

ESTUDIO DE MERCADOS PARA UN NUEVO PRODUCTO DE LA EMPRESA  
DRUCKY A PARTIR DE LOS COMPONENTES DEL MODELO CANVAS EN EL  
MUNICIPIO DE PAMPLONA, NORTE DE SANTANDER

**Autor**

JAVIER EDUARDO VANEGAS ACEVEDO

**Director**

LEONOR JAIMES CERVELEÓN

MSc. Administración de empresas e innovación

PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
DEPARTAMENTO DE INGENIERIAS MECANICA, MECATRONICA E  
INDUSTRIAL

FACULTAD INGENIERIAS Y ARQUITECTURA

UNIVERSIDAD DE PAMPLONA

PAMPLONA, 10 de diciembre de 2021

## DEDICATORIA

Este trabajo de grado de investigación es el resultado de todo un proceso de crecimiento a nivel personal y profesional y, por ello, quiero dedicarla a mis padres, quienes me dieron la base para poder llegar a ser quien soy ahora y por ser los principales motores de mis sueños, a mi difunto padre Javier Vanegas Sarmiento quien fue mi mejor amigo y ha sido mi apoyo incondicional durante toda mi vida, fue la persona que más ha confiado en mí, que nunca dudó de mis capacidades desde el primer momento. A mi madre Raquel Acevedo Arciniegas quien me dio la vida con mucho amor y ha estado presente en cada logro que he conseguido. Gracias por siempre motivarme para seguir adelante y cumplir cada meta que me proponga.

También debo dedicar este trabajo a mis hermanas, Laura Juliana y Mayra Alejandra, que, aunque muchas veces pareciera que estuviéramos peleando siempre nos unimos para lograr nuestros objetivos, quienes siempre me han impulsado a ser el mejor, siendo mi compañía en este trayecto tan importante en mi vida. Gracias no sólo por ser parte fundamental de este gran logro sino también por todos aquellos momentos alegres y tristes pero llenos de mucho amor que hemos pasado a lo largo de este proceso.

A aquellas personas que con su amistad, cariño y apoyo han estado a mi lado a pesar de las adversidades. Gracias por haberme ayudado a conseguir este logro tan importante.

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero agradecer a Dios por la vida, por guiarme a lo largo de mi existencia y ser mi apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y debilidad, por colocar en mi camino las personas indicadas que hicieron de este sueño una realidad

Gracias a mi directora de trabajo de grado Leonor Jaimes Cerveleon, por el tiempo, esfuerzo y dedicación que me brindo durante el proceso de elaboración de este trabajo de grado.

A los docentes de la Universidad de Pamplona por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación de esta carrera, de manera especial a la Docente Sandra Castro por guiarnos y sembrar las bases para la preparación de este proyecto en sus clases.

## RESUMEN

Actualmente, las empresas deben ser mucho más competitivas y más abiertas a nuevos mercados, lo cual viene dado por la necesidad de surgir y avanzar buscando la satisfacción de sus clientes. Es por ello, que en este proyecto se realizó un estudio de mercados para un nuevo producto de la empresa Drucky ubicada en la ciudad de Pamplona, basado en los módulos del modelo canvas. Esta propuesta se dividió en las siguientes etapas: diagnóstico de la empresa, análisis del entorno y de la competencia, segmentación del mercado y consolidación del modelo canvas. Con el diagnóstico se evidenció el estado actual en el cual se encuentra la empresa en cuanto a su capacidad de producción. En la etapa de análisis del entorno y de la competencia, se identificaron factores externos que pudieron afectar la producción y comercialización del nuevo producto en este caso la leche. En la etapa de segmentación de mercado, se identificaron gustos y necesidades de los consumidores, así como el mercado potencial a donde se puede dirigir el producto. Finalmente, en la etapa de consolidación, se identificó el valor agregado que aporta el producto en cada uno de los módulos que componen el modelo canvas. Esto permitió generar e identificar el carácter diferenciador del producto en comparación con los similares ofrecidos en el mercado.

**Palabras claves:** Estudio de mercado, modelo canvas, leche.

## **ABSTRACT**

Currently, companies must be much more competitive and more open to new markets, which is given by the need to emerge and move forward seeking customer satisfaction. That is why in this project a market study was carried out for a new product from the Drucky company located in the city of Pamplona, based on the modules of the canvas model. This project was divided into the following stages: diagnosis of the company, analysis of the environment and competition, market segmentation and consolidation of the canvas model. The diagnosis revealed the current state of the company in terms of its production capacity. In the environment and competition analysis stage, external factors were identified that could affect the production and marketing of the new product, in this case milk. In the market segmentation stage, consumer tastes and needs were identified, as well as the potential market where the product can be directed. Finally, in the consolidation stage, the added value that the product provides in each of the modules that make up the canvas model was identified. This made it possible to generate and identify the differentiating character of the product in comparison with similar ones offered in the market.

**Key words:** market research, canvas model, milk.

# CONTENIDO

<b>1</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	<b>9</b>
<b>3</b>	<b>JUSTIFICACIÓN</b> .....	<b>10</b>
<b>4</b>	<b>MARCO DE REFERENCIA</b> .....	<b>11</b>
<b>4.1</b>	<b>ESTADO DEL ARTE</b> .....	<b>11</b>
<b>4.2</b>	<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>14</b>
4.2.1	ESTUDIO DE MERCADOS .....	14
4.2.1.1	PRODUCTO .....	15
4.2.1.1.1	TIPOS DE PRODUCTOS .....	16
4.2.1.2	EL PRECIO.....	17
4.2.1.3	CLIENTES POTENCIALES.....	17
4.2.1.4	COMPETENCIA.....	17
4.2.2	MODELO CANVAS .....	18
4.2.2.1	COMPONENTES DEL MODELO CANVAS .....	18
4.2.2.1.1	SEGMENTO DEL MERCADO .....	19
4.2.2.1.2	PROPUESTA DE VALOR.....	19
4.2.2.1.3	CANALES DE DISTRIBUCIÓN.....	20
4.2.2.1.4	RELACIONES CON LOS CLIENTES .....	20
4.2.2.1.5	FUENTES DE INGRESOS .....	20
4.2.2.1.6	RECURSOS CLAVE.....	21
4.2.2.1.7	ACTIVIDADES CLAVE .....	21
4.2.2.1.8	SOCIOS CLAVE .....	21
4.2.2.1.9	ESTRUCTURA DE COSTOS .....	21
4.2.3	MARCO CONTEXTUAL .....	22
<b>5</b>	<b>OBJETIVO GENERAL</b> .....	<b>23</b>
<b>5.1</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> .....	<b>23</b>
<b>6</b>	<b>METODOLOGÍA</b> .....	<b>24</b>
<b>6.1</b>	<b>ETAPA 1. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA</b> .....	<b>24</b>
<b>6.2</b>	<b>ETAPA 2. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y COMPETENCIA</b> .....	<b>24</b>

<b>6.3</b>	<b>ETAPA 3. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO .....</b>	<b>25</b>
<b>6.4</b>	<b>ETAPA 4. CONSOLIDACIÓN COMPONENTES DEL MODELO CANVAS .....</b>	<b>25</b>
<b>7</b>	<b>RESULTADOS.....</b>	<b>26</b>
<b>7.1</b>	<b>ETAPA 1. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA .....</b>	<b>26</b>
7.1.1	MATERIAS PRIMAS.....	26
7.1.2	CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN.....	27
7.1.3	CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO.....	27
7.1.4	CAPACIDAD DE DISTRIBUCIÓN DEL PRODUCTO .....	27
<b>7.2</b>	<b>ETAPA 2. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y COMPETENCIA.....</b>	<b>28</b>
7.2.1	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS .....	28
7.2.2	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS .....	30
7.2.3	MATRIZ DOFA .....	32
7.2.4	MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO.....	33
<b>7.3</b>	<b>ETAPA 3. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO .....</b>	<b>37</b>
<b>7.4</b>	<b>ETAPA 4. CONSOLIDACIÓN COMPONENTES DEL MODELO CANVAS .....</b>	<b>49</b>
7.4.1	DISEÑO DEL MODELO .....	49
7.4.2	SEGMENTACIÓN DEL MERCADO.....	52
7.4.3	PROPUESTA DE VALOR.....	54
7.4.4	CANALES DE DISTRIBUCIÓN.....	56
7.4.5	RELACIONES CON LOS CLIENTES .....	58
7.4.6	FUENTES DE INGRESO.....	60
7.4.7	RECURSOS CLAVE.....	61
7.4.8	ACTIVIDADES CLAVE .....	64
7.4.9	SOCIOS CLAVE .....	66
7.4.10	ESTRUCTURA DE COSTOS .....	68
7.4.11	IMPACTO Y VENTAJAS DE LA APLICACIÓN DEL MODELO CANVAS ...	69
<b>8</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>70</b>
<b>9</b>	<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>71</b>
<b>10</b>	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>72</b>

# 1 INTRODUCCIÓN

Actualmente la demanda de los mercados lácteos ha estado en un constante cambio, siendo este campo complejo, dinámico y muy competitivo, ya no basta con cumplir con las expectativas y la calidad; es indispensable superar las exigencias de los clientes obteniendo resultados excepcionales (Briñez, 2016).

En ese contexto, las empresas cada vez más están incorporando nuevos productos en sus líneas de producción, buscando diferentes estrategias que les ayuden a que estos nuevos productos sean viables. El estudio de mercados es una investigación la cual pretende identificar cual sería la posible respuesta del mercado hacia un producto o servicio con el fin de plantear la táctica comercial más idónea para este (Antunish Cárdenas & Maldonado Gil, 2019).

La presente investigación trata del estudio de mercado para un nuevo producto de la empresa Drucky con el propósito de conocer su aceptabilidad en el mercado mediante el modelo CANVAS, realizando un diagnóstico de capacidad de respuesta al mercado por parte de la empresa y analizando las características del entorno y de la competencia, para poder determinar el perfil de la segmentación del posible consumidor del nuevo producto.

Sobre el nuevo producto, la empresa DRUCKY apuesta a una leche natural que contiene menos procesos industriales que la leche ultra pasteurizada, sin aditivos ni químicos, características que son muy importantes a tener en cuenta en la salud de la población, haciendo de este producto una leche artesanal, con mayor cantidad de grasa y sólidos, y con más duración que la leche que venden almacenada en cantaras lecheras que distribuyen los vendedores que van a los diferentes sectores del municipio.



## 2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad, se hace más frecuente encontrar productos alimenticios en el mercado, los cuales debido a sus procesos de producción han traído consigo problemas de salud a sus consumidores (Zavala, 2011). Es por esta razón que el presente proyecto pretende encontrar un segmento de mercado donde se pueda comercializar un nuevo producto ofrecido por la empresa Drucky, ubicada en la ciudad de Pamplona. Al ser un producto nuevo, la empresa requiere saber el grado de aceptación que podría tener este en el mercado, teniendo en cuenta que existen productos similares, los cuales han generado que, debido a sus procesos de producción, se pierdan propiedades y nutrientes importantes para el ser humano. Tal es el caso de la leche, el cual es uno de los principales alimentos para el consumo humano debido a su gran aporte nutricional, diferentes minerales y vitaminas, así como es la fuente de calcio por excelencia (Calixto, 2017). Este alimento tan indispensable, ha sufrido cambios organolépticos y nutricionales, debido a los procesos térmicos a los cuales es sometida para su adecuado procesamiento y comercialización en el mercado (Calixto, 2017). Esto ha traído consigo que se pierdan características importantes para el consumidor, ocasionando que diariamente se busquen alternativas diferentes, en cuanto a sabores, presentación, disponibilidad, conservación y otras complementarias para que el consumidor considere que tiene un producto que satisface completamente sus necesidades y expectativas (Pérez, 2020).

Por este motivo la empresa Drucky, quien cuenta con más de 22 años en el mercado de la ciudad de Pamplona en el sector de lácteos, desea incursionar con una nueva línea de producto enmarcada en la comercialización de leche fresca, con características diferentes a las ofrecidas por la competencia y generando un carácter diferenciador a su producto en relación a otros ofrecidos en el mercado. Por ello, se desea ofrecer un producto novedoso, que encaje dentro de las necesidades de los consumidores, permitiendo encontrar alternativas diferentes que hagan que dicho producto sea considerado como un producto que satisface por completo sus requerimientos.

### 3 JUSTIFICACIÓN

Nacionalmente la producción de leche fresca ha ido obteniendo un crecimiento significativo por sus diversos usos e implementación en las diferentes áreas de producción originando un progreso notable en la economía, llegando en 2019 a producir 18 millones de litros por día y aproximadamente 6.600 millones de litros de leche al año, proporcionando un impulso en la demanda de dicho mercado (Carulla y Ortega, 2016). La leche es un líquido biológico, siendo así un producto difícil de tratar, ya que en ella se muestran distintas interacciones de carácter bioquímico, fisicoquímico, y microbiológico trayendo consigo consecuencias en los aspectos nutricionales y sensoriales que son de gran importancia para el conocimiento del consumidor (Corzo, Caballero y Rivera, 2020).

El departamento Norte de Santander, se caracteriza por tener una gran actividad en el sector socio económico, debido a que está ubicado en una zona fronteriza, garantizando un alto flujo de productos de Colombia, y desde Venezuela. (Contreras, 2017). La ciudad de Pamplona y sus alrededores es una de las mayores industrias de productos alimenticios siendo el sector lácteo uno de los mejor posicionados.

La presente investigación tiene como fin desarrollar un estudio de mercado en el municipio de Pamplona, Norte de Santander para la inclusión de un nuevo producto de la empresa Drucky, gestionando el crecimiento de su competitividad en el mercado. Como resultado de ello, se fortalecerá su posicionamiento y reconocimiento en el sector agroindustrial, proporcionando un incremento en la economía de la ciudad, generando empleabilidad a sus habitantes.

Los beneficios en el ámbito social se reflejan en brindar una novedad a los usuarios al momento de consumir productos lácteos, principalmente la leche, quienes están acostumbrados a adquirir dicho producto de las empresas que ya están posicionadas en el mercado local y deseen encontrar un producto con un alto valor agregado el cual se puede ver reflejado en más nutrientes y propiedades.

## 4 MARCO DE REFERENCIA

### 4.1 ESTADO DEL ARTE

A continuación, se relacionan los trabajos consultados, que se consideran relevantes y que son base para la elaboración de este proyecto:

TÍTULO	AUTOR(ES)	RESUMEN	AÑO
EL MODELO CANVAS EN LA FORMULACIÓN DE PROYECTOS.	FERREIRA	En esta investigación los autores determinaron que el modelo canvas es una herramienta adecuada cuando se habla en el ámbito de innovación y emprendimiento para la formulación de proyectos con el fin de gestionarse como unidades de negocios en dichos proyectos emprendedores.	2015
MODELO CANVAS PARA DETERMINAR LA VIABILIDAD DE LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA BAJO EL MODO DE OUTSOURCING DESTINADA A LA CONSULTORIA Y ASESORIA DE IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES DE LA CIUDAD DE CÚCUTA.	AYALA	Para Ayala (2020) la creación de una empresa outsourcing mediante el modelo canvas da como conclusión un proyecto viable por los resultados obtenidos en su estudio financiero, trayendo consigo buenas oportunidades de empleo para la ciudad local, ayudando al crecimiento de su economía.	2020
ESTUDIO DE MERCADO DE PAPAYA MEXICANA: UN ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD (2001-2015).	SANDOVAL, ÁVILA Y HERNÁNDEZ	En este artículo los autores realizaron una comparación del mercado de este fruto a nivel nacional e internacional para determinar su nivel de competitividad, en un rango determinado de tiempo, concluyendo que el nivel competitivo ha disminuido, gracias a esto se crean alternativas para mejorar su posicionamiento en el mercado.	2017

<p>ESTUDIO DE MERCADOS PARA DETERMINAR LA TENDENCIA DE CONSUMO Y ACEPTACIÓN DEL PAN DE QUINUA EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN.</p>	<p>PARADA Y GONZÁLEZ</p>	<p>Mediante este proyecto los autores determinaron a través de un estudio de mercados la viabilidad de crear una empresa productora de pan de quinua y el grado de aceptación por parte del mercado objetivo con una tendencia de consumo de más del 90%, permitiendo continuar con la ejecución del plan de negocios para la creación de una empresa.</p>	<p>2018</p>
<p>INVESTIGACIÓN DE MERCADOS PARA DETERMINAR LA ACEPTACIÓN DE UNA DISTRIBUIDORA DE ARTÍCULOS E INSUMOS PARA PANADERÍAS, REPOSTERÍAS Y PASTELERÍAS EN EL MERCADO DE OCAÑA</p>	<p>NAVARRO</p>	<p>En esta investigación el autor determinó mediante un diagnóstico de comportamiento de mercado la situación actual en cuanto a la competencia, oferta y demanda de la distribuidora para identificar su nivel de aceptación concluyendo que no existen barreras para incursionar en el mercado ya que hay una necesidad en el territorio donde se realizó dicha investigación.</p>	<p>2015</p>
<p>ESTUDIO DE MERCADO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE INFUSIÓN DE HOJA DE ARÁNDANO Y SATISFACER EN CONSUMO SALUDABLE EN LA CIUDAD DE CHICLAYO.</p>	<p>AURAZO</p>	<p>Mediante este proyecto el autor realizó un estudio de mercado que permitió determinar la viabilidad del consumo saludable de infusión de hoja de arándano en la ciudad de Chiclayo, dando como resultado la aprobación para crear una microempresa, a través de investigaciones tipo descriptivas, esto con el fin de satisfacer la demanda que presenta este sector.</p>	<p>2017</p>
<p>MODELO CANVAS PARA SERVICIO DE TRANSPORTE EN MOTO CONDUCIDO POR MUJERES PARA MUJERES.</p>	<p>MOYA Y SABANDO</p>	<p>En este proyecto los autores aplicaron el modelo canvas para instalar una empresa de transporte de mujeres en moto, con el fin de acortar el tiempo de las usuarias de la Parroquia de Sangolquí hasta su lugar de destino, diseñando una propuesta para realizar un análisis situacional, concluyendo mediante esta metodología y el análisis financiero de</p>	<p>2020</p>

		rentabilidad que es viable económicamente gestionar el modelo de negocio.	
ESTUDIO DE MERCADO PARA LA CREACIÓN DE UN PUNTO DE DISTRIBUCIÓN Y HELADOS DE FRUTAS EN LA PARROQUIA URBANA XIMENA Y MORAN VALVERDE	FLORES	En este proyecto el autor realizó un estudio de mercado con un tipo de investigación descriptiva con enfoque cualitativo y cuantitativo, con el objetivo de evaluar el grado de aceptación de los clientes en el consumo de helados con frutas, obteniendo como resultado una gran demanda por parte de los usuarios y creando una propuesta de un estudio de factibilidad que dio como respuesta resultados positivos para un futuro emprendimiento.	2019
ESTUDIO DE MERCADO, PARA LA TOMA DE DECISIONES DE INVERSIÓN, EN LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE HELADOS ARTESANALES EN LA CIUDAD DE CAJAMARCA.	HUAMÁN	En esta investigación tipo transversal y no experimental, el autor analizó las percepciones y actitudes de los pobladores de la ciudad de Cajamarca con el propósito de determinar la toma de decisiones de inversión para la producción y comercialización de helados artesanales, dando como conclusión que es factible en todos los resultados evaluados, aportando al mercado un incremento en las ventas de frutas exóticas.	2018
ESTUDIO DE MERCADO PARA EL POSICIONAMIENTO DEL PRODUCTO MINI DONA EN LA CIUDAD DE ESMERALDAS	RUSSO	En este trabajo los autores realizaron un estudio de mercado para el posicionamiento del producto mini dona en el mercado esmeraldeño realizando una investigación mixta de tipo exploratorio, esto permitió conocer gustos y expectativas de la población, así como percepciones y opiniones de la competencia las cuales fueron importantes para la investigación. Se utilizaron herramientas como entrevistas, encuestas, grupo focal y estudio documental. Finalmente se obtuvo	2020

- Como se pudo evidenciar en los trabajos consultados, se presenta la importancia y la forma de aplicar un estudio de mercados, así como algunos trabajos destacados que han implementado el modelo canvas. Sin embargo, es importante resaltar que el carácter diferenciador de este trabajo con respecto a los anteriormente mencionados, radica en que no se han encontrado antecedentes que trabajen un estudio de mercados basado en un modelo canvas. Así mismo, no se han encontrado trabajos similares con el mismo producto.

## 4.2 MARCO TEÓRICO

### 4.2.1 ESTUDIO DE MERCADOS

El estudio de mercados es una investigación la cual pretende identificar cual sería la posible respuesta del mercado hacia un producto o servicio con el fin de plantear la táctica comercial más idónea para este (Antunish Cárdenas & Maldonado Gil, 2019).

En muchas ocasiones, nos preguntamos por qué el éxito de un producto con respecto a otro, por qué algunas empresas tienen mayor volumen de ventas que otras similares, razón por la cual es necesario realizar un estudio de los elementos que componen el mercado.



Fig. 1. Elementos que componen el mercado

Estos elementos son: producto, precio, clientes potenciales y competencia. El análisis y comprensión de dichos elementos permitirán conocer las probabilidades de éxito o de fracaso de un producto y de esta forma poder plantear cuál sería la estrategia comercial a implementar (Antunish Cárdenas & Maldonado Gil, 2019).

#### **4.2.1.1 PRODUCTO**

El producto es la base de cualquier organización bajo la cual espera poder obtener beneficios, generando políticas y estrategias para su adecuada introducción y comercialización en el mercado. Es aquello que una empresa puede ofrecer a un mercado, para que sea usado o consumido y que satisface una expectativa o una necesidad (Ugarte, 2019).



**Fig. 2 Niveles del producto**

**Fuente: (Ugarte, 2019)**

Los niveles establecidos para el producto, se definen en la figura 2, los cuales se tienen en cuenta en el momento en que se desea identificar qué tipo de necesidades se desean satisfacer al consumidor, con el fin de que se diseñe un producto con un conjunto de características y beneficios para el cliente final.

#### 4.2.1.1.1 TIPOS DE PRODUCTOS

Los productos se pueden clasificar en las siguientes categorías a tener en cuenta:

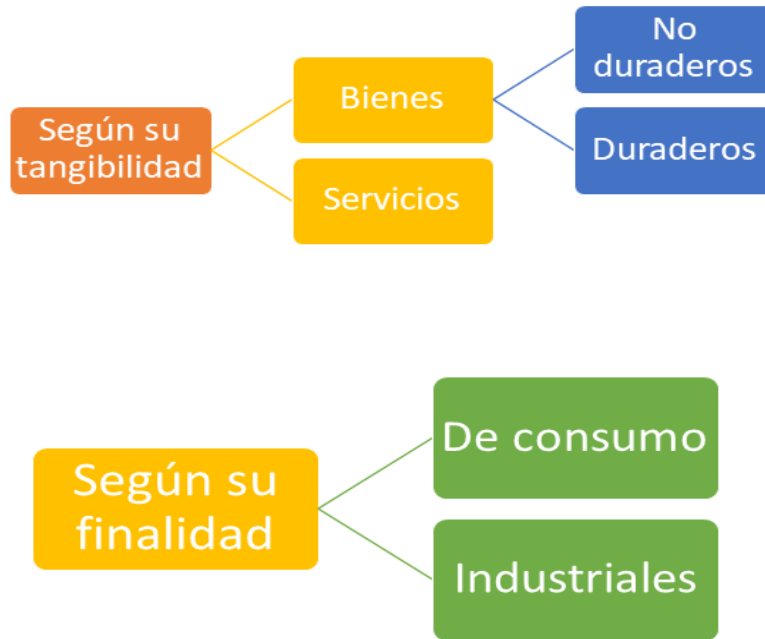


Fig. 3. Tipos de productos

Fuente: Autor

La figura 3, demuestra que de acuerdo al tipo de producto que la empresa desea ofrecer, se debe generar un mercado definido, así como la adecuada estrategia comercial. De igual manera, los productos cuentan con características específicas que permiten que se genere un carácter diferenciador frente a la competencia. Estas características hacen referencia a: La marca, la cual es una decisión importante para la empresa, pues busca generar un grado de recordación en el consumidor, así como identifica y diferencia al producto de otros afines. De igual manera, se encuentra el envase, el cual permite la adecuada preservación del producto, así como facilidad en el transporte del mismo. También, es un elemento importante a la hora de generar decisión en el cliente a la hora de adquirir el producto (Ugarte, 2019).

Finalmente, se encuentra el producto ampliado, el cual maneja dos aspectos importantes los cuales hacen referencia a los servicios adicionales y la forma en que se prestarán.



#### **4.2.1.2 EL PRECIO**

Es una variable que se debe aplicar al producto o servicio que se va a ofertar al consumidor. Para ello se deben tener en cuenta varios factores como son; costos en la producción y comercialización, precios frente a la competencia y por supuesto, los clientes a los cuales se va dirigir el producto. Para poder constituir estos precios, se debe establecer de acuerdo a los métodos que existen para ello, en relación al juicio que tenga cada empresa: Basados en los costos, basados en el comprador y basados en la competencia (Granizo & Saldarriaga, 2020).

#### **4.2.1.3 CLIENTES POTENCIALES**

Para este elemento, es importante tener en cuenta características importantes de nuestros clientes potenciales como el lugar donde viven, cuáles son sus preferencias, cuanto es su nivel de ingresos, entre otros aspectos importantes a tener en cuenta. Es con ello que se puede llevar a cabo una segmentación del mercado analizando de esta manera aspectos como, quién compra, que se compra, con qué frecuencia se compra, donde se compra y cuánto se compra.

#### **4.2.1.4 COMPETENCIA**

Afluencia de diversos oferentes de un bien o servicio en un mismo mercado. Para ellos es importante conocer de primera mano cómo estos competidores desarrollan su producto, cómo lo ofrecen, a qué precio, qué canales de distribución utilizan y qué grado de aceptación tiene su producto en el mercado. Es por este motivo, que es necesario que la empresa establezca estrategias adecuadas a la hora de introducir su producto en el mercado. Para ellos debe tener en cuenta que el producto que desea ofrecer sea muy diferente al ofrecido por la competencia o que sea un producto o servicio similar al de la competencia y de esta manera atraer clientes.

## 4.2.2 MODELO CANVAS

El Modelo CANVAS, es una alternativa de negocio la cual busca agregar valor a las ideas de negocio, de acuerdo con lo desarrollado por Alexander Osterwalder. The Business Model Canvas se puede aplicar a cualquier tipo de empresa; micro, pequeña, mediana y gran empresa sin importar la naturaleza del negocio, es decir, puede aplicarse a empresas del ámbito público o privado independientemente del tipo de clientes a los cuales se dirige el producto o servicio que preste la empresa (Arequipa, 2020).

### 4.2.2.1 COMPONENTES DEL MODELO CANVAS

Para Alexander Osterwalder, la forma más adecuada para describir un modelo de negocio radica en fraccionarlo en 9 bloques básicos los cuales son conducentes al método que debe tener una empresa a la hora de obtener sus ingresos cubriendo cuatro aspectos importantes para un negocio los cuales son; oferta, clientes, infraestructura y su viabilidad económica. De esta manera es de gran importancia conocer para qué sirven y cómo se deben desplegar cada uno para obtener un modelo de negocios exitoso (Moya y Sabando, 2020).



Fig. 4. Componente Modelo Canvas

Fuente: Moya y Sabando, 2020

En el fig. 4., se muestra la estructura del modelo de negocios, enmarcada en nueve componentes de la siguiente manera (Mejía, 2019):

- La propuesta de valor, que se encuentra en el centro del modelo, indicando la diferencia del negocio con las demás existentes en el mercado. ¿Qué nos hace exclusivos en el mercado?
- El segmento de clientes, se encuentra ubicado a la derecha en el modelo. Permite identificar qué tipo de relaciones se van a tener y cómo llevar esa propuesta de valor hacia ellos.
- Los canales de distribución bajo los cuales se llevará el producto a los clientes, pueden ser tiendas online, mayoristas, minoristas entre otros dispuesto por la empresa para ello.
- Actividades y recursos claves, los cuáles son tareas que se debe realizar, que se necesita para que el negocio funcione, cuáles serían los socios estratégicos con los que debemos trabajar.
- La estructura de costos y fuentes de ingresos, estos elementos permiten asegurar la viabilidad económica del negocio y garantizar la sostenibilidad del mismo.

A continuación, se describen cada uno de los componentes de manera detallada (Mejía, 2019):

#### **4.2.2.1.1 SEGMENTO DEL MERCADO**

Es necesario analizar las necesidades y expectativas del cliente con respecto a un producto o servicio, esto garantiza el éxito de ello en el mercado. Por esto es importante, enfocarse en la propuesta de valor que se le ofrecerá a ese cliente, teniendo en cuenta que de manera inicial debe dirigirse a un nicho pequeño con el fin de garantizar el éxito del producto o el servicio.

#### **4.2.2.1.2 PROPUESTA DE VALOR**

Esta debe estar claramente definida pues en ella indicamos cuáles son nuestras diferencias e innovaciones con respecto a la competencia y por qué los clientes estarían dispuestos a pagar. Así mismo, nos ayuda a tener ventajas competitivas con respecto a nuestra competencia, caracteriza al producto o servicio de los demás ofrecidos en el mercado.

#### **4.2.2.1.3 CANALES DE DISTRIBUCIÓN**

Se deben establecer los canales de comunicación con los clientes del producto o servicio, teniendo en cuenta cuales son los mejores de acuerdo a la naturaleza de la empresa y del producto. Es por ello que se debe identificar algunos como la forma de venta y postventa, tiendas físicas, tiendas online, intermediarios o una combinación de ellos. Esto permitirá que los clientes cuenten con un soporte importante a la hora de adquirir el producto o servicio, al mismo tiempo que definen las estructuras de costos necesarias para la empresa, a la hora de revisar los beneficios que obtendrá de la venta.

#### **4.2.2.1.4 RELACIONES CON LOS CLIENTES**

Este elemento es importante, pues caracteriza el tipo de relación que se desea tener con los clientes, pueden ser de tipo personal la cuales se puede realizar de manera presencial o telefónicamente. Se encuentran las de tipo automatizadas las cuales pueden ser a través del correo electrónico o por medio de terceros o utilizando comunidades de usuarios. Es importante generar en el cliente una conexión con la propuesta de valor y cuál es el impacto que queremos producir en él.

#### **4.2.2.1.5 FUENTES DE INGRESOS**

Las fuentes de ingresos son un aspecto determinante si se quiere tener un negocio exitoso, pues son quienes marcarán la pauta en cuanto a la evolución de ventas, ingresos, gastos y beneficios a obtener.

#### **4.2.2.1.6 RECURSOS CLAVE**

Es necesario establecer las necesidades de recursos necesarios para poder generar el producto o servicio, así como la propuesta de valor y con qué elementos debemos contar para ello. Esto involucra tener en cuenta recursos como: humanos, físicos, tecnológicos, financieros, pues de ello depende en gran medida que la estructura de negocio sea viable, que exista un mercado para ello y que existan clientes dispuestos a confiar en la empresa.

#### **4.2.2.1.7 ACTIVIDADES CLAVE**

Las actividades clave son difíciles de definir pues indican que somos, que queremos llegar a ser y que queremos mostrar al mercado, así como generan valor a la marca y definen cuáles serían las estrategias requeridas para potenciar el valor agregado del negocio.

#### **4.2.2.1.8 SOCIOS CLAVE**

Es importante contar con una red de alianzas o socios estratégicos que ayuden a que el negocio pueda contar con colaboradores que de una u otra manera ayudan a expandir el negocio y compartir experiencias. Estos acuerdos pueden ser para compartir costos, recursos, inversiones o para generar proyectos de negocios en conjunto.

#### **4.2.2.1.9 ESTRUCTURA DE COSTOS**

En este elemento se define el precio que debe pagar el cliente por el producto o servicio. Para ello es necesario calcular todos los costos directos implicados en la elaboración del producto o prestación del servicio, así como los costos indirectos que conlleva un aumento en el precio del mismo; almacenamiento, distribución, servicio postventa, entre otros. También es importante tener en cuenta, inversión, pérdidas, gastos y beneficios una vez el negocio inicie a generar frutos.

### **4.2.3 MARCO CONTEXTUAL**

La empresa en la cual se desarrollará el presente proyecto es HELADOS DRUCKY la cual, es una empresa pamplonesa, conocida por la producción y comercialización de helados. Fue fundada por una familia emprendedora en el año de 1982. Inicialmente conocida con el nombre de HELADOS FRUTTY dedicada inicialmente a la producción de paletas de crema (pocicles), y paletas de agua, las cuales eran vendidas en los colegios.

La empresa funcionaba en la casa de habitación de sus propietarios, ubicada en barrio las Américas, improvisando un salón para la producción de helados.

Con escasa maquinaria, durante 10 años permaneció HELADOS FRUTTY, en este tiempo se realizó la proyección de otros productos y se participó de ferias microempresariales organizadas por las alcaldías de las localidades cercanas y de las cuales se obtuvieron nuevos clientes para realizar la distribución de los productos.

Para cubrir las necesidades de demanda, se empezó a capacitar en el área de elaboración, manejo de productos de heladería, y mantenimiento de equipos de refrigeración.

En el año de 1992, se adquiere un lote ubicado en la Avenida Celestino Villamizar; donde se construye la planta actual de Helados DRUCKY, la cual empieza a funcionar desde 1996 (para esta fecha es adquirida nueva maquinaria para la producción de helados).

En el año de 1998 se adquiere el registro sanitario del INVIMA, y se registra la marca en la Superintendencia de Industria y Comercio; presentándose el inconveniente de no poder registrar la marca FRUTTY, debido a que ya existía este registro. Por este motivo se cambió el nombre de los productos de HELADOS FRUTTY a HELADOS DRUCKY, con su eslogan "Delicioso Sabor Natural".

Desde entonces las instalaciones de HELADOS DRUCKY han estado ubicadas en la Calle 2 N.º 5-12 AV. Celestino Villamizar, con nuestro punto de venta ofreciendo una variedad de productos, como paletas, vasitos, conos, cremas, entre otros.

## **5 OBJETIVO GENERAL**

Elaborar un estudio de mercados para un nuevo producto de la empresa Drucky a partir del modelo canvas

### **5.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Realizar un diagnóstico de capacidad de respuesta al mercado por parte de la empresa.
2. Analizar las características del entorno y de la competencia de la empresa.
3. Determinar el perfil de la segmentación del posible consumidor del nuevo producto
4. Consolidar el valor agregado del nuevo producto mediante los componentes que conforman el modelo canvas

## **6 METODOLOGÍA**

La metodología que se utilizó para llevar a cabo la investigación será de tipo descriptivo, esto teniendo en cuenta, que estuvo soportada mediante información recolectada por fuentes como entrevistas encuestas, observación directa, entre otras herramientas, las cuales sirvieron para ser analizadas y así conocer de primera mano el contexto donde se desarrolla la investigación (Bernal, C 2010).

La investigación utilizó fuentes primarias quienes serán los posibles compradores del producto, habitantes de la ciudad de Pamplona. De igual manera se tuvieron en cuenta otras fuentes primarias como los empleados de la empresa, competencia, proveedores entre otros. Para la aplicación de instrumentos se determinó un tamaño de muestra adecuado a un muestreo no probabilístico.

Esta investigación se realizó en 4 etapas, las cuales están definidas en función de los objetivos trazados. Estas etapas son:

### **6.1 ETAPA 1. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA**

En esta etapa se buscó identificar el contexto, en este caso la empresa teniendo en cuenta la capacidad que tiene la empresa en cuanto a dar respuesta al mercado al cual va dirigido el producto. Esta capacidad de respuesta va enmarcada en aspectos como: Materias primas, capacidad de producción, capacidad de almacenamiento, capacidad de distribución del producto. Para ello se utilizarán herramientas como:

- Entrevistas a jefe de producción, gerente y proveedor principal de materia prima.

Estas herramientas proporcionaron información acerca de si la empresa cuenta con recursos humanos, técnicos y de infraestructura, para poder elaborar el nuevo producto.

### **6.2 ETAPA 2. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y COMPETENCIA**

En esta etapa, se identificaron y analizaron las características del entorno donde se va a desarrollar el producto, teniendo en cuenta aspectos relevantes como el clima, producción de la leche, traslado de la materia prima a la planta, entre otros. Las herramientas utilizadas fueron:



- Diamante de Porter
- Matriz DOFA
- Matriz de evaluación de factores externos

De igual manera, en cuanto al análisis de la competencia, se identificaron elementos como: precios, presentación del producto, cantidades, principales proveedores del producto en la ciudad de Pamplona, ventas semanales y mensuales del producto, entre otros aspectos relevantes a tener en cuenta. Para este análisis se utilizaron herramientas como:

- Encuesta a distribuidores del producto
- Matriz de evaluación de factores internos
- Matriz de perfil competitivo
- Las 5 fuerzas de Porter

### **6.3 ETAPA 3. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO**

En esta etapa de la investigación se llevó a cabo la segmentación del mercado al cual se dirigirá el producto. Es por ello que se realizó una encuesta por barrios con el fin de poder establecer, gustos y preferencias de los consumidores. De igual manera es importante tener en cuenta dentro de dicho instrumento, la opinión de los consumidores en aspectos como alternativas y opciones diferentes que quisieran encontrar del mismo producto.

### **6.4 ETAPA 4. CONSOLIDACIÓN COMPONENTES DEL MODELO CANVAS**

Con los resultados de las etapas anteriores se buscó generar estrategias que permitan a la empresa consolidar el nuevo producto en el mercado. Para ello se realizó la consolidación de los valores agregados generados en cada una de las etapas de la investigación en concordancia con los módulos que integran el modelo canvas. Esto permitió que la empresa identificará los aspectos relevantes y el carácter diferenciador de su producto frente a la competencia y de esta manera establecer actividades, recursos, responsables, metas y resultados, que garanticen que a futuro el producto se dé a conocer al mercado y tenga permanencia en el mismo. Para ello, se hizo uso del modelo canvas y los módulos que lo componen.

## **7 RESULTADOS**

A continuación, se presentan los resultados de acuerdo a cada uno de los objetivos planteados.

### **7.1 ETAPA 1. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA**

Para realizar el diagnóstico de la empresa se tuvieron en cuenta aspectos como la opinión de la jefe de producción, la gerente y los principales proveedores donde se realizó la entrevista a cada uno de ellos. Esta entrevista se estructuró con 24 preguntas abiertas dirigidas a la jefe de producción y gerente, y 4 preguntas abiertas al principal proveedor de materia prima con el propósito de obtener la mayor información posible acerca del proceso, materiales, insumos, cantidades, y todo lo relacionado con el nuevo producto.

#### **(Ver Anexo 01 Entrevistas)**

En la entrevista se destaca la capacidad de respuesta con la que cuenta la empresa en cuanto a:

#### **7.1.1 MATERIAS PRIMAS**

La empresa cuenta con un único proveedor de materia prima que a su vez es socio, está ubicado en el municipio de Bochalema, Norte de Santander. La granja tiene una medida de 10.000 m<sup>2</sup> y cuenta con 10 vacas de raza jersey las cuales garantizan la mejor calidad de leche con un alto contenido de grasa y sólidos. No se realiza un ordeño a mano se hace con un equipo de ordeño, una máquina para todas esto quiere decir que la leche no tiene contacto con el operario, garantizando una alta calidad higiénica. Esta leche ingresa al tanque refrigerante donde se mantiene almacenada, al completarse la totalidad del tanque de almacenamiento la materia prima es transportada hacia la empresa, llegando a transportar 560 litros semanales cumpliendo con todas las condiciones adecuadas.

### **7.1.2 CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN**

La empresa cuenta con 3 trabajadores que laboran 1 solo turno de jornada continua, se acordó trabajar jornada de 9 horas diarias, 48 horas semanales, para otorgar espacios más prolongados a los trabajadores los fines de semana. El pasteurizador tiene de capacidad líquida 400 a 420 litros pero no se trabaja esa capacidad total con los productos actuales, en caso de llegar a capacidad total líquido se corre el riesgo de que algo ocurra con la máquina o con el producto, se maneja la capacidad tope de la máquina que son 380 litros por pasteurización, entonces se pueden procesar en un lote 380 litros que se pueden producir y en una jornada laboral se pueden hacer dos lotes entonces se pueden procesar 760 litros diarios a tope.

### **7.1.3 CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO**

La granja obtiene un promedio de 80 litros diarios de materia prima que se almacenan en un tanque de almacenamiento refrigerado con capacidad máxima de 400 litros, semanalmente se transporta la materia prima hacia la empresa, donde se almacena en 4 tanques refrigerados con una capacidad de 350 litros cada uno para un total de 1400 litros de capacidad final de almacenamiento.

### **7.1.4 CAPACIDAD DE DISTRIBUCIÓN DEL PRODUCTO**

La materia prima se distribuye mediante cantinas, cada cantina tiene una capacidad de 40 litros en un vehículo propio del proveedor donde caben 12 cantinas; la materia prima se transporta directamente a la empresa una o dos veces por semana. Para el nuevo producto no se cuenta con un canal de distribución definido ya que actualmente solo hay un medio de transporte especial para los productos de la empresa ya existentes.

## **7.2 ETAPA 2. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y COMPETENCIA**

Para desarrollar esta etapa se tuvo en cuenta los resultados obtenidos en la etapa de diagnóstico con el propósito de analizar diferentes aspectos del entorno y de la competencia, esto se llevó a cabo mediante diferentes herramientas como las que veremos a continuación:

### **7.2.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS**

Esta matriz proporciona una base para analizar las relaciones internas entre las áreas de las empresas. Es una herramienta analítica de formulación de estrategia que resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo. El objetivo es generar estrategias que permitan dotar a las microempresas de ventajas competitivas y garantizar su adaptabilidad en el sector al cual pertenecen (Trejo, 2016). Para la construcción de la matriz de factores internos se tomaron en cuenta los valores de peso, calificación y total ponderado.

## MATRIZ EFI

FACTORES INTERNOS CLAVE		Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
<b>FORTALEZAS</b>				
1.	Buena reputación y reconocimiento a nivel local, lo que resulta en un alto sentido de pertenencia por parte de la comunidad y empleados.	10%	4	0.40
2.	Personal operativo con alto nivel de capacitación para el desarrollo de los diferentes trabajos de la empresa.	8%	3	0.24
3.	Solvencia financiera para cubrir gastos y cumplir con los objetivos de la empresa.	8%	3	0.24
4.	Conocimiento empírico de los procesos de producción	4%	3	0.12
5.	Infraestructura adecuada para el desarrollo de la producción, así mismo sólida normativa y registro calificado de la empresa.	6%	4	0.24
6.	Disponibilidad de equipos correspondientes para el proceso de la leche y tenencia de los elementos necesarios para el cumplimiento de la producción.	5%	3	0.15
7.	Calidad de la materia prima y productos procesados.	8%	4	0.32
<b>DEBILIDADES</b>				
1.	Inexistencia de una sólida y organizada cadena logística.	15%	2	0.30
2.	Tener indicadores de rotación altos ya que el producto no puede estar almacenado más de 5 días.	8%	2	0.16
3.	Falta de algún financiamiento significativo que permita a la empresa invertir para la mejora de los factores de producción, con el fin de lograr un producto diferenciador.	5%	2	0.10
4.	Altos gastos de transporte en la comercialización del producto terminado.	6%	1	0.06

5.	Falta de experiencia del sector de operaciones con respecto a la distribución del producto terminado.	5%	2	0.10
6	No se tiene conocimiento exacto de las amenazas y oportunidades del entorno.	4%	2	0.08
7	Limitada diversificación de mercados	8%	2	0.16
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>		<b>2.67</b>
<b>BALANCE POSITIVO</b>				

Fig. 5 Matriz MEFI

### 7.2.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

Es un instrumento de diagnóstico (ponderado) que permite hacer un estudio de campo, donde se pueden identificar y evaluar distintos aspectos externos que pueden afectar o influir en la expansión y crecimiento de una marca, empresa, organización o negocio.

<b>MATRIZ EFE</b>				
<b>FACTORES EXTERNOS CLAVE</b>		<b>Importancia Ponderación</b>	<b>Clasificación Evaluación</b>	<b>Valor</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1.	Implementación de buenas prácticas de manufactura.	10%	3	0.30
2.	Elaboración de nuevos productos derivados de la leche.	8%	4	0.32
3.	Participación de la empresa en ferias agropecuarias, agroindustriales, artesanales o de emprendimiento en la región o a nivel nacional.	7%	3	0.21
4.	Aumento del consumo de lácteos en el mercado regional	5%	4	0.20
5.	Innovación de sistemas y materiales de empaque	5%	1	0.05

6.	Concientización social sobre el cuidado del medio ambiente, mediante una red de recicladores que está muy bien organizada permitiendo hacer una logística inversa para recuperar el empaque a bajo costo.	8%	3	0.24
7.	Producto nuevo e innovador para los clientes en la región además de que la empresa sea Pamplonesa.	5%	1	0.05
<b>AMENAZAS</b>				
1.	Enfermedades zoonóticas en el ganado (origen de la materia prima).	6%	2	0.12
2.	El mercado se rige por precios bajos y no por la calidad del producto.	14%	4	0.56
3.	Fortalecimiento de la competencia con estrategias e innovación.	9%	4	0.36
4.	Inestabilidad política y social. (tanto en la región como a nivel nacional).	5%	4	0.20
5.	Restricciones debido a la situación actual ocasionadas por la pandemia.	8%	3	0.24
6.	Aumento de precio de la materia prima e insumos para el sistema productivo.	2%	1	0.02
7.	Entrada de nuevos competidores en el mercado.	8%	2	0.16
<b>Total</b>		<b>100%</b>		<b>3.03</b>
<b>BALANCE POSITIVO</b>				

Fig. 6 Matriz MEFE

De acuerdo a los análisis obtenidos de las matrices MEFE y MEFI, se puede concluir que los factores claves internos y externos arrojan un balance positivo, esto indica que a pesar de ser un producto nuevo la empresa cuenta con recursos, conocimiento, experiencia, entre otros elementos que pueden ayudar al buen posicionamiento del producto en el mercado.

### 7.2.3 MATRIZ DOFA

Constituye la base o el punto de partida para la formulación o elaboración de estrategias. Para la elaboración de la matriz DOFA se pudieron identificar siete debilidades, siete fortalezas, siete oportunidades y siete amenazas, relevantes para el planteamiento de estrategias.

MATRIZ DOFA

		FUERZAS	DEBILIDADES
		Buena reputación y reconocimiento a nivel local, lo que resulta en un alto sentido de pertenencia por parte de la comunidad y empleados.	Inexistencia de una sólida y organizada cadena logística.
		Personal operario con alto nivel de capacitación para el desarrollo de los diferentes trabajos de la empresa.	Tener indicadores de rotación altos ya que el producto no puede estar almacenado más de 5 días.
		<b>Solvencia financiera para cubrir gastos y cumplir con los objetivos de la empresa.</b>	Falta de algún financiamiento significativo que permita a la empresa invertir para la mejora de los factores de producción, con el fin de lograr un producto diferenciador.
		Conocimiento empírico de los procesos de producción	Altos gastos de transporte en la comercialización del producto terminado.
		Disponibilidad de equipos correspondientes para el proceso de la leche y tenencia de los elementos necesarios para el cumplimiento de la	Falta de experiencia del sector de operaciones con respecto a la distribución del producto terminado.
		Calidad de la materia prima y productos procesados.	No se tiene conocimiento exacto de las amenazas y oportunidades del entorno
		Infraestructura adecuada para el desarrollo de la producción, así mismo solida normativa y registro calificado de la empresa.	Limitada diversificación de mercados
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA- FO	ESTRATEGIA-DO	
Implementación de buenas prácticas de manufactura.	Ampliar y fortalecer el portafolio de productos y servicios, suministrando al consumidor y cliente, novedosas opciones tendiendo en cuenta sus expectativas, necesidades, gustos y capacidad de compra.	Evaluar la política actual de precios del mercado y de la empresa, estableciendo cambios que equiparen la capacidad de gasto del cliente con la generación y comercialización del producto.	
Elaboración de nuevos productos derivados de la leche.			

Fig. 7 Matriz DOFA

Luego del análisis se pudieron establecer estrategias FO, DO, FA, DA que propician la elaboración de un plan de acción adecuado para el mejoramiento y posicionamiento del nuevo producto en el mercado. Algunas de estas estrategias son:

- Ampliar y fortalecer el portafolio de productos y servicios, suministrando al consumidor y cliente, innovadoras opciones teniendo en cuenta sus expectativas, necesidades, gustos y capacidad de compra.



- Evaluar la política actual de precios del mercado y de la empresa, estableciendo cambios que equiparen la capacidad de gasto del cliente con la generación y comercialización del producto.
- Realizar estudios de los proveedores a fin de involucrarlos con la empresa y aprovechar ventajas respecto a calidad de la materia prima y precios competitivos.
- Los precios fluctuantes de la materia prima pueden afectarnos menos si se mejora el personal de compra.

(Ver Anexo 02 Matriz DOFA)

#### 7.2.4 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Esta matriz reconoce los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades específicas, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa (Trejo, 2016). La competitividad comercial del sector lácteo se evalúa a partir de las matrices MEFI y MAFE, matriz MPC. En una matriz de perfil competitivo las clasificaciones y los puntajes del peso ponderado de los competidores se comparan con los de la empresa, dando como resultado un análisis que proporciona información estratégica importante a tener en cuenta por parte de la empresa Drucky.

#### MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)

Factores críticos para el éxito	EMPRESA DRUCKY			COMPETIDOR 1 Lechero JUAN		COMPETIDOR 2 Lechero DAVID	
	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Participación en el mercado	0,1	2	0,2	2	0,2	2	0,2
Competitividad de precios	0,1	1	0,1	4	0,4	4	0,4
Presentación del producto	0,3	4	1,2	1	0,3	1	0,3
Calidad del producto	0,3	4	1,2	3	0,9	2	0,6
Lealtad del cliente	0,2	3	0,6	3	0,6	3	0,6
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3,3</b>		<b>2,4</b>		<b>2,1</b>

Nota: (1) los valores de las calificaciones son los siguientes: 1- menor debilidad, 2- mayor debilidad, 3- menor fuerza, 4 – mayor fuerza.  
 (2) Como señala el total ponderado de **2.25**, el **competidor 1** es el más fuerte.  
 (3) Incluye cinco factores críticos para el éxito; pero, tratándose de la realidad, serían muy pocos.

Fig. 8 Matriz de Perfil Competitivo.

Para la valoración de la MPC y con el fin de comprender mejor el entorno externo y la competencia se determinaron cinco factores críticos para el éxito considerados claves desde el punto de vista de la investigación, los cuales fueron: participación del mercado, competitividad de precios, presentación del producto, calidad del producto y lealtad del cliente, Analizando los resultados de la matriz de perfil competitivo, la empresa Drucky es la que obtuvo el valor más alto con un 3,3 respecto a los demás competidores, entre ellos presentación del producto, siendo este en envase de vidrio reciclable de un litro con una reseña que indique toda la información del origen y proceso de la leche y calidad del producto ya que la leche artesanal que desea producir la empresa tiene menos procesos industriales y sin aditivos, logrando que los nutrientes y sólidos de la leche se conserven, estos dos aspectos son la propuesta de valor de la empresa para ser competitivos en el mercado. En segundo lugar, está el competidor número 1 lechero llamado Juan con un puntaje de 2.4 debido a que los criterios calificados no son mayores a los de la empresa Drucky, ya que el producto que ellos transportan no tiene ninguna prueba de calidad y es entregada de forma inadecuada, tampoco ningún proceso de higienización de la leche disminuyendo su calidad

**(Ver Anexo 03 Matriz de Perfil Competitivo)**

### ***7.2.5 LAS 5 FUERZAS DE PORTER***

Según lo señaló Porter (2009), es un modelo estratégico y una herramienta de gestión que nos permite hacer un análisis de una industria o sector a través de la identificación y análisis de cinco fuerzas en ella permitiendo conocer el grado de competencia que hay en una industria para realizar un análisis del exterior para realizar estrategias para aprovechar las oportunidades y/o hacer frente a las amenazas detectadas. Para poder determinar la competitividad del sector y a la vez utilizar los factores que pueden mejorar la competitividad del producto lácteo leche en el municipio de Pamplona, Norte de Santander, Porter plantea una serie de elementos los cuales son:

- **Entrada de nuevos competidores**

El mercado o el área no son atractivo si las barreras de entrada son fáciles o no de traspasar por nuevos participantes que lleguen con nuevos recursos y contenidos para adquirir una porción del mercado.

- **Poder de negociación de los clientes**

Para un negocio será más difícil de competir en un mercado donde los clientes están muy bien organizados, el producto se encuentra con varios 14 sustitutos o es de bajo costo para el consumidor, lo que permite que pueda hacer sustituciones de igual o bajo costo

- **Poder de negociación de los proveedores**

Para un negocio será más difícil de competir en un mercado donde los proveedores están organizados gremialmente, tengan recursos y pueden imponer condiciones de precio y tamaño del pedido. El entorno se vuelve más crítico si la materia que proveen es clave para nosotros, no tiene sustituto o es escaso de alto costo.

- **Intensidad de la rivalidad**

Para un negocio será más difícil de competir en un mercado donde sus competidores ya están bien posicionados, sean numerosos y sus costos fijos sean elevados, ya que se encontrarán con constantes guerras de precios, campañas agresivas y promociones.

- **Presión de productos sustitutos**

Un mercado no será atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales, el entorno se hace más complejo si estos están más avanzados tecnológicamente o entran con precios más bajos acortando el margen de utilidad de la corporación y de la industria. Según lo señaló Porter (2011), la fuerza combinada de los cinco factores determina la capacidad de las compañías de un sector industrial para ganar en promedio tasas de rendimiento sobre la inversión que superen el costo de capital.

CINCO FUERZAS DE PORTER									
CAMPO ESTRATEGICO	ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN	CALIFICACIÓN						PONDERACIÓN	PUNTAJE ASIGNADO
		AMENAZA			OPORTUNIDAD				
		A	M	B	B	M	A		
ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES	Número de competidores.			x				20	5
	Entrada de nuevos competidores al mercado.						x	20	4
	Barreras en términos de conocimiento.						x	20	5
	Barreras en términos relacionales y de vinculación "cliente-empresa".		x					20	2
	Acceso a los canales de distribución por parte de nuevos competidores		x					20	2
<b>SUBTOTALES Y PROMEDIOS</b>		3,40						100	3

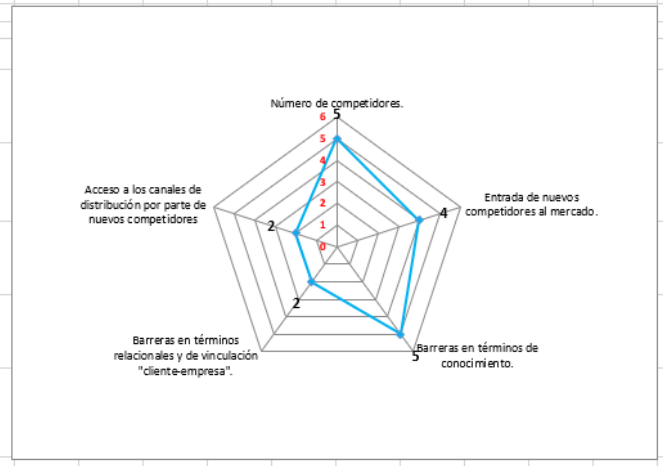


Fig. 9 Matriz Cinco Fuerzas de Porter

### 7.2.6 GRAFICO DE CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

METODOLOGÍA	ASPECTO	PUNTUACIÓN
5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER	Entrada de nuevos competidores.	3,40
	Poder de negociación de los clientes.	2,30
	Poder de negociación de los proveedores.	4,90
	Intensidad de la rivalidad.	2,80
	Presión de productos sustitutos.	2,30

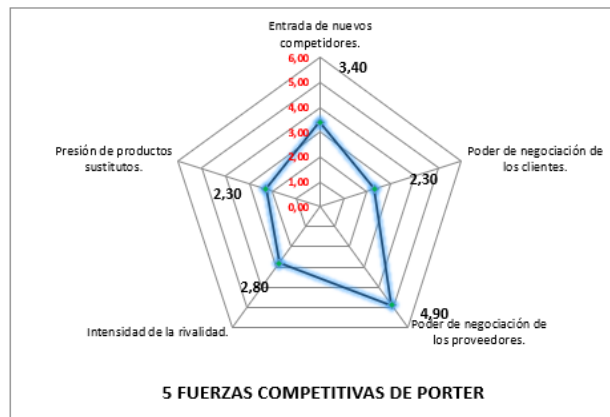


Fig. 10 Grafico De Cinco Fuerzas Competitivas de Porter

(Ver Anexo 04 Matriz Cinco Fuerzas de Porter)

### 7.3 ETAPA 3. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

En este proyecto existieron limitaciones de recursos financieros y humanos, por consiguiente, se recurrió a un muestreo no probabilístico.

En el muestreo no probabilístico los elementos que se eligen como muestra no se basan en la probabilidad si no lo que sea más conveniente para el investigador, ya sea por una limitación económica o recursos humanos, dependiendo de las características de la propia investigación. Una de las propiedades de este muestreo es que su análisis no se da a través de fórmulas probables (Muñoz, 2018).

De acuerdo al DANE la cantidad de viviendas en el municipio de Pamplona es de 15.435 al año 2021, tomando un 5% de las viviendas para la aplicación del instrumento dando como resultado 772 aproximadamente. Se aplicaron estas encuestas en 56 barrios del municipio segmentados por manzanas, esta información fue suministrada por la oficina de planeación y desarrollo social de la alcaldía del municipio.

1 BARRIO	AREA M <sup>2</sup>	NUMERO DE MANZANAS	SECTORES	JUNTAS DE ACCIÓN COMUNAL	limites	Estrato
1. JUAN XXIII.	135.000	13	Ninguno	1	Norte: Vereda Sabaneta Sur: Calle 0A Oriente: Carrera 6ª Occidente: Finca Monrroy, B. San Luis	2
2. GALÁN	46.125	9	Ninguno	1	Norte: Calle 1N. Sur: Calle 1A. Oriente: Carrera 7A. Occidente: Carrera 6ª.	2
3. CRISTO REY PARTE ALTA	185.062	30	1	1	Norte: Zona Rural. Sur: Calle 0. Oriente: Carrera 13ª. Occidente: Cra 10ª y Cra 8ª.	1
4. SIMÓN BOLIVAR	222.187	33	Ninguno	1	Norte: Finca "El Pedregal" Sur: Carrera 13A. Oriente: Cra 16, Villa Cristina Occidente: Carrera 13ª.	2
5. ARENAL	105.187	7	3	3	Norte: Calle 1N y Calle 0. Sur: Cra 3 y Vía a Cúcuta Oriente: Vía a Cúcuta. Occidente: Cra 8B y Cra 7A	1
6. VILLA CRISTINA	18.562	8	Ninguno	1	Norte: Calle 6N. Sur: Predio de C.E.N.S. Oriente: Vereda Alcaparral. Occidente: Carrera 16.	2

Fig.11 Información barrios y manzanas

A continuación, se presenta el instrumento diseñado para la segmentación del mercado, consta de 15 preguntas.

Preguntas Respuestas **773** Configuración



## ENCUESTA A CONSUMIDORES

**OBJETIVO:**

Conocer el grado de aceptación del nuevo producto ofertado por la empresa Drucky en la ciudad de Pamplona

El presente estudio se realiza con el fin de conocer la aceptabilidad de un nuevo producto el cual se trata de una leche natural, la cual contiene menos tratamientos químicos que la leche ultra pasteurizada, mayor cantidad de nutrientes y mas duración que la leche que venden almacenada en cantaras lecheras.

Se desea que responda las siguientes preguntas de la manera mas objetiva posible

---

Pregunta 1. ¿Compra usted leche para el hogar? \*

SI

NO

Fig.12 Encuesta a consumidores

(Ver Anexo 05 Encuesta a consumidores)

A continuación, se presenta el análisis de las respuestas obtenidas en cada una de las preguntas del instrumento aplicado.

### Pregunta 1. ¿Compra usted leche para el hogar?

773 respuestas

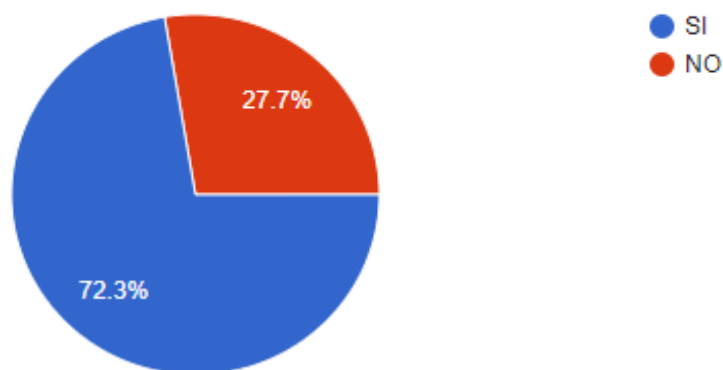


Fig. 13 Pregunta 1

- El 72.3% de las personas encuestadas manifestaron que si compran leche para su hogar y el 27.7% restante manifiesta no comprar leche en su hogar.

### Pregunta 2. ¿ Con que frecuencia compra este producto?

773 respuestas

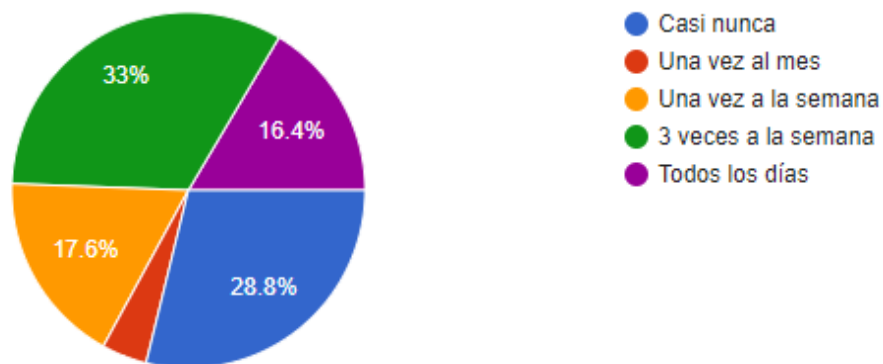


Fig. 14 Pregunta 3

- El 71.2% de las personas encuestadas manifestó comprar con frecuencia al

menos una vez al mes, de este porcentaje el 33% compra leche al menos 3 veces por semana, mientras que el 28.8% manifestó no comprar leche casi nunca.

Pregunta 3. ¿Qué tan importante considera que es este producto para el mercado?

773 respuestas

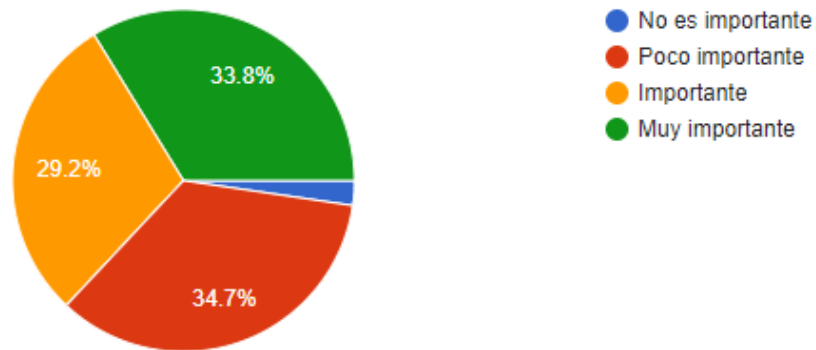


Fig. 15 Pregunta 3

- 34.7% de los encuestados consideró que este producto es poco importante para el mercado, el 33.8% considera que es muy importante y el 29.2% importante siendo estas dos últimas respuestas positivas.

Pregunta 4. Estaría dispuesto usted adquirir este producto si su presentación es en botella de vidrio reutilizable?

773 respuestas

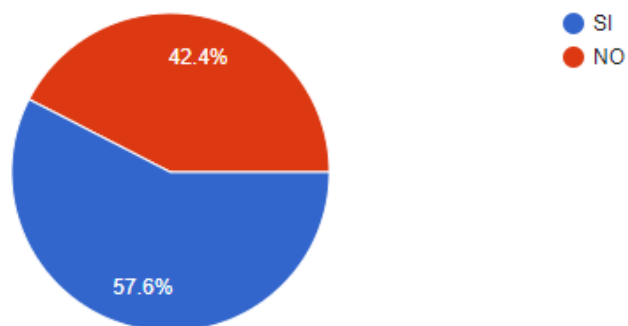


Fig. 16 Pregunta 4



- El 57.6% de los encuestados manifestó estar dispuesto adquirir este producto si su presentación es en vidrio reutilizable mientras que el 42.4% no estaría dispuesto.

Pregunta 5. ¿Le gustaría contar con la opción de una nueva marca de leche natural embotellada con más calidad que las demás?

773 respuestas

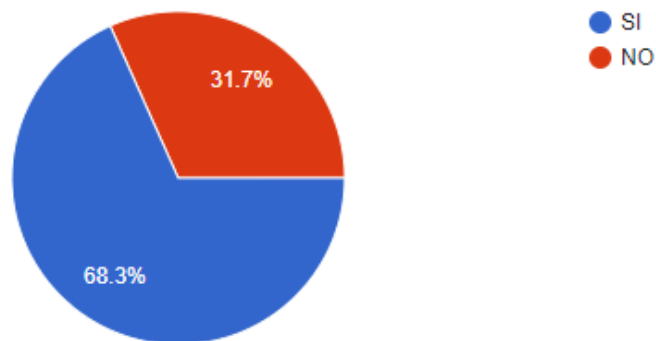


Fig. 17 Pregunta 5

- El 68% de las personas encuestadas expresó que si le gustaría contar con la opción de una nueva marca de leche natural embotellada con mas calidad y el 31.7% restante manifestó que no le gustaría contar con esta opción.

Pregunta 6. Actualmente, ¿Qué precio está pagando usted por 1 litro de leche que se consume en su familia?

773 respuestas

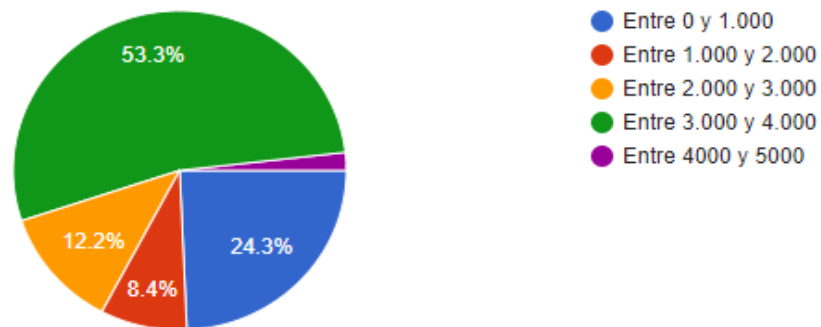


Fig. 18 Pregunta 6

- El 53.3% de las personas encuestadas manifestó estar pagando entre 3.000 \$ y 4.000 \$ por 1 litro de leche y el 44.9% expresó estar pagando menos de 3.000\$ por 1 litro de leche y tan solo el 1.8% está pagando entre 4.000 y 5.000 por 1 litro de leche.

Pregunta 7. ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por 1 litro de leche embotellada de la empresa Druky?

773 respuestas

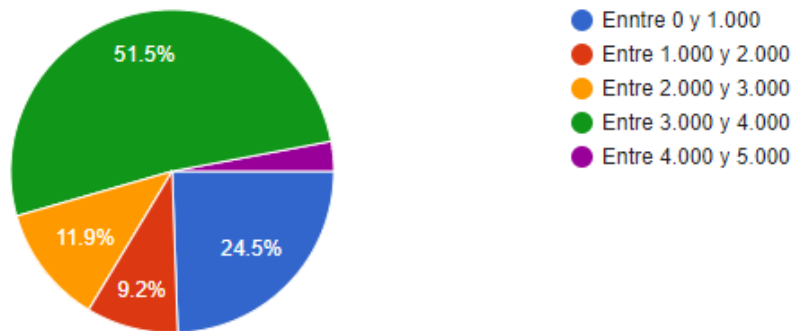


Fig. 19 Pregunta 7

- El 51,5% de las personas encuestadas manifestó que estaría dispuesto a pagar entre 3.000 \$ y 4.000 \$ por 1 litro de leche embotellada de la empresa Druky y el 45.6% expresó que estaría dispuesto a pagar menos de 3.000\$ por 1 litro de leche embotellada y el 3% estaría dispuesto a pagar entre 4.000 y 5.000 por 1 litro de leche embotellada de la empresa Druky.

Pregunta 8. ¿Esta de acuerdo en que la cantidad de leche que viene embotellada en este nuevo producto sea de 1 Litro?

773 respuestas

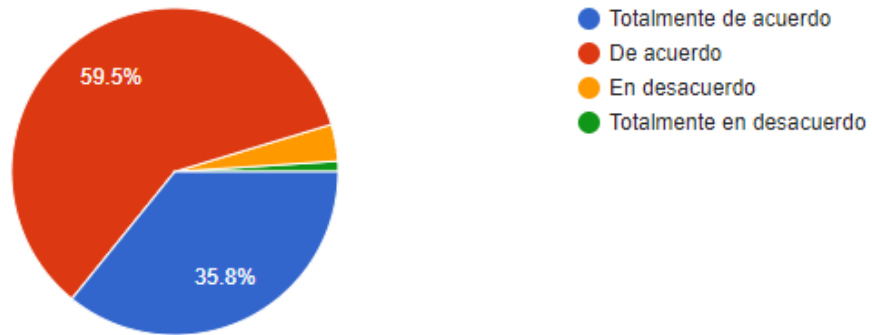


Fig. 20 Pregunta 8

- El 59.5% de las personas encuestadas afirmó estar de acuerdo y el 35.8% estar totalmente de acuerdo en que la cantidad de leche que viene embotellada en el nuevo producto sea de 1 litro siendo este un balance positivo y el 4.6% restante manifestó estar en desacuerdo y totalmente desacuerdo en que la cantidad de leche embotellada sea de 1 litro.

Pregunta 9. ¿A través de que medio le gustaría recibir este producto?

773 respuestas

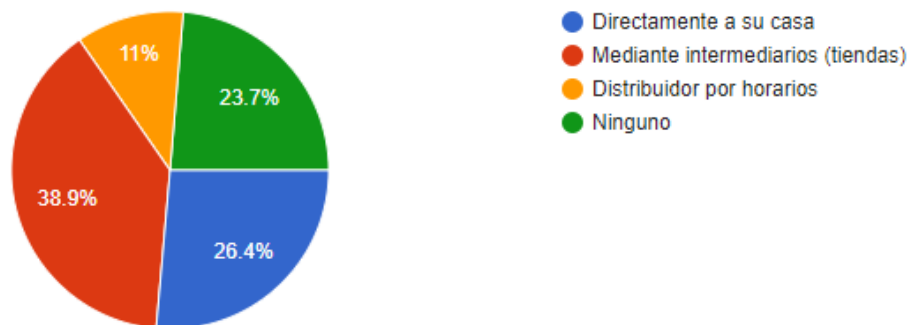


Fig. 21 Pregunta 9

- El 38.9% de los encuestados manifestó que le gustaría recibir el nuevo producto mediante intermediarios (tiendas), el 26.4% opinaron que les gustaría recibir

este producto directamente a sus casas, el 23.7% expresó que a través de ningún medio les gustaría recibir este producto ya que son los que expresaron no comprar leche para el hogar y el 11% a través de un distribuidor por horarios.

Pregunta 10. ¿Qué opinión le merece este producto el cual correspondería a una nueva marca de la empresa Drucky?

773 respuestas

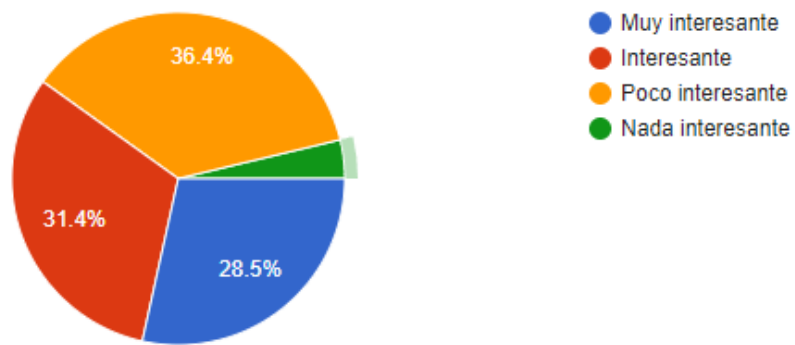


Fig. 22 Pregunta 10

- El 59.9% de los encuestados manifestaron una opinión positiva respecto a que tan interesante es esta nueva marca de la empresa Drucky 31.4% interesante y 28.5 muy interesante, el 36.4% restante manifiesta que es poco interesante y el 3.8% opinó que el nuevo producto es nada interesante.

Pregunta 11. Partiendo de la base que el precio del producto le satisfaga, ¿lo compraría?

773 respuestas

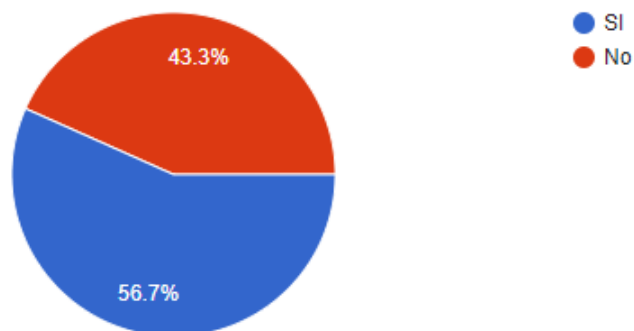


Fig. 23 Pregunta 11

- El 56.7% manifestó que si compraría el producto si el precio les satisface y el 43.3% restante no compraría este producto.

Pregunta 12. ¿Cuáles son los aspectos que influyen al momento de comprar leche?



773 respuestas

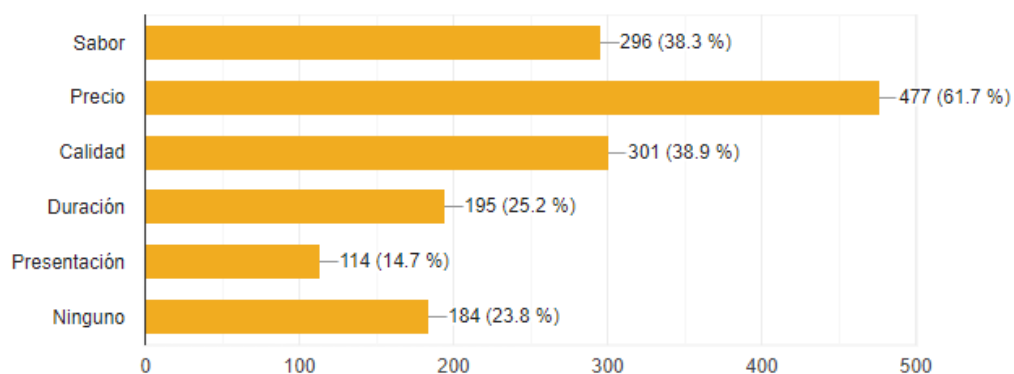


Fig. 24 Pregunta 12

- El aspecto que más influyó al momento de comprar leche para las personas encuestadas fue el precio con 477 opiniones para un total del 61.7%, segundo la calidad de la leche con 301 opiniones para un 38.9%, no muy por debajo también opinaron por el sabor 296 veces para un 38.3%, la duración del producto 195 opiniones para el 25.2%, 184 opiniones sobre ningún aspecto mismas

personas que no compran leche para su hogar y el aspecto de menor valor fue la presentación del producto con 114 opiniones con un 14.7%.

### Pregunta 13. ¿Podría decirme su edad?

773 respuestas

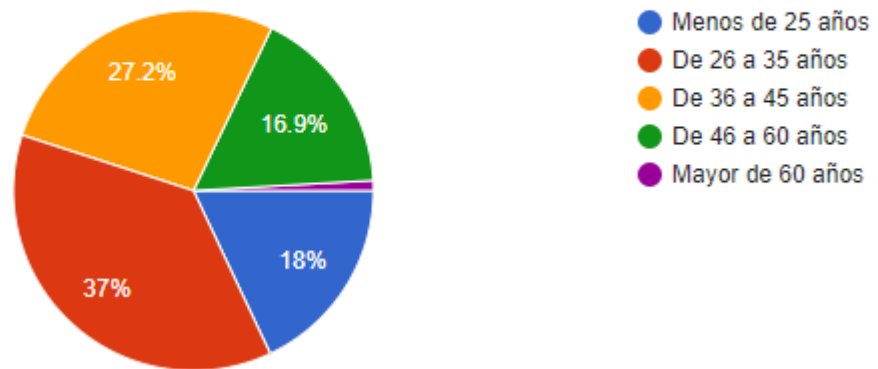
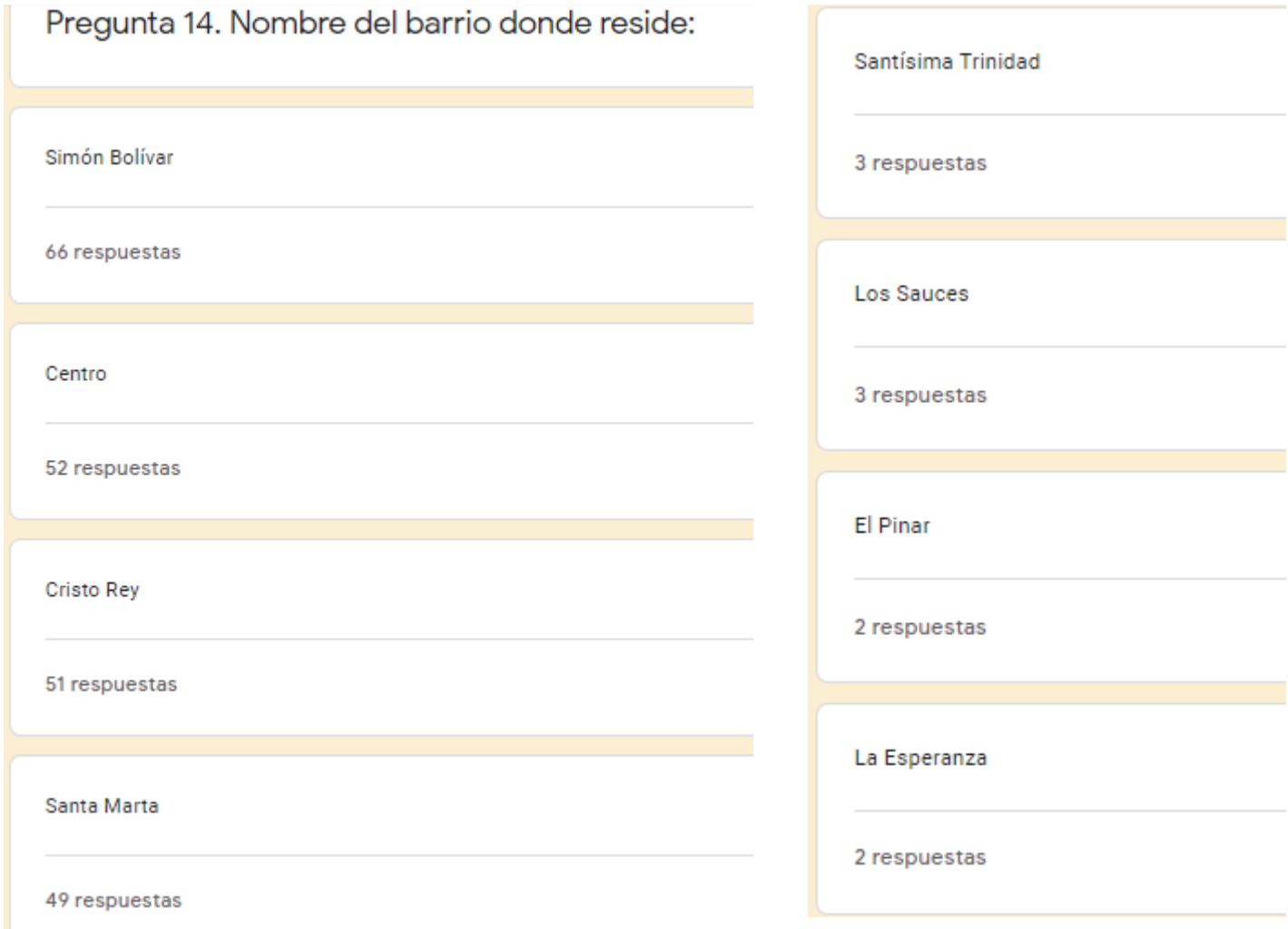


Fig. 25 pregunta 13

- El 45% de las personas encuestadas son mayores de 35 años, el 37% de las personas encuestadas son de 26 a 35 años y el 18% son menores de 25 años.



**Fig. 26 Pregunta 14**

- El barrio con mayor participación de personas encuestadas fue Simón Bolívar con 66 respuestas para un total del 8.5% y los barrios con menor participación fueron El Pinar y La Esperanza con 2 respuestas cada uno respectivamente para un 0.6%.

### Pregunta 15. Estrato del lugar donde reside:

773 respuestas

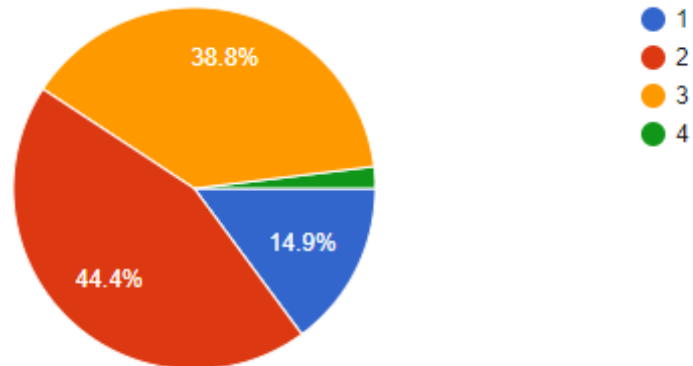


Fig. 27 Pregunta 15

- El 44% de las personas encuestadas manifestó pertenecer al estrato 2 de residencia, el 38.8% estrato 3 siendo estos los estratos donde más hubo participación de las personas encuestadas, el 14.9% restante estrato 1 y 1.9% para el estrato 4.

Existe un alto porcentaje de personas interesadas en contar con la opción de una nueva marca de leche natural embotellada con más calidad que las demás. De acuerdo con el análisis se estima que el precio del producto que las personas estarían dispuestas a pagar está entre 3.000 y 4.000 \$ en los estratos 1, 2 y 3.



## 7.4 ETAPA 4. CONSOLIDACIÓN COMPONENTES DEL MODELO CANVAS

Este modelo de negocio es una herramienta de trabajo para las empresas, que ayuda a dar respuesta a los aspectos primordiales que se plantean en una propuesta de negocio. Este mecanismo es una alternativa para que una empresa busque generar ingresos y beneficios.

### 7.4.1 DISEÑO DEL MODELO

El diseño del modelo es un instrumento y práctico que facilita expresar en un gráfico los componentes de mayor importancia de la creación de una empresa en torno a las personas que integran el segmento de mercado objetivo.

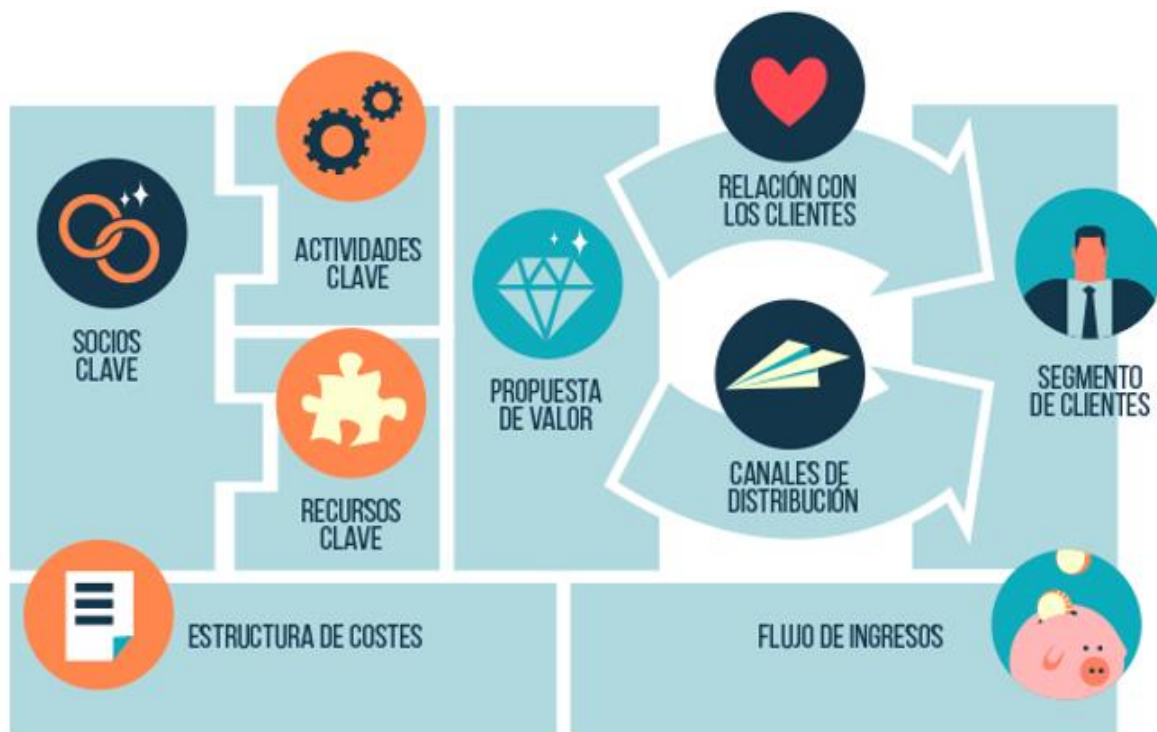


Fig. 28. Diseño del modelo CANVAS

El objetivo de este capítulo consiste en organizar y planificar las estrategias para que la empresa Drucky, crea, proporcione y capte el valor agregado de la leche que desea vender, y el embotellado de la misma y que el producto final sea de calidad y tenga la aceptación de los consumidores. Para la aplicación del modelo de negocios en la empresa Drucky, se tomará en cuenta la información más relevante de la encuesta, que determinó el estudio de campo realizado en la etapa tres del presente trabajo.

DESCRIPCIÓN	PORCENTAJE
Compran leche para el hogar	72.3%
Compran leche una vez a la semana, tres veces a la semana y todos los días.	67%
Importancia de este producto para el mercado.	63%
Adquirir este producto si su presentación es en botella de vidrio reutilizable.	57.65
Contar con la opción de una nueva marca de leche natural embotellada con más calidad que las demás.	68.3%
Actualmente se paga por 1 litro de leche entre 3.000 y 4.000	53.3%
Estaría dispuesto a pagar por 1 litro de leche embotellada de la empresa Drucky entre 3.000 y 4.000	51.5%
Estar de acuerdo y totalmente de acuerdo en que la cantidad de leche que viene embotellada en este nuevo producto sea de 1 Litro	95.3%
Recibir este producto mediante intermediarios (tiendas)	38.9%
Este producto el cual corresponde a una nueva marca de la empresa Drucky le parece interesante y muy interesante.	59.9%
Compraría este producto si el precio le satisfaga.	56.7%
Aspecto que más influye al momento de comprar leche es el precio	61.7%
Encuestados mayores de 25 años	82%

Barrio Simón Bolívar con mayor número de manzanas y personas encuestadas	8.5%
Estrato 1,2 y 3 encuestados	98.1%

En base a lo expuesto en la tabla anterior, se debe considerar para la aplicación del modelo, que la leche es un producto que tiene un nivel de importancia alto en el mercado. También se debe determinar que no solo es elaborar y comercializar una leche con todos los estándares de calidad, sino de entregar un plus al consumidor final que sea de su agrado y que el producto se posicione en la mente del mismo.

Para cumplir con los objetivos y metas empresariales dentro de la industria láctea, a continuación, se describe, la síntesis de la aplicación del modelo CANVAS de estudio para la empresa Drucky.

<b>CONSOLIDACIÓN COMPONENTES DEL MODELO CANVAS EN LA EMPRESA DRUCKY</b>				
<b>Socios Clave</b>	<b>Actividades Clave</b>	<b>Propuesta de Valor</b>	<b>Relaciones con los Clientes</b>	<b>Segmentación del Mercado</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Principal proveedor de materia prima de leche cruda.</li> <li>La red de recicladores del municipio de Pamplona.</li> <li>la cámara de comercio del municipio de Pamplona.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar nueva maquinaria. (un homogeneizador, y envasado).</li> <li>Realizar la inversión en registro sanitario.</li> <li>Posicionamiento del producto en la mente del consumidor.</li> <li>Realizar de encuestas semestrales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Leche artesanal natural.</li> <li>Envasado de vidrio reciclable.</li> <li>Establecer confianza con intermediarios (tiendas).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategias para lograr la fidelidad de los consumidores.</li> <li>Estrategias para lograr la confianza con intermediarios.</li> <li>Ferias de emprendimiento.</li> <li>Página web corporativa de la empresa Drucky.</li> <li>Estrategias de promoción con las tiendas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Población potencial personas mayores de 18 años.</li> <li>Tiendas o minoristas que comercializan productos de primera necesidad.</li> <li>El mercado objetivo estará en el municipio de pamplona en los estratos 1, 2, y 3.</li> </ul>
	<b>Recursos Clave</b>		<b>Canales de Distribución</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recurso Humano</li> <li>Recursos Intelectuales</li> <li>Recursos Tecnológicos</li> <li>Recursos físicos o de infraestructura</li> <li>Recursos financieros</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Directamente a las casas de los clientes.</li> <li>El canal producto-intermediario (tiendas).</li> </ul>	

Fig. 28. Diseño del modelo CANVAS

(Ver Anexo 06 Diseño de Modelo Canvas)

#### 7.4.2 *SEGMENTACIÓN DEL MERCADO*



El segmento de mercado está establecido por los consumidores de leche. Para definir este segmento se realizó una observación a los consumidores, de acuerdo a las necesidades, exigencias y demandas de los mismos.

La población potencial son personas mayores de 18 años que consumen leche en su dieta diaria y en la de los integrantes de sus familias y tienen el poder adquisitivo para adquirirlos. Otro segmento de clientes pueden ser las tiendas o minoristas que llevan a cabo el proceso de comercialización de productos de primera necesidad los cuales se encuentran ubicados en los diferentes barrios de la ciudad y que en ocasiones son la primera alternativa del consumidor a la hora de buscar este producto en caso de que no se cuente con él en sus hogares. Este segmento se tendrá en cuenta sólo una vez el producto haya alcanzado un posicionamiento en el mercado, ya que como se mencionará más adelante, se quiere un canal de distribución más cercano a los consumidores.

Se tiene como objetivo diferenciar los segmentos de mercado en grupos de personas, barrios, estratos, factores y edades, definiendo las necesidades, exigencias, gustos y demandas de cada uno de los integrantes del segmento de mercado mediante los instrumentos que se utilizaron para el estudio. El segmento de mercado está determinado por los consumidores de leche, en este caso el mercado objetivo estará en el municipio de Pamplona en los estratos 1, 2, y 3 donde según los resultados de las encuestas realizadas se afirmó la intención de compra.

<b>PLANTEAMIENTO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Objetivo	Establecer los segmentos de mercado por grupos de personas y distribuidores minoristas.
Estrategia	Determinar cuál es la demanda, necesidades y expectativas de los integrantes que conforman el segmento de mercado.
Actividad	Realizar alianzas estratégicas y actividades con los integrantes del segmento con el propósito de dar a conocer el producto y sus beneficios.
Indicador de cumplimiento	Número de alianzas estratégicas y actividades realizadas con los integrantes del segmento de mercado.
Responsable	Gerencia
Tiempo de ejecución	Permanente

### 7.4.3 PROPUESTA DE VALOR



De acuerdo a la encuesta realizada, se determinó que el 72.3% de la población consume el producto lácteo leche. La propuesta de valor para los consumidores, determinados en el segmento de mercado, consiste en, ofrecer un producto con más nutrientes, sólidos y un proceso de higienización con el que no cuenta la competencia y diferente al que las grandes empresas de leche ultra pasteurizada implementan en sus productos, dicho proceso de higienización permite que la leche conserva los nutrientes, grasas y sólidos que son de gran beneficio para la salud.

Otro aspecto importante de la propuesta valor es dar a conocer en cada botella de leche al consumidor la historia, origen del producto y el proceso de alta calidad del mismo. Concientizando a la población sobre el cuidado del medio ambiente utilizando un envase de vidrio reciclable y a su vez ayudando a la red de recicladores del municipio, esto permite que ese envase retorne a la empresa para utilizarlo nuevamente con un procedimiento de desinfección y limpieza creando un proceso de logística inversa. De acuerdo a la encuesta realizada se definió que el 68% de las personas encuestadas si le gustaría contar con la opción de una nueva marca de leche natural embotellada con más calidad que las demás.

El nuevo producto permite dar a conocer al consumidor que está adquiriendo un producto netamente local brindando seguridad y confianza, mostrando en el envase de vidrio todas las cualidades y características de la materia prima y del producto terminado esta información también se visualizará en la página web, redes sociales y en los stands de degustaciones en el proceso de lanzamiento del producto.

La relación en el proceso del producto, comprende indicar al consumidor que la misma se encuentra en cada una de las fases de la elaboración. Existen elementos esenciales para producir un producto lácteo: el tipo de raza del ganado, la tierra, el pasto, los empleados, las óptimas condiciones de la materia prima, garantizando un producto con altos beneficios para la salud.

La confianza es uno de los valores más importantes entre la empresa y los clientes, por ello para el otro segmento de mercado, que son las tiendas de barrio que comercializan productos de primera necesidad ubicadas en el municipio de Pamplona, la propuesta de valor es establecer la confianza como estrategia, respetando los intereses y objetivos de cada parte. Mientras la empresa Drucky, posiciona el producto en el mercado generando fidelidad en los consumidores, las tiendas de cada barrio obtienen incrementos en sus ventas, ya que un nuevo producto que ingrese al establecimiento atrae a nuevos clientes y mediante la publicidad (página web y redes sociales) que se genere para la oferta del producto se indicará los establecimientos donde adquirirlo, y esto será de forma gratuita para las mismas tiendas.

<b>PLANTEAMIENTO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Brindar un producto innovador que ayude a la salud de los consumidores creando gusto con una nueva marca de leche con más calidad y beneficios que las demás.</li> <li>● Establecer el valor de la confianza como estrategia entre la empresa, los clientes y las tiendas de barrio.</li> </ul>
Estrategia	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Establecer compromisos con los consumidores que garanticen la propuesta de valor mediante la concientización social para el cuidado de la salud y del medio ambiente.</li> <li>● Lograr acciones rápidas frente a los cambios del consumidor y de las tiendas de los barrios con respecto a todas las características del producto.</li> <li>● Diseñar procesos de marketing para que a la vez el consumidor conozca el plus del producto ofertado y el lugar donde lo puede adquirir.</li> </ul>

Actividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar un envase de vidrio reciclable con una reseña detallada que contenga todas las características y especificaciones de la materia prima, producto, su valor nutricional y origen.</li> <li>• Diseñar publicidad impresa, mediante internet y redes sociales del producto, dando a conocer los puntos de venta y tiendas de barrio que lo comercializan sin cobrar costo alguno.</li> <li>• Realizar estudios de campo (encuestas) sobre el plus del producto dirigido al consumidor.</li> </ul>
Indicador de cumplimiento	Reportes de aceptación del plus del producto.
Responsable	Gerencia, producción, comercialización y marketing.
Tiempo de ejecución	Continuo

#### 7.4.4 CANALES DE DISTRIBUCIÓN



La idea principal del gerente y jefe de producción para el canal de distribución del nuevo producto es llevarlo directamente a la puerta de la casa de los clientes fijos para ir promocionando el producto.

De acuerdo a la encuesta realizada como instrumento de estudio de campo, se determinó que la mayoría de los consumidores prefieren comprar leche mediante intermediarios (tiendas) ubicadas en los diferentes barrios del municipio de Pamplona, Norte de Santander. El canal producto-intermediario (tiendas), es la opción que debe considerar la gerencia de la empresa para la comercialización y distribución del producto para que el consumidor final lo adquiera más adelante cuando el producto esté posicionado.



<b>PLANTEAMIENTO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Objetivo	Llevar el producto a los clientes directamente a sus casas mientras se establecen los intermediarios (tiendas).
Estrategia	Establecer alianzas comerciales y de distribución del producto con los intermediarios (tiendas de barrio).
Actividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medir el stock del producto mediante encuestas dirigidas a los consumidores.</li> <li>• Cuando se creen alianzas con los intermediarios realizar visitas de control a los lugares donde están establecidos las tiendas.</li> </ul>
Indicador de cumplimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de ventas de clientes directos.</li> <li>• Reporte de pedidos de los intermediarios en intervalos de tiempo establecidos por la empresa.</li> </ul>
Responsable	Gerencia, comercialización
Tiempo de ejecución	Mensual

#### 7.4.5 RELACIONES CON LOS CLIENTES



Para poseer una relación óptima con los clientes del segmento de mercado, es necesario implementar estrategias para lograr la fidelidad de los consumidores y la confianza con las tiendas de los barrios. Los consumidores conocerán el producto mediante un repartidor que irá de forma directa a las casas de los clientes mientras se establecen las alianzas con los intermediarios o tiendas. En las ferias de emprendimiento habrá stands donde se desarrollarán degustaciones y se mostrará toda la información del producto terminado localizados en puntos estratégicos del municipio donde haya mayor concurrencia y si es posible participar en ferias regionales y nacionales.

Aprovechando la tecnología crear una página web corporativa de la empresa Drucky, también se informará mediante las redes sociales los aspectos técnicos del proceso del producto y la oferta del mismo, detallando cada uno de los beneficios, también será posible realizar sorteos del producto a las personas que visiten las cuentas de la empresa y participen.

Una propuesta para que la empresa Drucky implemente sería que cada semestre y mediante encuestas se analizarán los resultados de la aceptación del producto en el mercado, y se establecerán estrategias para posicionar el producto en la mente de los consumidores.

Establecer estrategias de promoción con las tiendas de barrios para generar el beneficio mutuo, mientras se da a conocer el producto con muestras gratis, cupones, publicidad, sorteos en redes sociales y precios especiales, los intermediarios reciben clientes que gustan del producto y lo adquieren.

PLANTEAMIENTO	DESCRIPCIÓN
Objetivo	Definir el tipo de relación que se desea establecer con cada segmento de mercado
Estrategia	Implementar estrategias para lograr la fidelidad de los consumidores y la confianza con los intermediarios (tiendas de barrios).
Actividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Realizar la entrega del producto directamente a las casas de los clientes, mostrando el producto en las ferias del municipio, regionales y nacionales.</li> <li>● Crear una página web corporativa.</li> <li>● Hacer sorteos de los productos en las redes sociales.</li> <li>● Realizar encuestas semestrales para determinar la aceptación del producto por parte de los consumidores.</li> <li>● Realizar promociones del producto conjuntamente con las tiendas de barrios.</li> </ul>
Indicador de cumplimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Medición de la satisfacción del consumidor con el producto.</li> <li>● Medición de estrategias con los intermediarios</li> </ul>
Responsable	Gerencia, Marketing, Ventas
Tiempo de ejecución	Mensual

#### 7.4.6 FUENTES DE INGRESO



Para la empresa Drucky las fuentes de ingresos hacen referencia a los recursos con que cuenta la empresa para poder cumplir con lo propuesto para el nuevo producto y su modelo de negocios.

Para el funcionamiento de esta nueva línea de productos, la empresa Drucky se solventará con las ventas del producto las cuales soportan los gastos y costos del mismo. De igual manera y de acuerdo a los resultados de las entrevistas con la gerencia y con el jefe de producción, se contempla la posibilidad de solicitar un préstamo con una entidad bancaria que les permita iniciar con todo lo necesario para llevar este nuevo producto al mercado.

Para ello, es necesario estimar los ingresos, los cuales estarán a cargo de la empresa dado que esta información no fue suministrada por la entidad.

Deberán realizar una proyección teniendo en cuenta factores como:

- Producción de leche cruda (materia prima).
- Precio de la producción de leche cruda por litro.
- Precio de venta al minorista de producto

Así mismo, teniendo en cuenta el valor real de la producción de leche cruda de la empresa Drucky, se debe realizar una proyección de demanda para un periodo de tiempo de 5 años que permita establecer el comportamiento del producto en un largo plazo mientras este se posiciona en el mercado. de igual forma se deberán realizar proyecciones de ingresos, gastos, costos entre otros los cuales van más allá del alcance de este trabajo dado que no se proporcionó información para ello por parte de la empresa.

<b>PLANTEAMIENTO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Objetivo	Establecer ingresos y gastos óptimos que conlleven al correcto funcionamiento de la empresa.
Estrategia	Determinar las posibles fuentes de ingresos que permitan solventar gastos y costos en los que incurrirá la empresa con este nuevo producto.
Actividad	Optimizar el uso de recursos financieros que permitan generar ganancias para la empresa.
Indicador de cumplimiento	Informes presupuestales y contables.
Responsable	Gerencia, Producción, finanzas, Ventas.
Tiempo de ejecución	Mensual

#### **7.4.7 RECURSOS CLAVE**



Los recursos claves para desarrollar la propuesta de valor en el modelo canvas e implementarse y proceder con la elaboración y comercialización del producto terminado se detallan a continuación:

- **Recurso Humano:** se cuenta con personal altamente calificado para el proceso de producción de leche cruda, y la elaboración y comercialización de la propuesta de valor del modelo. Además, en el campo administrativo, la gerencia

tiene la experiencia y la capacidad necesaria para realizar las actividades encaminadas a entregar un producto de calidad al consumidor final.

- Recursos Intelectuales: las personas que desarrollan cada una de las actividades actuales que realiza la empresa Drucky, en producción de todos los productos que oferta la empresa tienen la capacidad intelectual para comenzar con una nueva innovación, como es la propuesta de valor del nuevo producto que es la leche artesanal. El personal nuevo que integre en el proceso de la propuesta de valor del modelo debe capacitarse para receptor toda la experiencia desarrollada en años y con sus nuevos conocimientos alimentan el progreso intelectual en los distintos procesos de cada actividad productora, dando cumplimiento a los objetivos empresariales.
- Recursos Tecnológicos: en el mundo actual es evidente que la utilización de herramientas tecnológicas es importante, como se ha descrito anteriormente la empresa creará una serie de herramientas como página web, asesoramiento en redes sociales, y nuevas máquinas para el proceso de producción de la leche para llegar a un universo más amplio de futuros consumidores.
- Recursos físicos o de infraestructura: actualmente Drucky, cuenta con un único proveedor de materia prima el cual tiene la infraestructura adecuada para la extracción de leche cruda y los espacios adecuados para los animales, también cuenta con el medio de transporte especial para transportar la materia prima hasta la empresa. Drucky cuenta con la infraestructura en óptimas condiciones para la producción de su portafolio de productos. Se toma en cuenta que para que exista un producto de calidad debe existir un área determinada para la producción exclusiva de producción de lácteos, debe estar bien equipada que ayudará a desarrollar la propuesta de valor del modelo de estudio y el desarrollo humano, intelectual y tecnológico.
- Recursos financieros: La empresa se sustenta con la venta directa del producto.

<b>PLANTEAMIENTO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Objetivo	Establecer los recursos claves para la puesta en marcha de la propuesta de valor del nuevo producto.
Estrategia	Especificar los recursos claves tales como recursos humanos, intelectuales, tecnológicos, físicos y financieros, para implementar la propuesta de valor.
Actividad	<p>Realizar seguimiento y monitoreo permanente a cada uno de los recursos clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Humano: cursos de capacitación en el área.</li> <li>● Intelectual: pruebas técnicas y teóricas.</li> <li>● Tecnológico: actualización y revisión de cada uno de los medios y equipos tecnológicos.</li> <li>● Físico o infraestructura: control preventivo y correctivo de cada una de las áreas de trabajo.</li> <li>● Financiero: análisis de cada uno de los estados financieros.</li> </ul>
Indicador de cumplimiento	Número de informes de cumplimiento.
Responsable	Todas las áreas
Tiempo de ejecución	Mensual

#### 7.4.8 ACTIVIDADES CLAVE



Las actividades claves son las acciones más importantes que la empresa debe desarrollar para que el producto tenga aceptación del consumidor y llegue a la fidelidad del mismo. En este sentido, la empresa Drucky debe aprovechar la calidad de la materia prima certificada que cumple con todas las condiciones específicas para su procesamiento y así elaborar un producto final que sea de aceptación del consumidor y de los intermediarios que comercializan productos de primera necesidad.

Para este nuevo producto la empresa debe implementar nueva maquinaria, un homogeneizador para aumentar la estabilidad del proceso de separación de grasa ya que la leche que se trabaja tiene alto contenido de grasa. Para el envasado también se requiere maquinaria nueva. Probablemente no sea necesario nuevo personal a menos de que la aceptación del mercado sea muy buena y sea necesario doblar jornadas o separar jornadas, si el producto es viable se tiene que realizar la inversión en registro sanitario siendo este necesario para que el producto cumpla con las normativas legales emitidas por los entes de control, y así, elaborar un producto de calidad, con una propuesta de salud y gusto al consumidor final, manteniendo características de satisfacción, como son: sabor agradable, cantidad exacta, envase reutilizable, precio accesible, presentación llamativa y valor nutricional recomendado.

Otra actividad clave es el posicionamiento del producto en la mente del consumidor, para ello, la empresa Drucky debe elaborar estrategias de marketing y ventas.

Como estrategias de marketing se recomienda que la empresa participe en las ferias de emprendimiento locales, regionales y nacionales mostrando todo lo relacionado con la información del producto, entregando degustaciones directamente a los consumidores en lugares de concurrencia masiva de gente y realizar sorteos del producto mediante las redes sociales. Como estrategia de ventas se recomienda que conjuntamente con las tiendas de barrios que comercializan productos de primera necesidad se realicen promociones de cupones y precios especiales para los clientes.



Otra actividad propuesta es la realización de encuestas semestrales para medir el consumo y aceptación del producto por parte de los consumidores.

PLANTEAMIENTO	DESCRIPCIÓN
Objetivo	Mediante el desarrollo de cada una de las actividades planteadas, elaborar las propuestas de valor para la satisfacción de cada uno de los segmentos del mercado.
Estrategia	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Realizar las actividades que la empresa requiera para obtener la maximización del valor agregado y su debida actividad frente a la industria del sector lácteo.</li> <li>● Tomar acciones que fomenten el posicionamiento del producto en los consumidores y los intermediarios</li> </ul>
Actividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Aprovechar la leche cruda como materia prima para generar valor agregado por su calidad y elaborar una leche tipo artesanal para el cuidado de la salud y ser amigables con el medio ambiente por el embotellamiento reciclable en vidrio y así tener una buena aceptación por parte del consumidor.</li> <li>● Comprar e instalar la maquinaria correspondiente para el procesamiento de la materia prima y el envase del producto final.</li> <li>● Realizar la inversión en registro sanitario para cumplir las normativas legales emitidas por los entes de control.</li> <li>● Elaboración del producto de calidad manteniendo cada una de las propiedades nutricionales de la leche que benefician la salud de los consumidores,</li> </ul>

	<p>como son: sólidos, nutrientes y grasas. y mantener las cualidades de satisfacción del cliente como son: sabor agradable, cantidad exacta, envase reciclable, precio accesible, presentación llamativa y valor nutricional recomendado.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar estrategias de marketing y ventas para el posicionamiento del producto en la mente del consumidor.</li> <li>• Realizar evaluaciones periódicas de consumo y aceptación del producto por parte de los consumidores.</li> </ul>
Indicador de cumplimiento	Producción total Satisfacción del consumidor frente al producto.
Responsable	Gerencias
Tiempo de ejecución	Mensual

#### 7.4.9 SOCIOS CLAVE



La empresa Drucky cuenta con un principal proveedor de materia prima de leche cruda siendo este a su vez socio de la empresa. La red de recicladores del municipio de Pamplona tiene una estructura sólida y organizada, ayudando a la empresa a devolver el embotellado de vidrio que se usará para envasar el producto terminado creando una logística inversa que ayudará a disminuir los costos. En la cámara de comercio del municipio se debe adicionar una clase a la marca registrada para poder comercializar bajo la misma marca otro tipo de producto y embalaje. En caso de que la prueba piloto sea viable se tiene que realizar la inversión en registro sanitario.

De esta manera, los socios claves determinados, ayudarán en la implementación de este nuevo producto en el mercado, para que la empresa Drucky, desarrolle su innovación de forma eficaz (lograr los objetivos trazados por la entidad), efectiva (aplicación de cada una de las normas, técnicas y comerciales para el desarrollo de la propuesta); y, eficiente (empleando los medios y recursos estructurados para generar el valor agregado que la empresa requiere para el crecimiento económico).

<b>PLANTEAMIENTO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Objetivo	Establecer los socios claves para la materia prima y el registro calificado en función de la producción de leche y productos lácteos.
Estrategia	Examinar las acciones legales para poder agregar una nueva clase a la marca y el registro calificado para garantizar la calidad del nuevo producto legalmente.
Actividad	Realizar el correspondiente registro calificado ante la cámara de comercio para poder registrar la nueva clase de la marca.
Indicador de cumplimiento	Documento de registro calificado.
Responsable	Gerencia
Tiempo de ejecución	Mensual

#### 7.4.10 ESTRUCTURA DE COSTOS



La empresa Drucky, como cualquier industria, necesita basarse en una estructura de costos que le permita garantizar las utilidades que a futuro generará el nuevo producto. esto con el fin de tener éxito dentro de sus actividades y procesos. Para ello es importante que se tengan en cuenta algunos como: Costos directos dentro de los cuales se pueden mencionar los costos de producción y costos de comercialización los cuales deberán ir enlazados con los procesos de producción y venta del producto. De la misma manera, se deberán incluir salarios de su recurso humano ya sea las personas involucradas en la producción, comercialización, distribución y administración de la organización. También es importante tener en cuenta los insumos para la elaboración del producto, gastos generales del proceso de elaboración del producto y la publicidad del nuevo producto.

Es importante resaltar que para la estructura de costos es necesario contar con información proporcionada por la empresa, por lo cual, en esta investigación no se llevó a cabo, debido a que la empresa mantuvo en reserva dicha información.

#### **7.4.11 IMPACTO Y VENTAJAS DE LA APLICACIÓN DEL MODELO CANVAS**

Con este modelo de negocios Canvas, la empresa Drucky tendrá un insumo importante el cual permitirá generar ventajas competitivas, administrativas, técnicas, económicas, entre otras, esto si se ejecuta dicho modelo. Esto permitirá que la empresa pueda ofrecer un producto diferente al de la competencia, el cual tendrá:

- La propuesta de valor permite generar estrategias que permitan que se generen ganancias al mismo tiempo que se establecen vínculos más directos con los consumidores y a futuro si la empresa lo considera necesario, con distribuidores minoristas que ayuden a posicionar el nuevo producto en el mercado.
- Este modelo permite que el valor agregado que se genera, sea diferente al de empresas similares pues en este caso se tiene en cuenta que la empresa tiene un posicionamiento de 39 años en el mercado de Pamplona, cuenta con experiencia del recurso humano en el tratamiento de la materia prima y de los insumos lo cual permitirá que se optimicen recursos con los que cuenta la organización.
- El establecimiento de alianzas estratégicas ayuda a que se promueva el consumo de un producto de primera necesidad como lo es la leche, un producto de calidad el cual beneficia a los consumidores.
- La implementación del modelo generará que la empresa se fortalezca en aspectos administrativos y operativos, así como logrará que la empresa se posicione aún más en el mercado pamplonés. Esto permite que la empresa fomente estrategias que se centren en brindar al consumidor final un producto de calidad.

## 8 CONCLUSIONES

- Se realizó el análisis correspondiente utilizando la matriz MEFE, MEFI y DOFA, en las cuales se muestra que a pesar de que es un producto nuevo, la empresa tiene la capacidad de respuesta al mercado, tiene experiencia en el sector lácteo, un buen nombre y posicionamiento del mercado
- El análisis del instrumento diseñado para la segmentación del mercado concluyó que la empresa Drucky presenta un buen posicionamiento de mercado en el municipio de Pamplona, Norte de Santander debido al reconocimiento de marca además de una red de distribución por los barrios y por municipios cercanos, lo que le permite una integración vertical de todos sus procesos.
- Se realizó la segmentación del mercado determinando que el mercado objetivo estará en la ciudad de Pamplona en los estratos 1, 2 y 3, personas mayores de 18 años quienes tienen el poder adquisitivo de comprar el producto y mayores de 35 años donde se ve la intención de compra del nuevo producto.
- Se estableció el modelo canvas con los componentes y estrategias necesarias para que la empresa pueda llevar el producto y posicionarlo en el mercado, cabe resaltar que dicho producto contiene menos procesos industriales e insumos que los demás con un empaque de vidrio que es reciclable, creando una propuesta medio ambiental con el fin de concientizar a la población.
- El diagnóstico interno y externo que se realizó a la empresa Drucky estableció un balance positivo, esto indica que la empresa cuenta con recursos, conocimiento y experiencia, para aplicar las diferentes actividades que se plantean en el modelo canvas con respecto al nuevo producto.
- La consolidación de los componentes del modelo canvas nos permite concluir que en los canales de distribución la mayoría de los consumidores prefieren comprar leche mediante intermediarios (tiendas) ubicadas en los diferentes barrios del municipio de Pamplona, Norte de Santander.

## 9 RECOMENDACIONES

- Es importante que la empresa implante o lleve a cabo las estrategias que se plantearon en la consolidación de los componentes del modelo canvas con el fin de que se fortalezca en aspectos administrativos y operativos, logrando así que la empresa se posicione aún más en el mercado pamplonés con el nuevo producto.
- Es fundamental que la empresa realice toda la parte de estructura de costos ya que es determinante para saber si el producto va a ser rentable.
- El canal producto-intermediario (tiendas), es la opción que debe considerar la gerencia de la empresa para la comercialización y distribución del producto para que el consumidor final lo adquiera más adelante cuando el producto esté posicionado.
- Es necesario establecer alianzas estratégicas para ayudar a que se promueva el consumo de un producto de primera necesidad como lo es la leche, un producto de calidad el cual beneficia a los consumidores.
- Es importante elaborar un plan de acción adecuado basado en las estrategias establecidas para el mejoramiento y posicionamiento del nuevo producto en el mercado.
- Es fundamental que Drucky evalúe la política actual de precios del mercado y de la empresa, para establecer cambios que equiparen la capacidad de gasto del cliente con la generación y comercialización del producto.
- Es necesario realizar estudios de los proveedores a fin de aprovechar las ventajas respecto a calidad de la materia prima, para ampliar y fortalecer el portafolio de productos y servicios de la empresa, esto, con el fin de brindar opciones innovadoras a los clientes satisfaciendo sus necesidades, gustos y expectativas.

## 10 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Zavala Pope, J. M. (2011). Cambios organolépticos y nutricionales producidos por los tratamientos térmicos durante el procesamiento de la leche.
- Valdivia Calixto, J. A. (2017). Cambios fisicoquímicos, sensoriales y nutricionales, debido a la evaporación de la leche fresca entera.
- Pérez Piqueras, C. I. (2020). *Métodos no térmicos para la pasteurización de leche de cabra y materna* (Doctoral dissertation).
- Contreras, C. (2017). Propuesta para la creación de una empresa pasteurizadora de leche de cabra en el Municipio de San Cayetano, Norte de Santander.
- Corzo, M. J., Caballero, L. A., & Rivera, M. E. (2020). FACTORES QUE INFLUYEN EN LA COMPOSICIÓN Y CALIDAD MICROBIOLÓGICA DE LA LECHE CRUDA ALMACENADA EN UN CENTRO DE ACOPIO. @ *limentech, Ciencia y Tecnología Alimentaria*, 16(1), 86-97.
- Antunish Cárdenas, S. I., & Maldonado Gil, P. R. (2019). *Investigación de mercados para determinar las percepciones y preferencias de las comidas nacionales e internacionales en los cuencanos* (Bachelor's thesis, Universidad del Azuay).
- Ugarte Coello, C. S. (2019). *Modelo de plan de comercialización para la industria de los lácteos en la provincia del Azuay. Caso de estudio: empresa Abellito SA "La Avelina"* (Bachelor's thesis, Universidad del Azuay).
- Arequipa Tene, E. T. (2020). Modelo Canvas para una microempresa que organice eventos infantiles en Sangolquí.
- Mejía-Giraldo, J. F. (2019). Propósitos organizacionales como alternativa para los problemas que proponen los modelos canvas y lean canvas. *Innovar: Revista de ciencias administrativas y sociales*, 29(72), 31-40.
- Granizo Herrera, M. A., & Saldarriaga Salazar, A. A. (2020). *Estudio Mercado para el Producto Yoguyafit de la Empresa Proalpi-Milac en el Cantón Píllaro* (Bachelor's



tesis, Universidad Estatal Amazónica).

- BERNAL, C. A. (2010), *Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales*, Colombia, Pearson Educación, Tercera edición.
- Castillo López, N. (2019). Desarrollo de modelo de direccionamiento estratégico 2018–2021 en la compañía Pasteurizadora La Mejor SA.
- Carulla, J. E., & Ortega, E. (2016). Sistemas de producción lechera en Colombia: retos y oportunidades. *Arch. Latinoam. Prod. Anim*, 24(2), 83-87.
- Ferreira-Herrera, D. C. (2015). El modelo Canvas en la formulación de proyectos. *Cooperativismo & desarrollo*, 23(107).
- Yusty Ayala N. P. (2017), MODELO CANVAS PARA DETERMINAR LA VIABILIDAD DE LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA BAJO EL MODO DE OUTSOURCING DESTINADA A LA CONSULTORÍA Y ASESORÍA DE IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES EN LA CIUDAD DE CÚCUTA. [https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/001/3111/1/ADA-spa-2017-Modelo canvas para determinar la viabilidad de la creaci%C3%B3n de una empresa.pdf](https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/001/3111/1/ADA-spa-2017-Modelo%20canvas%20para%20determinar%20la%20viabilidad%20de%20la%20creaci%C3%B3n%20de%20una%20empresa.pdf)
- Karina Valencia Sandoval, Danae Duana Ávila, Tirso Javier Hernández Gracia, Estudio del mercado de papaya mexicana: un análisis de su competitividad (2001-2015), *Suma de Negocios*, Volumen 8, Issue 18, 2017, Pages 131-139.
- Gonzales Santos J.C, Parada Cantor R.A(2017); Estudio de mercados para determinar la tendencia de consumo y aceptación del pan de quinua en la ciudad de Medellín. <http://repository.usta.edu.co/handle/11634/16118>
- Navarro, I. (2015). Investigación de mercados para determinar la aceptación de una distribuidora de artículos e insumos para panaderías, reposterías y pastelerías en el mercado de Ocaña (tesis de grado). Universidad Francisco de Paula Santander, Ocaña, Colombia.
- Aurazo, D. (2017). Estudio de mercado para la comercialización de infusión de hoja

de arándano y satisfacer el consumo saludable en la ciudad de Chiclayo (tesis de grado). Escuela Académico Profesional de Administración, Pimentel, Perú.

- Moya, G. y Sabando, A. (2020). Modelo CANVAS para servicio de transporte en moto conducido por mujeres para mujeres (tesis de grado). Instituto Superior Tecnológico Honorable Consejo Provincial de Pichincha, Quito, Ecuador.
- Flores, G. (2019). Estudio de mercado para la creación de un punto de distribución y helados con frutas en la parroquia urbana Ximena y Moran Valverde (tesis de grado). Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología, Guayaquil, Ecuador.
- Huamán, A. (2018). Estudio de mercado para la toma de decisiones de inversión, en la producción y comercialización de helados artesanales en la ciudad de Cajamarca (tesis de grado). Universidad Nacional de Cajamarca Facultad de Ciencias Económicas Contables y Administrativas, Cajamarca, Perú.
- Russo Ramos, C. H. (2020). Estudio de mercado para el posicionamiento del producto mini dona en la ciudad de Esmeraldas (Doctoral dissertation, Ecuador-PUCESE-Maestría en Administración de Empresas mención Planeación).
- Briñez, M., & Torres, F. (2016). Actividades estratégicas en la Gestión Logística de las empresas del sector lácteo del estado Zulia. *Sapienza Organizacional*, 2(4), 31-48.
- Trejo, N., Trejo, E., & Zúñiga, J. (2016). Análisis FODA del sector lácteo: un estudio de caso. *Revista de Planeación y Control Microfinanciero*, 2(4), 8-22.
- Muñoz Loayza, B. A. (2018). Ventajas y desventajas del muestreo probabilístico y no probabilístico en investigaciones científicas.
- Soler Avendaño, M. P., & Cruz Amaya, M. A. (2021). *Estudio de factibilidad para la creación de una empresa productora y comercializadora de jabones artesanales a base de leche de cabra, aceites y esencias de extractos vegetales en Tabio Cundinamarca* (Bachelor's thesis, Fundación Universidad de América).

- Montalvo Huacón, Á. S. (2017). Estudio de factibilidad para la implementación de una planta semi-industrial de leche de soya en la ciudad de Babahoyo.
- Córdova Pacheco, E. F., Veggro Cabrera, E. A., & Trujillo Bravo, E. H. (2018). Valorización Leche Gloria SA.