



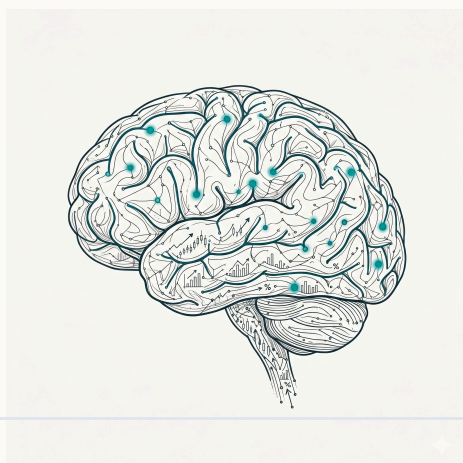
INFORME ACCIONABLE · SNAPSHOT (UN CICLO DEL BUCLE)

# Viabilidad comercial de una línea de leche A2 en España

Qué canal cumple las condiciones hoy y por dónde empezar.  
Una decisión de-riesgada con hechos, condiciones y siguiente  
paso — sin decidir por el cliente.

**El método es agnóstico.** Este caso es leche A2 —lácteo, alimentación—, no salud animal, y es deliberado: el mismo bucle de cuatro fases, la misma matriz de granularidad y el mismo semáforo de condiciones funcionan en cualquier sector con datos fragmentados. La salud animal es la vertical que da credibilidad de origen, no el techo del método. Lo que se vende aquí es el método, no el caso.

**Aviso.** Documento de demostración del output «informe accionable». Cifras ilustrativas sobre fuentes públicas (MAPA, MERCASA, Eurostat, AESAN, informes públicos de a2 Milk Company). No constituye un estudio real ni asesoramiento de inversión.



## 01 Resumen ejecutivo

**Un canal cumple las condiciones hoy; el resto quedan condicionados a datos con nombre.**

Hay un mercado premium real y una prima de precio defendible para la leche A2 en España. Con los criterios declarados por el cliente en Fase 1 —caja limitada y prioridad de margen sobre volumen—, el único canal que cumple hoy las tres condiciones a la vez (prima alta, acceso fácil, demanda observada) es **tiendas especializadas/salud**. La gran distribución, la opción intuitiva, no las cumple todavía.

1. La gran distribución ofrece volumen pero margen erosionado y un comprador con todo el poder de negociación. Con caja limitada, entrar ahí sin marca consolidada no cumple la condición de margen.
2. El canal especializado tiene menor volumen pero la prima más alta, un consumidor que ya busca atributos funcionales, y barreras de entrada bajas. Es donde las condiciones declaradas se cumplen hoy.
3. Dos incógnitas críticas mantienen condicionados el resto de canales: la notoriedad real de A2 (sin medir, GAP-01) y el % de cabaña con genotipo A2/A2 disponible para suministro (sin consolidar, GAP-04). Las dos se resuelven en un segundo ciclo barato. Ninguna opción se cierra: cada una lleva su condición con nombre.

**Siguiente paso concreto:** piloto en canal especializado en 2-3 regiones, con encuesta de demanda en paralelo (resuelve GAP-01), antes de comprometer inversión en segregación de suministro a gran escala. La decisión — entrar, esperar, o entrar igual en gran distribución— es del cliente; aquí están los hechos y las condiciones para tomarla con los ojos abiertos.

## 02 Pregunta estratégica y subpreguntas

**Pregunta central (viabilidad).** ¿Existe viabilidad comercial para una línea de leche A2 en España, y cuál es el canal prioritario para el lanzamiento?

**La pregunta detrás de la pregunta (rentabilidad).** Lo que el cliente quiere saber de verdad es *si le sale rentable lanzar*. Market Brain no responde eso por él, y es a propósito. La rentabilidad depende de su caja, su coste de capital y su tolerancia al riesgo —variables suyas, no nuestras—. Lo que el método pone sobre la mesa es lo que de-riesga esa decisión: cuánto vale el mercado capturable por canal, cuánta prima aguanta el precio, qué condiciones se cumplen hoy y cuáles no, y cómo cambia el ingreso según lo optimista que sea con la adopción (el snapshot, sección 4). Con eso, la cuenta de rentabilidad la echa el cliente sobre hechos. La viabilidad la contestamos nosotros; la rentabilidad la decide quien tiene el capex delante.

Subpreguntas, respondidas por canal: tamaño capturable · prima de precio aceptada · quién compite ya (A2 y sustitutos) y con qué fuerza · barreras de acceso · suficiencia de suministro A2/A2 en la cabaña española.

**Pasos principales del lanzamiento** (la secuencia que sale de responderlas, desarrollada en la sección 6): (1) piloto en el canal que cumple condiciones hoy —tiendas especializadas/salud— en 2-3 regiones; (2) encuesta de demanda en paralelo para cerrar GAP-01; (3) mapa de suministro A2/A2 con genética y asociaciones de raza para cerrar GAP-04; (4) con esos dos datos, decidir el escalado a gran distribución u online sobre hechos, no sobre supuestos.

### 03 Dimensionamiento (TAM / SAM / SOM) ILUSTRATIVO

Bottom-up, por canal. Ingreso anual a 3 años. Solo el canal especializado está calculado de abajo arriba; el resto son órdenes de magnitud.

CANAL	TAM (MERCADO DEL CANAL)	SAM (PREMIUM ACCESIBLE)	SOM (CAPTURABLE 3 AÑOS)
Gran distribución	≈ 2.200 M€	≈ 140 M€	≈ 5,5 M€ <span>orden magn.</span>
Tiendas especializadas/salud	≈ 95 M€	≈ 34 M€	≈ 3,1 M€ <span>calculado</span>
Online D2C/suscripción	≈ 40 M€	≈ 18 M€	≈ 1,5 M€ <span>orden magn.</span>
Food service premium	≈ 25 M€	≈ 6 M€	≈ 0,4 M€ <span>orden magn.</span>

La gran distribución gana en € absolutos de SOM, pero el canal especializado gana en *calidad* de ese SOM (margen por litro). En una entrada con caja limitada, manda el segundo.

SOM DEL CANAL ESPECIALIZADO, DE ABAJO ARRIBA (ESCENARIO BASE)	
Hogares que compran en tiendas especializadas/salud	300.000
× Leche premium por hogar/año	60 L
× Precio de venta A2	1,90 €/L
= Mercado accesible (SAM)	34,2 M€/año
× Penetración realista a 3 años	9%
<b>SOM — capturable a 3 años</b>	<b>≈ 3,08 M€/año</b>

Método: SOM = n° consumidores del canal × frecuencia × precio A2 × penetración realista. Cada input vive en la pestaña de supuestos del Excel. Mismo razonamiento que en salud animal: censo × penetración × precio (o dosis).

## 04 Snapshot de oportunidad ILUSTRATIVO

Tres escenarios sobre un único driver —la penetración en el canal especializado, el que cumple condiciones hoy—, cada uno con narrativa. Ingreso anual a 3 años.

ESCENARIO	PENETRACIÓN	INGRESO ANUAL (SOM)	NARRATIVA
Conservador	4%	≈ 1,37 M€	A2 sigue siendo desconocida para el gran público; la compra se queda en nicho de intolerancias declaradas.
Base	9%	≈ 3,08 M€	Adopción en línea con la receptividad observada en encuesta: el «más digestiva» conecta con consumidor health.
Optimista	16%	≈ 5,47 M€	El «más digestiva» prende como atributo aspiracional, no solo médico; efecto arrastre de marcas internacionales.

Retorno simple (solo si el cliente lo pide): ingreso base año 3 (≈ 3,08 M€) vs. inversión de entrada estimada ≈ 1,5 M€ → payback ≈ 1,5–2 años (ilustrativo). No se modela P&L completa: para decidir entrada basta el tamaño capturable y su sensibilidad a la adopción. La cuenta de rentabilidad la echa el cliente.

## 05 Matriz de decisión

CANAL	SOM	PRIMA	ACCESO	COMPET.	DEMANDA	ESTADO / CONDICIÓN
Gran distribución	Alto	Baja	Difícil	Alta	Media	● Condicionado a marca validada + suministro segregado
Tiendas especializadas/salud	Medio	Alta	Fácil	Media	Alta	● Condiciones cumplidas hoy
Online D2C/suscripción	Medio	Media	Media	Media	Incierta	● Condicionado a notoriedad A2 medida (GAP-01)
Food service premium	Bajo	Media	Media	Baja	Baja	● No presentes este ciclo (cambiaría con precios GAP-02 + demanda)

Cada eje puntuado con criterio declarado, no a ojo. El especializado es el único que junta prima alta, acceso fácil y demanda observada a la vez, las tres condiciones que el cliente fijó como prioritarias. Ninguna fila se cierra: las tres restantes llevan la condición que las activaría.

## 06 Lectura de condiciones y secuencia

Condiciones cumplidas hoy en canal especializado. Gran distribución y online, condicionados. Food service, sin condiciones presentes este ciclo. Secuencia coherente con esa lectura (seguirla es decisión del cliente):

1. **Piloto** en tiendas especializadas/salud en 2-3 regiones lecheras con suministro A2/A2 ya identificado.
2. **Encuesta de demanda** en paralelo (resuelve GAP-01: la notoriedad real de A2).
3. **Mapa de suministro A2/A2** con laboratorios de genética y asociaciones de raza (resuelve GAP-04).
4. Con esos dos datos, las condiciones de gran distribución y online dejan de ser inciertas y la decisión de escalado se toma sobre hechos.

Una salvedad honesta: la entrada por gran distribución no está descartada, está condicionada. Es donde la marca nueva tiene menos poder y donde la prima de A2 se diluye en la guerra de lineal; si el cliente acepta esas condiciones y prioriza volumen sobre margen, los números están a su disposición para decidirlo.

## 07 Gaps y hoja de ruta (qué obtendría en el siguiente ciclo)

ID	QUÉ FALTA	POR QUÉ IMPORTA	LO RESUELVE
GAP-01	Notoriedad/demanda A2 en consumidor ES	Condiciona toda la proyección de adopción	Encuesta dirigida (n≥600)
GAP-04	% cabaña española con genotipo A2/A2	Sin suministro no hay negocio escalable	Cruce con genética y asociaciones de raza
GAP-03	Cuotas de mercado por marca	Afina el tamaño competitivo	Panel Nielsen/Circana (coste extra, decisión cliente)
GAP-02	Precios food service premium	Menor	Mystery shopping HORECA

El siguiente ciclo (encuesta + mapa de suministro) convierte dos confianzas bajas en medias-altas y permite que las condiciones de gran distribución y online dejen de ser inciertas: el cliente decidiría el escalado sobre hechos, no sobre supuestos. Ese es el alcance que se ofrecería como continuación del Snapshot.



## 09 El grafo, leído en la reunión

El grafo hace en tres segundos lo que el copy intenta en tres frases. Lo que se ve, y lo que se dice mientras se enseña:

- El **nodo central iluminado** es la pregunta estratégica. Todo cuelga de ahí.
- Cada **arista es la trazabilidad**: un dato enlaza con su fuente, y cuando hay doble contraste (p. ej. el tamaño de mercado, sostenido por MAPA y MERCASA) se ven dos líneas. La regla de «ninguna cifra sin fuente» deja de ser una promesa y se ve dibujada.
- El **color va por confianza** —verde alta, naranja media, rojo baja—, no por canal. Los rojos se agrupan cerca de los huecos: donde la confianza baja, ahí están los gaps.
- Los **cuatro gaps cuelgan casi solos** en el borde (GAP-01 a GAP-04). El hueco del grafo es el hueco del conocimiento. Eso responde la objeción clásica —«¿y esto qué fiabilidad tiene?»— antes de que el prospecto la formule.

**Por qué funciona como prop y no como producto.** El grafo es publicable **solo** porque es el caso A2 público. Con datos de cliente iría un vault por cliente, jamás mezclado —igual que un Project por cliente: el muro de confidencialidad es de arquitectura, no de buena fe—. En la demo enseña capacidad y método; el trabajo de pago sigue siendo el informe y el Excel.

Documento de ejemplo. Demuestra el output «informe accionable»: resumen con lectura de condiciones primero, respuesta por subpregunta, dimensionamiento y oportunidad, matriz de decisión con semáforo de condiciones, secuencia con siguiente paso, gaps como hoja de ruta del siguiente ciclo, y el grafo como prop de la demo.