80.423	
Inversión	\$-58.000	
VAN	\$22.423	> 0
TIR	21,11%	>WACC
B/C	1,39	> 1

Para el proyecto con base en la WACC de 8,57% se refleja que el VAN es mayor a 0. El TIR es mayor al WACC y el beneficio costo (B/C) mayor 1 indica que es viable el proyecto dentro del mercado.

Punto de equilibrio

Se determina el punto de equilibrio en unidades y dólares por cada producto, evidenciando así, donde los ingresos totales son igual a los costos totales, es decir, no se tiene ni utilidad ni pérdida. A continuación, se presenta el resumen del punto de equilibrio.

Tabla 13
Resumen del punto de equilibrio

Producto	Inversión (\$)	Ventas (u)	Ventas (\$)	Precio (\$)	P.E (u)	P.E (\$)
Queso con higo	34.125	10239	51.194,88	5,00	5.060	25.300,00
Queso con albahaca	15.999	5334	24.001,92	4,50	2.895	13.029,30
Queso con chocolate	27.376	7467	41.069,95	5,50	3.498	19.236,75
Total	77.500	23.040	116.267		11.453	57.566

Análisis de riesgo/sensibilidad

Para el proyecto se procede a realizar el análisis de sensibilidad para cada producto, obteniendo de esta manera distintos escenarios que permiten evaluar cuál sería el comportamiento del proyecto ante un incremento o disminución de las ventas, en este caso bajo la variable del 5%, presentando a la par el valor actual neto y la tasa interna de retorno por cada uno de estos casos. A continuación, se detalla en análisis de sensibilidad de cada producto.

Tabla 14
Análisis de sensibilidad (Queso con higo)

Indicadores	Incremento en 5%	Resultado Base	Disminución en 5%
Ventas \$	57.517	51.195	45.231
Costos Variables	28.865	25.692	22.699
Costos Fijos	13.234	12.603	11.973
VAN	12.637	5.948	-278
TIR	25,75%	18,98%	12,28%

Tabla 15
Análisis de sensibilidad (Queso con albahaca)

Indicadores	Incremento en 5%	Resultado Base	Disminución en 5%
Ventas \$	26.462	24.002	21.662
Costos Variables	14.461	13.117	11.838
Costos Fijos	6.204	5.909	5.613
VAN	2.466	242	-1.840
TIR	18,23%	13,16%	8,15%

Tabla 16
Análisis de sensibilidad (Queso con chocolate)

Indicadores	Incremento en 5%	Resultado Base	Disminución en 5%
Ventas \$	45.280	41.070	37.066
Costos Variables	21.481	19.484	17.584
Costos Fijos	10.616	10.111	9.605
VAN	12.470	7.873	3.973
TIR	28,63%	22,97%	17,92%

Future Canvas 3

Los principales cambios presentados en el Future Canvas 3 se los evidencia en el segmento de clientes, que ahora se enfoca en tres de los cinco estratos socio-económicos y son personas con ingresos de \$1.000 en adelante ya que los resultados de las encuestas muestran que dentro de las personas que consumen queso maduro, en su mayoría son empleados con un rango de ingresos de \$1000 en adelante, seguido de

personas que trabajan de manera independiente con ingresos superiores a \$1000. Otro cambio que se presenta es en los canales ya que se añade supermercados, delicatessen y eventos sociales.

La estructura de costos y flujo de ingresos se considera activos fijos y el crecimiento anual que son detallados a continuación.

SOCIOS CLAVE 8	ACTIVIDADES CLAVE 7	PROPUESTA DE VALOR 2	RELACIÓN CON LOS CLIENTES 4	SEGMENTO DE CLIENTES 1
Instituto de investigación Instituciones financieras Productor de chocolate Productor de especias	Producción de quesos Implementación de publicidad on-line Atención al cliente Entrega del producto Post venta	Generar nuevas experiencias gastronómicas mediante la fusión de nuevos sabores al queso maduro, para incrementar la rentabilidad de la hacienda productora de leche que tiene bajos ingresos por venta de la misma, ofreciendo al cliente queso maduro de alta calidad con chocolate, albahaca, e higo.	Engagement digital Asesoramiento y degustación Servicio rápido y personalizado	Se pretende llegar a tres de los cinco estratos socioeconómicos que son nivel C+, B y A que generalmente compran alimentos de calidad cuyo precio es proporcional, además buscan sabores diferentes, nuevos e innovadores y son personas con ingresos de \$1000 en adelante.
RECURSOS CLAVE 6			CANALES 3	
Talento humano Infraestructura Marketing digital Capital Logística			Redes sociales Venta directa Ferias de emprendimiento Supermercado Delicatessen Eventos sociales	
ESTRUCTURA DE COSTOS 9			FLUJO DE INGRESOS 5	
Capital social: \$77.500 Costo de producción queso maduro con higo: \$2,51 Costo de producción queso maduro con albahaca: \$2,46 Costo de producción queso maduro con chocolate: \$2,61 Activos fijos: \$58.000 Capital de trabajo: \$19.500			Ventas primer año: \$116.226 Unidades producidas: 23.040 u (300g) Utilidad primer año: \$12.940 Margen de utilidad: 11,13% Crecimiento anual: 5% TMAR: 12,59%; TIR: 21,11%; B/C: 1,24%; VA: \$71.939; VAN: \$13.939	

Figura 22. Future Canvas 3

Resumen

Este proyecto se enlaza con el desarrollo sostenible ya que se busca satisfacer las necesidades actuales sin comprometer los recursos y posibilidades de las futuras generaciones. La actividad económica mejora la calidad de vida de los trabajadores y usa los recursos naturales eficientemente. Como parte de la gestión de la innovación se utiliza la norma ISO 56002 para mejorar el desarrollo, implementación y

mantenimiento del sistema, a través del entendimiento común para lograr el apoyo dirigido a la capacidad de innovación y la competitividad.

El uso de herramientas Ágiles ha permitido moldear la propuesta de negocio a lo largo del proyecto, este proceso va apalancado por una planificación el cual permite llevar orden en la implementación de las herramientas utilizadas. Desde la identificación clara del problema por medio del Diagrama de Ishikawa y Árbol de Realidad, pasando por interactuar con el target y stakeholders a través del producto mínimo viable, Jobs to be Done y Mapas de Empatía se genera conocimiento validado y permite pasar al lanzamiento al mercado. Consecuentemente la aplicación continua de herramientas Ágiles y el trabajo en equipo colaborativo fortaleció el proyecto pues motivo el potencial para la práctica mejorada y a su vez aumentó los skills colaborativos del equipo. En cuanto a la gestión de tareas con el Product Backlog definido, se proyectó las tareas priorizadas donde diariamente se tiene la retroalimentación del avance con miras a concluir las en las fechas de cierre definidas.

En la determinación del presupuesto semilla se evidencia financieramente que la presentación de los quesos debe ser de 300 g y con una capacidad instalada de producción al 80% se tiene una producción de 23.040 unidades de quesos, para el split de producción el queso con higo es el 44%, el queso con albahaca es del 23% y el queso con chocolate 33%.

Con una inversión de \$58.000 en el proyecto se tiene un VAN mayor a cero, la tasa interna de retorno es mayor a la TMAR (12,59%) por lo cual es viable y rentable la operatividad. Se estima el tiempo de recuperación de la inversión en un 3 años y 2 meses, esto permite seguir generando mayor inversión de maquinaria y agregar nuevos productos al portafolio. Adicional se tiene la utilidad neta con el modelo anterior, en el cual se produce y comercializa la leche sin ningún valor agregado, es de \$15.552, con

un volumen de producción anual de 84.400 litros y una ganancia de 0,18 centavos por litro. Bajo el actual proyecto donde se propone el Aprovechamiento de la producción lechera en la hacienda El Lázaro, mediante la transformación de la materia prima a través de un modelo incremental, fabricando quesos maduros con tres tipos de ingredientes chocolate, higo y albahaca se obtiene esta misma ganancia de 0,18 centavos por litro, y adicionalmente se tendrán los ingresos per se del modelo incremental propuesto, dentro del cual la utilidad neta del primer año es de \$12.940, proyectando un crecimiento promedio del 15% durante los cuatro años subsecuentes para este mismo rubro, contemplando así al quinto año una utilidad neta de \$25.588.

Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Acorde a la utilidad neta evidenciada en el estado de resultados, para el primer año se obtiene \$12.940 dólares, lo que representa un crecimiento de rentabilidad en la hacienda en 83%, tomando en cuenta que se percibirá los ingresos de la venta de leche, así como los ingresos por la venta del queso, cumpliendo de esta manera con el aprovechamiento de la producción lechera en la hacienda El Lázaro, mediante la transformación de la materia prima a través de un modelo incremental, fabricando quesos maduros con tres tipos de ingredientes, chocolate, higo y albahaca.

Se desarrolla el modelo incremental, a través de la transformación de la materia prima, la leche, a un producto con valor agregado como lo es el queso maduro, validando el encaje de la propuesta mediante la aplicación de metodologías de investigación e innovación como: Design Thinking, Lean Startup, Scrum y Agile, cuyo proceso resuelve la baja rentabilidad de la hacienda El Lázaro.

Se recopila y despliega los conceptos relacionados con las metodologías de innovación para diseñar el modelo de negocio, conforme se detalla en cada definición.

Se explica el plan de innovación que permita incrementar los márgenes de rentabilidad en la hacienda El Lázaro, el cual consiste en fabricar tres tipos de queso, que son, queso maduro con chocolate, queso maduro con higo y queso maduro con albahaca y se define la viabilidad del proyecto ya que la TIR de 21,11% es mayor a la TMAR de 12,59%, obtenida a partir de la inflación de 0,53% y el premio al riesgo del 12%. Adicionalmente el valor actual VAN, tomando como referencia la tasa de descuento TMAR, es mayor a 0 y en el indicador beneficio costo se obtiene \$1,24 de retorno por cada dólar invertido.

Se define los recursos necesarios iniciales para el proyecto, donde los activos fijos tienen un valor nominal de \$58.000, siendo aporte de los socios y accionistas y el capital de trabajo de \$19.500 por medio de un financiamiento, los que da un patrimonio total de \$77.500.

Al ser propietarios de la hacienda se tiene una ventaja competitiva frente a la competencia, ya que se tiene el control del precio y calidad desde el pasto hasta la producción del queso con un volumen de crecimiento sostenible en el mercado.

Recomendaciones

Se recomienda que la mejora continua y la innovación formen parte integral de la cultura organizacional del proyecto. Integrar socios estratégicos mejorando costos de producción, no al maltrato al animal, fomento de empleo, y utilizar procesos sostenibles y sustentables con el ambiente, centrado siempre en satisfacer las necesidades del consumidor.

Adicional es importante en el transcurso del tiempo y acorde a la penetración de la marca en el mercado, ampliar el portafolio de productos lácteos como yogurt, mantequilla y variedades de quesos diferentes a los que se encuentra en el mercado actual.

Otra recomendación es la continua participación en ferias de quesos, vinos y eventos asociados para potencializar el reconocimiento de marca y producto.

Para finalizar, es recomendable seguir descubriendo, investigando y perfeccionando la producción de los quesos maduros y sus variedades para ser una de los mejores productos ecuatorianos y así lograr exportar nuestra marca a nivel mundial.

Referencias

- Alemaný Díaz, M., Cuenca González, M., Ruiz Font, L., & Boza, A. (July de 2017).
UNIVERSITAT POLITÉCNICA DE VALENCIA. Obtenido de
<https://riunet.upv.es/handle/10251/105886>
- Alvarez, N. (27 de 07 de 2016). *Emprende pyme.net*. Obtenido de
<https://www.emprendepyme.net/plan-de-negocio-con-el-modelo-canvas.html>
- Ambrose, S. A., Bridges, M. W., DiPietro, M., Lovett, M. C., Norman, M. K., &
 Mayer, R. E. (2010). *First Literacy*. Obtenido de <https://firstliteracy.org/>
- Banco Central del Ecuador. (30 de Septiembre de 2021). *Banco Central del Ecuador*.
 Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1447-ecuador-registra-un-crecimiento-interanual-de-8-4-en-el-segundo-trimestre-de-2021>
- Banco Central del Ecuador. (octubre de 2021). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de
<https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- BanEcuador. (2021). *BanEcuador*. Obtenido de
<https://www.banecuador.fin.ec/productos-ciudadanos/credito-micro/>
- Bermejo, M. (2011). Obtenido de
[http://www.camaraarmenia.org.co/files/Produccion_multimedia_\(Modulo_4\).pdf](http://www.camaraarmenia.org.co/files/Produccion_multimedia_(Modulo_4).pdf)
- Boza, A., & Cuenca, L. (2014). *UNIVERSITAT POLITÉCNICA DE VALENCIA*.
 Obtenido de <https://riunet.upv.es/handle/10251/63319>
- Cadena, J., & Pozo, S. (2011). *Producción y comercialización de queso amasado en la ciudad de Quito*. Quito.

- Canal Nutrición. (04 de octubre de 2012). *Canal Nutrición*. Obtenido de <https://www.canalnutricion.com/beneficios-de-comer-queso/>
- Canelos, R. (2010). *Formulación y Evaluación de un Plan Negocio*. Quito, Ecuador: Universidad Internacional del Ecuador. doi:978-9942-03-111-2
- Castillo Vergara, M., Alvarez Marin, A., & Cabana Villca, R. (27 de Mayo de 2014). *redalyc.org*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433598006>
- Centro de la Industria Láctea del Ecuador. (18 de enero de 2021). *CIL Ecuador*. Obtenido de <https://www.cilecuador.org/post/industria-l%C3%A1ctea-ecuatoriana-trabajo-y-compromiso-por-fortalecer-la-econom%C3%ADa-nacional>
- Centro Europeo de Empresas e Innovación. (2008). *Centro Europeo de Empresas e Innovación*. Obtenido de https://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/manual_de_innovacion_para_pymes.pdf
- Coba, G. (25 de marzo de 2021). *Primicias*. Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/ahorro-reactivacion-economia-elecciones-ecuador/>
- Datsa, C. C. (2017). *Universidad Nacional de Educación*. Obtenido de Quesos madurados, composición química, clasificación, características, formas de procesamiento y equipos y maquinarias: <https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/3455/Quesos%20madurados%20composici%C3%B3n%20qu%C3%ADmica.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- DiFranza, A. (27 de marzo de 2019). *Northeastern University*. Obtenido de <https://www.northeastern.edu/graduate/blog/transformational-leadership/>
- Dirección Nacional de Estudios de Mercado Intendencia de Abogacía de la Competencia. (2013 - 2015). *Informe del Sector lácteo en Ecuador*. Quito.
- Ferreira Herrera, D. (06 de noviembre de 2016). *Cooperativismo & Desarrollo*. Obtenido de <https://revistas.ucc.edu.co/index.php/co/article/view/1252>
- Galarza, G. D., Izquierdo, N. C., & Bustamante, R. Y. (2021). *Fundación Dialnet*. Obtenido de El marketing mix como estrategia de posicionamiento en las MIPYMES ecuatorianas: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7926929>
- García Regalado, J., Feijo Jaramillo, I., & Guerrero Jirón, J. (2018). *Marketing Aplicado en el Sector Empresarial*. Obtenido de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14271/1/Cap.3-Producto%2c%20precio%2c%20plaza%2c%20publicidad%20y%20promoci%20n.pdf>
- García, M. (2012). *Dialnet*. Obtenido de La autorregulación académica como variable explicativa de los procesos de aprendizaje universitario: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4091753>
- García, S. (enero de 2021). *Colegio de Economistas de Pichincha*. Obtenido de <https://colegiodeeconomistas.org.ec/wp-content/uploads/2021/01/Perspectivas-Macroeconomicas-Ecuador-2020-y-2021.pdf>
- González, M. (17 de abril de 2008). *SciELO*. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352008000400011

- Guano, L. G. (enero de 2011). *Universidad Técnica de Ambato*. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/842/1/AL452%20Ref.3346.pdf>
- Instituto Ecuatoriano de Normalización. (2021). *INEN*. Obtenido de <https://www.normalizacion.gob.ec/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2021). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Obtenido de Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-estratificacion-del-nivel-socioeconomico/>
- Líderes. (16 de febrero de 2015). *Un tercio de la producción láctea se dedica al queso*. Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/ecuador-produccion-lactea-queso.html>
- Logo, P. I. (2010). *Prevención Integral*. Obtenido de <https://www.prevencionintegral.com/en/canal-orp/papers/orp-2013/uso-del-kanban-para-gestion-administrativa-comisiones-salud-seguridad>
- Martínez, R., & Fernández, A. (2008). *Naciones Unidas CEPAL*. Obtenido de https://serviciosonline.comfama.com/contenidos/servicios/Gerenciasocial/html/Cursos/Cepal/memorias/CEPAL_Arbol_Problema.pdf
- Mathaisel, D. (2015). *Is scalability necessary for economic sustainability?* Journal of Sustainable Development.
- Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversión y Pesca. (20 de septiembre de 2019). *Acuerdo Interministerial N.- 177*. Obtenido de <https://www.produccion.gob.ec/reporte-de-informacion-del-sector-lacteo-acuerdo-interministerial-nro-177/>

Naranjo Valencia, J., & Calderón Hernández, G. (13 de febrero de 2015).

ScienceDirect. Obtenido de

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592315000054>

Nuño, P. (08 de noviembre de 2017). *emprende pyme.net*. Obtenido de

<https://www.emprendepyme.net/diagrama-de-ishikawa.html>

Orozco, M. (16 de Febrero de 2015). *Revista Líderes*. Obtenido de

<https://www.revistalideres.ec/lideres/ecuador-produccion-lactea-queso.html>

Paniagua Espinal, J. (2012). *Escuela de Organización Industrial*. Obtenido de

<https://www.eoi.es/blogs/josefinapaniagua/2012/01/25/marketing-mix-las-4-ps-demarketing/>

Pardillos, M. (29 de abril de 2020). *El mercado del queso en Ecuador*. Obtenido de

<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjA-Mvc19fzAhWQTDABHffgDKcQFnoECAUQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.icex.es%2Ficex%2FGetDocumento%3FdDocName%3DDOC2020851677%26rendition%3DAlternateWeb%26urlNoAcceso%3D%2Ficex%2Fes%2Fregistr>

Pavón, J., & Hidalgo, A. (1997). *researchgate*. Obtenido de Gestión e innovación:

https://www.researchgate.net/publication/31691876_Gestion_e_Innovacion_Un_enfoque_estrategico

Peralta, J. (15 de mayo de 2018). *Idearia Lab*. Obtenido de [https://medium.com/idearia-](https://medium.com/idearia-lab/3-horizontes-que-definen-tu-estrategia-de-innovaci%C3%B3n-11ebfde0c1a3)

[lab/3-horizontes-que-definen-tu-estrategia-de-innovaci%C3%B3n-](https://medium.com/idearia-lab/3-horizontes-que-definen-tu-estrategia-de-innovaci%C3%B3n-11ebfde0c1a3)

[11ebfde0c1a3](https://medium.com/idearia-lab/3-horizontes-que-definen-tu-estrategia-de-innovaci%C3%B3n-11ebfde0c1a3)

Porter, M. (2004). *CECSA*. Obtenido de

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/53833097/Cadena_de_Valor-with-cover-page.pdf?Expires=1621741524&Signature=Wq57-

CFn3M4MLsv10RtIVH8N7enceflCNQfqb-

OdVjC2jMKCYKJKs6V4rL0S4hPuLt0bD3mybrp48k~NfBsZ1GbO7QDTMN

GQBzyp2J7feSTUW3T8BKht4yyWBFA1cz3pHgZQRgefKtUE7e4

Prieto Herrera, J. (2013). *Ecoe Ediciones*. Obtenido de

<https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2015/09/Investigacion-mercados.pdf>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2015). *Programa de las*

Naciones Unidas para el Desarrollo. Obtenido de

<https://www1.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>

Retamos Santos, A. (05 de octubre de 2015). *Universidad Carlos III de Madrid*.

Obtenido de <https://e->

[archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/26132/TFG_Ana_Retamosa_Santos.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://e-archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/26132/TFG_Ana_Retamosa_Santos.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Reverón Suárez, N. (2015). *Repositorio Institucional Universidad de la Laguna*.

Obtenido de

<https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/1329/LA+GESTION+DEL+TIE+MPO.pdf?sequence=1>

Salcedo, J. (enero de 2020). *Universidad Militar Nueva Granada*. Obtenido de

<https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/35942>

Salmon, C. (2008). *Revista de Comunicación de la Universidad de Sevilla*. Obtenido de

http://www.revistacomunicacion.org/pdf/n8/resenas/R1_Storytelling_La_maquina_de_fabricar_historias_y_formatear_las_mentes.pdf

San Juan, R. P. (2018). *Universidad Veracruzana*. Obtenido de

<https://www.uv.mx/iiesca/files/2019/02/08CA201802.pdf>

Sanchez, J., Rata, B., Duarte, A., & Sandulli, F. (2006). *Estudios Empresariales*.

Obtenido de

https://www.researchgate.net/publication/27592774_Innovaciones_incrementales_e_innovaciones_radicales_un_estudio_de_las_caracteristicas_intrinsecas_de_los Equipos_para_el_desarrollo_de_nuevos_productos

Sandoval, P. (12 de abril de 2021). *El Universo*. Obtenido de

<https://www.eluniverso.com/noticias/economia/riesgo-pais-cae-345-puntos-elecciones-guillermo-lasso-abril-2021-nota/>

Trigas Gallego, M. (2012). *Gestión de proyectos informáticos*. Obtenido de

Metodología Scrum:

<http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/17885/1/mtrigasTFC0612memoria.pdf>

TschaPpeler, M. K. (2007). *Leader Summaries*. Obtenido de

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/51543871/el-pequec3b1o-libro-de-las-grandes-decisiones_comentado.pdf?1485689665=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DComentarios_sobre_EL_PEQUENO_LIBRO_DE_LA.pdf&Expires=1621736666&Signature=ZxuTyY6TTQuh

Ulwick, A. (2003). *STRATEGYN*. Obtenido de [https://strategyn.com/wp-](https://strategyn.com/wp-content/uploads/2019/10/The-Strategic-Role-of-Customer-Requirements-in-Innovation-Strategyn.pdf)

[content/uploads/2019/10/The-Strategic-Role-of-Customer-Requirements-in-Innovation-Strategyn.pdf](https://strategyn.com/wp-content/uploads/2019/10/The-Strategic-Role-of-Customer-Requirements-in-Innovation-Strategyn.pdf)

Universidad Autónoma de México. (2018). Pensamiento creativo. *UNAM*.

Wilson, D. (21 de febrero de 2003). *FEDERAL RESERVE BANK OF SAN*

FRANCISCO. Obtenido de <https://www.frbsf.org/economic-research/files/el2003-04.pdf>

Zak, P. (17 de diciembre de 2013). *Greater Good Magazine*. Obtenido de
https://greatergood.berkeley.edu/article/item/how_stories_change_brain

Apéndice A. Indicadores de medición

Tabla 17
Indicadores de medición

Indicadores de medición	2021	2022	2023
PIB per capita (FMI)	5,14	2,15	1,71
Crecimiento de la economía (FMI)	2,4	2,4	2,4
Consumo de hogares (BCE)	4,2		
Crecimiento del PIB (banco mundial)	3,4		
Promedio relativo de crecimiento económico según los factores anteriormente señalados	3,79	2,28	2,06

Apéndice B. Costo unitario de producción de queso

Tabla 18
Costo unitario de producción de quesos

Costo Unitario de producción de queso	Costos de Producción con Higo	Costos de Producción con Albahaca	Costos de Producción con Chocolate
Leche 0.3 c/litro (3litros x queso)	\$0.90	\$0.90	\$0.90
Insumos químicos	\$0.40	\$0.40	\$0.40
Empaquetado	\$0.40	\$0.40	\$0.40
Mano de Obra directa	\$0.66	\$0.66	\$0.66
Complementos	\$0.15	\$0.10	\$0.25
Total, de Producción	\$2.51	\$2.46	\$2.61

Apéndice C. Diseño y construcción del Blueprint Service



Figura 23. Diseño y construcción del Blueprint Service

Apéndice D. Resultados encuestas

Para realizar este estudio se toma como muestra 250 personas que consumen queso y sobre todo maduro y se realizan preguntas acordes a la investigación de consumo de queso maduro y se obtiene los siguientes resultados.

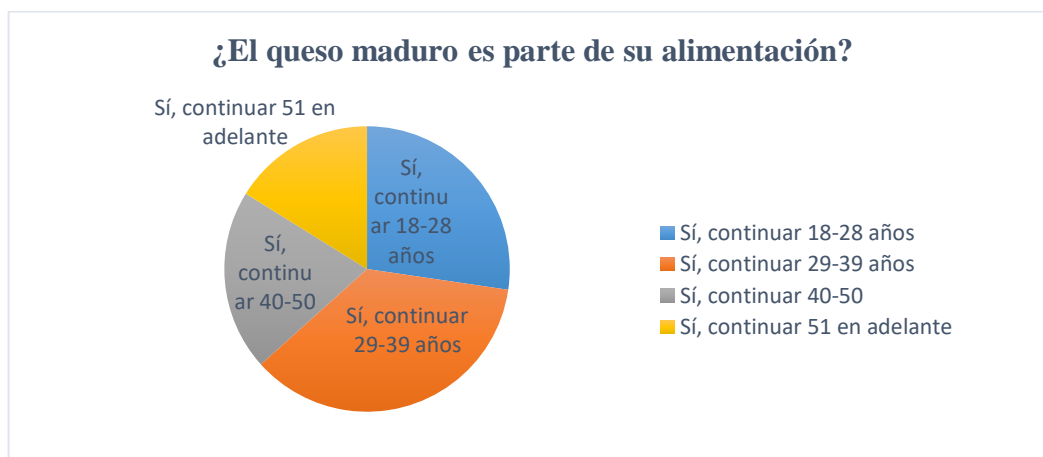


Figura 24. ¿El queso maduro es parte de su alimentación?

En ésta grafica se puede observar que dentro de las personas que consumen queso maduro, la mayor parte con un 36.02% se encuentran en el rango de edad de 29-39 años, seguido de un 27.33% de 18-28 años

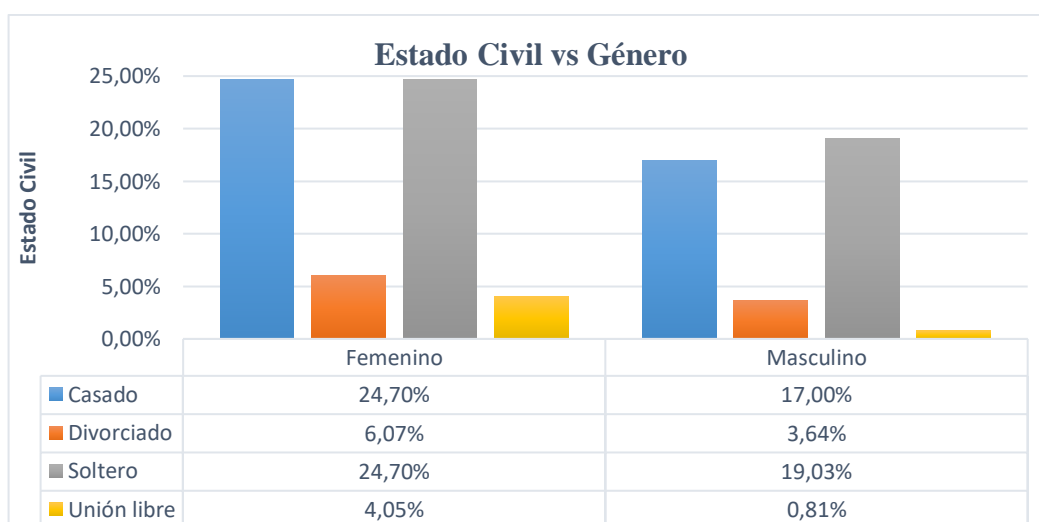


Figura 25. Estado Civil vs Género

De acuerdo al género y estado civil, se tiene que las personas que consumen queso son en su mayoría son mujeres casadas y solteras y en hombres de igual manera la mayor parte son casados y solteros

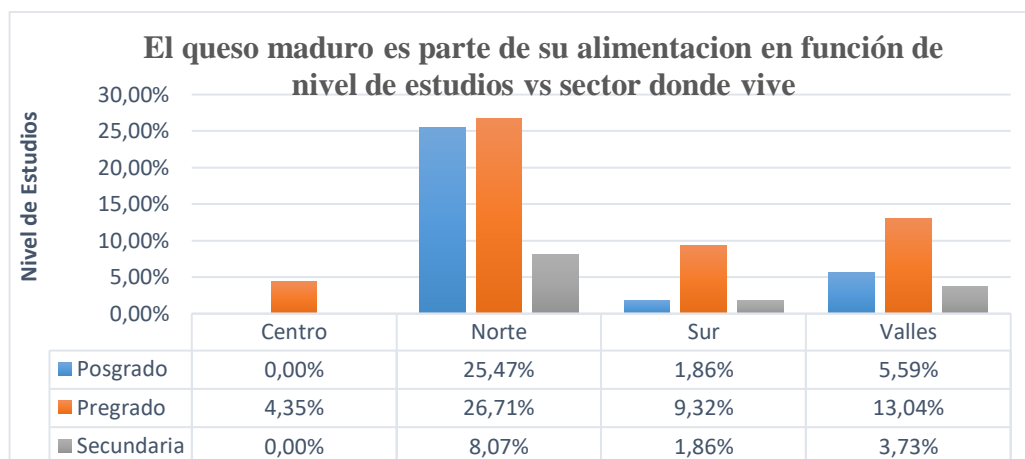


Figura 26. El queso maduro es parte de su alimentación en función de nivel de estudios vs sector donde vive

Dentro de las personas que consumen queso maduro se observa que en su mayoría viven en el Norte y tienen un nivel de estudios de pregrado y posgrado y le sigue el sector de los valles

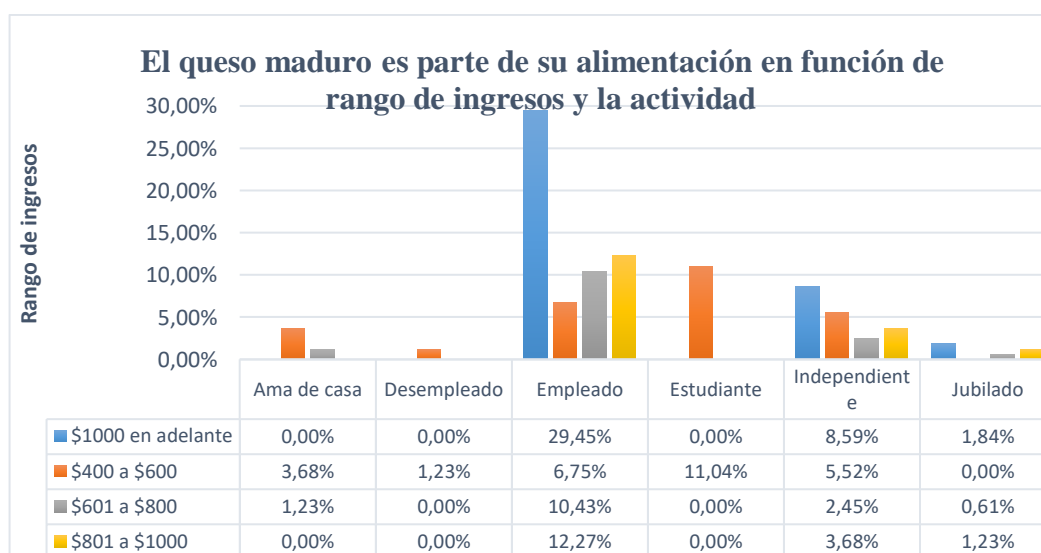


Figura 27. El queso maduro es parte de su alimentación en función de rango de ingresos y la actividad

Dentro de las personas que consumen queso maduro se observa que en su mayoría son empleados con un rango de ingresos de \$1000 en adelante, seguido de personas que trabajan de manera independiente con ingresos superiores a \$1000

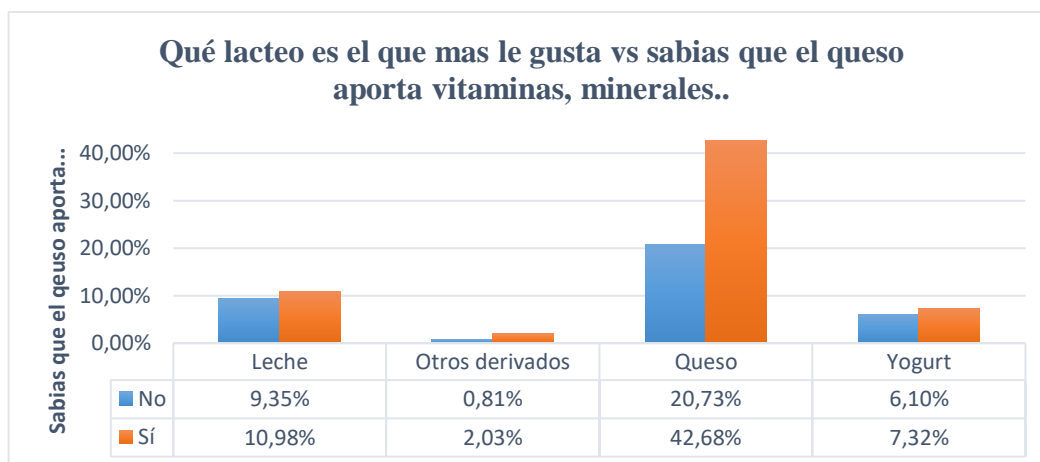


Figura 28. Qué lácteo es el que más le gusta vs sabías que el queso aporta vitaminas, minerales.

En la pregunta que lácteo es el que más le gusta, tiene mayor acogida el queso y en su mayoría con un 42,68 % si conocen que el queso aporta proteínas, vitaminas, minerales y grasas al cuerpo humano previniendo el deterioro de la función cerebral relacionada con la edad.

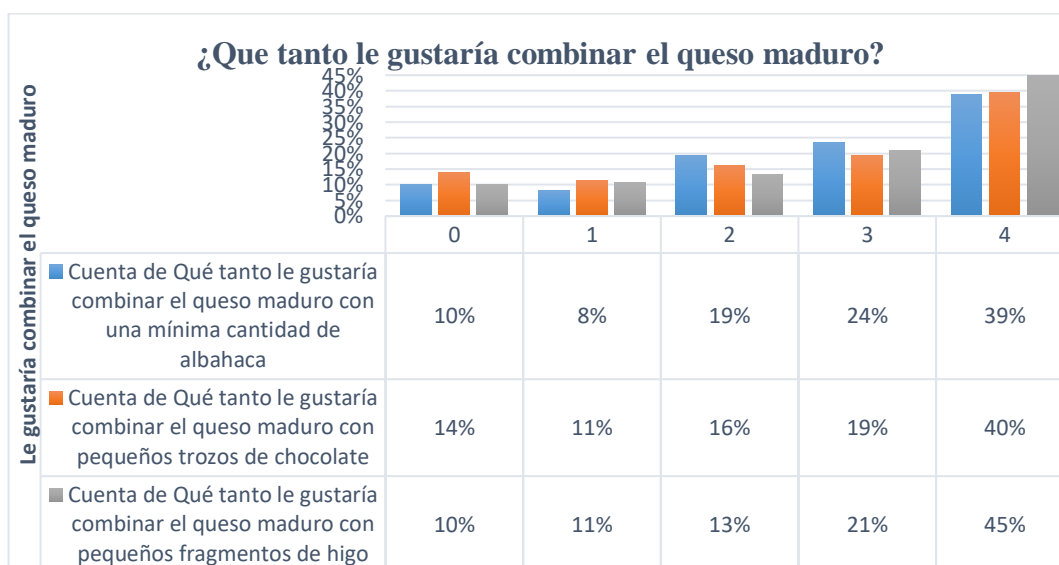


Figura 29. ¿Que tanto le gustaría combinar el queso maduro?

Se observa que tiene mayor acogida la combinación de queso maduro con pequeños fragmentos de higo, seguido por la combinación de queso maduro con pequeños trozos de chocolate y finalmente se tiene la combinación de queso maduro con albahaca.

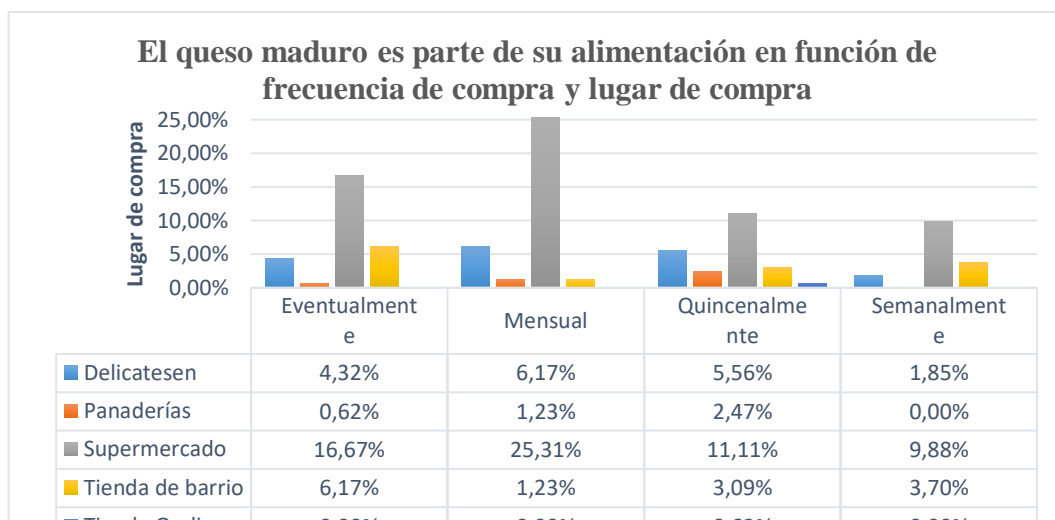


Figura 30. El queso maduro es parte de su alimentación en función de frecuencia de compra y lugar de compra

Gran parte de las personas que consumen queso maduro compran de manera mensual, seguido de eventualmente en supermercados y delicatessen

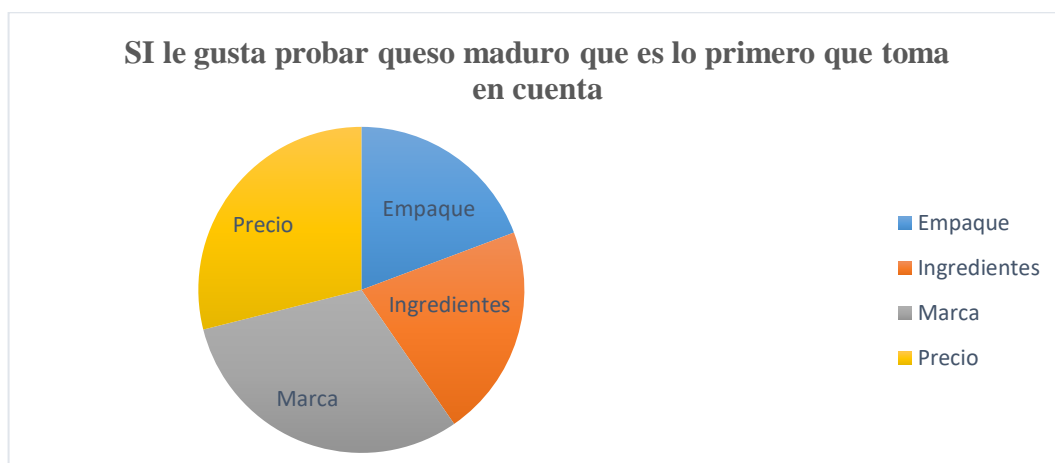


Figura 31. SI le gusta probar queso maduro que es lo primero que toma en cuenta
Lo primero que toma en cuenta la gente que compra queso maduro es la marca y el precio.

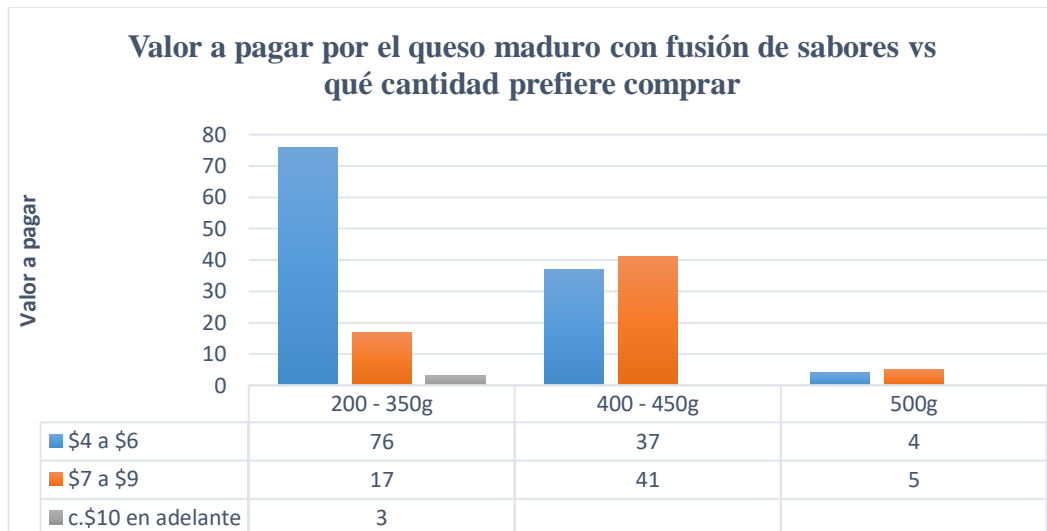


Figura 32. Valor a pagar por el queso maduro con fusión de sabores vs qué cantidad prefiere comprar

En su mayoría prefiere comprar queso maduro con fusión de sabores de 200 – 350 g con un precio de \$4 a \$6