

MODELO CANVAS: SU APLICACIÓN PARA EL FOMENTO DE ECONOMÍAS REGIONALES. CASO QUESOS DE LECHE DE BÚFALAS

Martine José

POZO

Universidad de la Cuenca del Plata
(Argentina)

Regina DURÁN

Universidad Nacional del Sur
(Argentina)

Luciano

DE LA ROSA GUTIÉRREZ

Universidad Autónoma
de Baja California
(México)

RESUMEN:

El presente trabajo propone un Modelo CANVAS (Business Model Canvas) (Osterwalder A., 2011) aplicado a la actividad de elaboración y comercialización de quesos de leche de búfalas dirigido a un mercado selecto, como un producto “delicatessen”. Se evalúa como una alternativa de fomento de la cría de ganado bubalino incrementando la productividad sustentable en tierras no aptas para otro tipo de actividad. De modo de impulsar el desarrollo económico y social de regiones subtropicales y de las economías regionales haciendo hincapié en el estudio estratégico de los costos. Se basa en un estudio de caso de un “entrepreneur” de una startup agroalimentaria ubicada en la provincia de Formosa (Argentina).

Palabras claves: Canvas - quesos de leche de búfalas – estrategias de costos - economías regionales – productividad sustentable

ABSTRACT:

This research work proposes a Business Model Canvas (Osterwalder A., 2011) adapted to the elaboration and merchandising of buffalo milk cheese aimed to an exclusive market, as a "delicatessen" product. It analyses an alternative to promoting buffalo cattle breeding by increasing sustainable productivity on land unsuitable for any other kind of activity through promoting the economic and social development of subtropical regions and local economy emphasizing the strategic value examination. The actual case study is about an “entrepreneur” of an agri-food startup located in the province of Formosa (Argentina).

Keywords: Canvas - buffalo milk cheeses - cost strategies - regional economies - sustainable productivity

INTRODUCCIÓN: PLAN DE NEGOCIOS VS. MODELO DE NEGOCIOS

A partir del objetivo planteado en el presente trabajo resulta importante clarificar los conceptos de plan de negocios y modelo de negocios. El uso de un plan de negocios tiene como finalidad atraer inversiones a través de posibles socios capitalistas o solicitar un préstamo a una institución financiera. Es un documento formal que tiene como objetivo principal presentar una imagen de la empresa ante terceros para demostrar la viabilidad económico – financiera de la misma, con un enfoque estratégico, de largo plazo, sujeto a incertidumbre, complejo y considera una gran cantidad de elementos que no se ajustan al día a día. “*El Plan de Negocios es una elaboración técnica que comprende diversas partes: a) Evaluación de la situación actual de la empresa en sus diversos sectores componentes; b) Una formulación de sus objetivos futuros; c) El detalle u hoja de ruta de los pasos necesarios a dar para alcanzar los mencionados objetivos*” (Estrada, 2013, pág. 19) Este plan de viabilidad se presenta en un formato con un sinnúmero de hojas de cálculos y documentos con distintos supuestos sobre el producto, mercado, precios, gustos de los potenciales clientes, costos, gestión de RRHH y estrategias de marketing utilizando herramientas de gestión tradicionales incluidos en los planes de estudios del MBA de las grandes escuelas de negocios, obligando a destinar varios meses para su elaboración desde una oficina para lograr la mejor carta de presentación sin contacto directo con el cliente y centrados en los productos desarrollados para empresas bien establecidas como los casos de IBM , McDonald’s o GM. Este tipo de plan no es viable para que los emprendedores los apliquen en sus startups (Blank, 2013, pág. 16), las cuales buscan transformar las hipótesis o suposiciones que habitan en la mente de sus creadores en realidades, en hechos constatados y verificados mediante un continuo proceso de diálogo e iteración con los posibles clientes, se encuentran en la búsqueda de un modelo de negocio con reglas, habilidades y herramientas diferentes con el fin de minimizar los riesgos y optimizar las posibilidades de éxito, así surgen los denominados modelos de negocios ágiles adecuados para negocios en su fase inicial centrados en el cliente para el desarrollo de productos. Los valores del manifiesto ágil (Herrera Uribe E., 2007. P. 381-386)¹ en los que se basa el nuevo campo de la gestión de creación de negocios son:

- Valorar a los individuos y su interacción por encima de los procesos y las herramientas.
- Valorar al producto/servicio que funcione por encima de la documentación exhaustiva.
- Valorar la colaboración con el cliente, por encima de la negociación contractual.
- Valorar la respuesta al cambio, por encima del seguimiento de un plan.

Los métodos ágiles son métodos que proponen un “*salir a la calle*”, o cómo surge de la frase de un autor anónimo: “*Fracasa rápido, fracasa pronto...pero sobre todo, fracasa barato*”.

El método Lean Startup es uno de los métodos ágiles basado en un conjunto de prácticas que ayuda a los emprendedores a incrementar las probabilidades de crear una startup con éxito, Eric Ries considera a las startup como una institución humana diseñada para crear un nuevo producto o servicio bajo condiciones de incertidumbre extrema (Ries, 2012, pág. 39).

Éste Método tiene su origen en el Lean Manufacturing, que nace en los procesos de trabajo de Taichi Ohno en Toyota, cuya principal virtud se encuentra en la capacidad de distinguir entre lo que realmente genera valor a los clientes y lo que supone un derroche o desperdicio. De éste modo, todo aquello que no agregue valor para alcanzar el objetivo último de la empresa se elimina, con el correspondiente ahorro en tiempos y costos. El proceso se inicia a partir de una serie de hipótesis que se quieren comprobar (aprender), se definirán indicadores o métricas que darán información para comprobar las hipótesis (medir) y finaliza el proceso con la construcción del producto mínimo viable (PMV) necesario para medir y aprender sobre las hipótesis planteadas inicialmente, convirtiendo la idea en productos tangibles con el feedback de los clientes construyendo de ese modo un verdadero aprendizaje validado. Es un modo de aplicar el método científico al mundo de los negocios. El Lean Startup es la suma de metodologías ágiles de desarrollo de productos y servicios unido al desarrollo de clientes (Customer Development) por medio de iteraciones a modo de validación.

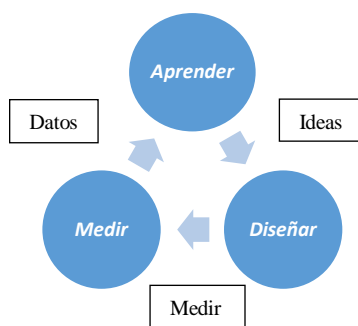


Figura N° 1: Círculo virtuoso del Lean Startup - Fuente: Elaboración propia

El Lean Startup necesita encontrar un modelo de negocios para desarrollarse. El modelo CANVAS (Business Model Canvas) (Osterwalder A., 2011) brinda una herramienta apropiada que conduce al emprendedor a validar su startup transformándola en un modelo de negocio rentable, repetible y escalable en el menor tiempo posible, considerando al modelo de negocio como una simple consideración de su lógica. El paradigma de Osterwalder es crear un modelo de negocios alrededor de los clientes.

A.EL LIENZO DEL MODELO DE NEGOCIOS

“Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (Osterwalder A., 2011, pág. 14). Es el mecanismo por el cual un negocio busca generar ingresos y beneficios, es el resumen de como planea servir a sus clientes y con ello generar ingresos. El mismo ayuda a los emprendedores a clarificar las ideas, a validarlas y anticiparse a posibles contratiempos. El lienzo de modelo de negocios o Lienzo CANVAS es una herramienta muy visual y práctica que permite plasmar en un gráfico los módulos más importantes de la creación de una empresa en torno a las personas que integran el segmento de mercado objetivo. A continuación se describen los distintos eslabones a partir de los cuales la dirección podrá construir el modelo de negocios que cubre las cuatro áreas principales: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.



Figura N° 2: Los nueve bloques del modelo CANVAS - Fuente: (Osterwalder A., 2011, págs. 18-19)

a.1. Segmentos de clientes (*customer segments*): Define los diferentes grupos de personas u organizaciones a las cuales se pretende entregar el valor en forma de producto y/o servicio. Los segmentos de mercados podrán ser:

- Masivos: enfocados a un grupo grande de clientes con necesidades y problemas similares de manera amplia.
- Nicho de mercado: son modelos de negocio enfocados a segmentos de mercados específicos y especializados.
- Mercado segmentado: Cuando distinguen varios segmentos de mercado con necesidades y problemas ligeramente diferentes.
- Diversificado: cuando se orientan a distintos segmentos no relacionados.
- Plataformas multilaterales (o mercados multilaterales): orientados a dos segmentos de mercados independientes.

a.2. Propuesta de valor (*value proposition*): Es la razón por la cual los clientes elegirán el producto o servicio considerando los beneficios o valor que perciben tales como:

- Novedad: son propuestas de valor que satisfacen necesidades hasta entonces inexistentes.

- Mejora del rendimiento: aumentando el rendimiento de un producto o servicio.
- Personalización: adaptando los productos o servicios a las necesidades específicas de los clientes.
- “El trabajo hecho”: se puede crear valor ayudando al cliente a realizar determinados trabajos.
- Diseño: Es importante aunque a veces resulte difícil medir.
- Marca o status: algunos clientes asignan valor al hecho de utilizar o mostrar una marca.
- Precio: para los segmentos de mercados que se rigen por el precio, es importante la fijación de precios bajos.
- Reducción de costos: Se puede también crear valor ayudando a los clientes a disminuir sus costos.
- Reducción de riesgos: se puede agregar valor reduciendo los riesgos de una compra con una garantía de posventa.
- Accesibilidad: cuando la creación de valor se ofrece poniendo a disposición productos o servicios que antes no podían acceder.
- Comodidad – utilidad: facilitando las cosas o haciéndolas más prácticas, puede considerarse como una fuente de valor.

a.3. Canales de distribución (*channels*): Es el modo de comunicarse con el segmento de mercado objetivo para entregar la propuesta de valor, comprende los canales de comunicación, de venta, de distribución y de atención al cliente, tanto on line como of line. Se deberá utilizar la combinación de canales adecuada para disfrute del cliente maximizando los ingresos. Los canales podrán ser:

- Propios: directos, como un equipo comercial interno o un sitio web, o indirectos como el caso de una tienda propia o gestionada por otra empresa.
- Socios: éstos son indirectos, como el caso de la distribución mayorista, la venta al por menor o sitios web de socios.

a.4. Relación con el cliente (*customer relation ships*): Describe los tipos de relaciones que una empresa establece con un segmento específico de mercado, pueden ser personales o automatizadas y estar orientadas a atraer, retener o aumentar clientes. Existen distintas categorías, pudiendo combinarlas, tales como: asistencia personal, asistencia personal exclusiva, autoservicio, servicios automáticos, comunidades o creación colectiva.

a.5. Fuentes de ingresos (*revenue streams*): Como todo modelo de negocio debe lograr que los ingresos superen los egresos, éste módulo se ocupa del dinero que genera la empresa de cada segmento de mercado. Pueden ser básicamente de dos tipos:

- Ingresos de transacciones resultantes de pagos realizados por el cliente una vez.
- Ingresos recurrentes resultantes de pagos continuos para entregar una proposición de valor a los clientes o de proveer soporte posventa al cliente.

Existen distintas formas de generar fuentes de ingresos tales como: por venta de activos, cuota por uso, cuota de suscripción, préstamo/alquiler/leasing, concesión de licencias, gastos de corretaje y publicidad.

A su vez cada fuente puede tener un mecanismo de precio diferente, tales como:

- Precios fijos: predefinidos en base a variables estáticas, tales como precios de lista o dependiendo de las características, del segmento de mercado o volumen de compra.
- Precios dinámicos: que cambian según las condiciones del mercado, como los precios negociados, gestión de la rentabilidad, dinámica del mercado y las subastas.

a.6. Recursos clave (**key resources**): Describe los más importantes activos requeridos para hacer funcionar el modelo de negocio pueden ser propios, alquilados u obtenerlos de sus socios claves, y pueden incluirse en alguna de las siguientes categorías:

- Recursos físicos: incluyen las instalaciones de fábrica, edificios, vehículos, máquinas y sistemas.
- Recursos intelectuales: tales como las marcas, información privada, patentes, derechos de autor, asociaciones y bases de datos de clientes.
- Recursos humanos: todas los necesitan, en algunos modelos de negocios las personas son más importantes que en otros, aquellos basados en la creatividad las personas constituyen un recurso vital.
- Recursos financieros: se refiere al dinero en efectivo necesario para el funcionamiento del modelo de negocios.

a.7. Actividades clave (**key activities**): Es lo más importante que una empresa debe hacer para que el modelo de negocio funcione, pueden estar referidas a la:

- Producción: están relacionadas con el diseño, la fabricación y la entrega de un producto, propios de las empresas de fabricación.
- Solución de problemas: se plantea en los casos de empresas de servicios.
- Plataformas o red: es el caso de modelos de negocios cuyo objetivo es la gestión de plataformas, la prestación y la promoción de la plataforma.

a.8. Red de asociados (**key partners**): Es la red de socios que permiten la factibilidad del modelo, es recomendable concentrar los esfuerzos en las actividades que posee experiencia y las desarrolla con excelencia optimizando la asignación de recursos y actividades aprovechando las economías de escala, reduciendo riesgos e incertidumbre o comprando determinados recursos delegando el resto de las tareas a través de:

- Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
- Coopetencia: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
- Joint Ventures: asociación de empresas para desarrollar nuevos negocios.
- Relaciones de comprador proveedor para asegurar disponibilidad de materiales.

a.9. Estructura de costos (*cost structures*): El bloque de la estructura de costos describe todos los costos incurridos para operar un modelo de negocios los cuales deberán minimizarse, tienen características transversales y es un determinante de la viabilidad del modelo de negocios sostenible. Pueden distinguirse según la importancia asignada a la estructura de costos dos situaciones extremas, también se presentan posiciones intermedias:

- Según los costos: es el caso de un modelo de negocios que tiende a reducir al máximo sus costos.
- Según el valor: cuando la empresa prefiere centrarse en la creación de valor.

La mejor forma de usar el CANVAS, según Alexander Osterwalder es colgar el lienzo en la pared y empezar a completarlo, de modo de poder tener la imagen completa de lo que hace la organización, puede utilizarse para revisar modelos existentes, construir nuevos modelos o desarrollar mejoras de los ya existentes. Esto permite armar con rapidez prototipos conceptuales alternativos de un modelo de negocios. Toda empresa debería prepararse para el futuro, con ese fin necesita pensar constantemente en el modelo de negocios, buscando alternativas mientras todavía tienen éxito.

De éste modo se dio tratamiento a la gestión de un modelo de negocios pero además corresponde hacer algunas breves consideraciones relativas a la puesta en marcha por parte de los directivos del modelo de negocios señalando las variables del entorno que afectan de alguna manera el funcionamiento y resultado del modelo de negocios implementado o a implementarse en las organizaciones. A partir de ello pueden distinguirse distintas “capas”:

- Macroentorno: comprende factores generales que afectan con distinta intensidad a la mayoría de las organizaciones. El marco PESTEL, permite identificar los datos de los principales motores de cambio referidos a las tendencias políticas, económicas, socioculturales, tecnológicas, ecológicas y legales.
- Industria o sector: corresponde a la siguiente capa, considera al grupo de organizaciones dedicadas a fabricar o prestar los mismos productos o servicios. El modelo de “las cinco fuerzas de Porter” y el concepto de los ciclos de competencias nos brindan el marco teórico para comprender ésta dinámica.
- Competencia y mercado: es la capa inmediata a la organización, compuesta por otras organizaciones con distintas características compitiendo sobre bases diferentes. El concepto de “grupos estratégicos” ayuda a identificar los comportamientos de los competidores tanto directos como indirectos. En cuanto a las expectativas del mercado, compuesto por clientes actuales y potenciales, podrán comprenderse mejor a través de la segmentación del mercado y el análisis de los factores críticos.

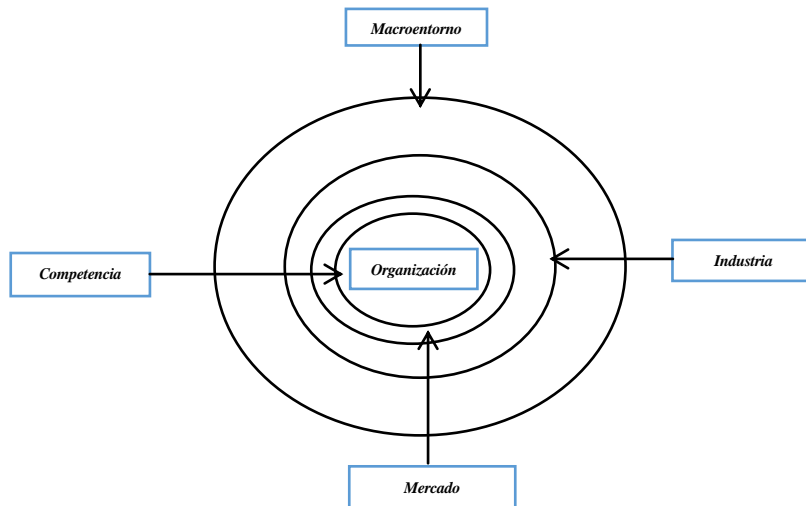


Figura N° 3: Entorno organizacional - *Fuente:* Adaptación (Johnson, 2006, pág. 64) Éste enfoque sistémico brinda al directivo una mirada comprensiva de las cuestiones complejas a superar constituyéndose en el reto estratégico que tienen que afrontar las organizaciones para lograr el éxito.

CASO BAJO ESTUDIO

A continuación, se presenta la implementación concreta del Modelo CANVAS en una PyME agroindustrial seleccionada como representativa de la región bajo estudio.

PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

La organización analizada es una empresa de tipo familiar agropecuaria, industrial y comercial denominada “Santa Úrsula S.R.L.” ubicada en las inmediaciones de la localidad de Tatané a 30 km de la Ciudad de Formosa, cuenta con una superficie aproximada de 8.000 Ha, dedicada a la explotación mixta de ganado vacuno y bubalino para la cría, producción de carne, industrialización y venta de sus derivados. Abarca todos los eslabones de la cadena de valor, desde el potrero hasta la góndola. El manejo del rodeo lo realiza sobre campo natural, la selección se hace por producción y fertilidad. Posee además instalaciones para el ordeño manual y elaboración de sus derivados. Con relación al ganado bubalino, foco de estudio del presente trabajo, dispone de especies de la raza Mediterráneo y Murrah. El plantel es de 150 búfalas lecheras, con una estimación de 300 días de lactancia y un promedio de producción diaria de 4,50 litros de leche por cabeza. El ordeño diario se realiza con el apoyo del bucerro (Crudelli, 2014, pág. 141) ². Toda la producción de leche de búfala se prevé destinarla a la fabricación de quesos artesanales semiduros saborizados con distintos tipos de especias, constituyendo así una unidad de negocio complementaria con una propuesta nueva de mercado. En tanto que la industrialización de la leche de vaca es una unidad de negocio en marcha que ofrece en el punto de venta propio: leche en sachet, quesos “*tipo criollo*” y dulce de leche.

ALGUNAS CARACTERÍSTICAS DE LA ESPECIE Y DE SU EXPLOTACIÓN

La especie "*Bubalus bubalis*" o búfalo de agua ingresa a la Argentina desde el Brasil a fines del siglo XIX y es la región del NEA (Formosa, Corrientes, Chaco y Misiones) dónde se concentra el 80 % de la población bubalina total, siendo las provincias de Formosa y Corrientes las de mayor cantidad, favorecidas por sus características geográficas y físicas, cruzadas por bañados, esteros, con clima subtropical, y un promedio de 1.200 mm de lluvias anuales. (Crudelli, 2014, pág. 140). El búfalo es un ganado de gran rusticidad, que soporta climas calurosos, con forrajes de baja calidad poco propicios para la cría de vacunos. Tiene su origen en el trópico ecuatorial húmedo asiático.

Cuando se los crían con pasturas naturales en forma extensiva muestran su enorme potencial productivo debido a la capacidad que tienen de transformar alimentos de bajo valor proteico en leche y carne.

A partir del año 1976 renace el interés de criadores que buscan aprovechar campos bajos poco productivos para el ganado bovino, logrando actualmente la Argentina ser el cuarto productor en América, luego de Brasil, Venezuela y Colombia. (Omitido, 2015, pág. 6)

PRODUCTIVIDAD COMPARATIVA DEL RODEO

La información con la que se cuenta, de acuerdo a observaciones realizadas, durante 20 años por expertos en el tema, en zonas alejadas, a partir de 20 hembras, los rodeos bubalinos ascendieron a 2.840 hembras y 3.017 machos (total: 5.857). En tanto que para el mismo periodo y cantidad, con la ganadería vacuna se obtuvieron 620 hembras y 755 machos (total: 1.375). (Zava, 2011 , pág. 529) Esta diferencia se basa en la mayor la longevidad y fertilidad de los búfalos que permiten un aumento más rápido del rodeo original. ³

LA LECHE DE BÚFALA: COMPOSICIÓN FÍSICO - QUÍMICA Y COMPARACIONES

La calidad de la leche bubalina es rica en nutrientes, al igual que la leche vacuna, la diferencia radica en que posee mayor suplemento de valor alimenticio en proteínas, vitaminas, sales minerales, grasa, lactosa y sólidos totales, su viscosidad es mayor, el sabor es levemente endulzado y su color muy blanco, debido a la ausencia casi total de caroteno. Esto la pone en ventaja con la leche vacuna respecto a las calorías necesarias para las dietas humanas básicas. Pero dado su alto contenido de caseínas puede dificultar su digestión. Es por eso que en India se agrega un 33 % de agua para el consumo humano. No obstante ello, la leche de búfala es superior a la vacuna en términos de importantes minerales.

Componentes	Búfala	Vaca
Grasa (<i>g</i>)	6,9	3,3
Proteína (<i>gm</i>)	3,7	3,2
Calcio (<i>mg</i>)	188	113
Hierro (<i>mg</i>)	0,1	0
Fósforo (<i>mg</i>)	117	97

Cuadro N° 1 - Fuente: (Zava, 2011 , págs. 365-369)

De acuerdo a lo expuesto se puede decir que, la leche de búfala es beneficiosa para la salud humana al tener un 58 % más de calcio, 40 % más proteína y 43 % menos colesterol que la de la vaca, además es una fuente rica en hierro, fósforo, vitamina A y contiene altos niveles de tocoferol, un antioxidante natural siendo la perfecta opción para muchas personas alérgicas a la leche vacuna (Zava, 2011 , pág. 372).

En Argentina la producción diaria de una búfala se encuentra entre 5 a 8 litros en tanto que en Europa, con animales suplementados y en establos pueden llegar a unos 13litros. Los productos derivados de la leche de búfala tienen un rendimiento muy superior al de la leche bovina, tal como se ilustra a continuación:

Producto	Rendimiento para 1 (un) kilogramo de producto		Economía de materia prima
	Búfala (litros)	Vaca (litros)	
Yogurt	1,2	2,0	40 %
Queso mozzarella	5,5	8,0 a 10,0	39 %
Dulce de leche	2,5	3,5	29 %
Manteca	15	20	25 %
Queso Provolone	7,43	8,0 a 10,0	20 %

Cuadro N° 2 – Fuente: (Patiño, 2005, pág. 4)

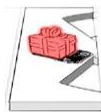
B. EL CANVAS DE LA ELABORACIÓN DE QUESOS ARTESANALES DE LECHE DE BÚFALAS

b.1.Segmento de mercado



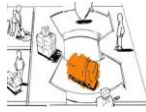
El principio rector de éste modelo de negocio es la perspectiva del cliente en forma conjunta con la propuesta del análisis de las “Estrategias genéricas” de Michel Porter, quién recomienda la elección de un enfoque selectivo y diferenciado o un enfoque masivo para ser rentables (Hermida, 1993, pág. 283). Para el caso bajo estudio se considera el segmento de mercado o nicho específico con enfoque selectivo integrado por los clientes del único punto de venta de “Santa Úrsula S.R.L.” ubicado en la zona del microcentro de la Ciudad de Formosa.

b.2.Propuesta de valor



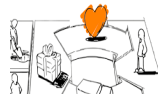
A partir de los resultados de la encuesta realizada se obtuvo una información relevante para la toma de decisiones referidas a ésta perspectiva, que consiste en la oferta de quesos de leche de búfalas artesanales semiduros saborizados con distintas especias como un producto delicatessen para paladares exigentes elaborados por una empresa familiar de trayectoria reconocida en la provincia de Formosa. Dónde la marca, la calidad, el sabor, y las propiedades nutritivas diferenciadas con relación al queso de leche de vaca resultan atributos atractivos del producto para el de mercado objetivo.

b.3.Canales



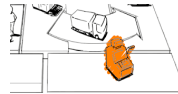
Se propone utilizar en una primera etapa un único canal directo de distribución para ofrecer la propuesta de valor al segmento de mercado objetivo en la góndola del local de venta, utilizando para el traslado desde la fábrica medios de transporte propios.

b.4.Relaciones con clientes



Se prevé brindar a los clientes es una atención personalizada, con la asistencia exclusiva de vendedores utilizando un packaging acorde a las preferencias de los clientes como surge de la encuesta realizada.

b.5.Fuentes de ingresos



La única fuente de ingreso tendrá su origen en los pagos que realicen los clientes por la adquisición del producto.

b.6.Recursos clave



Se considera como un recurso clave de éste modelo la disponibilidad de la materia prima, que es la leche de búfalas, constituyéndose en un factor crítico dada su estacionalidad además de contar como única fuente de abastecimiento el rodeo propio y utilizar un sistema de ordeño manual diario. Se propone buscar desestacionalizar las pariciones para lograr una mayor regularidad en la oferta de materia prima.

b.7.Actividades clave



Una de las actividades claves es la fabricación del queso artesanal, cuyos ingredientes necesarios son: cuajada de leche de búfala o cebú, cultivos lácticos, sal y cloruro de calcio. El proceso de elaboración comprende la pasteurización, acondicionamiento de la temperatura, mezcla, coagulación, corte de cuajada, reposo, primera agitación, primer desuerado, calentamiento, segunda agitación,

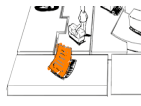
segundo desuerado, moldeado, salado, volteo y la puesta en cámara. Se utilizarían tanques enfriados para el almacenamiento de la leche además tachos de aluminio de 50 litros para su manipulación. En todas las etapas será importante respetar las normas higiénico-sanitarias adecuadas evitando alteraciones en la calidad del producto. Como una segunda actividad clave, resulta importante prever la difusión del producto, tanto en el mismo local de venta como en ferias locales y/o nacionales utilizando en éstos casos la degustación como recurso estratégico.

b.8.Asociaciones clave



Es conveniente prever alguna forma de asociación de productores de búfalos en la zona asegurando la provisión de leche de búfalas evitando la ruptura de stock de la materia prima. Además podría considerarse como una alternativa válida para lograr que éste modelo de negocio cumpla el rol de fomentar y difundir la explotación de la especie bubalina mejorando la productividad de tierras no aptas para el ganado vacuno impulsando de éste modo el desarrollo económico y social de las economías regionales a través de la agroindustria.

b.9.Estructura de costos



Según el informe suministrado por el responsable de la firma y es con base a los registros del sistema contable de la empresa, el costo de producción del kilo de queso semiduro artesanal saborizado de leche de búfala utilizando el método de costeo completo como sistema de costo sería de \$ 42, estimándose el precio de venta al público a \$120 el kilo. A partir de una capacidad de producción por cabeza de 4,50 litros diarios a un costo de \$ 2,60 el litro de leche y disponiendo de 150 búfalas lecheras se obtendrían 675 litros de leche diarios partiendo de la relación de productividad de 6 litros de leche por kilo de queso, se podrían elaborar 112,50 kilos de queso. Bajo los supuestos de una existencia inicial y final igual a cero, se arribaría a un resultado económico favorable previo a la deducción del impuesto a las ganancias (35 %), tal como se ilustra a continuación:

COSTOS DIRECTOS	\$	€
INSUMOS		
Leche	15,60	0,92
Cuajada	1,40	0,08
Cultivos lácteos	2,80	0,16
Sal y saborizantes	0,90	0,05
Cloruro de calcio	1,80	0,11
Envase	2,50	0,15
Subtotal	25,00	1,47
MANO DE OBRA DIRECTA		
Maestro quesero	4,00	0,23
Ayudante	3,00	0,18
Subtotal	7,00	0,41
COSTOS INDIRECTOS		
Luz y agua	1,50	0,09
Limpieza y mantenimiento	2,20	0,13
Control de calidad	1,00	0,06
Amortizaciones	1,60	0,09
Otros costos	3,70	0,22
Subtotal	10,00	0,59
TOTAL GENERAL	42,00	2,47

Cuadro N° 3: Costo de producción (por kilo de queso)

Fuente: Elaboración propia

Conceptos	Kilos	Valor unitario		Totales	
		\$	€	\$	€
Ingresos por ventas diarias	112,50	120	7,06	13.500	794
Costo de producción	112,50	42	2,47	(4.725)	(278)
Resultado neto diario				8.775	516
Resultado mensual				263.250	15.480

Cuadro N° 4: Resultado Mensual - *Fuente:* Elaboración propia

b.10. Breves apreciaciones sobre el contexto del modelo

Con relación a algunas condiciones relevantes del contexto de éste modelo de negocio, se pueden señalar varios factores favorables tales como las políticas de fomento desde el ámbito gubernamental utilizando distintos programas de apoyo a la agroindustria, políticas en materia fiscal, los cursos de capacitación del Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI) por medio del área INTI – lácteos , las acciones de la Asociación de Criadores de Búfalos de la República Argentina (ACBRA), las condiciones naturales de la zona tales como el clima subtropical con aguadas y esteros también favorecen el desarrollo de la especie.

CONCLUSIÓN:

- Se ha presentado una metodología de gestión de costos aplicada que permite el análisis sistémico y estratégico para la toma de decisiones.
- Dada las características de este tipo de organizaciones en donde no siempre se cuenta con un sistema de información integrado de gestión, se cree conveniente la aplicación del modelo CANVAS como un conjunto de prácticas ágiles que permiten crear startups exitosas.
- Cada bloque del modelo Canvas merece la consideración diferencial de sus costos y un tratamiento específico.
- La industrialización de la leche de búfala a través de la elaboración de quesos artesanales semiduros saborizados es viable técnica y económicamente según el análisis realizado a partir de la aplicación del modelo CANVAS.
- Se sugiere la implementación de políticas empresariales de comunicación basadas en la calidad, sabor, marca, precio, resaltando las ventajas comparativas con la leche de vaca, considerados atributos importantes del producto a partir de la encuesta realizada lo cual es fundamental para el desarrollo exitoso de una startup.
- Es recomendable difundir las ventajas productivas del ganado bubalino mejorando la rentabilidad de tierras no aptas para la ganadería vacuna apoyando así el desarrollo de economías regionales por medio de la agroindustria.

BIBLIOGRAFÍA

- Alonso, V. (2013 - Vol 18). Exito de taquilla. *WOBI (World of Business Ideas*, 80-83.
- Blank, S. D. (2013). *Manual del emprendedor*. Barcelona (España). Gestión 2000.
- Buzzel, R. N. (1979). *Mercadotecnia un análisis contemporáneo*. D.F. (Mexico): Compañía Editorial Continental S.A.
- Crudelli, G. P. (2014). Pasado, presente y futuro del búfalo en Argentina. *Rev.vet.* 25(2):14-145.www.vet.unne.edu.ar, <http://scielo.org.ar/pdf/revet/v25n2a12.pdf>. Bajado de internet el 24/03/2017.
- Estrada, F. (2013). *Planes de negocio para Pymes y Emprendimientos unipersonales*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires (Argentina). EDICON.
- Hermida, J. S. (1993). *Administración & Estrategia*. Buenos Aires. (Argentina). Ediciones Macchi.
- Herrera Uribe, E. V. (2007). Del manifiesto ágil sus valores y principios. *Sciencia et Technica- Vol XIII - N° 34- Universidad Tecnológica de Pereira. (Colombia)*, 381 - 386. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84934064>-bajado de internet el 12/01/2017.
- Johnson, G. S. (2006). *Dirección estratégica- Séptima edición*. Madrid (España). Pearson Educación S.A.

- León, F. p. (2014). *Emprendedor: Qué debes saber sobre...Lean StartUp*. de <http://segrasec.org/wp-content/uploads/2015/01/Manual-Lean-startup.pdf> Recuperado el 10/01/2017.
- Marchione, J.(2012). ¿Son necesarios los costos en el MODELO CANVAS? *Anales del XXXV Congreso de Costos del IAPUCO*. San Salvador de Jujuy, Jujuy, Argentina.
- Marchione, J. (2015). La matriz de Fuga de Valor en el negocio hotelero. *Anales del XXXVIII Congreso de Costos del IAPUCO*. San Juan, San Juan, Argentina.
- Omitido, M. J.(2015). Búfalos: una opción en Formosa. Análisis comparativo. *Anales del XIV Congreso Internacional de Costos. II Congreso Colombiano de Costos y Gestión*. Medellín, Colombia.
- Osterwalder A., P. Y.-1.-E. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona (España). Grupo Planeta.
- Patiño, E. m. (2005). Queso de campo artesanal con leche de búfala. *Tecnología Láctea Latinoamericana- N° 35- Facultad de Ciencias Veterinarias. Universidad Nacional del Nordeste*, <http://www.produccion-animal-com.ar/bajado> de internet el 27/02/17.
- Ries, E. (2012). *El método Lean Startup - 1° Edición - E pub*. Barcelona (España). Grupo Planeta.
- Urbieta, J. (03 de 02 de 2006). *Portal del Gobierno de la provincia de Formosa*. Recuperado el 22 de 01 de 2017, de Formosa en marcha: https://www.formosa.gob.ar/noticia/1429/3/usina_lactea-local-produce-queso-artesanal_
- Urbieta, J. L. (2006). Quesos artesanales con gusto especial. Artículo del 25/03/2006 *La Nación- campo*. <http://www.lanacion.com.ar/79:1601-quesos-artesanales-con-un-gusto-especial>. Bajado de internet el 22/01/2017.
- Zava, M. (2011). *El Búfalo doméstico. 1° Edición*. Buenos Aires (Argentina). Orientación Gráfica Editora.

ANEXO

1. MODELO DE CUESTIONARIO (Buzzel, 1979)

El presente cuestionario será utilizado para el trabajo de investigación titulado: “Modelo Canvas: su aplicación para el fomento de economías regionales. Caso: quesos de leche de búfalas”

1. SEXO

MUJER

HOMBRE

2. EDAD

TRAMOS	
HASTA 19 AÑOS	<input type="checkbox"/>
ENTRE 20 Y 29 AÑOS	<input type="checkbox"/>
ENTRE 30 Y 39 AÑOS	<input type="checkbox"/>
MAYORES DE 40 AÑOS	<input type="checkbox"/>

3. ¿Probó alguna variedad de quesos de leche de búfalas?

SI NO

4. ¿Por qué?

5. ¿Quiénes consumen o consumirían queso de leche de búfalas en su hogar?

6. ¿Qué valores relaciona con la marca “Santa Úrsula”?

7. ¿Tiene conocimiento que la leche de búfalas con relación a la leche vacuna tiene un tenor más alto de calcio, proteínas, es más rica en vitaminas A – C y E y es baja en colesterol?

SI NO

8. ¿Considera que éstas ventajas lo podrían incentivar a comprar este tipo de queso con más frecuencia?

SI NO

9. ¿Qué otros atributos destaca importantes en el momento de la decisión de compra?

Calidad envase publicidad
Sabor Aroma precio

10. ¿Cómo le gustaría que fuera el envase?

11. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar el kilo de queso de leche de búfala conociendo sus ventajas comparativas con el queso de leche de vaca?

% en \$ más que el queso de leche de vaca	Marcar X
00 %	
30%	
50%	
80%	

12. Para finalizar ¿Qué sugerencias haría a los fabricantes de quesos de leche de búfala?

2. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

a. Tabulación de resultados

1. Sexo

Sexo	Total	%
Mujer	02	20
Varón	08	80
Totales	10	100

2. Edad

Tramos	Total	%
hasta 19 años	00	00
entre 20 y 29 años	00	00
entre 30 y 39 años	06	60
mayores de 40 años	04	40
Totales	10	100

3. ¿Probó alguna variedad de quesos de leche de búfalas?

Respuesta	Total	%
Si	00	00
No	10	100
Totales	10	100

4. ¿Por qué?

Respuesta	Total	%
Desconocimiento	09	90
No desea probar	01	10
Totales	10	100

10. ¿Cómo le gustaría que fuera el envase?

Respuesta	Total	%
Sin cambios	08	80
Distinto	01	10
No contesta	01	10
Totales	10	100

11. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar el kilo de queso de leche de búfala conociendo sus ventajas comparativas con el queso de leche de vaca?

% en \$ más (*)	Total	%
00 %	02	22
30%	07	78
50%	00	00
80%	00	00
Totales	09	100

12. Para finalizar ¿Qué sugerencias haría a los fabricantes de quesos de leche de búfala?

Respuesta	Total	%
Difusión	09	90
No contesta	01	10
Totales	10	100

(*) Se consideraron solo las encuestas respondidas.

b. Interpretación

Los días 08 y 11 de marzo de 2017 entre las 18,15 y las 19.30, se realizaron diez entrevistas en el local de ventas de “Santa Úrsula S.R.L.” de las cuales dos fueron mujeres. Todos los encuestados eran mayores a 30 años y respondieron que desconocen el producto pero el 90 % están dispuestos a probarlo, a partir de la información brindada sobre las propiedades nutritivas diferenciales con relación al queso de leche de vaca, tanto para consumo personal como familiar. Consideran además, que la marca transmite calidad el 60 %, buen precio el 20 % y confianza un 10 %. Entre los atributos atractivos del producto en el momento de decidir la compra, mencionaron en primer término la calidad y luego el sabor. Recomiendan mantener el mismo packaging. Un 78 % está dispuesto a pagar hasta un 30 % más que el queso de leche de vaca, el resto sólo lo compraría pero al mismo precio. Finalmente la mayoría sugieren una mayor difusión del queso de leche de búfala como fuente alternativa de alimento.

¹ (**Herrera Uribe, 2007**, págs. 381-386) *El manifiesto ágil es un documento que resume en cuatro valores y doce principios las mejores prácticas para el desarrollo de software, basados en la experiencia de 17 industriales del software, en procura de desarrollos más rápidos conservando su calidad.*

² (**Crudelli, 2014**, pág. 141) *Según la categorización del SENASA el bucerro en el ganado bubalino es el equivalente al ternero de la especie vacuna.*

³ (**Zava, 2011**, pág. 529) *Estudio realizado en la zona de San Cristóbal – Provincia de Santa Fé (1983).*