



**Diseño e implementación de un modelo de negocio para la Asociación de Mujeres Portadoras de Paz (ASOMUPAZ) Madre Laura Turbo en el marco del proyecto**  
*“Acompañamiento en procesos de emprendimiento de mujeres, para la generación de nuevas oportunidades económicas y sociales, mediante la exaltación de los saberes culinarios tradicionales y la producción agrícola como aporte a los procesos de consolidación de paz en el territorio de Turbo, Antioquia”*

Jhon Jairo Zuleta Mejia

Trabajo de grado presentado para optar al título de Administrador de Empresas

Asesora

Alba Yaneth Montoya Pérez, Especialista (Esp) en Mercadeo

Universidad de Antioquia  
Facultad de Ciencias Económicas  
Administración de Empresas  
Apartadó, Antioquia, Colombia  
2023

---

Cita

(Zuleta Mejia, 2023)

Referencia

Estilo APA 7 (2020)

Zuleta Mejia, J. J. (2023) **Diseño e implementación de un modelo de negocio para la Asociación de Mujeres Portadoras de Paz (ASOMUPAZ) Madre Laura Turbo en el marco del proyecto “Acompañamiento en procesos de emprendimiento de mujeres, para la generación de nuevas oportunidades económicas y sociales, mediante la exaltación de los saberes culinarios tradicionales y la producción agrícola como aporte a los procesos de consolidación de paz en el territorio de Turbo, Antioquia”**

[Trabajo de grado profesional]. Universidad de Antioquia, Apartadó, Colombia.



Biblioteca Sede Apartadó

**Repositorio Institucional:** <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - [www.udea.edu.co](http://www.udea.edu.co)

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

## Contenido

ilustraciones .....	9
Tabla .....	10
Título De La Práctica.....	11
Tema De La Práctica .....	12
Contexto De La Organización.....	13
Ubicación .....	13
Sector de la economía al que pertenece .....	13
Objeto social.....	13
Estructura organizacional .....	15
Órganos de Dirección .....	15
Organigrama.....	16
Visión.....	16
Objetivo General .....	17
Objetivos Específicos .....	17
Principales productos y/o servicios .....	18
Comedores populares.....	18
Fábrica de arepa de maíz “las turbeñitas” .....	18
Fondo rotatorio de crédito para inversiones .....	18
Fondo de apoyo para mejora de vivienda .....	18
Arriendo de locales.....	19
Mercados que atiende: .....	19
Contexto General.....	20

Contexto político .....	20
Contexto económico .....	22
Contexto social: .....	23
Contexto tecnológico: .....	23
Contexto ambiental: .....	24
Contexto legal .....	25
Área que impactará el proyecto: .....	26
Antecedentes .....	27
La Asociación de Mujeres Vamos Mujeres .....	27
Dulces Sonrisas Del Pacifico A Tus Manos (Lina Teresa Vargas Medina) .....	27
ASOREPP .....	28
Problemática Y Problema .....	33
Objetivos .....	35
General .....	35
Específicos .....	35
Justificación .....	35
Delimitación O Alcances .....	37
Temporal .....	37
Espacial .....	37
Marco Referencial .....	38
Marco Teórico .....	38
Modelo de negocio .....	38
Modelo de negocios por internet .....	41
Modelo de negocio de varios lados .....	41
Modelo del ciclo de negocio .....	42

Modelo de negocio de franquicias .....	43
Componentes del modelo de negocio canvas: .....	43
Normativo .....	54
Conceptual .....	56
Cadena de valor: .....	56
Propuesta de valor: .....	56
Cliente potencial:.....	56
Marketing:.....	56
Innovación: .....	57
Mercadeo: .....	57
Estrategias:.....	57
Asociación: .....	57
Diseño Metodológico .....	58
Bloque 1, Problema: .....	58
Bloque 2, Segmentación del cliente: .....	59
Bloque 3, Propuesta Única de Valor: .....	59
• Característica: .....	59
• Ventaja: .....	59
• Beneficio: .....	60
Bloque 4, La solución: .....	60
Bloque 5, Canales de distribución: .....	60
• Comunicar: .....	60
• Distribuir: .....	60
• Vender: .....	60
Bloque 6, Fuente de ingresos: .....	60

Bloque 7, Estructura de costos: .....	60
Bloque 8, Métricas claves: .....	61
• Adquisición:.....	61
• Activación:.....	61
• Retención:.....	61
• Referenciación: .....	61
Bloque 9, Ventaja competitiva: .....	61
Administración Del Proyecto.....	62
Recursos Disponibles.....	62
Cronograma De Actividades .....	63
Resultados .....	64
Modelo de negocio Lean Canvas .....	64
Fase 1: Ajuste problema/solución Pregunta clave: .....	64
Fase 2: Ajuste producto/mercado Pregunta clave: .....	65
Fase 3: Escala Pregunta clave: .....	65
Modelo Lean canvas ASOMUPAZ.....	66
Hipótesis Cliente: .....	66
Hipótesis Problema:.....	66
Lean Canvas.....	68
Metodología: .....	68
Diseño de la investigación: .....	68
Población:.....	68
Elección de la muestra.....	68
Método: .....	70
Primer paso. ....	70

Entrevistas .....	71
Ficha de registros de entrevistas sobre problemas .....	71
Ajuste Problema/Solución.....	75
Primer Problema:.....	75
Hipótesis del problema y segmento de clientes: .....	75
Validación del problema: .....	75
Conclusión y aprendizaje del problema: .....	75
Clasificación del restaurante por concepto: .....	77
Segundo Problema: .....	79
Hipótesis del problema: .....	79
Validación del problema:.....	79
Conclusión y validación del problema: .....	80
Tercer problema: .....	81
Hipótesis del problema: .....	81
Validación del problema:.....	81
Conclusión ajuste del problema/solución: .....	83
Construcción del Producto mínimo viable:.....	84
Hipótesis del problema: .....	86
Ficha de registro sobre la entrevista a las soluciones .....	88
Conclusión y validación de la solución .....	90
Alternativas Existentes: .....	92
Métricas .....	94
Ventaja Injusta: .....	95
Canales.....	95
Venta directa: .....	95

Venta indirecta: .....	95
Venta en línea:.....	95
Ferias gastronómicas: .....	95
Estructura de costos.....	96
Costo Materia Prima .....	96
Ingresos:.....	98
Lean Canvas.....	99
Conclusiones del Modelo Lean Canvas.....	100
Recomendaciones .....	102
Bibliografía .....	103

## ilustraciones

<b>Ilustración 1</b>	Modelo de negocio tradicional .....	39
<b>Ilustración 2</b>	Modelo de negocio actual .....	40
<b>Ilustración 3</b>	Lean Canvas .....	44
<b>Ilustración 4</b>	Mapa de Empatía .....	47
<b>Ilustración 5</b>	Buyer persona.....	49
<b>Ilustración 6</b>	Propuesta de Valor.....	51
<b>Ilustración 7</b>	Cronograma de actividades .....	63
<b>Ilustración 8</b>	Fases.....	64
<b>Ilustración 9</b>	Ciclo de aprendizaje.....	67
<b>Ilustración 10</b>	Matriz de consistencia.....	70
<b>Ilustración 11</b>	Rango de edad .....	73
<b>Ilustración 12</b>	Población.....	73
<b>Ilustración 13</b>	Residencia .....	74
<b>Ilustración 14</b>	Conclusiones encurtidos.....	76
<b>Ilustración 15</b>	Conclusiones encurtidos.....	76
<b>Ilustración 16</b>	Conclusiones encurtidos.....	77
<b>Ilustración 17</b>	Conclusiones encurtidos .....	80
<b>Ilustración 18</b>	Conclusiones encurtidos .....	80
<b>Ilustración 19</b>	Producto mínimo viable .....	85
<b>Ilustración 20</b>	Customer Discovery .....	85
<b>Ilustración 21</b>	Propuesta de valor.....	94
<b>Ilustración 22</b>	Lean Canvas .....	99

## Tabla

<b>Tabla 1</b>	Junta directiva 2020 .....	15
<b>Tabla 2</b>	Organigrama ASOMUPAZ .....	16
<b>Tabla 3</b>	Modelo de negocio chifle .....	29
<b>Tabla 4</b>	Modelo de negocio Freshpet.....	30
<b>Tabla 5</b>	Modelo de negocio de e-commerce .....	31
<b>Tabla 6</b>	Recursos claves .....	53
<b>Tabla 7</b>	Normatividad legal.....	54
<b>Tabla 8</b>	Normatividad gastronómica .....	55
<b>Tabla 9</b>	Personas entrevistadas .....	71
<b>Tabla 10</b>	Graficas.....	82
<b>Tabla 11</b>	Grafica .....	83
<b>Tabla 12</b>	Encuesta.....	90
<b>Tabla 13</b>	Validación del PMV .....	90
<b>Tabla 14</b>	Validación del PMV .....	91
<b>Tabla 15</b>	Validación del PMV .....	91
<b>Tabla 16</b>	Validación del PMV .....	92
<b>Tabla 17</b>	Costos .....	96
<b>Tabla 18</b>	Cantidades .....	96
<b>Tabla 19</b>	Precios de los productos .....	97
<b>Tabla 20</b>	Costo fabricación .....	97
<b>Tabla 21</b>	Costos indirectos .....	97

## **Título De La Práctica**

Modelo de negocio Lean Canvas para la Asociación de Mujeres Portadoras de Paz  
(ASOMUPAZ) Madre Laura Turbo.

## **Tema De La Práctica**

### Estructuración y validación de un modelo de negocio

Dentro de la propuesta: *Acompañamiento en procesos de emprendimiento de mujeres, para la generación de nuevas oportunidades económicas y sociales, mediante la exaltación de los saberes culinarios tradicionales y la producción agrícola como aporte a los procesos de consolidación de paz en el territorio de Turbo, Antioquia;* en la cual la asociación de mujeres portadoras de paz (ASOMUPAZ) Madre Laura de Turbo, salió beneficiada con los recursos para la puesta en marcha de este proyecto, es de suma importancia desarrollar un Modelo de negocios para un producto agroalimentario con la finalidad de consolidar este en el mercado y que sea sostenible en el tiempo.

Para la Asociación de Mujeres Portadoras de Paz (ASOMUPAZ) Madre Laura Turbo, es importante que, dentro de este proyecto, a partir de los talleres que se van a desarrollar se identifique un producto agroalimentario el cuál será comercializado. Para alcanzar este objetivo es necesario poder utilizar los conocimientos obtenidos en gestión estratégica, investigación de mercados, costos y presupuestos y mercadeo.

## **Contexto De La Organización**

La asociación de mujeres portadoras de paz (ASOMUPAZ) está constituida por un grupo de mujeres diversas: afrocolombianas, mestizas, campesinas adultas, jóvenes, viudas, cabezas de familia, algunas solas, otras con parejas, desplazados por la violencia y la guerra del país, con edades que oscilan entre 20 y 80 años.

Finalizando el año 2015 son aproximadamente 70 mujeres asociadas que se autodefinen como orgullosas por su capacidad de sobreponerse a la adversidad y encontrar estrategias para encontrar la vida con esperanza, deseo y confianza en sí mismas.

Sus inicios como grupo datan del año 1994 y se constituyó legalmente el 28 de agosto del 2005. Actualmente cuenta, además de la infraestructura con la que funcionan sus proyectos, con una sede propia en el barrio buenos aires del municipio de Turbo Antioquia.

### **Ubicación**

La asociación de mujeres portadoras de paz (ASOMUPAZ) está ubicada en el distrito de Turbo, Antioquia.

### **Sector de la economía al que pertenece**

ASOMUPAZ pertenece a las Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL) que, según la cámara de comercio de Bogotá, son personas jurídicas que se constituyen por la voluntad de asociación o creación de una o más personas (naturales o jurídicas) para realizar actividades en beneficio de asociados, terceras personas o comunidad en general. Las ESAL no persiguen el reparto de utilidades entre sus miembros.

### **Objeto social**

Según el código de verificación de la cámara de comercio de Urabá, Asomupaz tiene como objeto social:

- a) Mejorar la calidad de vida de las asociadas, promoviendo la organización, la autogestión y la concientización para lograr una igualdad social y contribuir a la consecución de la paz en la región de Urabá.
- b) Realizar un trabajo en equipo, donde prevalezca la libertad, solidaridad y la ayuda mutua, creando así una comunidad capaz de auto gestionar proyectos en beneficio de las personas que integran la asociación.
- c) Fortalecer la participación de las mujeres en los ámbitos locales, regionales, nacionales y en las instituciones donde se tenga una incidencia política, social, económica y cultural.
- d) Promover y concientizar a los (las) jóvenes familiares de las asociadas para que participen desde temprana edad en las diferentes áreas de trabajo, para fortalecer el proceso organizativo de la asociación.
- e) Adelantar gestiones para la obtención de créditos de las entidades financieras de conformidad con lo establecido en la ley 590 de 2002 y la ley 731 del 2002.
- f) Recibir capacitaciones de las diferentes instituciones públicas y privadas de acuerdo con las necesidades de desarrollo de la asociación.
- g) Impulsar y desarrollar planes de capacitación y formación entre las asociadas, generando potencialidades para el desarrollo autónomo en el Distrito de Turbo y la zona de Urabá.
- h) Realizar actividades económicas que contribuyan a la consolidación de un patrimonio para la asociación de mujeres.
- i) Elaborar y ejecutar proyectos que aporten a las soluciones concretas de problemas de producción agropecuaria y alimentaria de la región.
- j) Fomentar el desarrollo de los comedores populares y cocina comunitaria en el Distrito de Turbo y otros municipios de la zona de Urabá como un aporte social.

- k) Mejorar la calidad de vida de la población beneficiada, mediante la materialización de las ideas y el trabajo productivo.
- l) Realizar actividades cívicas, culturales y recreativas, dirigidas a incentivar el espíritu de progreso en las asociadas

### **Estructura organizacional**

Según (úraba, 2023),

La asociación de Mujeres Portadoras de Paz Madre Laura por acta número 14 del 13 de marzo de 2016 de asamblea de asociados, registrado en esta cámara de comercio bajo el número 9910 del libro I del registro de entidades sin ánimo de lucro el 11 de abril de 2016, fueron nombradas:

### **Órganos de Dirección**

**Tabla 1**

*Junta directiva 2020*

<b>N°</b>	<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>	<b>CARGO</b>
1	Blanca Rocío Bedoya Rivera	Presidenta (Representante Legal)
2	María Adelisa Pacheco	Vicepresidenta
3	Dolly del Carmen Pineda	Tesorera
4	Libia del Socorro Marín	Secretaria
5	Mercis Durán Cuesta	Fiscal
6	Maribel Mena Mosquera	Suplente secretaria
7	Clara Elena Córdoba	Suplente fiscal
8	Marta Beatriz Peña De Maturana	Vocal

9	Luz Mery Serna	Vocal
10	Eusebia Cuesta	Vocal
11	Teresa Higuita	Suplente vocal
12	Biena del Carmen Cuesta	Suplente vocal
13	Ernestina Bejarano	Suplente vocal

## Organigrama

### Tabla 2

#### Organigrama ASOMUPAZ



Fuente: Elaboración Propia

## Visión

Proyectar a Asomupaz, como una organización que transforma la vida de las mujeres y la cultura en la que hemos nacido, trascender los valores en los que hemos sido criadas y superar las distintas violencias, la sumisión y la dependencia; para vivir en condiciones dignas, generando

alternativas económicas, formación para ser empoderadas y autónomas, para defender nuestros derechos y practicar el autocuidado y el cuidado de otras mujeres, en relación con nuestro cuerpo, salud y ser.

## **Objetivo General**

Abandonar el sometimiento en la relación de pareja, he de reconocer que las mujeres valen, que son importantes y pueden hacer muchas cosas por ellas mismas y por las otras mujeres. Ser siempre amigas solidarias, apoyarse y ayudarse las unas a las otras en los momentos de necesidad, de dificultad y también de fortaleza.

## **Objetivos Específicos**

1. Compartir, conversar, relajarse de la cotidianidad, contar historias y realizar acciones para motivar a las mujeres a permanecer en la Asociación e invitar a otras mujeres para que se integren a ella.
2. Lograr que las mujeres víctimas de las violencias superen los traumas, los dolores vividos, las heridas que han quedado y sanen sus cuerpos y mentes a través del cariño, el buen trato y el acompañamiento de las mujeres.
3. Salir adelante trabajando en los distintos proyectos productivos de la Asociación, generando ingresos que permitan mejorar la calidad de vida de las familias y las mujeres asociadas.
4. Mantener la organización, su sede y las distintas capacitaciones y actividades que realiza para el beneficio y progreso de todas las mujeres asociadas.
5. Intercambiar con otras organizaciones de mujeres a nivel local, regional, nacional e internacional para aprender de ellas y transmitir la experiencia de Asomupaz, sus logros y aprendizajes.

## **Principales productos y/o servicios**

### **Comedores populares**

Son establecimientos en donde se venden desayunos, almuerzos y en general, alimentos típicos de la región, existen dos en el distrito de Turbo (el secreto del sabor y la isla) y uno en el municipio de Apartadó “el secreto del sabor No 4”

Luego de sacar todos los gastos de arriendo, servicios, mano de obra y surtir de lo necesario, los comedores le aportan un porcentaje de dinero a ASOMUPAZ para su funcionamiento. Ocupan para su funcionamiento a 8 mujeres de la asociación.

### ***Fábrica de arepa de maíz “las turbeñitas”***

De este proyecto se benefician laboralmente tres personas, dos mujeres que fabrican el alimento y un hombre que las comercializa y distribuye.

### ***Fondo rotatorio de crédito para inversiones***

Este es un fondo que financia actividades de formación, viajes de intercambio y otras acciones, también presta recursos a las mujeres para situaciones de emergencia, de salud y para mejora de vivienda, entre otros conceptos. Un comité de crédito define los préstamos con base en los créditos previamente acordados por ASOMUPAZ.

### ***Fondo de apoyo para mejora de vivienda***

Fondo apoyado por HEKS EPER oficina Colombia, para hacer arreglos de emergencia y de bajo costo en las casas de las integrantes de ASOMUPAZ.

De él se han beneficiado 28 mujeres que han invertido los recursos en el mejoramiento de sus casas. Cada mujer beneficiaria, firma una carta de compromiso, un acta de entrega de materiales y una letra con el valor a devolver, los pagos se hacen de acuerdo con el monto que les ha correspondido.

### *Arriendo de locales*

son áreas que se reservaron cuando se construyó la sede organizativa, pensando en la sostenibilidad futura de la asociación. Hoy son inmuebles, un local y un apartamento, cuyo arrendamiento aporta al funcionamiento de ASOMUPAZ.

### **Mercados que atiende:**

- Venta de productos derivados del maíz
- Inmobiliario
- Financiero

## **Contexto General**

A la asociación ASOMUPAZ se le realiza un diagnóstico para conocer cómo se encuentra frente a los mercados en los cuales esta se rodea, por ende, es necesario definir y conocer cada uno de los contextos en los que está presente y esto con el fin de observar si los afecta positiva o negativamente, para esto se utiliza el modelo de análisis PESTEL, Fahey (1986), explica que este análisis facilita el entendimiento del contexto en el que la organización va a operar, ayudando a comprender las evoluciones de los mercados en los que se mueve la empresa así como las dificultades y los retos que se puede enfrentar.

### **Contexto político**

La política en Colombia en los últimos años ha tenido grandes cambios. La elección de Gustavo Petro como presidente de la república significa para el país y para la comunidad internacional un cambio drástico en cuanto a políticas y reformas. En el ámbito nacional esta victoria representa un giro radical en el cambio de mando, ya que en 200 años de historia política nunca se había tenido a un presidente de izquierda en Colombia. Este llega a la presidencia con una propuesta basada en diferentes reformas importantes en educación, salud, energética y sobre todo en la propuesta de la paz total con la puesta en marcha y cumplimiento en su totalidad de los acuerdos de paz firmados por el país y la guerrilla de las FARC en el año 2016 (Morelos, 2022).

En este escenario de cambios, el programa de gobierno Colombia Potencia Mundial de la Vida del presidente Petro, recalca la importancia de los actores de los diferenciales de la sociedad civil para el cambio, dentro de estos actores aparecen en primera instancia las mujeres como tejedoras de la paz, guardianas del agua y defensoras del territorio y de la vida. Pero además se menciona que no se puede avanzar en el plan de desarrollo, si no se garantiza el disfrute de los derechos sociales y se mantienen barreras y brechas de género en materia económica, social y política. (Planeación, 2023)

Las mujeres dentro del Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026, son una parte fundamental para el cambio que quiere el actual presidente del país. Dentro del PND 2022-2026 se menciona que el cambio es con las mujeres y se abordan temas importantes como:

1. Mujeres como motor del desarrollo económico sostenible y protectoras de la vida y del ambiente
2. Mujeres en el centro de la política de la vida y la paz
3. Garantía de los derechos en salud plena para las mujeres
4. Por una vida libre de violencias contra las mujeres
5. Sociedad libre de estereotipos y con gobernanza de género
6. Hacia una política exterior feminista con liderazgo del país en temas de género

Se resalta la participación de las mujeres en el plan nacional de desarrollo, dado que estas son las grandes participes, se han modificado y adaptado varios artículos para darles una mayor participación dentro de la esfera política, como lo son el artículo 278 y 279 que hablan de las juntas directivas de las empresas estatales, esta dice que se debe propender por la paridad de género, y el otro artículo respectivamente habla sobre los emisores de valores donde el estado tiene participación, allí las mujeres deberán ser, mínimo el 30%, esto haciendo claridad a la gran oportunidad que tienen las mujeres con el gobierno actual y en temas políticos, ya que resaltan en los pactos que han establecido.

ASOMUPAZ y otras asociaciones de mujeres del país tiene un panorama político favorable en el gobierno actual, Como se establece en el proyecto de ley, en el artículo 38 crea el “sistema nacional de reforma agraria y desarrollo rural”, esto con la intención de que se consideren y sean más específicos los intereses de las mujeres campesinas, afrocolombianas e indígenas. Ya que estas generan estrategias que hacen resaltar los valores y saberes de todas las mujeres que pasan por conflicto o han pasado en su vida y esto con el fin de que cada una tengan una participación en cada región donde hacen presencia, se puedan capitalizar y puedan desarrollar actividades tradicionales de producción agrícola como se menciona en el PND, 2022-2026:

En línea con las estrategias para el impulso del emprendimiento y la inclusión productiva, así como del reconocimiento de la contribución que las mujeres rurales y campesinas realizan para alcanzar progresivamente la soberanía alimentaria, se potenciará el Fondo de Fomento para las Mujeres Rurales (FOMMUR) como instrumento de política pública para impulsar la capitalización, puesta en marcha e inserción de las unidades productivas de mujeres rurales de bajos recursos y pequeñas productoras que desarrollen actividades rurales tradicionales y no tradicionales.

### **Contexto económico**

La economía colombiana se está enfrentando a grandes retos a causa de la pandemia del COVID, están haciendo grandes reestructuraciones para poder soportar todo este desequilibrio que causo, esto sumándole que el país es uno de los más desiguales del mundo, el crecimiento económico no ha sido suficiente para reducir este nivel de desigualdad, ya que la barrera de oportunidades económicas persisten en ciertos grupos( incluyendo por género, etnia y ubicación geográfica), limitando así la reducción de la pobreza de forma duradera y aumentar la resiliencia entre los más vulnerables. (Mundial, 2023)

Hoy no se tiene un ecosistema de emprendimiento social. La ley es un paso importante, pero en el país los emprendedores han cambiado el chip y han sacado herramientas del emprendimiento convencional, como el modelo de negocio para su propio crecimiento. Se han vencido estereotipos, se ha demostrado que pueden tener sostenibilidad financiera. Hoy en el país encuentras agencias de cooperación y con un porcentaje alto de sus recursos a promover modelos de negocio social en comunidades vulnerables y muchas provenientes del conflicto. Antiguamente, esa cooperación se iba para activismo, rechazo y no para modelos de negocio. Hoy es una tendencia generalizada que busca que la defensa de los derechos humanos y la construcción de paz estén dentro de una sombrilla de un modelo de negocio social. Ahí está el caso de los reinsertados y sus proyectos de desarrollo agrario. Por otro lado, son las universidades las que han cambiado y se han adaptado.

**Contexto social:**

“Para 2050, se estima que en Colombia las mujeres de 65 años y más serán del 22,8% de la población” (Anitzel Merino, 2020). Partiendo de un panorama social y con la desigualdad de género que se vive en Colombia vemos que las mujeres y sobre todo las mayores a 50 años, tomaran gran relevancia en el país, por eso es necesario hacer programas de inclusión que apoyen y fomenten las capacidades y destrezas que ellas poseen.

ASOMUPAZ nace como una solución a esta problemática, viendo el gran impacto positivo que puede tener, capacitando y acogiendo mujeres cabeza de familia, desplazadas, lideresas que en su día a día se enfrentaron con exclusión, inequidad y violencia, esto lo convierten en aprendizajes para futuras generaciones y para desarrollo de ellas mismas.

“Muchas personas adultas mayores no dispondrán de una red familiar que pueda hacerse cargo de su cuidado en esta etapa de sus vidas” (Anitzel Merino, 2020).

La capacidad de las familias para hacerse cargo de los adultos mayores cada vez se ve más reducida, esto se da por la transformación en las estructuras familiares, quiere decir que cada vez son menos los hijos que se pueden o quieren hacerse cargo, las relaciones familiares influye mucho en este caso, testimonios de mujeres en la asociación, resaltan como si esta fuera un hogar, llena de familia, ya que en este espacio se recrean, capacitan, cuidan y apoyan unas a otras, es una familia que construyen en este espacio, lo cual es un impacto positivo para la sociedad que les rodea.

**Contexto tecnológico:**

El 2020 fue un año radical en grandes aspectos. La llegada de la pandemia paralizó la vida cotidiana de todos y nos confinó a una cuarentena prolongada. Este fue el detonante no solo para nuestro país, sino para todo el mundo, de la aceleración del proceso de digitalización y avances a nivel tecnológico (Movistar, 2022).

Este panorama a nivel general con el cambio que se llevó en la cotidianidad de las personas hizo que cada vez fuera más fácil conseguir productos por medio de internet, el avance que han tenido las empresas al momento de digitalizarse es una carrera por competir y adaptarse a los cambios que surgen en el entorno.

La asociación no tiene un panorama digital muy alentador, debido a que se ha ido beneficiando de múltiples proyectos que le han ayudado a mejorar en este aspecto como lo son: las páginas web tanto en Facebook como Instagram, la digitalización del libro y los folletos que han creado y los podcast que son historias relatadas por las mismas mujeres de todas las experiencias y aportes que han hecho a la sociedad, todas estas se están implementando de manera digital, debido a que de esta forma serán más reconocidas por la sociedad.

El proyecto que se va a implementar de comercializar productos agroalimentarios tiene buscar bases tecnológicas, así como de comercialización en la web, esto se hablara en los diferentes apartados de este trabajo, para así poder llegar a un público objetivo más amplio y responder a todas estas exigencias que plantea el panorama como se vive actualmente.

#### **Contexto ambiental:**

las políticas nacionales planteadas por el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible en materia de ordenamiento ambiental tienen dificultades para ser armonizadas con las visiones locales (municipales), lo que genera conflictos en el territorio y se visualiza específicamente en los diferentes instrumentos de ordenamiento ambiental del municipio de Turbo. Ello porque, entre otras cosas, las políticas nacionales tienden a ser homogéneas para la totalidad de los municipios colombianos, donde no se diferencian las particularidades regionales y municipales. En este sentido, al preguntárseles a los expertos por la premisa "Las políticas de ordenamiento ambiental nacional tienden a ser homogéneas para la totalidad del territorio con baja flexibilidad al reconocimiento de las diferencias" (Ortiz, 2014).

El Distrito de Turbo cuenta con una gran riqueza ambiental, fauna y flora y un suelo muy fértil para cosechar y sembrar verduras y frutas muy típicas de la región, por ende, es un excelente sector que se considera viable para el desarrollo del proyecto, de cultivo y producción de productos agroalimentarios.

por otro lado, las condiciones ambientales que se percibe en este distrito no son las mejores ya que no cuentan con agua potable, la mayor parte del casco urbano no cuenta con alcantarillado y eso afecta la salud de las personas que residen allí, por los mosquitos y los olores que salen de este.

### **Contexto legal**

En virtud del marco legal general para las ESAL (entidad sin ánimo de lucro) la Cámara de Comercio de Medellín (2019, p. 37-38) resalta artículos y decretos que rigen asociaciones, corporaciones, fundaciones, JAC, entre otros:

Decreto 1529 de 1990 (compilado en el Decreto 1066 de 2015). Establece los procedimientos para el reconocimiento y la cancelación de personerías jurídicas de las asociaciones, corporaciones, fundaciones o instituciones de utilidad común que tengan su domicilio en cualquier departamento y por lo cual se les otorga competencia a los gobernadores.

Decreto 2150 de 1995. En su artículo 40 suprime el acto de reconocimiento de personería jurídica de las organizaciones civiles, las corporaciones, las fundaciones, las juntas de acción comunal y de las demás entidades sin ánimo de lucro. Establece el registro o inscripción de las entidades sin ánimo de lucro en las cámaras de comercio de su domicilio.

Decreto 427 de 1996 (compilado en el Decreto 1074 de 2015). Plantea que las personas jurídicas sin ánimo de lucro, según lo estipulado en el Decreto 2150 de 1995, se inscribirán en las respectivas cámaras de comercio en los mismos términos y condiciones para el Registro Mercantil

de los actos de las sociedades comerciales y establece qué personas jurídicas sin ánimo de lucro se deben registrar ante estas cámaras.

**Área que impactará el proyecto:**

El área de producción y mercado, serán las impactadas por este proyecto, debido a que mediante un modelo de negocios se puede interactuar y estar en una posición más cercana con los clientes, saber cuáles son sus necesidades y como llegar a ellas, mediante una propuesta de valor diferenciada, hacer una segmentación del mercado permitirá saber cuál es el público objetivo al que se quiere direccionar el producto, la herramienta con la que se busca generar impacto en estas áreas es con un modelo de negocio (Lean Canvas).

## **Antecedentes**

### **La Asociación de Mujeres Vamos Mujeres**

Es una asociación ubicada en el corregimiento de San Francisco de Icho del Municipio de Quibdó, conformada por mujeres cabezas de familias todas adultas mayores y jóvenes, que buscan otra manera de generar ingresos para sus familias fuera de la minería ya que no son recursos renovables y degradan el medio ambiente. Esta asociación tiene como propósito la producción y comercialización de la harina de popocho.

Esta asociación hace parte de la ventanilla de negocios verdes del Chocó creada por el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible en alianza con la autoridad ambiental del Departamento del Chocó – Codechocó.

Esta iniciativa fue beneficiada por el proyecto fortalecimiento en propiedad industrial “marcas y signos distintivos” dirigido a 40 emprendimientos de la ventanilla de negocios verdes del departamento del chocó, financiado por la Corporación Bienestar Verde (operador de la ventanilla de negocios verdes) y bajo la asesoría y acompañamiento del Centro Nacional de Ciencia, Tecnología e innovación para el desarrollo productivo sostenible de la biodiversidad – BIOINNOVA a través de su Centro de Apoyo a la Tecnología e Innovación CATI. (Bioinnova, 2022)

### **Dulces Sonrisas Del Pacifico A Tus Manos (Lina Teresa Vargas Medina)**

Dulces sonrisas es una iniciativa ubicada en el municipio de Bahía Solano, la cual produce dulces de frutas 100% Naturales. Participando en el proceso de cultivo, transformación y comercialización de los frutales como una apuesta por la agricultura y el avivamiento de las tradiciones gastronómicas del Pacífico colombiano.

## **ASOREPP**

Es una asociación sin ánimo de lucro, en busca del fortalecimiento y beneficio de las comunidades negras, afrocolombianas, raizales y palenqueras. Liderada por 27 mujeres afrodescendientes luchadoras, víctimas del conflicto armado, pero con sueños grandes y con metas claras, residen en el municipio de María La Baja en el departamento de Bolívar.

Su misión es propender por mejorar la calidad de vida de las comunidades negras, afrocolombianas raizales y palenqueras, en los aspectos económico, empresarial, sociopolítico y cultural, a fin de lograr una sociedad más justa, solidaria y respetuosa con el medio ambiente.

La asociación en aras al cumplimiento de las metas asociativas y del sueño común de las asociadas, se ha convertido en apoyo a la comunidad, por lo que, de momento se encuentra trabajando en un proyecto de transformación, la cual consiste en convertir el popocho en harina que contiene un alto nivel nutricional, lo que permite poder aportar a la nutrición y seguridad alimentaria de la sociedad.

La proyección es ejecutar este proyecto a gran escala y de una manera industrial, que permita llegar a todos los rincones del mundo, donde la gente pueda recibir el beneficio de un paquete de harina u otro producto que se esté comercializando a un precio justo, lo cual dará la satisfacción de poder contribuir a eliminar el hambre que sufren nuestros pueblos.

Nota: Se realizó la comunicación con estas asociaciones mediante sus redes sociales, esto con el fin de que proporcionaran cualquier documento o plan que hayan desarrollado de un modelo de negocio, todavía se está a la espera de respuesta.

**Tabla 3**

*Modelo de negocio chifle*

<p><b>Aliados Clave</b></p> <p>Allianzas con pequeños productores que utilicen como materia prima el plátano verde (Maqueño).</p> <p>Con la finalidad de garantizar exclusividad en sus productos plantea generar alianzas estratégicas con el proveedor del saborizante sabor a tocino el mismo que debe garantizar la exclusividad de su fórmula del saborizante.</p>	<p><b>Actividades Clave</b></p> <p>Pelado, rebanado, fritura, adición de saborizante, empaçado y sellado</p> <p><b>Recursos Clave</b></p> <p><b>Recursos físicos:</b> Infraestructura de la empresa, Maquinaria, herramientas y Vehículo para distribución.</p> <p><b>Recursos humanos:</b> Operarios.</p>	<p><b>Propuesta de Valor</b></p> <p>Snack hecho a base de plátano verde (chifles) con saborizante a tocino, los cuales deben ser rebanados en forma circular y empaçados en fundas plásticas con diseño impreso que contenga colores llamativos y símbolos que los distinga de los sabores tradicionales, en presentaciones de 50, además este producto debe tener precios competitivos en el mercado y debe ser distribuido en tiendas de barrio y supermercados.</p>	<p><b>Relación con el Cliente</b></p> <p>Asistencia personal para una comunicación más fácil de tal manera que se logre fidelizar al cliente.</p> <p><b>Canales</b></p> <p>Canal de socio indirecto: tiendas de barrio y supermercados debido a que se relacionan directamente con el consumidor final.</p>	<p><b>Segmentos de Clientes</b></p> <p>Hombres y mujeres entre un rango de edad de 5 a 49 años residentes en las 34 parroquias que conforma el distrito metropolitano de Quito, los mismos que pertenecen a un estrato socioeconómico: medio alto (C+), medio bajo (C-) acorde a las tendencias de consumo (INEC, 2011).</p>
<p><b>Estructura de Costes</b></p> <p>Costos fijos y costos variables, los cuales dentro de costos fijos se tendrá: mano de obra directa, suministros y gastos de venta mientras que en lo referente a costos variables se tendrá: materiales directos, suministros y gastos de venta relacionados con propagandas.</p>		<p><b>Estructura de Ingresos</b></p> <p>Fijación de precios tomando en cuenta las siguientes variables: volumen de compra, características del producto, listado de precios y tipo de mercado ya sea mayorista o consumidor final.</p>		

**Figura 29.** Lienzo canvas del proyecto chifles sabor a tocino.

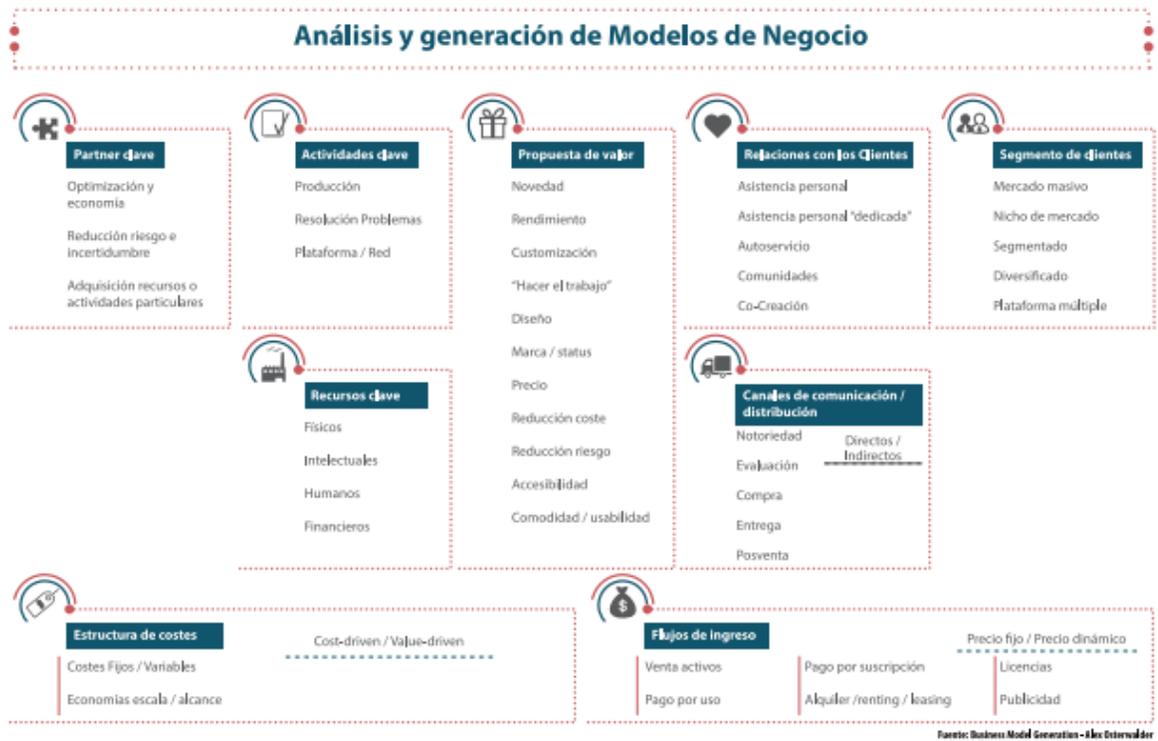
Fuente: Análisis de factibilidad de un nuevo snack en una empresa de alimentos, Tomado de: (Pacheco, 2018).

El modelo de negocio se hizo para un proyecto de una empresa que quería agregar otro snack a su catálogo de ventas para esto es necesario hacer y revisar cada uno de los elementos allí constituidos para saber si este tendrá viabilidad o no y así tener la menor incertidumbre a la hora de lanzar dicho producto.

Este lienzo hace referencia al modelo de negocio Model canvas desarrollado por alexander Osterwalder que consiste en definir e ir desarrollando cada etapa o elemento de lo que se quiere proponer para lanzar o mejorar un producto o servicio en determinado mercado.

**Tabla 4**

*Modelo de negocio Freshpet*



Fuente: Agronegocios, desafíos, estrategias y modelos de negocio. Tomado de: (Cortez, 2019)

Este Modelo de negocio tiene como base los elementos del Model Canvas pero se diferencia en la forma de realizarlo ya que su principal prioridad no son los costos que tengan a la hora de desarrollar el producto, se enfocan en una propuesta de valor diferenciada y que no sea replicable ni se haya visto en el mercado, por esta razón tendrán una estructura de costos más altas pero con una segmentación de clientes más afianzadas, debido a que atacaran una necesidad que no había sido suplida por otras marcas.

Un modelo de negocio en Pyme Agroindustriales. El modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter constituye una metodología de análisis que permite conocer las principales características del entorno competitivo en el que las Pymes deberían desarrollar sus actividades. Con este modelo, se analizan las características del sector o de la industria, medida por cinco factores: la rivalidad entre los competidores existentes, la posibilidad de entrada de nuevos

competidores, la amenaza de productos sustitutivos, el poder negociador de los compradores y el poder negociador de los proveedores.

Consideremos ahora que las Pymes del sector agroindustrial necesitan enfocar en su modelo de negocio la creación de valor, como garantía de la diferenciación de sus productos respecto de sus competidores mediante una propuesta de valor única para el cliente (García, 2017).

**Tabla 5**

*Modelo de negocio de e-commerce*

	Requisitos	Sección del Canvas a considerar	Fuente de análisis	Código de referencia
La solución debe:	Enfocarse en los generados de valor de arquetipos de compradores: consciente, conveniente y nuevo curioso.	Segmento de clientes	Oportunidad: Brindar una experiencia digital al comprador	R1
	Enfocarse en los generados de valor de arquetipos de productores: emprendedor, comercial y cultivador.	Segmento de compradores	Oportunidad: Explorar y conquistar nuevos mercados implementando una estrategia digital	R2
	Ofrecer productos de las diferentes categorías: frutas, verduras y agroindustriales.	Propuesta de valor	Generador de valor al comprador: Encontrar todo lo que necesita	R3
	Ofrecer productos frescos no almacenados durante más de 5 días.	Propuesta de valor	Generador de valor al comprador: Productos frescos Oportunidad: Tendencia consumo consciente	R4
	Dar información del productor como nombre, ubicación, imágenes, videos de presentación y productos que cosecha, para que el comprador sepa quien produce lo que está comprando.	Propuesta de valor	Debilidad: Evidencia de compra al productor Generador de valor al comprador: Atención directa del campesino	R5
	Establecer un precio de compra que le genere al productor un mayor margen de rentabilidad que si vendiera su producto a través de intermediarios.	Propuesta de valor	Generador de valor al comprador: Impacto social y económico de las compras a los campesinos. Generador de valor al productor: Vender a un mejor precio que a los intermediarios	R6
	Recibir pagos con transferencias, tarjetas y efectivo.	Propuesta de valor	Fortaleza: Medios de pago	R7
	Entregarle el producto al comprador directamente en su casa o cerca de ella a través de aliados de transporte.	Propuesta de valor / Aliados claves	Generador de valor al comprador: Cercanía a casa Debilidades: Cobertura geográfica Stakeholder conectado: Transportador	R8
	Tener un canal 100% digital donde se logre materializar la compra cualquier día a cualquier hora.	Relación con compradores	Oportunidad: Brindar una experiencia digital al comprador Generador de valor al productor: Poder vender todos los días Oportunidad: Crecimiento del e-commerce y empresas Foodtech	R9
	Tener una experiencia digital en el canal personalizada para cada cliente con perfil de datos del cliente, historial de pedidos, direcciones de entrega y medios de pago asociados.	Relación con compradores	Fortaleza: Experiencia digital Generador de valor al productor: Clientela fija Generador de valor al productor: Poder vender a más personas	R10
	Informar al comprador de los productos disponibles, el precio, las características del producto y el origen.	Relación con compradores	Fortaleza: Experiencia digital Generador de valor al productor: Poder vender a más personas	R11
	Tener un canal de WhatsApp para soporte y servicio posventa.	Relación con compradores	Fortaleza: Nivel de integración	R12
	Poder operar sin que el productor realice ninguna actividad crítica de manera virtual.	Relación con productores	Amenaza: Acceso, cobertura y calidad del internet en zonas rurales Amenaza: Informalidad en las transacciones Amenaza: Alfabetización digital	R13
	Realizar pagos al productor de contado una vez entreguen su producto.	Relación con productores	Amenaza: Altas barreras de entrada al sector mayorista de la comercialización Amenaza: Informalidad en las transacciones Generador de valor al productor: pago de contado de clientes	R14
	Habilitar un espacio dentro del canal para los productores del arquetipo Emprendedor puedan anunciar y promocionar sus productos, direccionando personas interesadas en adquirirlos a través de un link desde sus cuentas de redes sociales.	Relación con productores	Generador de valor al productor: Poder vender a más personas Oportunidad: Digitalizar actividades del proceso de comercialización	R15
	Implementar estrategias de atracción y selección para vincular productores al modelo a través de agrupaciones campesinas.	Relación con productores / Aliados claves	Stakeholder conectado: agrupaciones campesinas Fortaleza: nivel de integración	R16
	Generar ingresos por margen de ventas y por venta de membresías.	Ingresos	Debilidades: Fuentes de ingresos adicionales	R17
	No cobrarle al productor por ofrecer sus productos en el canal.	Ingresos	Generador de valor al productor: Espacio gratis	R18
	Garantizar las actividades de transporte, almacenamiento, control de calidad, desarrollo y mantenimiento de la tecnología y pagos.	Actividades claves / Recursos claves	Fortaleza: Nivel de integración. Amenaza: Acceso a zonas rurales por desarrollo e infraestructura vial	R19

Fuente: Diseño de un modelo de negocio para la comercialización digital de productos agrícolas y agroindustriales entre productores y consumidores finales, Tomado de: (Florez, 2022)

Este es un modelo de negocio adaptado para ser usado en la comercialización de productos online, definiendo cuales son los principales problemas que quiere abordar, las soluciones y las propuestas de valor que tendrá para ser más atractivo el producto, tiene los elementos de un Model Canvas, pero resumido y llevado a la problemática que plantea con este producto y enfocándolo a la solución que se planea llevar a cabo.

## **Problemática Y Problema**

Asomupaz es la asociación de mujeres portadoras de paz del distrito de Turbo en el departamento de Antioquia, actualmente se encuentra desarrollando el proyecto: acompañamiento en procesos de emprendimiento de mujeres, para la generación de nuevas oportunidades económicas y sociales, mediante la exaltación de los saberes culinarios tradicionales y la producción agrícola como aporte a los procesos de consolidación de paz en el territorio de Turbo. Dentro de las actividades que desarrolla la asociación se encuentran los comedores populares, la fabricación de arepas de maíz, mermeladas de frutas, arriendo de locales y otras actividades que producen entradas de dinero que ayudan a mejorar la calidad de las asociadas.

La mayoría de las asociadas son mujeres víctimas de conflicto, que han sufrido desplazamiento forzado, pérdida de familiares entre otras consecuencias que les dejó la guerra en Colombia. Estas mujeres, la mayoría mayores de 50 años tienen en sus memorias saberes culinarios que aprendieron de sus predecesoras. Sin embargo, a pesar de que dentro de las actividades que realizan en el día a día, se encuentran los comedores populares, las arepas de maíz y las mermeladas de frutas donde se resalta parte de los saberes culinarios que las mujeres de la asociación tienen, muchas de estas son iniciativas que empezaron sin estudios previos realizados, para saber la aceptación de sus productos o una estructura de costos que les garantice que estos servicios y productos que ofrecen les generen una rentabilidad. En este sentido, dentro del proyecto se busca desarrollar un modelo de negocios que le permita a ASOMUPAZ, estructurar esa idea que se tiene para saber si es viable con todos los recursos que nos ofrece y así tener claro si este proyecto cumple con los propósitos que son: generar impacto positivo a las mujeres de esta asociación, esto como una fuente de ingreso que se pueda quedar permanentemente dentro de esta misma, así poder ir desarrollando ideas por la misma rama, esto genera un crecimiento económico y cultural para las mujeres, ya que a partir de este proyecto se les dará capacitaciones, asesorías y podrán compartir de todos los saberes y riquezas culinaria que tienen todas, tener un producto agroalimentario en el mercado, este con todas las especificaciones y reglamentaciones que se exige para sacar un producto, además este modelo permite tener claridad a que necesidad se abordara, que segmento, que mercados, la manera en la que se comercialice y si este es viable.

¿Cómo la estructuración de una herramienta para realizar modelo de negocios puede aportar a las mujeres de ASOMUPAZ para validar, modelar y encontrar la viabilidad de sus ideas de negocio?

## **Objetivos**

### **General**

Diseñar una herramienta para la construcción de modelos de negocios para la Asociación de Mujeres Portadoras de Paz (ASOMUPAZ) Madre Laura Turbo.

### **Específicos**

1. Conocer las diferentes metodologías y guías existentes para elaborar modelos de negocios
2. Estructurar una guía para aplicarla en la Asociación de Mujeres Portadoras de Paz (ASOMUPAZ) Madre Laura Turbo.
3. Acompañar los procesos en la definición de la guía del modelo de negocios para los productos y servicios que se elaboren en la asociación.

## **Justificación**

En el marco del proyecto acompañamiento en procesos de emprendimiento de mujeres, para la generación de nuevas oportunidades económicas y sociales, mediante la exaltación de los saberes culinarios tradicionales y la producción agrícola como aporte a los procesos de consolidación de paz en el territorio de Turbo. En la asociación se desea implementar un modelo de negocios que les ayude a tener claridad de todos los temas de interés, como se han hecho proyectos similares anteriormente pero ninguno ha contado con el registro de la información ni el desarrollo de algo similar, con base a lo que se plantea en este trabajo, se hace pertinente, iniciar con este producto que se tiene pensado sacar al mercado y esto nos ayudara a definir varios temas que constituyen un modelo de negocios, como lo son, cuales serían sus potenciales clientes, que segmento de clientes deberían acoger, se debe crear una propuesta de valor única que identifique el producto y la asociación, tener claro por cuales canales de distribución se va a comercializar el producto, tener

claridad de toda la estructura de costos y como le va ingresar dinero a la asociación para responder por estos mismos.

Un buen modelo de negocio es primordial para todas aquellas organizaciones que quieren conseguir el éxito (Martínez, 2014). Al momento de sacar un producto al mercado lo principal es que este genere utilidad y así poder recuperar las inversiones o al menos estar en un punto de equilibrio, la razón de un modelo de negocios es que este nos mostrará el camino, será la guía para poder encaminarlo y enfocarlo a lo que mejor que dicte el mercado o los potenciales clientes, las consecuencias de no hacerlo serian la ineficiencia y el desconocimiento al mercado que se enfrentaría, no saber cómo responder a las problemáticas que tienen los clientes, no tendrían ventajas comparativas que los diferencien de la competencia, esto solo representaría un aumento en los costes o el estancamiento del producto que se vaya a sacar al mercado, por lo tanto un modelo de negocios se hace la mejor herramienta para tener más claridad acerca de estos temas.

## **Delimitación O Alcances**

### **Temporal**

El proyecto se desarrollará en el transcurso de la práctica del estudiante, el inicio ocurre el día 04/05/2023 se ejecuta durante seis meses según la duración de prácticas profesionales reglamentada por el ministerio de trabajo (Ley 1780, 2016). El tiempo de la práctica finaliza el 05/10/2022.

### **Espacial**

El lugar de práctica será en principio la Sede de Ciencias del Mar y la sede de ASOMUPAZ, en Turbo.

## **Marco Referencial**

### **Marco Teórico**

La base teórica de este proyecto se enfoca en recorrer lo que han postulado diferentes autores de diversas áreas de la administración, se realizara un análisis de las posiciones que han surgido mediante sus aportes e investigaciones, esto con el fin de generar ideas de interés que corroboren y colaboren con el método que se implementara para buscar la mejor alternativa a la propuesta que se está dando en el proyecto y esta es lanzar un producto agroalimentario al mercado, tomando como base un modelo de negocio, se abordaran diferentes modelos de negocio que han surgido, pero se tomara en cuenta el que mejor resalte y se adapte al proyecto que se quiere realizar.

### **Modelo de negocio**

Según Peter Drucker (1984)” un modelo de negocios es como la empresa lleva a cabo su negocio, con preguntas de ¿Quién es el cliente?, ¿Qué valora?, ¿Cuál sería la lógica de darle valor al cliente a un costo apropiado?”.

Para este autor define el modelo de negocio como las elecciones que hace la empresa y sus resultados son el derivado de esas acciones, por lo tanto define que si la organización quiere tener éxito se necesitan unos procesos estructurados y que vayan acorde con el propósito o el mercado que se quiere enfocar la compañía, así teniendo claro que tipo de producto y a que clientes se va a ofrecer, se reducirá el riesgo de incertidumbre y por lo tanto el resultado de esas acciones que se tomaron resultaran de forma positiva.

La miopía de marketing, Según Theodore Levitt (1960) “es el fracaso de la administración para reconocer el alcance de su negocio, debido a que su estrategia se centra en el producto/servicio y no en el beneficio que busca o percibe el cliente al adquirirlo”.

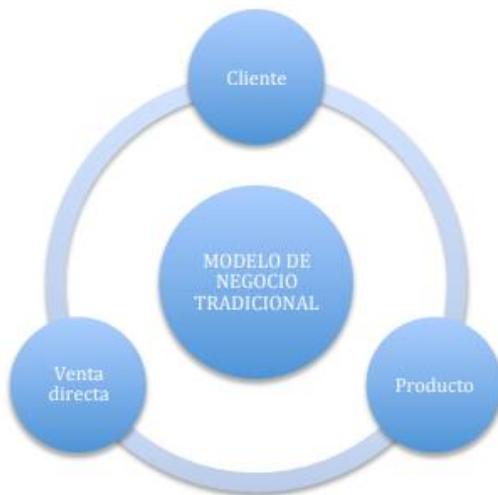
Para el autor el gran problema que tiene las empresas es que no saben responder a la pregunta que les hace el mercado o sus clientes el cual es ¿en qué tipo de negocio están?, esto

sucede porque lo que ofrecen es para un público muy extenso o reducido en su defecto, por esto no se sabe con certeza que tipos de mercado atiende o que segmento quiere cubrir con un producto o servicio en específico, por ende es vital que la compañía entienda que el mercado se trata de satisfacer las necesidades de los clientes, por ende las industrias se deben ver no como generadoras de productos o servicios sino como proveedores de satisfacción de valor creadoras de cliente.

Un modelo de negocios es como una historia. Para que la historia sea buena, debe superar dos pruebas, el primero es una prueba de narrativa, es decir, si es que la historia tiene sentido, y el segundo es la prueba de los números, es decir, si la historia genera utilidad (Magretta, 2002).

### ***Ilustración 1***

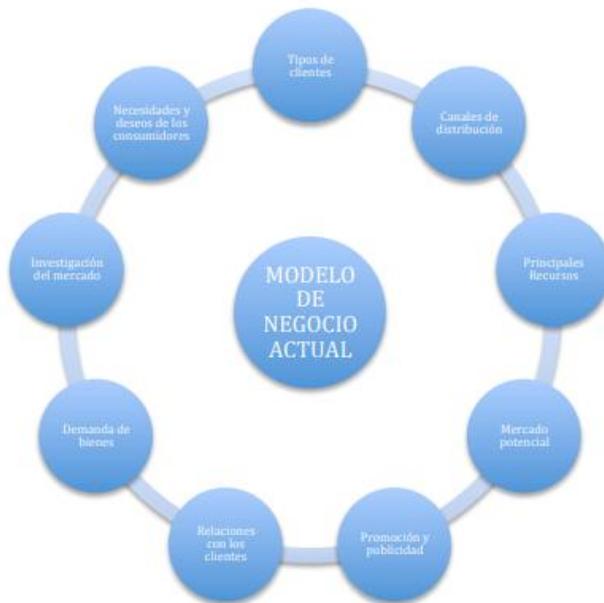
#### *Modelo de negocio tradicional*



Nota: Tomado de: El modelo de negocio como base para el éxito empresarial. Martínez. (2014)

## Ilustración 2

### *Modelo de negocio actual*



Nota: Tomado de: El modelo de negocio como base para el éxito empresarial. Martínez. (2014)

Se puede evidenciar que los modelos de negocio han cambiado desde hace varios años hasta la actualidad y esto se debe a los diferentes entornos que se encuentren o los planteamientos de los autores que proponen nuevos retos que se viven en día a día con un entorno cambiante como es el de las empresas, cada vez se busca más opciones para atraer cliente y mantenerlos de una forma que sea agradable para ellos y esto conlleva a la reestructuración de todo el modelo que se tenía planteado para así poder adaptarlo a las necesidades que se encuentren en el segmento que se quiera enfocar una organización.

Las empresas deciden innovar en los modelos de negocio cuando se enfrentan a diferentes panoramas y retos que los ocasiona el entorno y la misma compañía, los casos más particulares son:

- Cumplir las necesidades del mercado
- Generación de un nuevo producto, tecnológico o servicio
- Desarrollo de un nuevo mercado
- Crisis del modelo de negocio ya existente

- Necesidad de ajustar y mejorar el modelo de negocio existente para amoldarlo a lo que dicta el entorno.

### **Modelo de negocios por internet**

Existen varios tipos de modelos de negocio que se han vuelto populares e indispensables si se quieren hacer tiendas en línea o solamente vender por la web sin necesidad de puntos físicos y teniendo el mínimo nivel de inventario.

- Ecommerce: Este es el más común que son las ventas por internet, básicamente es publicar un producto que quieras vender, por la plataforma que más se ajuste a las necesidades del consumidor y la que mayor número de clientes recurrentes tenga.
- Productos digitales: Es la misma mecánica, publicitas un producto y lo vendes mediante la web, lo que cambia es que ya no son productos físicos, son digitales, así como: los audiolibros, ebooks y arte que se han vuelto muy famosas en los últimos años.
- Publicidad digital: Este modelo se basa en crear anuncios publicitarios en páginas web, aplicaciones o blogs que tengan un nivel muy alto de visitas, así todas las personas que entren a estos sitios verán una publicidad de la marca o el producto que se esté publicitando, este modelo de negocio es muy utilizado por las grandes compañías como coca cola, macdonalds y otras.
- Marketplace: Se trata de sitios web especializados en la compra y venta de productos, los cuales cobran una cuota muy baja o incluso gratis por anunciar tu producto o servicio, esto hace que la brecha entre vendedores y compradores este más reducida, ya que se puede interactuar directamente con la persona interesada.

### **Modelo de negocio de varios lados**

Un modelo de negocio de múltiples lados es aquél en donde la oferta de valor se ofrece a diferentes segmentos de cliente de forma que el servicio que se le da a uno de los segmentos aporta algún activo de interés al otro segmento (Vite, 2021).

## Modelo del ciclo de negocio

Según Gary Hamel (2011) Plantea una visión del proceso empresarial como resultado de la estrategia que sitúa como eje y centro de todo el conjunto de actividades y relaciones de la empresa con su entorno.

Para el autor es importante relacionar los recursos con los que cuenta la empresa para poder examinar su entorno y así poder ajustar sus productos o servicios a lo que dicte el mercado para poder obtener una ventaja, este modelo lo rigen cuatro componentes que son los encargados de determinar el potencial del mercado o la rentabilidad que buscan en el negocio, estos son:

- La eficiencia
- Exclusividad o diferenciación
- Ajuste, esto entendido como la administración de los elementos del modelo
- Generaciones de beneficio que busquen el modelo

Los componentes en los que se centra este modelo del ciclo de negocio son:

1. Tener una estrategia que comprenda: La misión del negocio, el alcance del producto y el mercado y cuáles serían las bases para tener una diferenciación competitiva.
2. Los recursos estratégicos se concentran en: Las capacidades básicas que tenga la empresa, los activos estratégicos y los procesos o métodos que utiliza la organización.
3. Las relaciones con la clientela que suponen estudiar los siguientes apartados:  
Ejecución y apoyo, ¿cómo llegar al mercado?, ¿Qué información y relación de tiene con el cliente y como se recoge dicha información?, ¿Cuál es dinámica de las relaciones entre el productor y el consumidor?, ¿Cómo es la estructura de precios?

4. En este se plasma todas las decisiones que haya tomado la empresa por si misma y lo que encontró en el entorno, todo esto se ve reflejado y se concreta en los proveedores, socios y las coaliciones que se hagan.

### ***Modelo de negocio de franquicias***

Es una relación comercial entre dos partes, por la que una de ellas paga una cierta cantidad de dinero para tener la licencia para comenzar un negocio utilizando una marca ya consolidada en el mercado (Vite, 2021).

Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones y permite expresar la lógica de negocio de una empresa específica. Es una descripción del valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes y de la arquitectura de la empresa y su red de socios para la creación, comercialización y entrega de ese valor y el capital relacionado, para generar flujos de ingresos rentables y sostenibles (Osterwalder, 2005).

### ***Componentes del modelo de negocio canvas:***

En el siguiente apartado se tomará como base distintos documentos y artículos relacionados con este tema de autores como Osterwalder, Pigneur, Tucci y Ricart, esto con el fin de conocer y dar claridad, como se desarrolla un modelo de negocios, cuáles son sus principales componentes y que recursos, opciones y estrategias se necesitan para llevar a cabo cada una de ellas de la forma óptima para cada producto y mercado al que se ofrezca.

### Ilustración 3

#### Lean Canvas



Lean Canvas is adapted from The Business Model Canvas (<http://www.businessmodelgeneration.com>) and is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Un-ported License.

Se conoce como canvas, ya que su definición es lienzo, esta herramienta nos da una guía para poder trazar y acercarnos a la meta que se propuso, con ayuda de estos 9 elementos se definirán las estrategias e ideas para incursionar en el mercado y que de esta forma el negocio sea exitoso en lo que se espera.

- 1 **Segmento de clientes:** De acuerdo con Osterwalder en este elemento es donde se definen los diferentes grupos de personas, mercados y entidades a los que se dirige la empresa. Por lo tanto, en este apartado se definen toda la serie de preguntas como:

- **Geográfico:** Dependiente del entorno o contexto que se encuentre su cultura, sus hábitos de consumo serán diferentes, por lo tanto, es indispensable saber con qué producto se entrara a esta área, se definirá la delimitación o el alcance que este tenga.
- **Demográfico:** Es importante conocer todos los aspectos de los potenciales clientes, como lo son la edad, sexo, salario, estado civil, clase social etc.
- **Psicológica:** Nos dará a entender la clase de personalidad que pueden tener los potenciales clientes a la hora de comprar el producto que se vaya a comercializar, nos dará referencia si al momento de comprar es una persona cauta, que se detiene a analizar por todos los posibles sustitutos que encuentre o si es un comprador compulsivo. Los estilos de que se desarrollen entre todos los posibles clientes esto se tomara en cuenta a la hora de mirar si el producto les parece de buena calidad, favorece a los precios y otros determinantes del mercado.
- **Estilo de vida:** todo esto haría énfasis en su ocio o hobbies que haga en tiempo libre, también determina los roles sociales, si es padre soltero, madre soltera, vive en familia, no tiene tiempo para hacer labores diarias, o en cambio tiene mucho tiempo, todo esto será determinante para el estudio que se realiza.

- **Uso del producto:** Se puede asociar con la frecuencia de uso, por lo tanto, nos dirá cuántas veces utiliza el producto al mes, semana o incluso días lo cual nos dará un índice de rotación muy importante en el estudio, también nos dirá sobre el nivel de satisfacción que este tenga y el cuidado que tenga hacia este mismo.

Existen varias herramientas que nos ayudan a recoger y visualizar la información de una manera más rápida y útil para la segmentación de los clientes como lo son:

**Mapa de empatía:** es una herramienta que nos permite conocer los sentimientos, gustos y necesidades de las personas o nuestro público objetivo, es una manera de entrar en la mente y así poder ofrecerle eso que ellos necesitan o los que más pueden llamar su atención.

**Características:** Este se divide en 4 cuadrantes los cuales son: Dice, piensa, hace y siente, se deja el usuario en centro, simbolizando que todo lo que se escriba en estos cuadrantes hace referencia a él y así proporcionar una visión más clara de ¿quién es? y ¿qué quiere?

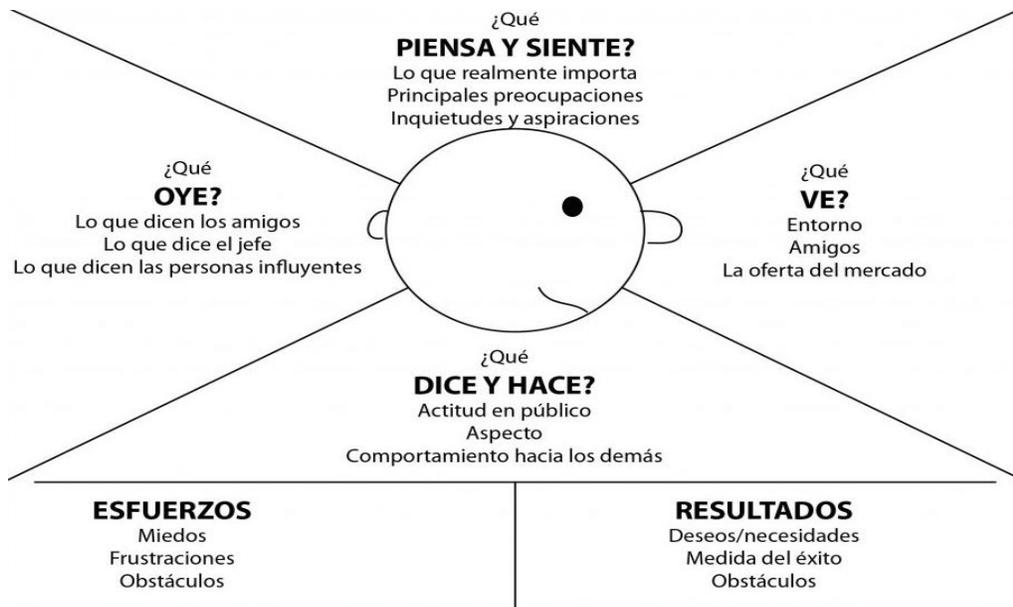
- **Que dice:** esto contiene todo lo que el usuario diga en voz alta en la entrevista que se le haga, lo ideal es que sea sincero y cite específicamente de todo lo que le relacione, sus gustos o disgustos etc.
- **Que piensa:** este se enfoca en la experiencia que ha tenido esa persona, o que ocupa sus pensamientos, se trata de definir que le importa al usuario, hay que estar enfocado en lo que realmente piensa, ya que puede haber una gran similitud con lo que dice, pero puede que no sea todo lo que tenga por decir, es decir, estar al tanto de pequeños patrones que este demuestre.

- **Que hace:** esto se define en las acciones que toma el usuario, ¿Qué hace físicamente?, ¿Cómo lo hace?, todo debe tener una similitud con lo que se está investigando.
- **Que siente:** en este cuadrante se destaca lo emocional, los sentimientos de las personas frente al tema abordado, es claro preguntarse, ¿Qué emociona al usuario?, ¿Cómo se siente con la experiencia?

Estos 4 cuadrantes nos sirven de guía para no dejar por fuera ningún aspecto que es importante a la hora de conectar y conocer a los usuarios.

#### Ilustración 4

##### Mapa de Empatía



Fuente: <http://gorkagoiko.com/y-si-fueras-el-cliente-mapa-de-empatia/>

**Buyer persona:** su definición técnica es “cliente ideal” se trata de realizar y modelar el consumidor ideal, mediante datos, validaciones del mercado, competidores y perfiles de clientes ya

establecidos, esto se trata de una persona ficticia de la que se debe saber todo acerca de sus necesidades, hábitos y formas de pensar, con este proceso sería más fácil orientar las decisiones hacia un nivel mayor de satisfacción, para establecer un Bayer persona se requieren 5 pasos los cuales son:

- ***¿Que necesitas saber del público objetivo?:*** Se debe plantear las cuestiones más generales, ejemplo la edad, localidad y poder adquisitivo, de esta forma se puede ir avanzando hasta temas más específicos y algunos que se deben contemplar son, situación personal, situación laboral, que retos y problemas tiene y que hace en tiempos libres.
- ***Recopilación de información:*** Cuando se planteen todas las situaciones a resolver, se inicia con la investigación que permita dar respuesta, se puede utilizar un focus group para darle un grado de validez más alta y ayudar en el desarrollo del tema, también se pueden hacer encuestas, todo esto que nos permita entender que quieren los usuarios.
- ***Relacionar los aspectos claves con el producto:*** en este punto se necesita sintetizar y hacer las validaciones pertinentes con el producto, ya con la información más relevante se pueden conocer las fortalezas y debilidades de éste, se debe tener claro cuáles son sus beneficios y que tipo de necesidades va a satisfacer, resumiendo es preguntarse ¿En qué puede ayudar este producto?
- ***Construir el Bayer persona:*** Se puede guiar de una plantilla ya que existen muchas en la red, escoger una que mejor resalte con la propuesta y aspectos que ha establecido, es indispensable que este resalte de forma clara y concisa todos los temas a los demás participantes.

- **Difundir y mejorarlo constantemente:** Se debe difundir a todas las áreas interesadas para poder hacer una interacción con este y en cada caso, se pueden ir agregando partes que se crean pertinentes, todo con el fin de estar innovando en su realización, ya que el mercado es cambiante, esta herramienta también lo es.

## Ilustración 5

### Buyer persona



Fuente: <https://www.gammaux.com/blog/la-importancia-de-definir-tu-buyer-persona-y-5-pasos-para-hacerlo/>

- 2 **Problemas:** se trata de encontrar cuales son los 3 principales problemas de todo el análisis que se hizo anteriormente, es uno de los aspectos más críticos, pero también

de los más importantes, ya que de esta investigación surgen las necesidades de los clientes y cómo podemos responder ante estas.

- 3 **Propuesta de valor:** Este es el núcleo de la organización, es la clave para obtener una ventaja competitiva frente a los competidores ya que se les proporciona algo que solo esa empresa le puede dar con ese diferenciador, esta es la solución de todos los problemas que se encuentra en el segmento de mercado al cual va dirigido la empresa, los cuales ya cuentan con esa generación de valor que se busca al crear o implementar un producto.

Los valores pueden ser de tipo cuantitativo, cuando hablamos de precio y cualitativo, cuando nos referimos al diseño que tiene o la experiencia que percibe el cliente a la hora de optar por ese producto, otros elementos que agregan valor son:

- **Novedad:** Son productos y servicios que entran para suplir una necesidad latente, pero que nadie percibía ya que no había ofertas similares.
- **Mejora el rendimiento:** Se trata de optimizar o mejorar la percepción que se tiene por productos o servicios ya existentes.
- **Personalización:** Esto ocurre cuando se adaptan los productos o servicios a las necesidades en determinados nichos o segmentos del mercado.
- **Precio:** Se ofrece un valor parecido o inferior al propuesto en el mercado, para así entrar con una ventaja que se percibirá en los clientes, pero esto sin afectar la calidad del producto ofertado, o si solo entra a un nicho para competir en precios y no calidad.

- **Diseño:** Este los diferencia de los demás por tener un empaque, silueta y forma más llamativo o algo que los diferencie de la competencia.

## Ilustración 6

### Propuesta de Valor



Fuente: <https://herostartup.com/blog/la-propuesta-de-valor/>

- 4 **Canales:** Este es el modo en que la organización se comunica con sus clientes o el segmento de mercado que asigno, la manera de proporcionarles valor, la manera de tener contacto con sus clientes puede ser de manera directa o indirecta mediante terceros, existen 5 fases de canales que son:

- **Información:** este es el primer acercamiento que se tiene con el cliente en él se da información de los productos o servicios que se ofrece.
- **Evaluación:** Se ayuda al cliente a reflexionar sobre la propuesta y explicar los puntos que generan valor.

- **Compra y Entrega:** Se identifica que manera les resulta más cómoda a los clientes comprar o recibir los productos para así tener una experiencia más agradable, con el fin de impactar positivamente en ellos.
- **Postventa:** Los clientes reciben una asesoría o atención personalizada al momento de recibir el producto o servicio y estos serán ofrecidos por la empresa o cuando el cliente los solicite, todo esto para hacer más agradable la experiencia.

**5 Relación con los clientes:** Las interacciones que se hagan con los clientes durante el proceso serán de suma importancia, ya que eso demuestra interés de parte de la organización hacia ellos, si se tiene una gran cantidad de clientes se deberá segmentar en grupos que tengan necesidades específicas, así se podrá atender a cada grupo personalizado para generar relaciones positivas y estables con estos, para fortalecer este método se hacen talleres como son: Capacitación de clientes, fidelización de clientes y estimulación de las ventas.

**6 Fuente de ingresos:** Este elemento parte de la pregunta ¿Cómo genera ingresos la propuesta de valor?, se debe tener claro cuáles serán las fuentes de ingreso, ¿Cuánto está dispuesto a pagar el cliente por la propuesta de valor?, partiendo de esta respuesta se le podrá dar solución a la diferencia que exista entre los ingresos y los gastos para así obtener unos beneficios esperados, También se debe establecer ¿Cómo pagan los clientes y como les gustaría pagar?, todo esto se le dará solución en el momento que se vaya desarrollando la propuesta de valor.

## Métricas claves:

- **Recursos claves:** Es toda la infraestructura que se necesita para poner en operación toda la actividad empresarial, por eso se hace necesario llevar un registro y conteo de todos los recursos humanos, físicos, económicos e intelectuales que posea la empresa.

**Tabla 6**

### *Recursos claves*

Recursos Claves	Definición
Físicos	Se incluyen los activos físicos, como instalaciones de fabricación, edificios, vehículos, máquinas, sistemas, puntos de venta y redes de distribución.
Intelectuales	Se refiere a las marcas, información privada, patentes, derechos de autor, asociaciones y bases de datos de clientes, son elementos cada vez más importantes en un modelo de negocio sólido.
Humanos	Todas las empresas necesitan recursos humanos, aunque en algunos modelos de negocio las personas son más importantes que en otros. En los ámbitos creativos y que requieren un alto nivel de conocimientos, los recursos humanos son vitales.
Económicos	Algunos modelos de negocio requieren recursos o garantías económicas, como dinero en efectivo, líneas de crédito o una cartera de opciones sobre acciones, para contratar a empleados clave

Fuente: Programa de asesoría de negocio. Tomado de: (Itaú)

- **Actividades claves:** Son las acciones más importantes que deben ser ejecutadas en el negocio, por lo tanto, no se pueden delegar, esto es fundamental para que tenga éxito, ya que estas actividades pueden variar según el modelo de negocio.
- **Asociaciones claves:** Son todas las alianzas que establecen las organizaciones ya sea con socios, proveedores etc. Todo esto para optimizar los recursos y así tener el menor riesgo a la hora de salir al mercado, existen 4 tipos de asociaciones:

- 1 Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
- 2 Coopetición: Son asociaciones entre empresas competidoras
- 3 Joint Ventures: Empresas conjuntas para crear nuevos negocios
- 4 La relación cliente-proveedor para garantizar y optimizar la entrega de los suministros.

**Estructura de costos:** Son todos los costos que implica la realización y puesta en marcha del modelo de negocio, el objetivo de este es identificar y reconocer todos los costes que sean relevantes para el funcionamiento y operación del modelo, esto se hace para tomar decisiones de cómo reducirlos u optimizarlos de la manera más eficiente posible, sin afectar todo el trabajo que se ha hecho anteriormente, esto tiene que estar alineado con la propuesta de valor y los canales de distribución, no se puede hacer cambios si esto afecta a las otras partes del modelo de negocio.

### Normativo

En este segmento se dispondrán los diversos reglamentos que tienen influencia en el desarrollo de este proyecto, donde se evidencian las reglas que debe cumplir la Asociación como entidades sin ánimo de lucro, normatividad gastronómica para el desarrollo y venta de productos.

### Tabla 7

#### *Normatividad legal*

Ley 962 de 2005	Dicta disposiciones sobre racionalización de trámites y procedimientos administrativos de los organismos y entidades del Estado y de los particulares que ejercen funciones públicas o prestan servicios públicos.
Ley 850 de 2003	Veedurías ciudadanas.
Ley 675 de 2001	Expide el régimen de propiedad horizontal.
ley 181 de 1995	Dicta disposiciones para el fomento del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la educación física y crea el Sistema Nacional del Deporte.
Ley 115 de 1994	Texto definitivo del proyecto de Ley 261-93 Senado, 05-92 Cámara por la que se expide la Ley General de Educación.

Ley 133 de 1994	Desarrolla el derecho de libertad religiosa y de cultos, reconocido en el artículo 19 de la Constitución Política.
Ley 100 de 1993	Crea el Sistema de Seguridad Social Integral y dicta otras disposiciones.
Ley 44 de 1993	Modifica y adiciona la Ley 23 de 1982 y modifica la Ley 29 de 1994.
Ley 10 de 1990	Reorganiza el Sistema Nacional de Salud y dicta otras disposiciones.
Ley 79 de 1988	Actualiza la legislación cooperativa.

Fuente: Elaboración propia: Tomada de (bogota, 2022)

## Tabla 8

### *Normatividad gastronómica*

Ley 9 de 1979	Establece las normas y los procedimientos generales para preservar, restaurar las condiciones sanitarias relacionadas con la salud humana o el medio ambiente
Resolución 2674 de 2013	Busca establecer los requisitos sanitarios de las empresas quienes procedes, distribuyan o transporten alimentos o materias primas con el fin de proteger la vida y la salud de las personas
NTS-USNA 001	Proporciona los requisitos para elaborar las preparaciones calientes y frías de acuerdo a la receta estándar.
NTS-USNA 002	Principios generales de la atención a clientes
NTS-USNA 003	Establece los requisitos para proveer materia prima, su verificación y procedimientos.
NTS-USNA 005	Dictamina los requisitos para coordinar la producción bajo pedido y el sistema de atención a producto no conforme
NTS-USNA 006	Requisitos básicos de la infraestructura de los establecimientos gastronómicos
NTS-USNA 007	Establece los requisitos sanitarios para garantizar la inocuidad de los alimentos desde su recepción, hasta su comercialización y servicio a fin de proteger la salud del cliente
NTS-USNA 008	Requisitos de servicio y planta para la clasificación por tenedores

Fuente: Elaboración Propia: información tomada de (acodres)

## Conceptual

Para este proyecto se utilizarán las siguientes definiciones que ayudarán a tener una visión más clara de lo que se plantea con el modelo de negocio y que se quiere lograr al implementarlo a este proyecto que se está desarrollando, que impactos tendrá en la sociedad y las personas que hacen parte de este.

**Cadena de valor:** La Cadena de Valor de Porter se trata de una herramienta de gestión que permite analizar las actividades que aportan valor a una empresa, distribuyéndolas en actividades principales o primarias: las dedicadas al desarrollo del producto o servicio que genera valor a la empresa, y actividades secundarias o de soporte: que son aquellas necesarias para el correcto funcionamiento de la empresa, como Dynamic cita a Michael Porter en su sitio web del libro Modelo de las cinco fuerzas. (Porter, 1985)

**Propuesta de valor:** “Una propuesta de valor es un recurso para transmitir de manera objetiva y directa las ventajas que una empresa puede aportar a sus clientes” (Higuerey, 2019).

**Cliente potencial:** Un cliente potencial o prospecto en ventas, es aquel que podría convertirse en comprador, consumidor o usuario de un producto o servicio. Estos clientes, aunque todavía no generan ingresos para la empresa, se proyecta que lo harán en el futuro (Silva, 2022)

**Marketing:** El marketing es el sistema de investigar un mercado, ofrecer valor y satisfacer al cliente con un objetivo de lucro.

Esta disciplina, también llamada mercadotecnia, se responsabiliza de estudiar el comportamiento de los mercados y de las necesidades de los consumidores. Analiza la gestión comercial de las compañías con la finalidad de atraer, captar, retener y fidelizar a los clientes finales a través de la satisfacción de sus deseos y resolución de sus problemas (Cyberclick, 2022).

***Innovación:*** Desde un punto de vista muy amplio, podemos considerar como innovación a todo “cambio que genera valor”, pero es una definición demasiado general, que conviene limitar. Y una forma de hacerlo es decir que es una innovación todo cambio basado en conocimiento que genera valor para la empresa. Pero todavía es mucho más preciso dar este nombre al resultado de un proceso complejo (lo que se verá a lo largo de toda la exposición) que lleva nuevas ideas al mercado en forma de productos o servicios y de sus procesos de producción o provisión, que son nuevos o significativamente mejorados (Melia).

***Mercadeo:*** “se dice que es un sistema total de actividades de negocios, ideado para planear productos satisfactorios de necesidades, asignarles precios, promoverlos y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización” (Cerra)

***Estrategias:*** Se pueden analizar las estrategias con relación a las actividades de la organización y cómo se van a implementar en el corto o largo plazo, con miras a lograr los objetivos propuestos en las políticas de la empresa. Pero también podrían revisarse desde el punto de vista de la sostenibilidad y del direccionamiento, a través del establecimiento de objetivos globales y específicos que lleven a obtener los mejores resultados con los recursos que se tienen (Sierra, 2013)

***Asociación:*** Las asociaciones y corporaciones son entidades que surgen de la unión entre dos o más personas naturales o jurídicas, con fines altruistas o benéficos y sin ánimo de lucro, para sus integrantes, la comunidad o un grupo social en particular (Antioquia, 2012).

## Diseño Metodológico

En el presente proyecto se llevará a cabo una metodología de tipo mixta, debido a que, por la necesidad de realizar los análisis internos y externos de la asociación, para encontrar información necesaria que conlleve al lanzamiento del producto agroalimentario que se quiere desarrollar, es importante entender la situación en la que se encuentra la asociación y el entorno competitivo del producto agroalimentario. En consecuencia, es preciso utilizar dos tipos de metodología, en primera instancia, investigación cuantitativa se puede explicar de la siguiente manera como lo afirma. (Novoa, 2017)

Su propósito es el de explicar cuantitativamente las diversas actividades humanas de forma predictiva a través del planteamiento de hipótesis, que permitan minimizar los factores de riesgo o error y darles a los resultados la confiabilidad y validez tanto interna como externa que se requiera.

En este sentido, la investigación cuantitativa ayudara a realizar análisis y formular diversas hipótesis a través de los resultados que se obtengan mediante las muestras que se realicen, así mismo estas arrojaran resultados, que llevaran a conclusiones que servirán para la toma de decisiones.

por otro lado, la investigación cualitativa

Es cuestión de identificarlas y definir las y en cada una señala actividades, instrumentos o técnicas utilizadas para llevar a cabo esas actividades: encuestas, diagnósticos, socialización, visitas de campo, equipos interdisciplinarios, comités, contacto con la comunidad, investigaciones virtuales y primarias, análisis, educativas, etc.

El proyecto se enfoca en el diseño y estructuración de un modelo de negocio, para definir esta propuesta, se desarrollará en 9 bloques los cuales son:

**Bloque 1, Problema:** Es definir cómo se puede solucionar los problemas que tengan los clientes, ¿Qué alternativas tienen hoy para suplir esa necesidad? O ¿Qué productos similares hay en el

mercado?, de acuerdo con esto se harán una serie de preguntas que nos permita identificar si el cliente si necesita la solución que le brindas y si está dispuesto a pagar por esta.

Se puede hacer una validación con una prueba acida, consiste en explicar la problemática a niños entre 10 – 15 años y personas de la tercera edad, para luego pedirles que describan en sus propias palabras que entienden de la situación y así tener una idea más concisa de lo que se piensa explorar en el mercado a los potenciales clientes.

**Bloque 2, Segmentación del cliente:** En este bloque se validará si se tiene un mercado potencial, si los clientes tienen un problema y como lo entiende la asociación, para esto se harán una serie de actividades que consisten en seleccionar un segmento de mercado, se analizara, ¿Qué tan bien se conoce?, si estos son los potenciales clientes del producto que se va a lanzar, se tendrá que definir características que definan el tipo de cliente seleccionado, para esto se puede optar por varias herramientas como lo son: el mapa de empatía, que nos ayudara a saber que piensa y siente el cliente y los grupos focales para validar el entorno y que realmente quieren.

**Bloque 3, Propuesta Única de Valor:** Para poder establecer este punto se necesita tener claridad de, ¿Para quién es el servicio?, esto indica el mercado objetivo, ¿con que no está satisfecho el usuario?, se debe tener claridad de la propuesta actual de los competidores, ¿Cuál es el producto?, se debe tener claro que producto se va a lanzar al mercado y que característica tiene, ¿Qué provee?, se refiere a que problema se puede solucionar con este producto y como se diferencia de los demás que hay en el mercado.

Una vez que se conozcan los problemas que se enfrentan los clientes, se establecerán 3 elementos que ayuden a resolver estas preguntas de una forma más ágil y concisa.

- **Característica:** Elementos propios del producto, pueden ser parte de este o un rasgo visible como: de que esta hecho, donde se fabricó, su color, materiales y que proceso se utilizaron para la fabricación.
- **Ventaja:** La ventaja está relacionada con la característica, se puede decir que es la ganancia que se tiene por poseerla.

- **Beneficio:** El beneficio está relacionado con la ventaja y no con la característica, esto se puede evidenciar al responder, ¿De qué le servirá la ventaja al cliente?, ¿Por qué le convendría comprarlo?, ¿Para qué le sirviera?, esto es lo que la ventaja haría por el cliente que obtendrá el producto.

**Bloque 4, La solución:** Se debe establecer las posibles soluciones a los problemas planteados al inicio de la actividad que se desarrolla, no es fundamental que la solución este completa, sino que tenga una ruta que nos encamine a buscar la más acertada, después se hace una socialización con el grupo de interés o compañeros que puedan aportar al tema para ir ajustando la solución más optima y darle continuidad al proyecto.

**Bloque 5, Canales de distribución:** Se debe definir los canales más apropiados para abarcar toda la experiencia de los clientes, por lo tanto, se debe definir los conceptos de:

- **Comunicar:** Se trata de dar a conocer los productos que se van a comercializar
- **Distribuir:** Hacer llegar los productos a los destinos o consumidor que este puede tener.
- **Vender:** Acortar la distancia para adquirir el producto y así poder recibir una atención personalizada en la post venta.

Para esto se debe definir, ¿Cuál cree que es el más adecuado para llegar a los clientes?, ¿Atraves de que canales los clientes quieren acceder a los productos?

**Bloque 6, Fuente de ingresos:** En este apartado se centrará en ¿cómo se generarán los ingresos?, ¿cuál es la forma más adecuada para la venta?, ¿de qué manera los clientes pagaran? y ¿qué habito de pagos tienen los clientes?

**Bloque 7, Estructura de costos:** En este bloque se debe elaborar la lista de los gastos y costos que se tendrán a la hora de fabricar y distribuir el producto, definir cuáles son los elementos que generan mayores costos, fijar su precio y buscar maneras para disminuir todos estos sin afectar el producto o el servicio que se va a ofrecer.

**Bloque 8, Métricas claves:** Cuando se han definido los elementos más importantes del modelo de negocio, se debe proponer que actividades se quieren medir o como, teniendo en cuenta que debe ser un conjunto reducido y accionable de indicadores, luego estos mismos ayudaran a tomar decisiones.

- **Adquisición:** ¿Como te encuentran o se enteran de ti los usuarios potenciales?, ¿cuántos?
- **Activación:** ¿Tuvieron los usuarios una experiencia agradable?
- **Retención:** ¿Volvieron?, ¿Cuántos?
- **Referenciación:** ¿Tus clientes te recomiendan a otros?, ¿Cuántos?

**Bloque 9, Ventaja competitiva:** En este bloque se definirá que tiene el producto que sea muy difícil de copiar o que tenemos que los competidores no tengan, existen varios componentes que describen una ventaja competitiva y estos son:

- Capacidad de respuesta
- Vínculos
- Eficiencia
- Valor añadido
- Calidad
- Innovación

## **Administración Del Proyecto**

### **Recursos Disponibles**

Para el desarrollo de este proyecto es necesario disponer de equipos de cómputo que tengan conectividad a internet, esto con el fin de proporcionar una búsqueda de información, bases de datos, referentes teóricos y textos guía que ayuden a la realización, comprensión e implementación del modelo de negocio.

Además, es indispensable que la organización proporcione toda la información requerida, con el proceso productivo, los grupos de interés y toda la metodología que allí se desarrolla, así como las bases de datos y los contextos sociales que enmarcan su labor.

Por otra parte, se necesita del talento humano perteneciente a la asociación y el conocimiento en cuanto a las técnicas y métodos de preparación de las recetas o productos que se van a desarrollar para la finalidad del proyecto, estos conformados por la representante legal, la secretaria y los participantes del proyecto.

De igual forma se necesita de conocimientos estratégicos, administrativos y de mercadeo para la formulación de preguntas, la recolección de datos y la propuesta que se realizara a los clientes para que el producto tenga la viabilidad esperada y una buena aceptación en el mercado.

Por último, se requiere de un lapso determinado de tiempo para realización y adaptación del modelo de negocio al producto que se desarrollará en la asociación, para esto se definirá en el cronograma de actividades que se elabora a partir de toda la información y actividades necesarias para el cumplimiento de este.

## Cronograma De Actividades

### Ilustración 7

#### Cronograma de actividades

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES		Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre
Objetivo	Actividades						
Diagnostico de la asociacion	Recopilar informacion del contexto y estructura de la asociacion	■					
Revision de antecedentes	Exploracion de investigaciones relacionadas con el proyecto	■					
Talleres y reuniones	Acompañar los procesos de emprendimiento	■	■				
	Reuniones para informes de avances y desarrollo del proyecto	■	■	■	■	■	■
	apoyo en los talleres de genealogia culinaria	■	■				
Creacion de soluciones	Generacion de propuesta		■	■			
	Desarrollo e implementacion de posibles soluciones			■	■		
Diseño del modelo de negocio	Hacer sondeo			■	■		
	Diseñar cartilla para la aplicación de las mujeres en la asociación				■	■	■
	compartir o socializar la plantilla con las directivas					■	
Presentacion de informe y conclusiones	Periodo de ajustes y conclusiones del modelo					■	
Socializacion	Compartir y socializar la plantilla con las mujeres de la asociacion					■	■
Recomendaciones	Informe sobre el impacto que tiene el modelo de negocio, social y economico						■

Nota: En el anterior cuadro se detalla las actividades y los plazos a seguir para la elaboración del proyecto, Fuente: Elaboración propia.

## Resultados

### Modelo de negocio Lean Canvas

Se centra en las tres fases por las que atraviesa una empresa emergente, en este apartado se definirán y realizará basándose en la teoría del libro Running Lean.

### Ilustración 8

*Fases*

#### Las tres fases de una *startup*

Una *startup* atraviesa tres etapas distintas, como se muestra en la figura 1-3.



Figura 1-3. Las tres fases de una *startup*

Tomado: Libro Running Lean

#### ***Fase 1: Ajuste problema/solución*** *Pregunta clave:*

¿hay un problema que merezca la pena solucionar? La primera fase consiste en determinar si tenemos un problema que merezca la pena solucionar antes de invertir meses o años de esfuerzos en el desarrollo de una solución. Aunque las ideas no cuesten dinero, ponerlas en práctica sí es bastante caro. Para determinar si existe un problema que merezca la pena solucionar hay que responder a tres preguntas:

¿Es algo que el cliente quiere? (¿Es obligatorio?)

¿Pagará por ello? De lo contrario, ¿Quién lo hará? (¿Es viable?)

¿Puede solucionarse? (¿Es factible?)

Durante esta etapa, se tratará de responder a estas preguntas mediante una combinación de estudio cualitativo del cliente y técnicas de entrevista que se realicen por parte de las personas que quieran realizar la validación del mercado.

***Fase 2: Ajuste producto/mercado Pregunta clave:***

¿He creado algo que la gente quiera?

Una vez detectado un problema que merezca la pena solucionar y tras haber construido el PMV, es necesario probar la eficacia de nuestra solución a la hora de solucionar el problema. En otras palabras, hemos de medir si hemos creado algo que la gente quiera.

Conseguir tracción o ajuste producto/mercado es el primer paso importante que cualquier empresa emergente debe dar. En esta fase, se cuenta con un plan que empieza a dar frutos: fidelizar clientes, para poder tener una retribución monetaria.

***Fase 3: Escala Pregunta clave:***

¿Cómo acelerar el crecimiento? El ajuste producto/mercado garantiza en la mayoría de los casos algún nivel de éxito. En esta etapa es necesario centrar la atención en el crecimiento, es decir, en el intento de escalar el modelo de negocio.

## **Modelo Lean canvas ASOMUPAZ**

Hipótesis Cliente:

¿Quién es nuestro cliente? Cuando hacemos referencia a esta hipótesis, estamos comprobando si nuestro potencial cliente, aquel que hemos definido previamente, tiene el problema o la necesidad que nuestra idea o modelo de negocio pretende solucionar, o si, por el contrario, no estamos enfocando correctamente nuestro cliente objetivo. En este apartado resulta muy interesante realizar un estudio sobre el perfil sociodemográfico del cliente, así como sus costumbres y características personales. (Megias, 2013)

Hipótesis Problema:

¿Qué problema tiene nuestro cliente? Cuando hacemos referencia a la hipótesis problema, tenemos que validar las características que tiene el mismo, es decir, si en realidad nuestros clientes tienen este problema, su tipología, motivación, frecuencia, contexto, nivel de frustración que les provoca el problema, impacto... (Megias, 2013)

En conclusión, este paso supone la validación de nuestro modelo de negocio, es decir, confirmar si nuestra solución tiene algún valor para nuestros clientes objetivos. Esto se consigue con una actitud proactiva, con un análisis objetivo y preciso del feedback que recibimos de los clientes sobre nuestra idea. Es importante señalar que en este paso aún no contamos con un PMV, si no que estamos lanzando una idea al mercado y viendo como este reacciona

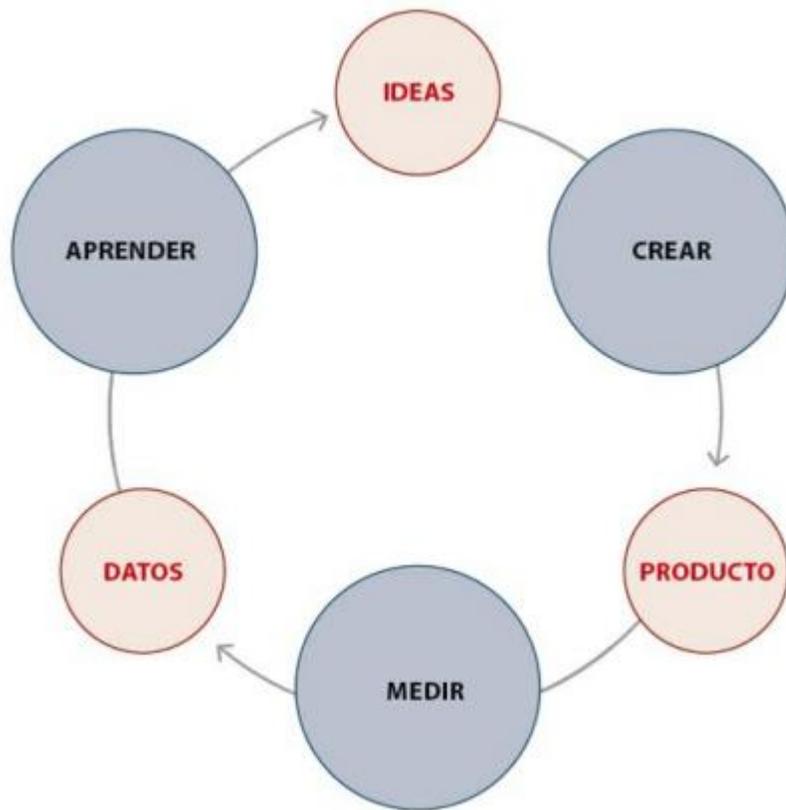
Creación del producto mínimo viable (PMV), el siguiente paso a seguir, una vez se ha validado la hipótesis del cliente/problema y por lo tanto el modelo de negocio, es crear un PMV. Según Eric Ries (2011), el PMV es la “versión de un nuevo producto que permite a un equipo recoger el máximo de aprendizaje validado de sus clientes con mínimo esfuerzo”, o lo que es lo mismo, la creación de un producto que nos habilite a realizar una vuelta en el ciclo Construir-Medir-Aprender con un esfuerzo mínimo y un tiempo de desarrollo corto.

Este proceso de experimentación es una herramienta que permite transformar las hipótesis iniciales en hechos corroborados, haciendo del aprendizaje validado el pilar fundamental.

Además, esta técnica busca enfrentar cuanto antes las ideas al mercado, por medio del uso de prototipos o entrevistas, que acabarán por ayudarnos a formar un producto final adaptado a las necesidades reales de nuestros clientes. (López, 2013)

### **Ilustración 9**

*Ciclo de aprendizaje*



Tomado de: Running Lean

## **Lean Canvas**

### **Metodología:**

Para el desarrollo del presente trabajo se utilizaron métodos cuantitativos y cualitativos, quiere decir que su enfoque es mixto, además es de tipo aplicada, dado que se emplearan conocimientos adquiridos desde la parte teórica en situaciones concretas, además se considera de tipo exploratorio, donde su propósito fundamental es destacar los aspectos más esenciales de una problemática y acertar con procedimientos que sean los más adecuados para el desarrollo de la investigación.

### **Diseño de la investigación:**

Se trata de un diseño de tipo observacional y experimental, debido a que intenta resolver un problema real o satisfacer necesidades que se encuentren en el entorno (mercado), esto como resultado de la implementación de una nueva idea de negocio que se ofrece en un producto comestible y de libre distribución.

### **Población:**

Está definida por todas las personas que quieran condimentar o acompañar sus comidas o preparaciones de una forma natural y orgánica, sin conservantes ni sabores artificiales, con un amplio sentido de cultura y apoyo a las personas de la región, se toma como muestra poblacional a las personas que estén en un rango de edad entre los 20 a 64 años de la región de Urabá, esto da como total a 232.211 habitantes

Los grupos de edades que se tomaron en cuenta corresponde a los rangos que más se repetían en las encuestas, entrevistas y sondeos que se realizaron, por lo tanto, se hicieron a partir de especulaciones que se encontraba en el mercado.

### ***Elección de la muestra***

Para Fernández (2017), “las muestras deben ser de un tamaño suficiente para que las consideremos significativas”, la elección de la muestra implica una parte importante en este

proyecto por esta razón, esta debe ser representativa de la población objetivo, para poder realizar el estudio, esta debe evidenciar las características y la diversidad de la población objetivo, de tal forma que los resultados se puedan generalizar y sean representativos. La elección de la muestra definirá el público objetivo al cual se le va a efectuar dicho estudio de mercado.

Para determinar el tamaño de la muestra, es conveniente establecer un nivel de confianza, este normalmente se sitúa en el 95%, es decir que el margen de error será del 5%. (Baca, 2016. Citado por Mena, 2018).

Baca (2016). Citado por Mena (2018), recomiendan utilizar la siguiente fórmula para el cálculo de la muestra:

### **Ecuación 1**

*Ecuación para el cálculo de la muestra*

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

Donde Z, es el nivel de confianza del 95% (1.96)

N, es el número de personas que podrían ser encuestadas.

La probabilidad de éxito es p.

La probabilidad de fracaso es q

El margen de error es e

En este sentido, se tiene:

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.5 * 0.5 * 232211}{(0.05)^2 * (232211 - 1) + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}$$

**Es decir, n = 384 personas**

**Método:**

La elaboración del modelo lean canvas se hace a partir del libro running lean de Ash Maurya

**Primer paso.**

Pensar en los posibles clientes: Entrevista a posibles clientes

Se preguntaron a 11 personas en total en donde 7 trabajan en restaurantes y 4 son conocidos

Las preguntas como primera fase fueron:

¿Sabe usted que son encurtidos?

¿Ha comprado encurtidos?

¿Con qué frecuencia compra encurtidos?

**Ilustración 10**

*Matriz de consistencia*

PROBLEMA PRINCIPAL	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	METODOLOGIA
¿Cómo la estructuración de una herramienta para realizar modelo de negocios puede aportar a las mujeres de ASOMUPAZ para validar, modelar y encontrar la viabilidad de sus ideas de negocio?	<b>OBJETIVO GENERAL</b>	Es adecuado diseñar un modelo de negocio basado en la metodología propuesta por Ash Maurya en su libro Running Lean. Para la elaboración y comercialización de encurtidos caseros	Mercado del sector de los encurtidos.	<b>TIPO DE INVESTIGACIÓN</b> Para el desarrollo del presente trabajo se utilizaron métodos cuantitativos y cualitativos, quiere decir que su enfoque es mixto, además es de tipo aplicada, dado que se emplearan conocimientos adquiridos desde la parte teórica en situaciones concretas, además se considera de tipo exploratorio.
	Diseñar una herramienta para la construcción de modelos de negocios para la Asociación de Mujeres Portadoras de Paz (ASOMUPAZ) Madre Laura Turbo.		Propuesta única de valor	
	<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>		Canales definidos	
	1. Conocer las diferentes metodologías y guías existentes para elaborar modelos de negocios.		Segmento de clientes amplio y variado	
	2. Estructurar una guía para aplicarla en la Asociación de Mujeres Portadoras de Paz (ASOMUPAZ) Madre Laura Turbo.			<b>DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN</b> Observacional o experimental
	3. Acompañar los procesos en la definición de la guía del modelo de negocios para los productos y servicios que se elaboren en la asociación.			<b>POBLACIÓN</b> Se toma como muestra poblacional a las personas que estén en un rango de edad entre los 20 a 64 años de la región de Urabá, esto da como total a 232.211 habitantes
				<b>MÉTODOS</b> Metodología de Ash Maurya del libro Running Lean
				<b>TÉCNICAS</b> *Iteración problema/solución *Iteración producto/mercado *Escalamiento

Nota: Elaboración propia

## Entrevistas

**Tabla 9**

*Personas entrevistadas*

<b>Nombre</b>	<b>Edad</b>	<b>Municipio</b>	<b>Sexo</b>
Cristina	48	Apartadó	M
Yarledy	40	Apartadó	M
Alba	60	Carepa	M
Maria de Jesus	62	Necocli	M
Juliana	23	Apartadó	M
Diana	35	Apartadó	M
Mario	32	Apartadó	H
Oscar	25	Carepa	H
Daniel	28	Turbo	H
Andres	25	Apartadó	H
Nelly	61	Apartadó	M

Nota: Elaboración propia

### Ficha de registros de entrevistas sobre problemas

Este registro se hará según las indicaciones de recolección de información propuesta por Ash Maurya en su libro Running Lean

**Fecha:**

**Información de contacto:**

**Nombre:** \_\_\_\_\_

**Email:** \_\_\_\_\_

**Datos demográficos:**

**Nombre:** \_\_\_\_\_ **Lugar de procedencia:** \_\_\_\_\_

**Edad:** \_\_\_\_\_

**Problema 1:** .....

**Clasificación:** \_\_\_\_\_

**¿Hasta qué punto es necesario resolver este problema?:** \_\_\_\_\_

**¿Cómo lo solucionan hoy en día?** \_\_\_\_\_

**Problema 2:** .....

**Clasificación:** \_\_\_\_\_

**¿Hasta qué punto es necesario resolver este problema?:** \_\_\_\_\_

**¿Cómo lo solucionan hoy en día?** \_\_\_\_\_

**Problema 3:** .....

**Clasificación:** \_\_\_\_\_

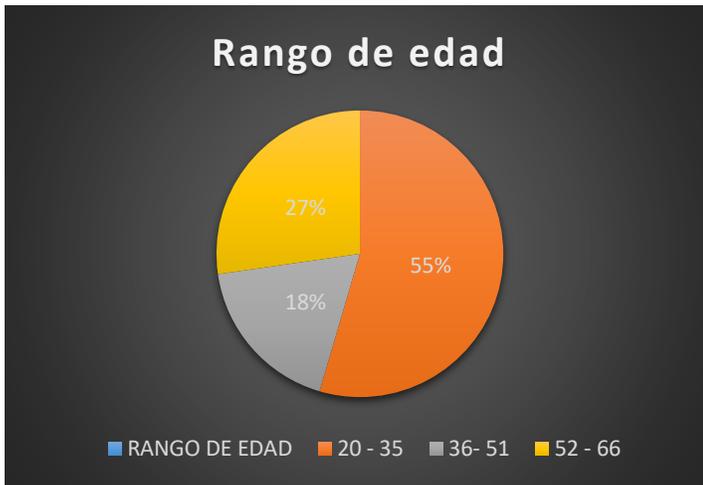
**¿Hasta qué punto es necesario resolver este problema?:** \_\_\_\_\_

**¿Cómo lo solucionan hoy en día?** \_\_\_\_\_

**Notas:** \_\_\_\_\_

## Ilustración 11

### Rango de edad



El total de las personas encuestadas en las cuales se encuentran personas del común y dueños de restaurantes, asaderos la mayor parte de estos, fluctúan entre una edad de 20 a 35 años, lo cual se considera que son personas jóvenes que conocen el producto y estarían dispuestos a comprarlo para su consumo o establecimiento, esto nos puede dar una idea de quienes serían nuestros early adopter al momento de definir el segmento de mercado.

## Ilustración 12

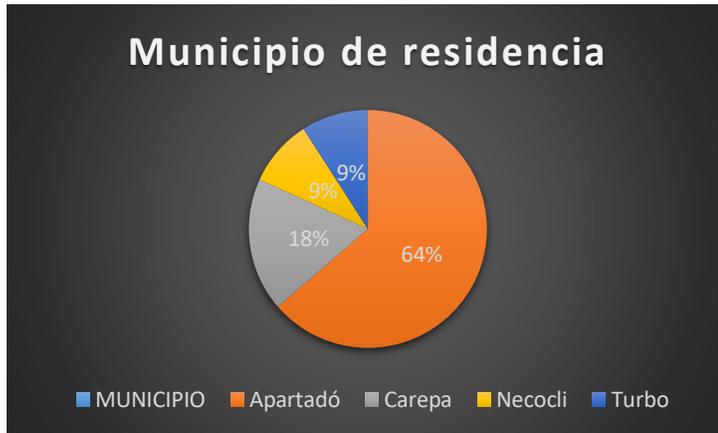
### Población



Se puede evidenciar que la mayor parte son mujeres, quienes utilizan o saben mas sobre este tipo de productos para sazonar o condimentar sus preparaciones.

### **Ilustración 13**

#### *Residencia*



La mayor cantidad de encuestados se registraron en el municipio de Apartadó, y estos con una gran aceptación de la idea del producto como serían los encurtidos naturales.

## **Ajuste Problema/Solución**

### ***Primer Problema:***

En los restaurantes los administradores o dueños no tienen un complemento para acompañar sus preparaciones, dado que los encurtidos que se encuentran tienen sabores artificiales y eso hace perder el sabor de la comida.

### **Hipótesis del problema y segmento de clientes:**

Las entrevistas sobre este problema deben mostrar como los restaurantes o asaderos, no cuentan con un complemento para acompañar sus preparaciones, los clientes potenciales se definen como las personas encargadas de estos establecimientos.

### **Validación del problema:**

Se realizó una guía de observación y entrevista a los administradores del restaurante en el cual se le hicieron preguntas, primero confirmando sobre el conocimiento de los encurtidos y segundo si estaría dispuesto a comprar estos mismos.

### **Conclusión y aprendizaje del problema:**

**Ilustración 14**

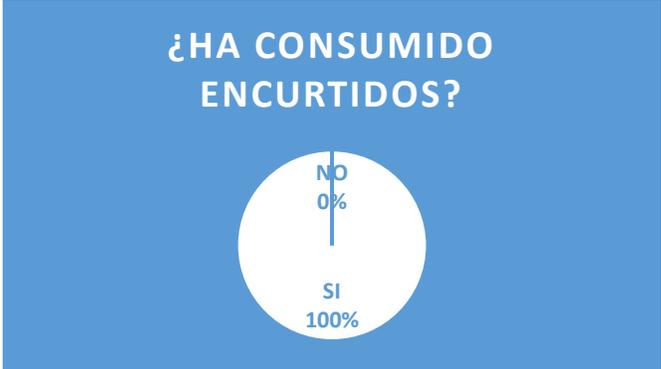
*Conclusiones encurtidos*



**Nota:** Elaboración propia, adaptado del running lean problema/solución

**Ilustración 15**

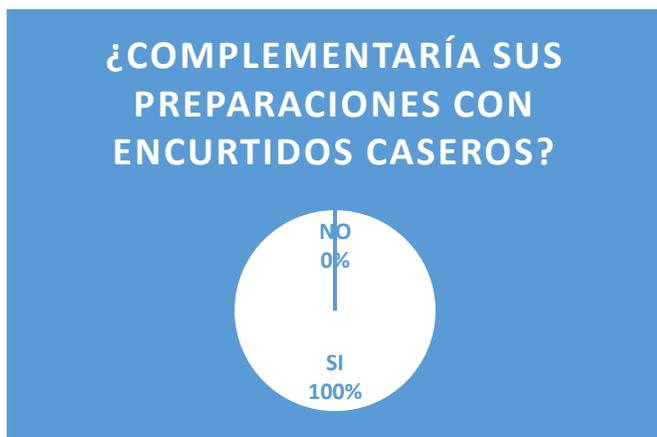
*Conclusiones encurtidos*



**Nota:** Elaboración propia, adaptado del running lean problema/solución

## Ilustración 16

### *Conclusiones encurtidos*



**Nota:** Elaboración propia, adaptado del running lean problema/solución

### *Clasificación del restaurante por concepto:*

Tipo Gourmet: su principal distintivo es que definen su menú y estilo relacionándolo con el chef principal, si estos son conocidos o sus platos son de alta calidad se puede dar un renombre en todo el mercado gastronómico. Para el estudio se visitaron 2 restaurantes tipo gourmet y en ambos fue positiva la aprobación por parte del chef, para el consumo y degustación de los encurtidos a todos los comensales o clientes.

Restaurantes de especialidad: En este tipo de restaurante predomina la especialidad con la que preparan los platos ya sean, comidas de mar, vegetariana, o preparaciones únicamente con res y/o cerdo.

Restaurante Familiar: Este tipo de restaurante se enfoca en servir platos a bajo costo y que sean accesibles para todo tipo de familia, se conoce también por ser confiables y de muy buena calidad para el deguste de todos.

El total de los entrevistados respondió de forma positiva a las preguntas de ingreso o conocimiento sobre el producto que se quiere elaborar, por lo tanto, se concluye que hay gran conocimiento y aceptación a la hora de introducir esta idea de negocio al mercado.

Refiriéndose a la pregunta inicial de la cual parte esta entrevista, la mayoría de los entrevistados al ser dueños de restaurantes y asaderos dieron un punto de vista positivo, para poder complementar sus preparaciones o ingresar este tipo de acompañantes en sus locales.

**Clasificación:** Muy importante

**¿Hasta qué punto es necesario resolver este problema?:** Muy necesario

**¿Cómo lo solucionan hoy en día?:** no tiene solución

## **Segundo Problema:**

Las personas que consumen encurtidos de marcas nacionales o que compran en almacenes de cadena, tienen conservantes y esto hace que el sabor de la comida cambie y no de forma natural sino artificial.

### ***Hipótesis del problema:***

Las entrevistas sobre este problema validaran que las personas al momento de comprar encurtidos de marcas comerciales, en almacenes y tiendas de cadena de la zona, tengan la sorpresa de que el sabor no es como lo esperan y al ser este muy fuerte o poco natural no se complemente bien con sus preparaciones.

### ***Validación del problema:***

Para la validación se establecieron las siguientes preguntas: ¿Ha comprado encurtidos en almacenes de cadena o tiendas de la zona? Y ¿Los volvería a comprar?

## ***Conclusión y validación del problema:***

### **Ilustración 17**

*Conclusiones encurtidos*



**Nota:** Elaboración propia, adaptado del running lean problema/solución

### **Ilustración 18**

*Conclusiones encurtidos*



**Nota:** Elaboración propia, adaptado del running lean problema/solución

El total de las personas entrevistadas ha comprado encurtidos por lo menos una vez en almacenes o tiendas de la zona, por lo que se concluye que, si se tiene un mercado potencial para este mismo, pero al momento de preguntar por la recurrencia, se tiene contraste diferente, debido

a que el 100% que lo compra solo el 9% lo vuelve a comprar y esto en un factor a determinar para el producto.

Debido a este factor se tiene en cuenta la pregunta inicial o central de este apartado del problema y es por su sabor, que las personas no vuelven a consumir dichas marcas o encurtidos que se encuentran en los locales de compra.

**Clasificación:** Importante

**¿Hasta qué punto es necesario resolver este problema?:** Muy necesario

**¿Cómo lo solucionan hoy en día?:** Encurtido caseros de conocidos

### **Tercer problema:**

Su apariencia y textura no es agradable ni llamativa para su consumo, debido a que algunas presentaciones están en una forma muy líquida o espesa y otras tienen los vegetales en cortes muy gruesos.

### ***Hipótesis del problema:***

Las entrevistas validaran que las personas al momento de realizar una compra o probar algún producto en lo primero que se fijan es en la apariencia de este mismo, en su textura y esto definirá si les resulta apetecible o no.

### ***Validación del problema:***

Para la validación del problema se establecieron una serie de preguntas de acuerdo, como las personas consideran que un encurtido se ve mas apetecible para su consumo las cuales fueron:

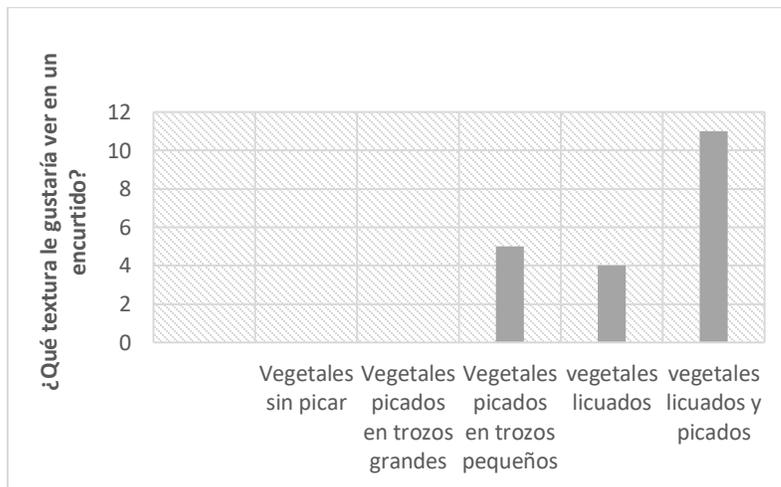
**¿Qué textura le gustaría ver en un encurtido?**

**¿Qué presentación le gustaría ver en un encurtido?**

**Conclusión y validación del problema:**

**Tabla 10**

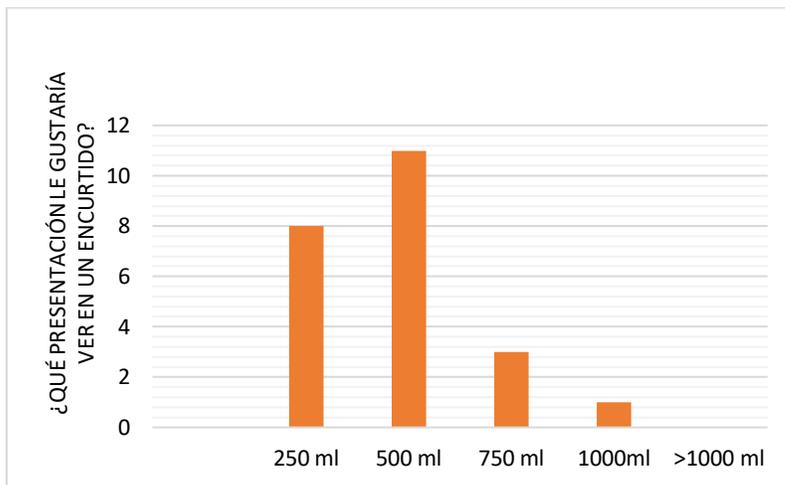
*Graficas*



**Nota: Elaboración propia, adaptado del running lean problema/solución**

**Tabla 11**

*Grafica*



Fuente: Elaboración propia, adaptado del running lean problema/solución

***Conclusión ajuste del problema/solución:***

Después de realizar las entrevistas a las personas dueñas de negocios de comidas y personas del común se pudo evidenciar que los problemas que se le presentaron si son relevantes a la hora de escoger o comprar un encurtido, esto partiendo de la poca oferta de encurtidos caseros que se presenta en los almacenes o tiendas de la zona, agregándole otro factor diferencial a esta propuesta no solo en artesanal sino en lo propio de la región, debido a que estos podrán ser elaborados por mujeres de la zona, dándole un toque de sabor cultural y ancestral que cada una de estas participantes le podrá aportar al producto que se quiera elaborar.

**Clasificación:** Muy importante.

**¿Hasta qué punto es necesario resolver este problema?:** Muy necesario.

**¿Cómo lo solucionan hoy en día?:** No tiene solución.

## **Ajuste producto/mercado**

### **Hipótesis del producto mínimo viable (PMV):**

Según los resultados de las entrevistas realizadas se establecieron como prioridad para los clientes los siguientes apartados.

- **Textura y sabor**
- **Sin conservantes y 100% natural**
- **Presentación en lo posible pequeña.**
- **Fácil acceso**

### **Construcción del Producto mínimo viable:**

Se realizaron 4 tipos de encurtidos para ser presentados como producto mínimo viable y así poder hacer una recolección de información en el mercado, para comprobar como los potenciales clientes interactúan con estos, en el primer caso se realizó un encurtido con vegetales enteros los cuales contaban con (ajo, cilantro, ají, cebolla de rama y cebolla morada) en leche de coco con un toque dulce, para la segunda preparación son vegetales enteros los cuales contaban con (ajo, cilantro, ají, cebolla de rama y cebolla morada) pero esta vez con un toque picante, para la tercera preparación se optó que los vegetales estuvieran picados de una forma muy pequeña y no se conservaran en leche de coco sino con vinagre, estos como ingredientes llevaban (ají, cilantro, cebolla de rama, cebolla morada, vinagre), para el cuarto producto se utilizó el mismo proceso que el anterior con los vegetales cortados en pedazos pequeños, se conserva en vinagre, los ingredientes fueron (ají dulce, ají picante, cilantro, cebolla de rama, cebolla morada, vinagre), este último se le agregó el ají picante, para darle un toque picante.

Se anexa la foto de los encurtidos elaborados para PMV.

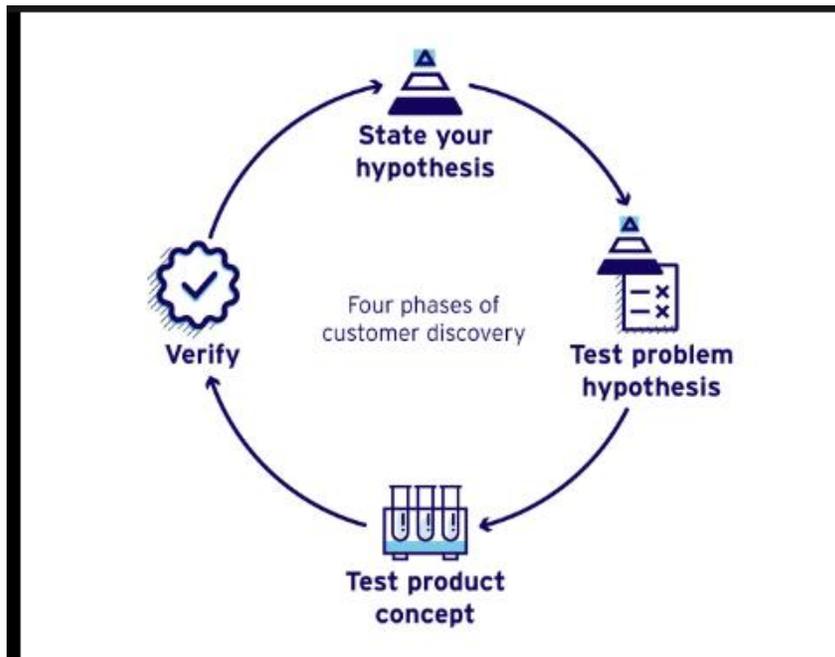
### Ilustración 19

*Producto mínimo viable*



### Ilustración 20

*Customer Discovery*



Tomado de: Running Lean

Se trata de una fase experimental que, de forma alternativa al sistema tradicional de cuestionarios, utiliza una de las bases sobre las que se sustenta la metodología Lean startup: el Producto Viable Mínimo (PMV)

**Hipótesis:** Encurtidos autóctonos de la región de Urabá.

**Hipótesis del problema:**

A través del customer Discovery se ha descubierto que hay unas necesidades importantes en el mercado que aún no se han satisfecho por lo tanto se evidencia un mercado desatendido entorno a los encurtidos orgánicos o 100% naturales, los problemas que se encuentran son:

En los restaurantes los administradores o dueños no tienen un complemento para acompañar sus preparaciones, dado que los encurtidos que se encuentran tienen sabores artificiales y eso hace perder el sabor de la comida.

Las personas que consumen encurtidos de marcas nacionales o que compran en almacenes de cadena, tienen conservantes y esto hace que el sabor de la comida cambie y no de forma natural sino artificial.

Los almacenes de cadena no proveen encurtidos locales y orgánicos.

Su apariencia y textura no es agradable ni llamativa para su consumo, debido a que algunas presentaciones están en una forma muy líquida o espesa y otras tienen los vegetales en cortes muy gruesos.

Las personas que venden encurtidos caseros no tienen una programación definida para su comercialización, es decir el producto lo ofrecen cada tiempo incierto, no son constantes ni periódicos.

Test concepto del producto y verificación:

Observación experimental en un feria agronómica que se realizó en la región de Urabá, exactamente en Apartado en esta se llevaron 4 muestras del producto o (PMV) las cuales fueron encurtido de ají picante, encurtido de ají dulce, encurtido de vegetales en leche de coco picante y encurtido de vegetales en leche de coco dulce, esto para que posibles clientes interactuaran con los productos y así poder obtener una información más relevante de lo que el público quiere. En la recolección de información se evidencio que los encurtidos de ají picante y dulce fueron los más deseados con una recurrencia del 100% eso quiere decir que de 40 personas aproximadamente que probaron el producto las mismas 40 personas volvieron por más encurtido, esto nos deja una evidencia que este producto si es apetecible y atractivo para el mercado si se quiere acompañar en sus preparaciones, en esta feria se acompañó con chicharrón, sancocho, chori perro entre otros productos, por otro lado, los encurtidos de vegetales elaborados con leche de coco y en el cual sus vegetales estaban en trozos muy grandes o enteros, su recurrencia fue del 0%, esto debido a que las personas que lo probaban no volvían hacerlo y este no gusto mucho debido a su textura y apariencia, según los usuarios que lo consumieron.

Para comprobar esta hipótesis se decide volver a entrevistar a los early adopter o como se describen, clientes tempranos, se llevo una muestra de los cuatro productos a las personas entrevistadas anteriormente y se concluyó que estos participantes les apetecían probar los encurtidos de vinagre con los vegetales picados, mientras que los elaborados a base de coco no les llamaron la atención y algunas personas no se atrevieron a degustar.

**Ficha de registro sobre la entrevista a las soluciones**

**Fecha:**

**Información de contacto:**

**Nombre:** \_\_\_\_\_

**Email:** \_\_\_\_\_

**Datos demográficos:**

**Nombre:** \_\_\_\_\_ **Lugar de procedencia:** \_\_\_\_\_

**Edad:** \_\_\_\_\_

**Solución 1:** .....

**Clasificación:** \_\_\_\_\_

**¿Hasta qué punto es necesario resolver este problema?:** \_\_\_\_\_

**Comentarios adicionales:** \_\_\_\_\_

**Solución 2:** .....

**Clasificación:** \_\_\_\_\_

**¿Hasta qué punto es necesario resolver este problema?:** \_\_\_\_\_

**Comentarios adicionales:** \_\_\_\_\_

**Solución 3:** .....

**Clasificación:** \_\_\_\_\_

**¿Hasta qué punto es necesario resolver este problema?:** \_\_\_\_\_

**Comentarios adicionales:** \_\_\_\_\_

**Dispuestos a pagar por mes: S/.** \_\_\_\_\_

**Solución 4:** .....

**Clasificación:** \_\_\_\_\_

**¿Hasta qué punto es necesario resolver este problema?:** \_\_\_\_\_

**Comentarios adicionales:** \_\_\_\_\_

**Dispuestos a pagar por mes: S/.** \_\_\_\_\_

## Conclusión y validación de la solución

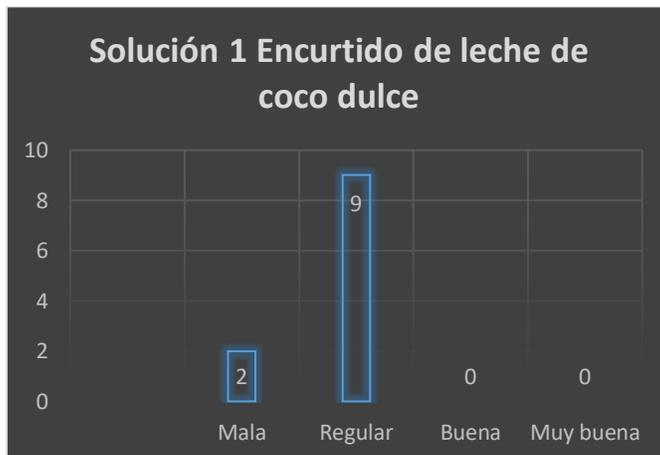
**Tabla 12**

*Encuesta*

Nombre	Edad	Municipio	Sexo
Cristina	48	Apartadó	M
Yarledy	40	Apartadó	M
Alba	60	Carepa	M
Maria de Jesus	62	Necocli	M
Juliana	23	Apartadó	M
Diana	35	Apartadó	M
Mario	32	Apartadó	H
Oscar	25	Carepa	H
Daniel	28	Turbo	H
Andres	25	Apartadó	H
Nelly	61	Apartadó	M

**Tabla 13**

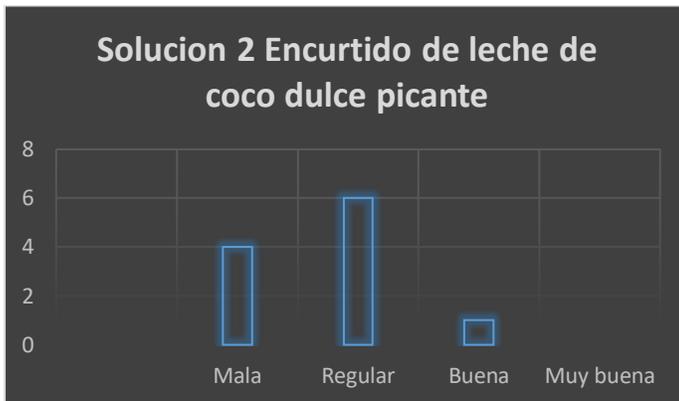
*Validación del PMV*



Fuente: Elaboración propia, adaptado del running lean problema/solución

**Tabla 14**

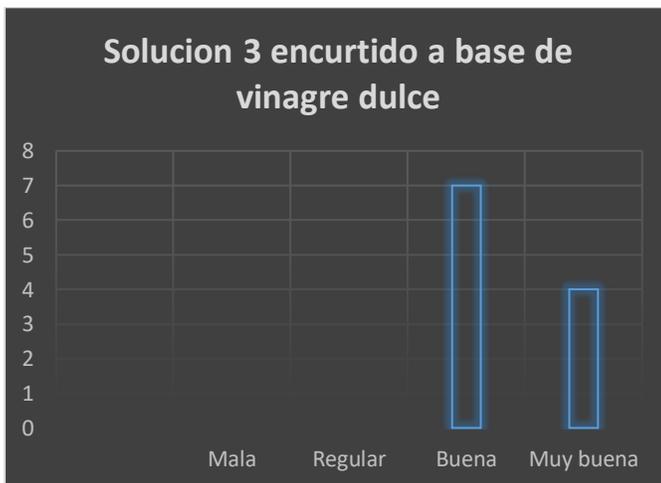
*Validación del PMV*



Fuente: Elaboración propia, adaptado del running lean problema/solución

**Tabla 15**

*Validación del PMV*



Fuente: Elaboración propia, adaptado del running lean problema/solución

**Tabla 16**

*Validación del PMV*



Fuente: Elaboración propia, adaptado del running lean problema/solución

Después de realizar las entrevistas y el método de observación directa, se pudo concluir que las personas demostraban preferencia y mayor consumo por los encurtidos de vinagre y cortados en pequeños trozos.

Además, se realizó una guía de sondeo con un producto nuevo y una nueva forma de preparar los encurtidos para darle una mayor validez al estudio que se quiere presentar, la cual se dejara como un anexo en el trabajo, en esta se realizaron 98 muestras y se visitaron 13 restaurantes para su degustación con clientes y usuarios que quisieran probar el producto.

**Alternativas Existentes:**

Principalmente en las entrevistas, sondeos y encuestas realizadas se observó que las personas que compran este producto lo hacen en supermercados de la zona, almacenes éxito y otras tiendas de cadena, estos productos no son elaborados en la región y muchos de estos tienen

aditivos y conservantes, por lo tanto, el mercado al que se quiere ingresar esta desatendido en su gran mayoría.

Estos son los productos que se encuentran en supermercados y tiendas de cadena de la región, que las personas consumen y complementan sus preparaciones.

1. Aceitunas
2. Almíbar de frutas
3. Encurtido de cebolla
4. Encurtidos de ají dulce y picantes
5. Encurtidos de berenjena
6. Encurtidos de hortalizas
7. Encurtidos de verduras
8. Frutos secos

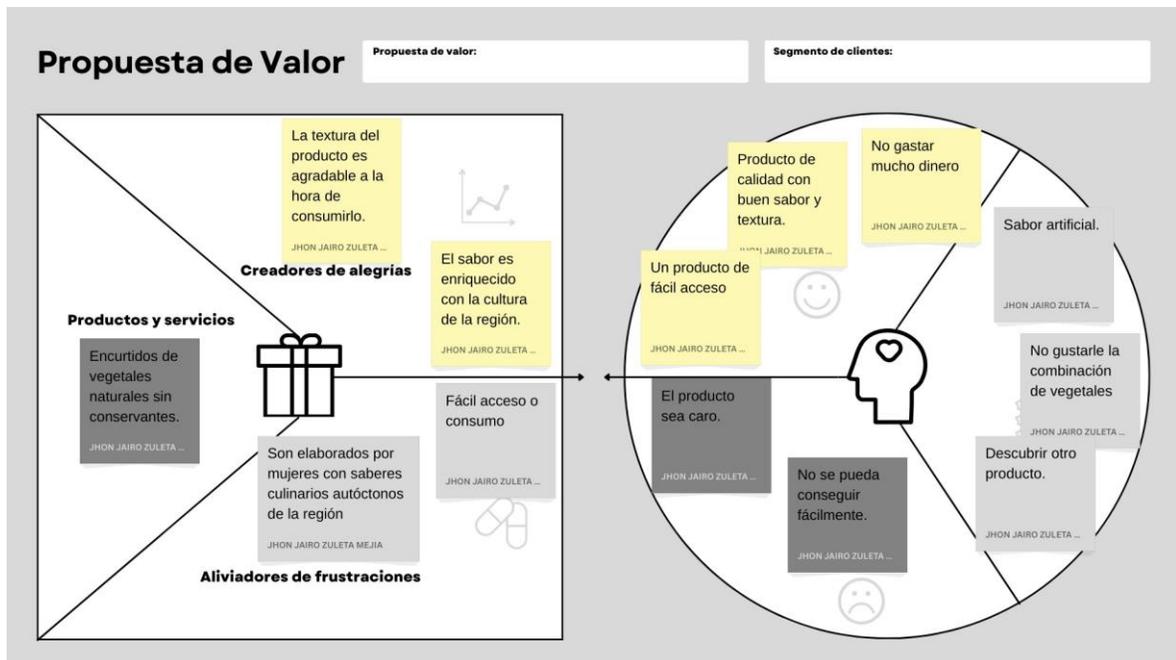
## Métricas

Se propone estas actividades para medir la adquisición y retención, teniendo en cuenta que debe ser un conjunto reducido y accionable de indicadores, luego estos mismos ayudaran a tomar decisiones.

- Cantidad de productos vendidos por canal de distribución
- Preparación mas vendida (picante o dulce)
- Recurrencia de compra
- Cantidad de envases retornados

## Ilustración 21

### Propuesta de valor



## **Ventaja Injusta:**

Recetas y métodos de preparación de las mujeres que elaboran los encurtidos

## **Canales**

Venta directa: Se trata de vender el producto al consumidor final sin intermediarios

Venta indirecta: vender el producto a través de intermediarios

Venta en línea: ventas mediante las paginas web de ASOMUPAZ, como Facebook (Marketplace), Instagram entre otros, esto se hace para llegar a un mercado más amplio.

Ferias gastronómicas: Ferias que se realicen en la región, para poder impulsar los encurtidos y que los posibles clientes tengan un acercamiento con el producto.

## Estructura de costos

### Costo Materia Prima

Tabla 17

Costos

COSTOS DIRECTOS			
INGREDIENTES	CANTIDAD POR ENVASE / 0,5KG	PRECIO UNITARIO	% COSTO
Aji dulce	0,098	\$ 245	8,22%
Aceite de oliva	0,025	\$ 748	25,09%
Cebolla rama	0,073	\$ 219	7,35%
Cebolla roja	0,0486	\$ 228	7,67%
Cilantro	0,022	\$ 22	0,74%
Vinagre	0,05	\$ 195	6,54%
Picante mash	0,015	\$ 23	0,76%
Envases	1	\$ 1.300	43,63%
<b>TOTAL</b>	<b>0,3316</b>	<b>\$ 2.979</b>	<b>100%</b>
		MP	

Elaboración propia

Cantidades que se utilizaron para la elaboración de las 5 muestras de encurtidos

Tabla 18

Cantidades

Cantidad utilizada para 5 frascos kg
0,49
0,125
0,365
0,243
0,11
0,25
0,075
<b>1,658</b>

Elaboración propia

**Precios sacados de la central mayorista con cantidad de 1 kg por producto**

**Tabla 19**

*Precios de los productos*

PRECIOS CENTRAL MAYORISTA / KG	
Aji dulce	2500
Aceite de oliva	29900
Cebolla rama	3000
Cebolla roja	4700
Cilantro	1000
Vinagre	3900
Aji picante	1500

Elaboración propia

**Este valor representa la mano de obra pagada por hora a dos mujeres que hicieron parte del proceso de elaboración de los encurtidos**

**Tabla 20**

*Costo fabricación*

COSTOS DE FABRICACIÓN			
Mano de obra	Horas trabajadas	Salario hora	Total
2	1	4833	9666
			1933,2 MO

Elaboración propia

**Costos indirectos de fabricación**

**Tabla 21**

*Costos indirectos*

CIIF	TOTAL	COSTO HORA
Pipeta de gas	\$ 1.406	\$ 1.406
Energía	\$ 400	\$ 400
	\$ 1.806	

Elaboración propia

**Al sumar todos los costos, este seria el valor de unitario del encurtido:**

**MO+MP+CIIF=**

<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>\$ 6.719</b>
-----------------------	-----------------

Elaboración propia

**Precio de venta estimado con un margen del 30%**

<b>PRECIO VENTA</b>
<b>9598,381746</b>

Elaboración propia

**Ingresos:**

La Forma de percibir ingresos se hará mediante la comercialización y venta de encurtidos.

# Lean Canvas

## Ilustración 22

### Lean Canvas

PROBLEMA	SOLUCIÓN	PROPUESTA DE VALOR	VENTAJA INJUSTA	SEGMENTO DE CLIENTES
Los encurtidos que se encuentran en el mercado, contienen aditivos y conservantes.	Presentación: Al ser un producto elaborado artesanalmente y solo con vegetales, esto hace que resalten los ingredientes, que le da una apariencia mas llamativa para su consumo	Presentación: Encurtidos naturales, elaborados por mujeres, que trascienden en sus preparaciones, cultura y saberes culinarios	Recetas y métodos de preparación de las mujeres que elaboran los encurtidos.	Restaurantes: Establecimientos que buscan una solución natural, para condimentar o acompañar sus preparaciones estos pueden ser de tipo: Gourmet, familiar o de especialidad.
Debido a los conservantes y complementos que contienen los encurtido comerciales, el producto tiene un sabor artificial.	Elaboración: Son productos 100% naturales, sin conservantes y resaltando los sabores de cada ingrediente.	Historia: Mujeres resilientes que buscan salir adelante con preparaciones y sazones distintivos de la región de Urabá.	<b>CANALES</b>	Minimercados, almacenes de cadena o tiendas de la región.
La presentación, textura y apariencia de los encurtidos ya existentes no son llamativas para el consumo de las personas.			Venta directa: Se trata de vender el producto al consumidor final sin tener intermediarios	Personas que superen los 45 años de edad que les guste consumir encurtidos naturales
los encurtidos que se encuentran en tiendas y supermercados no son autóctonos de la región.			Venta indirecta: Vender el producto por medio de intermediarios	<b>EARLY ADOPTERS</b>
	<b>MÉTRICA</b>		Venta en línea: Ventas mediante paginas web o aplicaciones, estás se utilizan para llegar a un mercado mas amplio, Ejm, Facebook (marketplace), instagram.	Dueños de restaurantes y asaderos.
	Medir: * Cantidad de productos vendidos por canal de distribución. * Preparación mas vendida (dulce o picante) * Recurrencia de compra * Cantidad de envases		Ferias gastronómicas que se realicen en la región	Personas entre 20 y 45 años de edad que quieran complementar sus comidas con un producto organico y de sabor natural.
<b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b>			<b>INGRESOS</b>	
Costos directos: Mano de obra, Materia prima, Costos indirectos de fabricación			La forma de percibir ingresos se hará mediante la comercialización y venta de los encurtidos	

**Nota: Elaboración propia**

## **Conclusiones del Modelo Lean Canvas**

Este modelo se utiliza para empresas emergentes que quieren innovar o sacar un producto al mercado por lo tanto debe estar en constante crecimiento, así mismo se deben ir mejorando aspectos en cada uno de los bloques que se vea más conveniente, por lo tanto lo que se desarrollo e investigo en cada uno de los segmentos no debe ser la última palabra, o lo que defina el producto.

Este trabajo se realizó bajo el método experimental y observacional, dado que cada vez que se hacía una guía de observación o un sondeo de mercado, se tenía que adaptar el producto a las necesidades y deseos que exigía el mercado.

También se puede indagar en nichos de mercado con diferentes productos, debido a la proximidad del trabajo y el número reducido de productos que se podían sacar al mercado, no dio a pie la posibilidad de experimentar y observar como se comportan ciertos mercados con otros tipos de productos, por lo tanto se debe decir que para un mejor aprovechamiento del mercado al que se quiere enfocar, es de vital importancia contar con un catálogo de productos amplio y variados, en sabores, texturas y culturas.

Se logro un gran alcance en el mercado al cual se quería direccionar el producto, los cuales eran: restaurante, almacenes de cadena, tiendas de la región y ferias gastronómicas, se hicieron guías de sondeo, validaciones del mercado y entrevistas, las cuales arrojaron resultados satisfactorios en cada uno de estos, teniendo una aceptación cercana al 100% en todos los mercados que se quería involucrar, por lo tanto se deja un gran trabajo y un avance en procesos de negociación con algunos de estos establecimientos, cuando el producto esté listo para su comercialización se tendrá una venta de manera inmediata a estos locales que esperan por adquirirlos.

Se elabora una cartilla del modelo lean canvas para que todas las mujeres asociadas o que quieran o tengan un emprendimiento lo puedan desarrollar de una manera más estructurada, con

pasos definidos y siguiendo un modelo el cual ha tenido mucho éxito con empresas emergentes en cualquier sector, esto se hace con la finalidad de que pueda aportarle a cada una de sus integrantes saberes y conocimientos que les permitan una mejor comprensión de sus negocios.

## **Recomendaciones**

- Alianzas estratégicas
- Portafolio con productos más variados, pero sin perder la identidad que las caracteriza
- Adentrarse en nichos de mercado
- Explorar diferentes mercados
- Tener registro INVIMA el cual servirá para estar en muchas estanterías y locales de la región
- Tener el proceso de elaboración establecido y con todas los lineamientos de salud y cantidades que se recomendaron.

## Bibliografía

- acodres. (s.f.). *Normatividad de la gastronomía*. Obtenido de <https://www.acodres.com.co/>
- Anitzel Merino, P. L. (2020). *Mujeres y hombres brechas de género en Colombia*. Obtenido de [https://oig.cepal.org/sites/default/files/mujeres\\_y\\_hombres\\_brechas\\_de\\_genero.pdf](https://oig.cepal.org/sites/default/files/mujeres_y_hombres_brechas_de_genero.pdf)
- Antioquia, C. d. (2012). *Requisitos para la constitución e inscripción de las asociaciones y corporaciones*. Obtenido de <https://www.camaramedellin.com.co/Portals/0/servicios-registrales/registro-mercantil/documentos/guias/2019/Guia---15---2017--FormatoPDF.PDF>
- bogotá, C. d. (2022). *Normatividad registro para entidades sin ánimo de lucro*. Obtenido de <https://www.ccb.org.co/Inscripciones-y-renovaciones/Normativa-Registros-Publicos/Normatividad-Registro-de-Entidades-Sin-Animo-de-Lucro-ESAL>
- Cerra, R. (s.f.). *Definición, enfoques, importancia, naturaleza y alcance, utilidades de la mercadotecnia*. Obtenido de <https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/handle/001/4023/2860.pdf;jsessionid=E49A43BD72887E846FAB68E9D0AE7865?sequence=1>
- Cofece. (2014). *Reporte sobre las condiciones de competencia en el sector agroalimentario*. Obtenido de [https://www.cofece.mx/cofece/images/Estudios/COFECE\\_resumen\\_v04\\_alta.pdf](https://www.cofece.mx/cofece/images/Estudios/COFECE_resumen_v04_alta.pdf)
- Cortez, M. A. (2019). *AGRONEGOCIOS*. Obtenido de <https://repositorio.chapingo.edu.mx/server/api/core/bitstreams/057980db-4ef0-4d63-90db-6836032c50da/content>
- Cyberclick. (2022). *Marketing*. Obtenido de <https://www.cyberclick.es/marketing>
- Drucker, P. (1984). *Modelos de negocio: Propuesta de un marco conceptual para centros de productividad*. Obtenido de <file:///D:/datos%20Jhon%20Mejia/Downloads/Dialnet-ModelosDeNegocio-3776508.pdf>
- Florez, J. F. (2022). *Diseño de un modelo de negocio para la comercialización digital de productos agrícolas*. Obtenido de [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/31906/JuanFelipe\\_PalominoFlorez\\_2022.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/31906/JuanFelipe_PalominoFlorez_2022.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

- Garcia, A. M. (2017). *Modelos de negocios en pymes*. Obtenido de <file:///D:/datos%20Jhon%20Mejia/Downloads/Dialnet-ModelosDeNegociosEnPymesAgroindustriales-7883804.pdf>
- Hamel, G. (2011). *El modelo del ciclo de negocio*. Obtenido de <http://admindeempresas.blogspot.com/2011/04/el-modelo-del-ciclo-de-negocio-de-gary.html>
- Higuerey, E. (2019). *Rockcontent*. Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/propuesta-de-valor/>
- Itaú. (s.f.). *Programa de asesoria de negocio*. Obtenido de [https://s2.q4cdn.com/476556808/files/doc\\_downloads/Folleto-3-\(2\).pdf](https://s2.q4cdn.com/476556808/files/doc_downloads/Folleto-3-(2).pdf)
- Levitt, T. (1960). *Miopia del marketing*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/que-es-la-miopia-de-marketing-de-levitt/>
- Magretta, J. (2002). *Modelo de negocio como base del exito empresarial*. Obtenido de [http://repositorio.ual.es/bitstream/handle/10835/3662/3537\\_el%20modelo%20de%20negocio%20como%20base%20del%20exito%20empresarialuna%20revision%20teorica%20.pdf?sequence=1&isallowed=y](http://repositorio.ual.es/bitstream/handle/10835/3662/3537_el%20modelo%20de%20negocio%20como%20base%20del%20exito%20empresarialuna%20revision%20teorica%20.pdf?sequence=1&isallowed=y)
- martin, A. (s.f.). *Canvas: Segmento de clientes*. Obtenido de <https://martin.click/marketing-online/canvas-segmentos-de-clientes/>
- Melia, J. M. (s.f.). *La innovacion, concepto e importancia economica*. Obtenido de <https://www.navarra.es/NR/rdonlyres/D696EFD2-6AAA-4EF1-B414-E3A27109EA67/79806/02juanmulet.pdf>
- Morelos, S. M. (2022). *Cambio politico en colombia*. Obtenido de <https://www.udep.edu.pe/hoy/2022/06/cambio-politico-en-colombia/>
- Movistar, F. T. (2022). *Tendencias tecnologiacas en colombia, para este 2022*. Obtenido de <https://www.fundaciontelefonica.co/noticias/tendencias-tecnologicas-en-colombia-para-este-2022/>
- Mundial, B. (2023). *Colombia Panorama General*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview>
- Narayanan, L. F. (1986). *Análisis macro-ambiental en gestión estratégica*. Obtenido de [https://oa.upm.es/54122/1/TFG\\_ANGEL\\_PEREZ\\_TABERNERO\\_POLO.pdf](https://oa.upm.es/54122/1/TFG_ANGEL_PEREZ_TABERNERO_POLO.pdf)

- Novoa, B. (2017). *Investigacion cuantitativa*. Obtenido de <https://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/3124905>
- Ortiz, D. A. (2014). *ESTUDIO DE LOS INSTRUMENTOS NORMATIVOS DE ORDENAMIENTO AMBIENTAL DEL MUNICIPIO DE TURBO (ANTIOQUIA), EN EL MARCO DE LAS POLÍTICAS DE ORDENAMIENTO AMBIENTAL DE COLOMBIA*. Obtenido de [https://www.redalyc.org/journal/3217/321744162009/html/#redalyc\\_321744162009\\_ref7](https://www.redalyc.org/journal/3217/321744162009/html/#redalyc_321744162009_ref7)
- Osterwalder, A. (2005). *Modelo de negocio como base del exito empresarial*. Obtenido de [http://repositorio.ual.es/bitstream/handle/10835/3662/3537\\_el%20modelo%20de%20negocio%20como%20base%20del%20exito%20empresarialuna%20revision%20teorica%20.pdf?sequence=1&isallowed=y](http://repositorio.ual.es/bitstream/handle/10835/3662/3537_el%20modelo%20de%20negocio%20como%20base%20del%20exito%20empresarialuna%20revision%20teorica%20.pdf?sequence=1&isallowed=y)
- Pacheco, J. E. (2018). *ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE UN NUEVO SNACK EN UNA EMPRESA DE*. facultad de ingenieria y ciencias aplicadas.
- peyule. (2022). *libro de peyult*.
- Planeación, D. N. (2023). *Plan Nacional de Desarrollo*. Obtenido de <https://www.udep.edu.pe/hoy/2022/06/cambio-politico-en-colombia/>
- Porter, M. (1985). *Dynamic*. Obtenido de <https://www.dynamicgc.es/cadena-de-valor-porter/>
- Rodriguez, E. M. (2014). *Modelo de negocio como base del exito empresarial*. Obtenido de [http://repositorio.ual.es/bitstream/handle/10835/3662/3537\\_el%20modelo%20de%20negocio%20como%20base%20del%20exito%20empresarialuna%20revision%20teorica%20.pdf?sequence=1&isallowed=y](http://repositorio.ual.es/bitstream/handle/10835/3662/3537_el%20modelo%20de%20negocio%20como%20base%20del%20exito%20empresarialuna%20revision%20teorica%20.pdf?sequence=1&isallowed=y)
- Sierra, E. R. (2013). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeacion estrategica*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>
- Silva, D. d. (2022). *¿Que es un cliente potencial?, su importancia y como convertirlo en uno*. Obtenido de <https://www.zendesk.com.mx/blog/que-es-cliente-potencial/#:~:text=Un%20cliente%20potencial%20o%20prospecto,lo%20har%C3%A1n%20en%20el%20futuro>.
- úraba, C. d. (2023). *Certificado de existencia y representacion legal*. Turbo.
- Vite, H. R. (2021). *Clasificacion de los modelos de negocio*. Obtenido de <https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/19788/clasificacion-modelos-negocio.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

