

## REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL

### ***“EL MODELO CANVAS COMO ESTRATEGIE DE COMPETITIVIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE DULCES”***

**Autor: Eder Martin Gamiño Guzman**

Tesis presentada para obtener el título de:  
**Licenciado en Administración**

Nombre del asesor:  
**Dra. Martha Atzimba González Garcilazo**

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación “Dr. Silvio Zavala” que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo “Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada”, se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.





# **FACULTAD DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN**

**EL MODELO CANVAS COMO ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD  
PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE DULCES.**

**TESINA**

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA:**

**EDER MARTIN GAMIÑO GUZMÁN**

**ASESORA:**

**DRA. MARTHA ATZIMBA GONZÁLEZ GARCILAZO**

CLAVE: 16PSU00026V

ACUERDO: LIC100844

**MORELIA, MICHOACÁN.**

**FEBRERO 2021**

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero comenzar primeramente dando gracias a Dios por todas sus bendiciones, por el permitirme llegar a este momento tan significativo para mí, por su apoyo incondicional a través de distintas personas para llegar a mi objetivo.

A mis padres que son pieza fundamental en mi vida, ellos son principales promotores de mis sueños, gracias por confiar en mí y en mis habilidades. A mi mamá por siempre estar ahí cuando la necesito, a mi papá por siempre anhelar lo mejor para mí, por darme siempre los mejores consejos y palabras que me han guiado hasta ahora en donde me encuentro, en fin, por su apoyo incondicional a mis decisiones y por nunca dejarme solo.

Gracias totales a la Dra. Martha Atzimba González Garcilazo por ser parte fundamental de esta investigación. Por cada detalle y momento dedicado para aclarar cualquier duda que me surgiera y por permitir que con su conocimiento y experiencia esta tesina contenga información valiosa y de gran utilidad.

A mi novia por estar siempre en el momento adecuado, por ser tan paciente en estos momentos conmigo, gracias totales por entenderme en todo, por el apoyo recibido, por los consejos y aportes para mi tesis.

Adri y Fer, mis hermanas muchas gracias por siempre apoyarme ante cualquier situación, por siempre estar a mi lado impulsándome a ser mejor persona, las quiero mucho.

A mis todos maestros con los que compartí aula durante cada semestre de mi carrera, muchas gracias por compartir sus conocimientos, valores, experiencias y sobre todo por enseñarme a ser mejor persona en la vida personal y laboral.

Gracias a mis amigos y compañeros de clase, que siempre estuvieron ahí dándome algún consejo, un abrazo o hasta una simple sonrisa. Gracias por ser como son y por darle un giro diferente a este tramo de vida que disfrutamos juntos.

## INDICE

<b>RESUMEN</b> .....	6
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	7
CAPÍTULO 1 .....	10
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN. ....	10
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	11
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	11
CAPÍTULO 2 .....	13
LA INDUSTRIA DE LOS DULCES. ....	13
2.1 ANTECEDENTES .....	13
2.2 LOS PRIMEROS COMERCIOS DE DULCES .....	13
2.3 EL USO DE LA CAÑA DE AZÚCAR.....	14
2.4 LAS FÁBRICAS DE DULCE .....	15
2.5 LA INDUSTRIA DE DULCES EN LA ACTUALIDAD .....	16
CAPÍTULO 3 .....	17
EL MODELO CANVAS COMO.....	17
INSTRUMENTO DE ANÁLISIS. ....	17
3.1 SEGMENTOS DE CLIENTES .....	18
3.2 PROPUESTA DE VALOR .....	20
3.2.1 LAS 5 FUERZAS DE PORTER .....	22
Poder de negociación del cliente .....	23
Poder de negociación del proveedor.....	24
Amenaza de nuevos competidores .....	24
Amenaza de productos sustitutos: .....	25
Rivalidad entre los competidores: .....	26
3.2.2 FODA .....	27
FORTALEZAS:.....	28
OPORTUNIDADES: .....	28
DEBILIDADES:.....	29

AMENAZAS:.....	29
3.3 RELACIONES CON LOS CLIENTES .....	29
3.4 CANALES DE DISTRIBUCIÓN .....	31
3.4.1 Tipos de Canales de Distribución. ....	31
3.4.2 Intermediarios más comunes en los canales de distribución.....	31
3.5 FUENTES DE INGRESOS .....	33
3.6 ACTIVIDADES CLAVE .....	34
3.7 RECURSOS CLAVE .....	36
3.8 SOCIOS Y PROVEEDORES.....	37
3.9 COSTOS .....	38
CAPÍTULO 4 .....	40
BENEFICIOS DEL MODELO CANVAS .....	40
4.2 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL MODELO CANVAS .....	41
4.2.1 Ventajas.....	42
4.2.2 Desventajas .....	42
4.3 TIPOS DE MODELO DE NEGOCIO SEMEJANTES AL MODELO CANVAS. ....	43
4.3.1 Modelo de negocio de cola larga:.....	43
4.3.2 Modelo de negocio de afiliación: .....	43
4.3.3 Modelo de negocio de franquicia o licencia: .....	44
4.3.4 Modelo de negocio de suscripción: .....	45
4.4 CASOS DE ÉXITO DEL MODELO CANVAS.....	45
4.4.1 Netflix.....	46
4.4.2 Amazon:.....	46
4.4.3 Apple:.....	46
4.5 COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL .....	47
4.5.1 ¿Qué factores afectan a la competitividad empresarial? .....	47
4.5.2 Estrategias para aumentar la competitividad empresarial: .....	48
CAPÍTULO 5 .....	50
EL MODELO CANVAS COMO MODELO DE APLICACIÓN EN LA CREACION DE UNA EMPRESA DE DULCES.....	50
5.1 SEGMENTOS DE CLIENTES: .....	50

5.2 PROPUESTA DE VALOR .....	50
5.2.1 LAS 5 FUERZAS DE PORTER .....	51
5.2.1.1 Poder de negociación del cliente.....	51
5.2.1.2 Poder de negociación del proveedor .....	51
5.2.1.3 Amenaza de nuevos competidores .....	51
5.2.1.4 Amenaza de productos sustitutos .....	51
5.2.1.5 Rivalidad entre los competidores .....	52
5.2.2 FODA .....	52
5.2.2.1 Fortalezas .....	52
5.2.2.2 Oportunidades.....	52
5.2.2.3 Debilidades .....	53
5.2.2.4 Amenazas.....	53
5.3 RELACIONES CON LOS CLIENTES.....	53
5.4 CANALES DE DISTRIBUCIÓN .....	54
4.1.5 FUENTES DE INGRESO .....	54
5.6 ACTIVIDADES CLAVE .....	55
5.7 RECURSOS CLAVE.....	55
5.8 SOCIOS Y PROVEEDORES .....	55
5.9 COSTOS.....	55
5.10 RESULTADO DE LA APLICACIÓN DEL MODELO CANVAS EN LA EMPRESA DE DULCES .....	56
CONCLUSIONES .....	57
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	59
<b>ANEXO 1</b> .....	64
<b>ANEXO 2</b> .....	66
<b>ANEXO 3</b> .....	68

## **RESUMEN**

El siguiente estudio realiza un análisis de lo qué es el modelo canvas, su importancia y el apoyo que brinda ya que es una herramienta que se emplea para definir y crear modelos de negocio innovadores, los cuáles son llamados así hoy en día y para efectos de esta investigación se centrará en la creación de una empresa de dulces en la ciudad de Pátzcuaro, Michoacán. Este modelo de negocio trabaja con 4 grandes áreas que son: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica, todo esto en un recuadro que se divide en 9 departamentos específicos, los cuales se desarrollan individualmente con base al negocio que se desea emprender, lo cual permite evaluar la viabilidad de una idea rápida y eficaz de un negocio, definiendo los diferentes aspectos del mismo a partir de la propuesta de valor obtenida; con esta base se desarrolla la identificación de la propuesta de valor del negocio planteado para generar la competitividad necesaria desde su creación, a partir de desarrollar un análisis de la situación que se tiene en este momento para impulsar la idea, y de los elementos clave que deben considerarse para llevarla a cabo.

## INTRODUCCIÓN

Este proyecto se centra en la creación de una empresa de dulces la cual está basada en el modelo Canvas, ya que se considera un modelo muy completo, utilizado frecuentemente para poder abarcar todos los temas y factores que puedan involucrarse en el desarrollo de un negocio. El modelo Canvas se ha convertido en uno de los modelos de negocio que más se utiliza, ya que gracias a su estructura es muy fácil adaptar a cualquier idea de negocio a emprender.

El objetivo general de este proyecto es principalmente conocer y determinar las estrategias para poder desarrollar de manera adecuada este plan de negocios para poder llegar a la mente del consumidor y ser un negocio de prestigio, poder posicionarnos en el mercado con las ventajas competitivas que se esperan tener.

El proyecto se realiza con el fin de dar a conocer un servicio gastronómico a los clientes, para darles a conocer productos de la mejor calidad con la finalidad de satisfacer sus gustos y necesidades con un toque innovador y una idea diferente a los acostumbrado en una tienda de dulces.

A lo largo del desarrollo de la investigación de este proyecto se muestran varios apartados los cuales pueden servir de un gran apoyo para poder implementar las recomendaciones previamente mencionadas de una manera clara y objetiva.

Se define el "modelo de negocio" como la lógica del mantenimiento financiero de una empresa. Es decir, esta es la lógica de las empresas por la cual ganan sustento y logran crecer con el paso del tiempo. Se puede pensar en un modelo de negocio como un modelo que describe cómo funciona una organización ya que los empresarios diseñan este modelo de negocio para poder orientar la creación que necesitan las empresas.

El modelo de negocio de Canvas consta básicamente de nueve bloques de construcción básicos, que muestran la lógica de cómo la empresa pretende ganar dinero al desarrollar cada bloque de la manera adecuada incluyendo todos los detalles posibles. Estas nueve secciones cubren las cuatro áreas principales de la empresa las cuales constan de los clientes, el suministro, las infraestructuras y toda la viabilidad



financiera. El modelo de negocio es la base de la estrategia implementada a través de la estructura de la organización, los procesos y el sistema con el que se cuenta. México es un país con muchas empresas multinacionales, pero las micro, pequeñas y medianas empresas representan la fuerza inimaginable de la economía del país y muestran un mayor deseo de crecimiento por el cual siempre se muestra un gran desempeño en ellas y se ve el crecimiento continuo en ellas.

Según las estadísticas encontradas por Carriedo en el 2017, se debe prestar especial atención a todas estas empresas ya que, según una encuesta realizada por American Express, las pequeñas y medianas empresas mexicanas aún confían en su capacidad para aumentar los ingresos y la rentabilidad de su negocio a pesar de los desafíos que se presentan por varias circunstancias (Carriedo, 2017).

Las pymes son muy importantes para la economía de cualquier país. Únicamente en México existe una población económicamente activa de 54,962,484 de 57,328,364 millones de personas, lo cual es un porcentaje muy alto en cuanto a la cantidad de personas activas en el país. Durante el 2018, hubo más de 4.1 millones de micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMES) registradas en México, divididas en distintos sectores (manufacturero, comercial y de servicios privados no financieros) los cuales 4,057,719 son microempresas, 111,958 son pequeñas y medianas empresas (Gobierno de México, 2018).

Estos negocios hacen que un país sea competitivo, atraen inversiones y fortalecen la industria. Sin embargo, las incertidumbres de la economía mundial impiden que algunas empresas en desarrollo se fusionen adecuadamente y se detiene el gran crecimiento que se podría obtener ya que son vulnerables a cambios constantes (Carriedo, 2017).

El modelo CANVAS (Business Model Canvas) es un método que fue desarrollado por Alexander Osterwalder y se utiliza principalmente para agregar valor a las ideas que puedan hacer funcionar al negocio, es una herramienta bastante sencilla de aplicar, en cualquier caso: pequeñas, medianas y grandes empresas independientemente de la estrategia elegida y del público objetivo al que se está dirigiendo.

A partir de la intención mencionada, la estructura de este trabajo está identificada primeramente por un análisis de lo que se tiene en un inicio para comenzar a fortalecer la idea de negocio, basado en el modelo Canvas, y fortalecido con herramientas de análisis como las 5 fuerzas de Porter y el DOFA de la situación actual. Una vez identificados los nueve bloques que desarrollan este modelo, se plantean las modificaciones para generar la propuesta competitiva del negocio deseado, a partir de definir la diferencia competitiva que lo impulsará.

# PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

Dentro del proceso de investigación, el planteamiento del problema es pieza clave y fundamental, consiste en afinar y estructurar más formalmente la idea de la investigación (Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M.P.,2010), a partir de:

1. Establecer metas concretas para alcanzar los objetivos.
2. Identificar cuáles son las fases que se necesitan para alcanzar las metas.
3. Identificar las actividades que se necesitan en cada fase.
4. Cumplir con los lineamientos del modelo canvas.
5. Definir un plan estratégico para que el proyecto se realice en tiempo y forma.

## 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La investigación permite establecer un contacto con la realidad y los conocimientos que vamos adquiriendo poco a poco. El objetivo es presentar de manera organizada un conjunto de datos e información en torno al problema para poder realizar una posible hipótesis encaminada a la resolución. Voy a realizar un proyecto de investigación acerca de cómo emprender un negocio de caramelos de diferentes tipos como lo son los caramelos suaves, duros, paletas, chocolates, bombones, etc. basándome en el modelo canvas ya que esta y todas sus características para poderlo desarrollar de la manera más adecuada y planificada ya que este modelo es una herramienta interna para poder tener una visión global del negocio y es de gran ayuda para simplificar los pasos para generar un modelo de negocios rentable el cual estará sustentado en la propuesta de valor para los clientes.

Me interesa bastante la idea de abrir un negocio de dulces porque considero que es muy buena inversión a corto plazo ya que se ofrecen productos muy demandados por

la gente. El dulce es un producto que no tiene mercado específico para su venta por lo que es excelente idea emprender un negocio de este tipo. Abrir una tienda de dulces es algo bueno, ya que los dulces son un sabor el cual es bastante agradable y le gusta a la mayoría de las personas ya que hay una gran variedad para poder elegir el de tu elección. Es decir, que no hay un segmento o mercado específico para ello.

## **1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Objetivo General:**

Conocer y determinar estrategias para desarrollar claramente el plan de negocios para poder llegar de manera acertada a la mente del consumidor y así poder posicionarse en el mercado sabiendo los gustos y preferencias del cliente. El producto que se pretende vender será de la mejor calidad para que así mismo se pueda crear fidelidad en los clientes al igual que el buen posicionamiento de marca.

### **Objetivos Específicos:**

- \*Identificar el orden de cada uno de los segmentos del modelo canvas.
- \*Analizar las oportunidades que te ofrece el modelo canvas para llevar a cabo el negocio a emprender.
- \*Determinar si el negocio es viable.
- \*Establecer de manera adecuada los canales de distribución que se necesitarán.
- \*Generar fuente de trabajo en el lugar donde se emprenderá el negocio.

## **1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

### **¿Por qué es importante este proyecto de investigación?**

Este proyecto es importante para motivar a los usuarios de servicios gastronómicos para satisfacer al cliente, que ellos mismos se sientan identificados con nuestros productos. Es conveniente que los clientes conozcan los servicios que se ofrecerán ya que dependemos de ellos para poder llegar al éxito y poder posicionarnos en el mercado. Este proyecto nace con la idea de fomentar una idea nueva a los habitantes de Pátzcuaro, algo nuevo, innovador que les llame la atención para que nuestros productos cumplan sus gustos y necesidades de ellos mismos. Es fundamental

darnos a conocer como un concepto nuevo, el cual hará que te lleves una experiencia única con el buen servicio que se ofrecerá al consumidor.

El servicio al cliente es uno de los factores más importantes en cualquier negocio, ya que es la atención que un negocio o empresa le brinda a sus clientes al momento de querer ofrecer cualquier producto o servicio, además de dar respuesta a cualquier problema o conflicto que se presente de la manera adecuada para dar buena impresión y poder dar seguimiento continuo para poder crear fidelidad con nuestros clientes. El impacto que se crea con un buen servicio es la razón por la cual los consumidores nos inclinamos por ciertas marcas, es decir cualquier error o situación negativa que se presente es lo que lleva al cliente directamente a buscar a nuestros competidores, por lo cual siempre es recomendable dar buena imagen y presentar la mejor cara ante ellos.

## LA INDUSTRIA DE LOS DULCES.

Al hablar de industria de los dulces nos referimos a toda la gama de confitería que ha existido a lo largo del tiempo, es decir desde los primeros dulces de caña de azúcar hasta los que existen hoy en día como lo son los chocolates, caramelos, paletas, gomitas, chicles, etc.

### 2.1 ANTECEDENTES

¿Cómo surgen los dulces?

Los dulces surgen desde tiempos de nuestros ancestros, en donde por primera vez los prueban los hombres de las cavernas, ya que a ellos les gustaba comer los panales de miel y lamer la miel de las colmenas. Ellos mismos utilizaban la miel para la conservación de alimentos que su duración era muy corta. En algunos lugares del Medio Oriente se cree que los primeros dulces se consumían como un tipo de tratamiento médico para problemas estomacales. Durante la Edad Media los dulces de azúcar solían tener un precio elevado por lo que los consumidores eran gente rica (Cabrera, 2019).

### 2.2 LOS PRIMEROS COMERCIOS DE DULCES

Los dulces o también llamados caramelos surgen a raíz de la necesidad de los hombres que deseaban encontrar un alimento ligero que pudieran consumir en los viajes. Los primeros dulces fueron creados con pulpa de fruta, cereales y miel y a que servían a los viajeros soportar largos viajes y abastecerse de energía necesaria.

El nacimiento del caramelo comenzó a tomar fuerza cuando los médicos los empezaban a recomendar con sus pacientes para el alivio de dolores estomacales ya que era una pastilla de dulce con un extracto de menta, bicarbonato y miel (Cabrera, 2019).

En el año 1000 A.C fue creada la pastilla contra la tos y fue producida por los confiteros, estos fueron los primeros caramelos duros de la historia. Existe mucha historia y documentación acerca de los caramelos en esos tiempos, los cuales se

remontan a los antepasados del caramelo duro en el antiguo Egipto. Se sabe que los caramelos duros era el mejor remedio casero además de ser natural para la tos, ya que contenían miel, menta piperina, todo tipo de especias y hierbas y al final agregaban ese ligero toque de cítricos para darle un sabor más agradable y ameno, esto era más favorable para la garganta ya que la refrescaba y la humectaba calmando los accesos que se creaban. Eran tan eficaces que lograron alcanzar el poder popular, por ello es que los egipcios en el siglo XX recetaron estas pastillas o caramelos duros como remedio casero para la tos (Cabrera, 2019).

### **2.3 EL USO DE LA CAÑA DE AZÚCAR**

El azúcar era un producto totalmente desconocido por el mundo mediterráneo antiguo, por lo cual los caramelos eran endulzados con miel. La primera materia prima utilizada para realizar los caramelos fueron los jugos vegetales que en esos tiempos eran convertidos en una sustancia viscosa y a continuación pasaban por un proceso de secado para poder realizar los dulces de dátiles, higos, nueces y especias. Estos caramelos, los cuales fueron los primeros creados en la historia, se les daba forma en pequeños moldes para hacerlos más atractivos y poder llamar la atención de los clientes. También fueron creados los primeros dulces que contenían las pulpas de las frutas y cereales con miel y eran utilizados para soportar los largos trayectos que tenían que realizar las personas y así mismo poderles dar suficiente energía para poder aguantar el camino (Cabrera, 2019).

En la India alrededor del año 250 de esta era, fue donde por primera vez se crearon las primeras golosinas creadas con azúcar que era extraída de la caña, de ahí fue donde procedió el descubrimiento de poder usar el azúcar para el procedimiento de los caramelos. India y Persia fueron los primeros comerciantes en llevar los caramelos a Europa. Ellos mismos crearon el dulce el cual le dieron un uso farmacéutico al descubrir la mezcla con amargas hierbas las cuales fueron el remedio para la tos. El azúcar que contenían estos caramelos era tan importante y tenía un precio realmente elevado por lo cual en esos tiempos solo podían darse el lujo de consumirlos los ricos y los reyes (Cabrera, 2019).

El término “caramelo” proviene del descubrimiento de la caña de azúcar que es conocida como “canna melis” en latín y finalmente se derivó a la palabra caramelo. Aunque se dice que, en 1584, un escritor inglés declaró que el azúcar blanco no es recomendable para la tos o las flemas como lo que es literalmente el caramelo de azúcar. Los caramelos tal y como hoy los conocemos tardaron muchísimos años en aparecer hasta que en Venecia en el siglo XIV comenzaron a elaborarlos. Cuando los dulces comenzaron a bajar, 300 años después fue cuando se empezaron a consumir por todo Europa y ahí comenzaron a abrir las primeras fábricas de dulce donde se daban especialmente a mano diferentes formas y sabores a cada dulce el cual el azúcar era el ingrediente principal en cada uno. Se elaboraron de una manera muy sencilla hasta el siglo XVIII que fue donde comenzaba a haber máquinas para poderlos realizar de una manera mucho más rápida y eficaz. Pero principalmente sólo convertían el azúcar en una sustancia líquida para poderle añadir los ingredientes faltantes, como la nuez, las frutas, las hierbas que se necesitaban, etc. A continuación, le daban la forma necesaria para posteriormente poderlas cortar en trozos de diversos tamaños y poderlos aromatizar con esencias naturales (Cabrera, 2019).

#### **2.4 LAS FÁBRICAS DE DULCE**

A principios del siglo XIX después del descubrimiento de las máquinas de la elaboración de los caramelos, las fábricas de dulces se convirtieron en una industria muy grande las cuales fueron todo un éxito ya que comenzaron a introducir varios sabores y se pudieron crear varias mezclas favorables para los consumidores. Los caramelos ya no eran hechos a mano, ya eran producidos con una máquina y ya eran cantidades en masa y por fin por primera vez podían estar disponibles para todas las personas (Cabrera, 2019).

En la era moderna, en 1859 Estados Unidos entró a la industria de los caramelos, comenzaron la producción de ellos y pudieron poco a poco ir mejorando su calidad, con una forma mucho más atractiva y con sabores, aromas y colorantes más agradables por las cuales podían ser mucho más comerciales. A mediados del siglo XIX fueron construidas más de 380 fábricas de dulces en Estados Unidos y la mayoría de ellas se dedicaban únicamente a la producción de caramelos duros que se vendían específicamente en piezas individuales y en Inglaterra fue el primer país en fabricar dulces duros y poderlos vender en grandes cantidades al igual que fueron los que



crearon una gran variedad de dulces como los bombones, cremas de chocolate, caramelos y muchos otros tipos de dulces que fueron creados por europeos y estadounidenses. Los vendedores de Londres fueron los primeros que comenzaron a vender las lolly pop en grandes cantidades y comenzaron a crear caramelos con más de 70 ingredientes, lo cual hizo que crearan una gran variedad de caramelos, ya que agregaron ingredientes tan importantes como lo son el chocolate, la vainilla, el café, la lactosa, el anís, frutas como la fresa, naranja, coco, e limón, también nueces, hierbas, menta, entre otros (Cabrera, 2019).

## **2.5 LA INDUSTRIA DE DULCES EN LA ACTUALIDAD**

Hoy en día existe una cantidad impresionante de caramelos, los cuales en cada país se tienen preferencias muy distintas en cuanto a sabores e ingredientes específicos y los sabores más comunes en todo el mundo es el tutti frutti y la cereza. Aunque eso depende de lo que se consume en el país del que se esté hablando, por ejemplo, en China o Japón los dulces más vendidos son los que tengan sabores parecidos al mentol, en Alemania y Países Bajos los dulces de manzana y limón son los más populares, en Asia los que tienen insectos dentro de ellos. Eso es por las preferencias y costumbres que cada país tiene (Cabrera, 2019).

Actualmente en México existe una inmensa variedad de dulces de distintas marcas, pueden ser nacionales o internacionales, así como también variedad en los dulces regionales ya que por las distintas zonas del país se ofrecen diferentes tipos de dulces de acuerdo a sus costumbres o tradiciones.

## **EL MODELO CANVAS COMO INSTRUMENTO DE ANÁLISIS.**

El Modelo Canvas fue creado por el consultor de negocios Alexander Osterwalder ayudado por el profesor de sistemas de información Yves Pigneur en el libro Generación de modelos de negocio, de Ediciones Deusto, fijaron 9 segmentos que vienen siendo los más importantes dentro de una empresa en los cuales se basa dicho modelo. Ha sido una de las herramientas más utilizadas para la generación de propuestas de negocios innovadores en los últimos años, por su sencillez, facilidad de comprender los diferentes conceptos y simplicidad al transmitir los avances de los productos al mercado (Clavijo,2020).

Es una herramienta que se utiliza para analizar y crear modelos de negocios innovadores en donde se simplifican 4 importantes áreas que son: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica y gracias a estas desarrollamos un cuadro con 9 divisiones que se explican a continuación (Carazo, 2017).

Este modelo también se define como el instrumento perfecto para comenzar con un modelo de negocio de una forma más directa y estructurada. Cuando se comienza a trabajar en él, se comenzará a analizar la información que van dando los clientes con las compras realizadas, la propuesta de valor que se ofrecerá, por medio de los canales de distribución que se tendrá a la mano y verás el crecimiento de tu empresa con la obtención de las utilidades. Permite comprender los aspectos clave del negocio, y eso ayuda analizar las deficiencias que se vayan presentando y se puedan trabajar de manera positiva. Otro punto importante de este modelo es que, gracias a su estructura, permite que analices a la competencia a través del segmento de mercado (Clavijo, 2020).

El modelo canvas tiene una metodología de gestión empresarial que propone explicar un modelo de negocio que se basa en 4 áreas que son muy importantes: los clientes, la oferta, la infraestructura y la viabilidad económica. Su finalidad consiste en dar a conocer de una forma rápida y sencilla, como es la lógica implementada en un negocio para obtener rentabilidad e ingresos (Clavijo, 2020).

**Imagen 1. Modelo Canvas.**



Fuente: Tomado de Bambú (2017).

### 3.1 SEGMENTOS DE CLIENTES

La segmentación de los clientes es fundamental para poder establecer las estrategias de marketing que se tienen que considerar para poder conocer las ventajas y desventajas que puede tener un negocio ya que si no se lleva a cabo no se conocerán las desventajas y no se logrará una buena segmentación de mercado. (Polo, 2018).

En el ámbito empresarial siempre hay un mercado interesado en el producto que se ofrecerá y que a su vez se pueda pagar su precio y en este modelo canvas el mercado se representa por el segmento de clientes. Lo primero que se tiene que hacer ya cuando se tiene la idea del negocio es enfocarse a quienes serán los clientes

potenciales, aquellos que tengan el perfil al que va dirigida la propuesta de valor (Polo, 2018).

La segmentación consiste básicamente en la clasificación de grupos a los cuales uno se puede dirigir para encontrar clientes potenciales. Para definir el segmento se necesita una profunda investigación en base al interés que se tenga, y es principalmente basándose específicamente en el interés de los consumidores y aspectos demográficos en los cuales se podrá saber los gustos y preferencias del consumidor (Polo, 2018).

Para poder segmentar el mercado es necesario conocer a los clientes para poder clasificarlos de acuerdo a las características del negocio. Es de gran importancia preguntarse ¿qué características debe de tener una persona para que se convierta en tu cliente?, esto es para saber a quién se va a dirigir el negocio, si se responde esa pregunta tendrás muchas opciones complementarias y así se podrá dar solución y satisfacción a cada cliente que se presente, y asimismo poder crear más interés y que se le dé prioridad al negocio (Polo, 2018).

Establecer criterios o variables dentro de tu empresa para llegar a los clientes es algo que sirve mucho porque te permite clasificarlos. Existen muchos tipos, y se mencionan los más utilizados por las empresas. Para comenzar es el género ya sea hombre o mujer y de esto partes. Teniendo esa información puedes guiarte con los siguiente: edad, ubicación, tipo de población, nivel socio-económico, estilo de vida, estrato social, ocupación, personalidad. Todas las mencionadas son tipos de variables que se pueden incluir en tu negocio, no siempre son todas, son las que más se adapten al tipo de negocio, un ejemplo claro puede ser que en un restaurante no podrías preguntar la edad de los consumidores, ahí se aplicaría más el nivel socio-económico. Teniendo ya tus variables que aplicarás al negocio se le debe de dar un valor a ellas, es decir si se tu negocio es un restaurante y se escogió el nivel socio-económico de una persona, te preguntarás ¿cómo debe de ser el nivel socio-económico de una persona para que sea mi cliente? teniendo la respuesta, tu segmentación de clientes tomará más forma. Sin embargo, son muchos los criterios que le puedes aplicar a tu empresa para generar la información deseada y son

diferentes de acuerdo al negocio lo fundamental aquí es darles el valor correcto a los criterios (Polo, 2018).

Ya que se tiene definido la segmentación de clientes, lo siguiente es definir las estrategias de marketing, se debe asegurar que las estrategias que se utilicen lleguen a su destino correcto ya que si no es una pérdida de dinero y tiempo. Si no se realiza como debe de ser se corre con el riesgo de atraer un cliente incorrecto y la pérdida será notoria. (Polo, 2018).

Para el caso del negocio, motivo de esta investigación, cabe señalar que en este momento se tiene planteado desarrollar la actividad en la ciudad de Pátzcuaro, Michoacán, y su zona conurbana, la cual tiene una población 87,794 habitantes (Secretaría de Desarrollo Social, 2013), y es visitada por un promedio de 500,000 turistas al año (Valenzuela, 2020), lo que promueve el consumo de dulces según los expertos del lugar “(ver anexo 1)”.

### **3.2 PROPUESTA DE VALOR**

La propuesta de valor son básicamente los aspectos destacados de una empresa, los cuales lograrán posicionarla en el mercado. Esta tiene como objetivo dar una idea clara y transparente a tus consumidores de cómo ese negocio puede ser la mejor opción para el cliente y decidan elegirte en el mercado. Definir una buena propuesta de valor es el paso principal para poderle mostrar a los consumidores que realmente se pueden satisfacer los deseos y necesidades que se tengan para poder crear fidelidad con la marca y que se logre crear buenas ventajas competitivas y así los consumidores puedan verte en el mercado como la opción principal. (Higuerey, 2019).

Para lograr determinar una excelente propuesta de valor se puede guiar con los siguientes factores los cuales se consideran importantes para lograr lo planeado (Macías, 2012):

- **Precio:** Presentar el mismo valor por un costo menor para que los clientes sensibles logren alcanzarlo.
- **Novedad:** Productos nuevos, innovadores que llamen la atención a los clientes por su contenido y logren satisfacer sus necesidades.

- **Calidad:** Orientado a entregar nuestros productos en un nivel más alto que los competidores, ya sea por los materiales usados en la producción o en la entrega del producto.
- **Conveniencia:** Guiándose en facilitar la vida al cliente, pensando en su tiempo y esfuerzo.
- **Marca / Status:** Son productos los cuales tienen relación entre sí y forman parte de un determinado grupo social, moda o tendencia.
- **Desempeño:** Garantizar un rendimiento más específico en relación a los productos el cual sea superior a los competidores.
- **Reducción de riesgos:** Hacer que el riesgo que corre el cliente al comprar el producto sea mínimo o inexistente.
- **Reducción de costes:** Este criterio es utilizado más por mercados b2b (business to business) para que los clientes minimicen el costo.
- **Diseño:** Destacar el diseño como un elemento que hace que la oferta se diferencie dentro de la empresa.
- **Customización:** Permitir la modificación de la oferta dentro de la empresa de acuerdo a las necesidades de los clientes.

Teniendo la información anterior, se recomienda que para que la propuesta de valor tenga mayor funcionamiento en el mercado, es necesario que se tome en cuenta uno o varios de los criterios anteriormente explicados de acuerdo al giro de la empresa. Y como último paso se comienza a cuestionarse a sí mismo esta serie de preguntas que ayudarán a darse cuenta qué es lo que hace falta para poder tener completa la propuesta de valor: ¿qué es lo que ofrecemos al mercado? ¿Cuáles son los atributos de nuestra propuesta de valor? ¿Cuál es el conjunto de productos o servicios específicos que ofrecemos a cada segmento de clientes? y ¿cuáles son las necesidades satisfechas por las propuestas de valor? (Macías, 2012).

Las propuestas de valor que a mí me interesan desarrollar en la empresa de dulces se basan en dos herramientas de apoyo para sustentar mejor la propuesta: Las 5 fuerzas de Porter y claridad en el entorno con el análisis FODA.

### 3.2.1 LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Se conocen como un gran concepto de los negocios, ya que gracias a ellas se pueden aumentar los recursos y vencer a la competencia, y no importa el giro que tenga la empresa. Una frase muy impactante de Porter fue que si no se cuenta con un plan impecable no se podría sobrevivir en el mundo de los negocios. Fue por lo que gracias a Michael Eugene Porter conocemos las 5 fuerzas de Porter.

Michael Eugene Porter es uno de los economistas más sobresalientes del mundo, sus grandes habilidades son los temas económicos y la gerencia. Él nació en Norteamérica en el año 1947, hoy en día tiene 73 años y es un famoso profesor en Harvard, institución en la cual se trabaja y enseña sus métodos que él mismo creó por medio de diferentes estrategias de marketing para las empresas o pequeños negocios (Riquelme, 2015).

Imagen 2. 5 fuerzas de Porter.



Fuente: Tomado de Escoto (2020)

Las cinco fuerzas de Porter se conocen como un modelo de gestión empresarial de los más destacados últimamente que ha elaborado el economista y se dio a conocer

en 1979 y se publicó por primera vez en el año 2008 en el artículo Harvard Business Review (Riquelme, 2015).

Es un completo análisis de la empresa o negocio a emprender por medio de un estudio de la industria en el momento, con el fin de conocer donde se colocará la empresa. Cuando se hace el estudio antes mencionado las cinco fuerzas de Porter hacen un papel muy importante dentro de la empresa ya que hablan acerca de cómo manejar la estrategia competitiva y se enfoca a ayudar a conocer la rentabilidad que se puede tener en el mercado en un largo plazo (Riquelme, 2015).

Las cinco fuerzas de Porter son:

#### **Poder de negociación del cliente**

Es cuando el cliente o también llamado consumidor tienen la capacidad de negociar el precio del producto o servicio que desean adquirir. Esto suele pasar cuando la empresa o los dueños de un negocio ofrecen un producto, pero su precio es más elevado que el de la competencia, y es ahí cuando el cliente tiene la capacidad de negociar el precio. Otro ejemplo es cuando se tiene pocos compradores, suele ser más sencillo el poder negociar los precios de los productos o servicios. Un último ejemplo es cuando los clientes se organizan para planear una negociación que tenga más fuerza (Komiya, 2020).

Sin importar el número de compradores que exista en el mercado, el poder de éstos aumenta en el volumen de compra, así como también es normal que se cambien a marcas competidoras o productos sustitutos. Asimismo, es común que se mantengan informados de los precios de los productos ya sea que bajen, se mantengan o suban (Komiya, 2020).

Analizar el poder de negociación de los clientes nos ayuda a crear estrategias que son empleadas para bajar el poder de la negociación, y esto permite atraer un número más grande de clientes y poder crear fidelidad en ellos. Algunos ejemplos de estrategias podrían ser el buscar una diferencia entre un producto y otro para que lo que se ofrezca pueda tener diferencia con lo que la competencia tiene en el mercado,



esto ayudará a aumentar las promociones de ventas, así como también la comunicación con el cliente (Komiya, 2020).

### **Poder de negociación del proveedor**

¿Cómo es que una empresa puede tomar la decisión de cambiar fácilmente de proveedores? Para esto se deben considerar muchas situaciones para poder responder a esta pregunta, pero en hay ocasiones donde se encuentra la exclusividad del producto o servicio obtenido por el proveedor. Dicha exclusividad puede determinarse por (Betancourt, 2019):

1. Escasez de las materias primas
2. Bajas compras comerciales
3. El elevado costo por cambiar materias primas
4. Diferenciación de productos entre los proveedores existentes

El análisis del poder de negociación de los proveedores permite desarrollar estrategias destinadas a reducir su poder de negociación para obtener mejores condiciones o un mejor control sobre ellos. Algunas de las estrategias podrían ser que como empresa propia se puedan producir las materias primas o los insumos que se necesitan para poder reducir costos, también realizar alianzas estratégicas con los proveedores para poder alcanzar un conjunto de objetivos deseados y obtener beneficios por ambas partes (Komiya, 2020).

### **Amenaza de nuevos competidores**

Este punto se refiere a las compañías que producen o venden el mismo tipo de productos que pueden ingresar a la industria. Cuando una empresa puede ingresar fácilmente a una industria, la intensidad de la competencia aumenta; sin embargo, debido a las barreras de entrada, ingresar a una industria generalmente no es una tarea fácil (Komiya, 2020).

Los ejemplos de estas barreras de entrada incluyen la necesidad de realizar rápidamente economías de escala, así como la necesidad de adquirir tecnología y experiencia. También la falta de experiencia puede ser un factor grande el cual puede complicarlo. La lealtad del consumidor a ciertas marcas, la enorme necesidad de financiación, falta de canales de distribución suficientes, son otras barreras de entrada

por las cuales suele complicarse la entrada a la industria, ser un poco más difícil, más sin embargo nunca es imposible y hay que saber desarrollarlas y llevarlas a cabo para facilitar el acceso al mercado.

A pesar de los obstáculos mencionados, las empresas a veces pueden ingresar fácilmente a la industria cuando tienen productos con mayor calidad, precios más bajos o mejores efectos publicitarios de los productos existentes. Analizar la amenaza de entrada de nuevos competidores permite poder poner toda la atención en su entrada y, por lo tanto, poder desarrollar estrategias que permitan fortalecer las barreras de entrada o enfrentar a los competidores de entrada. Se puede reducir los precios de los productos y hacerlos más atractivos para los consumidores, también darles la publicidad adecuada al igual que aumentarla, siempre mantener a la altura la calidad de los productos en venta y ofrecer condiciones de venta adecuadas para los clientes (Komiya, 2020).

#### **Amenaza de productos sustitutos:**

Se refiere a los ingresos potenciales de las empresas que producen o venden productos en industrias alternativas.

La existencia de productos sustitutos generalmente establece un límite en el precio que el producto puede cobrar (cobrar un precio superior a este límite puede llevar a los consumidores a elegir un producto sustituto, por lo que se recomienda establecer precios adecuados). Hay productos sustitutos los cuales entran fácilmente en el mercado y hay algunas situaciones por lo que suele ser aún más sencillo y se mencionan enseguida:

- La lista de precios de los productos sustitutos es más baja o menor.
- No se le da la publicidad necesaria al producto ya existente.
- No hay lealtad de marca por parte de los consumidores.
- El costo de cambiar de un producto a otro sustituto es bajo para los consumidores.

El análisis de la amenaza de entrada de productos sustitutos permite desarrollar estrategias dirigidas para poder prevenir la entrada de empresas que producen o

venden estos mismos productos o, en cualquier caso estrategias que permitan competir con los mismos. Por ejemplo: Mantener o en dado caso aumentar la calidad del producto, reducir el precio y adaptarlo de la mejor manera para hacerlo más atractivo, darle la publicidad adecuada y constantemente al producto, al igual que poner promociones de venta a los productos, las cuales sean tentativas para los consumidores (Komiya, 2020).

### **Rivalidad entre los competidores:**

En general, la fuerza más poderosa se refiere a la competencia que existe entre compañías que compiten directamente en la misma industria que proporcionan el mismo tipo de producto que se está ofreciendo (Komiya, 2020).

La fuerte rivalidad que existe entre los competidores puede explicarse como: un gran número de estrategias que van dirigidas a superar a otros, son estrategias que intentan aprovechar el débil desempeño que muestran tener los demás o una respuesta inmediata a las estrategias o acciones presentadas (Komiya, 2020).

En las siguientes circunstancias, la competencia entre competidores también tiende a intensificarse:

Existen costos fijos elevados, las personas que consumen el producto pueden fácilmente cambiarlo por otro, las adquisiciones en el mercado son realmente comunes al igual que la reducción de su precio, disminuye la demanda que hay en la industria, entre otros.

A medida que la rivalidad que hay entre los mismos competidores se vuelve cada vez más potente, las ganancias que obtiene la propia industria disminuyen, haciendo que sea menos atractiva y reduciendo así la entrada de nuevos los nuevos competidores interesados en ello (Komiya, 2020).

Al analizar la rivalidad que hay entre los demás competidores, se puede comparar la ventaja competitiva con las otras empresas competidoras y de la misma manera poder formular estrategias que permitan superar esas ventajas competitivas por otras que tengan más peso. Hay estrategias las cuales pueden favorecer la rivalidad entre los

competidores y algunos de ellos son: brindar nuevos servicios, proveer las características más nuevas de los productos existentes, siempre intentar dar la mejor calidad de los productos, etc. (Komiya, 2020).

### 3.2.2 FODA

El análisis FODA o también DAFO es el método de estudio de la situación de cualquier organización o empresa el cual se analizan las características internas (situación interna). De la misma manera se determinan sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (Ballesteros, 2010).

Desde ventajas competitivas hasta dificultades que pueden afectar a la empresa, este análisis permite que la empresa tenga una visión más amplia. El FODA crea información de un diagnóstico mucho más preciso y útil para detectar problemas internos y externos y así poder determinar el proceso que debe seguir la empresa y proporcionar a los miembros del equipo más conocimientos sobre las características del valor comercial (Pursell, 2020).

Imagen 3. Foda

### ANÁLISIS FODA



Fuente: Tomado de Unniun (2020)

El análisis FODA se compone por dos factores que son los internos y los externos. Los internos son las fortalezas y las debilidades los cuales son los factores controlables, los que se encuentran dentro de la empresa. Por otro lado, están los factores externos, es decir las oportunidades y amenazas con las que cuenta la empresa, factores no controlables por el negocio propio, ya que es lo que sucede al exterior de ello (Ballesteros, 2010).

Los objetivos del análisis FODA son: Realizar una investigación descriptiva muy completa la cual sirva para poder diagnosticar la situación actual de la investigación realizada y llevar a cabo el proyecto de una manera más completa y desarrollada y por otro lado poder comprender las finanzas y las oportunidades de la investigación con las que se cuentan para sacar el mayor provecho posible (Ballesteros, 2010).

A continuación, se dará una breve explicación de la definición de cada variable (Ballesteros, 2010):

#### **FORTALEZAS:**

Se definen como las funciones especiales las cuales están relacionadas totalmente a la investigación con la que cuenta la empresa y le permite tener una posición privilegiada contra la de su competencia. De igual manera son recursos los cuales pueden ser totalmente controlados, capacidades y habilidades con las que se cuentan y actividades que se pueden ir desarrollando de manera positiva.

Hay distintos ejemplos de fortalezas las cuales se distinguen y resaltan entre ellas como el buen ambiente laboral que se puede desarrollar dentro de la empresa, la proactividad, los grandes recursos financieros, entre otros.

#### **OPORTUNIDADES:**

Se definen como aquellos factores externos positivos, los cuales siempre resultan ser favorables, disponibles y explotables debido a encontrar el medio indicado y que puedan permitir obtener buenas y destacadas ventajas competitivas. Los ejemplos por los cuales se pueden distinguir de una manera más sencilla son las tendencias favorables que se encuentran dentro del mercado, competencia débil y marcas poco posicionadas o en su defecto inexistencia de la competencia, mercado mal atendido y falta de atención hacia ellos, etc.

## **DEBILIDADES:**

Las debilidades van enfocadas básicamente a los factores que ocasionan la posición desfavorable de la empresa frente al medio y que asimismo retrasan el alcance que se tenía de los objetivos acordados y los procesos como lo son las actividades que no se pudieron desarrollar de una manera positiva.

Hay distintos ejemplos de debilidades las cuales son las que pueden perjudicar la empresa como lo son los salarios bajos, la falta de la capacitación del personal con el que se cuenta, situaciones financieras mal administradas, equipamiento muy viejo, problemas con la calidad del producto, entre otras.

## **AMENAZAS:**

Se definen como aquellas circunstancias que se presentan por el medio ambiente las cuales son consideradas como un riesgo significativo que pueden dañar y atacar el prestigio del sistema. Regularmente esto se debe por competencias muy agresivas en el mercado, el aumento del precio de los insumos, cambios en la legislación etc.

### **3.3 RELACIONES CON LOS CLIENTES**

Se debe entender que el usuario ha cambiado bastante y poco a poco van adquiriendo más necesidades y deseos los cuales como empresa se busca abastecer. Hoy en día, el cliente prefiere empresas que puedan brindarle una buena experiencia, valor, cercanía y personalización del producto. Además, lo más importante es que los clientes quieran interactuar con empresas que comprendan sus problemas y necesidades y les brinden soluciones concretas y efectivas sobre lo que se vaya presentando. En este caso, podemos decir que invertir en la relación con los clientes es importante por los siguientes factores (Corrales, 2020):

- Extender el ciclo de vida del cliente:

Como bien se sabe, una buena relación con los clientes es sinónimo de retención y lealtad, por lo que puede extender la esperanza de vida de una relación comercial que se pueda hacer con el cliente. A su vez, esto afecta directamente al valor de por vida, que se refiere a la cantidad de beneficio que genera un usuario durante una relación con la empresa. De igual forma, también aumentará el número medio de votos, es decir, también aumentará la cantidad de dinero que los usuarios suelen

invertir en una empresa para adquirir un producto ya que cada vez son más conscientes del producto o servicio, valor, innovación y otras características.

- Aumentar la posibilidad de ventas cruzadas y ventas adicionales:

Centrarse en este importante factor no significa renunciar al pago o realizar nuevas transacciones comerciales. Más bien, es una forma de garantizar una mayor eficacia. Puede considerarse como un proceso de gestión estratégica para usuarios o clientes, una vez que se hace una sugerencia específica, es más probable que tenga una respuesta comercial positiva. Estos son recursos dinámicos que acompañan el desarrollo del cliente durante su permanencia en la empresa.

- Embajadores de marca:

Los embajadores de marca harán que su empresa sea más humana y de esta manera se ganará la confianza de otros consumidores y de todo el mercado. Para poder generar embajadores de forma orgánica, es necesario aumentar el compromiso del cliente con la marca y para ello, es necesario invertir para mejorar la relación con los clientes. Por lo tanto, se puede atraer nuevos clientes en el futuro por su cuenta y así tener un mayor potencial de compra porque nuevos clientes llegarán bajo la recomendación de alguien de su confianza. Por último, los embajadores de la marca reducen en última instancia el costo de adquisición de clientes, que se ha convertido en un recurso importante para el crecimiento continuo de la marca de manera sostenible y permanente.

Existen algunas acciones y consejos los cuales se pueden seguir para poder mejorar la relación con los clientes. Por ejemplo, producir contenido exclusivo para los clientes es totalmente efectivo para atraer nuevos compradores y poder fidelizarlos y crear la mejor relación con ellos. Reflejar confianza y ofrecer distintas formas de pago es un buen paso para ellos, ya que si como empresa muestras tener confianza en ellos, se sentirán mucho más cómodos y podrán darse cuenta de que realmente se les valora como individuos y organizaciones. También al optimizar el servicio y la atención al cliente ya que, si se les da seguimiento y acompañamiento continuo, además de la personalización, será algo mucho más ameno y especial para ellos (Corrales, 2020).

### **3.4 CANALES DE DISTRIBUCIÓN**

Los canales de distribución se definen por las distintas etapas o conjuntos de medios por los cuales recorre el producto desde que se está elaborando hasta que llega a las manos del consumidor final. En otras palabras, también son conocidos como circuitos definidos en donde el objetivo es hacer llegar el producto lo más rápido a su consumidor para que éstos puedan disfrutar de él (Sánchez, 2015).

#### **3.4.1 Tipos de Canales de Distribución.**

##### **a. Canal de Directo:**

Este canal se refiere a la venta directa de los productos o servicios al cliente final. Se acostumbra que las empresas de servicio o empresas industriales con pocos clientes lo realicen. Por ejemplo, cuando se escribe a través de un blog o de una tienda propia digital en el propio modelo de negocio, o se cuenta con empresarios que dependen de uno, se dice que se tiene un canal directo porque se venden productos directamente a los clientes, y es posible que se pueda saber sus datos personales, intereses y opiniones (Carrasco, 2019).

##### **b. Canal Indirecto:**

El canal indirecto es cuando vendes a través de un intermediario, es cuando una persona ajena a tu empresa entrega el producto. Se les llama empresas de distribución y pueden depender de la fabricante o ser independientes. La teoría de éstas es que entre más larga es la cadena de distribución, el precio aumenta más. En cambio, si los productores realizan ofertas por volumen de compra, es factible que ese producto se encuentre a un precio más bajo en el mercado de tiendas y supermercados que comprarlo directo con el fabricante (Carrasco, 2019).

#### **3.4.2 Intermediarios más comunes en los canales de distribución.**

##### **a. Distribución física:**

La distribución física se refiere directamente al traslado y almacenamiento de los productos. Esta esta medida es utilizada en las compras en línea de algún producto físico, ya que comúnmente se contrata a una empresa para que entregue el producto.



En el caso de los infoproductos, se guardan en la nube en empresas como Google Drive y es gratis hasta cierto volumen, y se entregan directamente al consumidor.

**b. Promoción:**

Este intermediario tiene que ver con las empresas que cobran un servicio por crear y difundir mensajes persuasivos que se refieran al producto o servicio. Es muy común encontrar agencias de mercadotecnia, revistas, periódicos y todas las redes sociales y canales de distribución.

**c. Almacenadores de contactos:**

Es cuando personas o empresas hacen el trabajo de poner en contacto a 2 grupos de interés. Por ejemplo, una empresa que se dedique a esto su tarea poner en contacto a una editorial con los autores y hay un porcentaje de ganancia para la empresa.

**d. Los mayoristas:**

Son las empresas distribuidoras que hacen la conexión con minoristas o con mayoristas cuando la cadena de entrega es extensa. Estos suelen hacer negociaciones directas con los productores y con los que hacen la conexión.

**e. Tiendas o rentailers:**

Es cuando se fabrican productos a un alto volumen y no es posible ponerlos todos en tiendas propias, entonces se colocan en las tiendas de otras personas, ya sea en los supermercados, tiendas de ropa, zapaterías, etc. También son conocidos como minoristas.

**f. Franquicias o licencias:**

Actúan como un canal de distribución para entregar el producto a su destino final. Los intermediarios serían las personas que están a cargo de la franquicia o licencia y deben de cumplir con ciertas reglas con base al negocio.

**g. Multinivel:**

Este es un plan de negocio que agrega en el centro de su negocio un canal de distribución de varios niveles y son horizontales y verticales a la vez. Su fuerza de venta es diferente a la de un supermercado o franquicia.

#### **h. Afiliados:**

Es un modelo que agrega a un intermediario más a la venta. Un ejemplo puede ser, si se escribe un libro y lo pones a la venta en Amazon. Amazon sería un canal de almacenador de contactos, pero si a esto le agregamos que un bloguero está interesado en vender tu libro de Amazon por cierta comisión que recibe Amazon, él actuaría como otro intermediario (Carrasco, 2019).

Existen empresas que se dedican específicamente a la entrega de productos y algunas de sus tareas son las siguientes: transportar el producto, almacenar productos, contactar con el público objetivo, informar sobre dónde se encuentra el producto y así como generar satisfacción en el consumidor. Es de gran importancia el funcionamiento de un buen canal de distribución ya que gracias a ello logras facilidad al adquirir o enviar tus productos hasta su destino final (Sánchez, 2015).

Es claro que el motivo de esta investigación, al ser un negocio nuevo busca identificar las mejores maneras de distribuir los productos, se está valorando incluir la distribución física y promoción como base para el inicio de operaciones, ya que al momento sólo se identificó la tradicional para llevar el producto al cliente.

### **3.5 FUENTES DE INGRESOS**

Las fuentes de ingresos las podemos definir como el inicio de los beneficios económicos de tu negocio. Estas mismas constituyen a todas las formas o estrategias para la obtención de dinero en el segmento de clientes. (Polo, 2018).

Para que un negocio tenga una buena fuente de ingreso debe de tener varias entradas de dinero, un ejemplo claro en el negocio de dulces es que no solo se tenga un buen ingreso del producto estrella, para que cuando este baje no se perciban las pérdidas, y al contrario se estabilice con los demás productos que se tiene en la dulcería.

Existen varios tipos de fuentes de ingresos que te puedan ayudar a mejorar el negocio estos pueden ser los siguientes:

- **Variedad de productos:**

Este punto va más enfocado a no depender solamente de un producto en especial, la idea es tener más productos a la venta en el negocio para que se establezca uno con otro y no generar mayor número de pérdidas.

- **E-book:**

Esto nunca pasará de moda ya que es un tipo de revista la cual te puede generar atracción y llame la atención a los clientes. Ya que este puede hablar de un tema relacionado con el negocio, por ejemplo, en este proyecto trabajaremos con dulces un tema para el e-book podría ser “El origen de los dulces”, “Elaboración de los dulces”, etc.

- **Cursos y Eventos:**

Esto es de gran importancia ya que si se puede asistir a algún evento de mucho prestigio y enseñar tu producto te da un plus muy alto a tus consumidores y ayuda a posicionar cada vez más alto tu marca.

- **Publicidad:**

La publicidad es una herramienta tradicional de la mercadotecnia directa, cuyo objetivo es difundir productos para estimular su consumo, transmitir mensajes positivos relacionados con la marca y potenciar la influencia de la empresa en el mercado. Se refiere a que los negocios cuenten con las redes sociales adecuadas para que se les de la publicidad específica y se pueda atraer la atención de los consumidores y así poderlos mantener al tanto con la venta y mostrar los nuevos productos que se encuentren en existencia (Polo, 2018).

Se ha identificado que la publicidad es uno de los mejores medios para conseguir ingresos dada la región donde se pretende llevar a cabo la empresa de dulces y por la manera en la cual refieren los expertos encuestados en garantizar las ventas (ver Anexo 1).

### **3.6 ACTIVIDADES CLAVE**

En este punto principalmente se habla del ¿Qué? ¿Cómo? ¿Cuánto? ¿Quién? de las cosas y es para poder saber cómo es que se realizará el negocio para llevarlo a cabo y poderlo desarrollar de la manera adecuada. Por eso es que en este apartado principalmente se desarrollan todas las actividades elementales como lo son la

fabricación del producto, la distribución, búsqueda de proveedores de calidad, ventaja competitiva, y el control de calidad puede ser considerado como una de las actividades más relevantes ya que es en lo que principalmente como cliente es en lo que analizas. Para llegar hasta aquí principalmente se necesita tener un sistema de distribución, una propuesta de valor, cómo se crearán las relaciones con el cliente, la fidelización de la marca y la manera en la que se generarán los ingresos. Ya que se tengan claros y establecidos los puntos anteriores, ahora si es posible continuar con las acciones más importantes y las actividades claves para que pueda funcionar de una manera exitosa ya que sin todo lo anterior es imposible que un modelo de negocios funcione (Borja, 2013).

Las actividades clave son necesarias e importantes para poder crear propuestas de valor y mantener buenas relaciones con los clientes para posicionar la marca y poder generar ingresos son las siguientes:

- **Producción:** Estas actividades van relacionadas con la producción del producto, la distribución y el diseño que se le dé para llamar la atención del cliente (Borja, 2013). En este punto se está identificando que al inicio de operaciones será venta directa al cliente, no habrá proceso de producción, aun cuando en un futuro se pudiera generar variedad de dulces e incluir entre ellos a los tradicionales hechos a mano.
- **Solución del problema:** Al hablar de la solución del problema es básicamente como solucionar las inconformidades de los consumidores de la manera más adecuada para que queden satisfechos con la atención que se les toma para que podamos hacer fidelización con los clientes y brindar información adecuada y ser lo más transparente y claro posible (Borja, 2013). Con la búsqueda de mejora continua, colocar un buzón de comentarios (manual o electrónico) para los clientes sería una posibilidad para recibir retroalimentación del producto, el precio, la calidad y el servicio que se ofrece, eso dará elementos para seguir fortaleciendo esta propuesta.
- **Plataforma/red:** El modelo de negocio diseñado con la plataforma como recurso clave está subordinado a las actividades clave relacionadas con la plataforma o la red. La red, una plataforma de conexión basada en conexiones persistentes, software y marcas puede actuar como plataformas. Las

actividades clave están relacionadas con la gestión de la plataforma, la provisión de servicios y la promoción de la plataforma (Borja, 2013). Hoy día no se puede vislumbrar un negocio sin el apoyo de la tecnología, es claro que vale la pena tener un sistema soporte para inventarios y ventas al menos, reforzado con herramientas de comercio electrónico para fortalecer la actividad operativa, hasta el momento es lo que se había contemplado.

### 3.7 RECURSOS CLAVE

Los recursos clave están relacionados con activos que necesita comprar o arrendar para realizar cualquier tipo de negocios. Estos se consideran como activos de gran valor para la organización. Estos pueden ser tangibles o intangibles, según sean físicos, intelectuales, humanos o económicos. Ahora, en el bloque de recursos clave, debe anotar cuáles son los activos más importantes que son efectivos para su modelo de negocio y pueden realizar todo lo que planea (Pineda, 2020).

A continuación, se mencionan algunos recursos clave para llevar a cabo de la mejor manera posible un modelo Canvas (Pineda, 2020):

- **Recursos Físicos:** Son aquellos recursos materiales que no son fáciles de imitar y que, en su defecto son escasos como, por ejemplo: las instalaciones y edificios, los automóviles, máquinas, redes de distribución de energía, entre otros. Estos pueden dar una posición favorable frente a la competencia que se presente. Se ha pensado en rentar un espacio físico en la ciudad de Pátzcuaro y se han vislumbrado algunas opciones en el centro histórico con un costo aproximado de \$8,000.00 mensuales
- **Recursos intelectuales:** Se refieren a todo aquello que proteja un producto o servicio reconociéndose como propio, así como los permisos que avalen el proyecto y poder entrar en el mercado. Estos pueden ser patentes, marcas, contratos de exclusividad, entre otros.
- **Recursos humanos:** Son considerados de los más importantes, sin duda sin los trabajadores de una empresa esta no podría funcionar, ya que son ellos quienes generan resultados eficientes, pero también es necesario contar con un ambiente laboral sano para que de esta manera desempeñen su mejor esfuerzo. Entre el personal que se requiere como mínimo para atender el negocio están dos colaboradores para mostrador y ventas y un repartidor.

- **Recursos financieros:** se refieren simple y sencillamente al capital económico con el que se cuenta para invertir y comenzar los procesos empresariales tomando en cuenta dicha cantidad. Actualmente he contemplado invertir una cantidad de \$150,000 pesos en el inicio del negocio, obtenidos de un ahorro familiar.

### 3.8 SOCIOS Y PROVEEDORES

Los socios son otras compañías que nos proporcionan recursos, y son esenciales para que nuestro modelo de negocio funcione correctamente. Pueden proporcionar recursos y actividades para el éxito de nuestra empresa. Debes saber qué tipo de relación construir con ellos (Peñalver, 2014).

Existen algunas recomendaciones que se deben tomar en cuenta al momento de tener que elegir a los socios indicados que se mencionan a continuación (BBM Advance, 2017):

- Pueden ser personas individuales al igual que organizaciones ya sea empresas privadas o públicas.
- Se debe tener en cuenta que la relación que se necesita con los socios siempre es ganar-ganar. Ya sea por consideración, evaluación subjetiva (satisfacción), recomendación del cliente u otro tipo de transacciones, las reglas son que haya beneficios mutuos.
- Es una relación que se pretende conservar por varios años, es decir a largo plazo. Se trata de ir construyendo y reforzando poco a poco la confianza para que de esta manera pueda ser duradera.
- A menudo es necesario pagar dinero y otros recursos para capturarlos y mantenerlos. Realizar un análisis de costo-beneficio y tomar medidas basadas en las conclusiones a las que se llegarán de momento.
- No tiene sentido firmar un acuerdo y no darle seguimiento en el futuro. La formalización suele ser conveniente y es importante que la cooperación sea viva y efectiva
- En esta época se recomienda tratar a la competencia como un socio importante, aunque no siempre es posible en todos los aspectos ya que puede haber un margen para poder cooperar con los competidores o incluso con los principales.

Otro agente importante en este modelo son los proveedores comerciales clave, cuya falta o cambio en el mercado puede afectar directamente a la empresa. Por lo general, esta es una red de empresas que suministran materias primas y es muy necesario evaluar qué se puede controlar y qué no para así poder establecer una estrategia de alianza que tenga el menor impacto en la empresa. No es conveniente confiar en un solo proveedor, así que se recomienda buscar a las personas más serias en el mercado y considerar al menos tres de ellas las cuales se piensen las más convenientes para la empresa (Carrasco, 2019).

### 3.9 COSTOS

Los costos se refieren directamente al flujo de efectivo, son la suma de dinero que compra algún bien o servicio para ocuparlos en la realización de alguna actividad productiva. Es de gran importancia determinar los costos con su variable correspondiente para ver de dónde se están produciendo mayores costos. Basado en lo anterior se pueden construir algunas estrategias que te permitan reducir los costos en las áreas que estén muy elevadas (Carrasco, 2019).

Existen 2 tipos de costos importantes de acuerdo al volumen de producción (Carrasco, 2019):

- **Costos fijos:** Estos son los que sin importar si sube o baja el volumen de ventas es inevitable su pago cada mes, como por ejemplo el pago de teléfono, internet, luz, servicio del agua y gas.
- **Costos variables:** Estos son los que debes de pagar de acuerdo a la producción que se tiene, entre más se produzca más costos variables se tienen que pagar. Por ejemplo, la materia prima, mano de obra, costos de distribución, entre otros.

En los costos, se han identificado los costos fijos en un aproximado de \$15,000.00 pesos mensuales, a reserva de generar una revisión de los mismos con bases más actualizadas y sólidas para atender renta de local, pago de luz, agua, y sueldos de 3 personas.

Por otra parte, existen 4 tipos de costos que cumplen con el trabajo de identificar en qué área se produce una cantidad mayor de costos (Carrasco, 2019):

- **Costos de producción:** Se relacionan directamente con la fabricación del producto, donde se incluye la materia prima y mano de obra.
- **Costos de distribución:** Es lo que te costará trasladar tu producto hasta el consumidor final. Hoy en día son muy importantes ya que el comercio electrónico ha avanzado de gran manera y existen empresas que se dedican directamente a esas tareas y en su mayoría cobran por comisión.
- **Costos de administración:** Estos no están relacionados con la producción y suele también llamarse gastos administrativos, aquí se incluye como los gastos de oficina, la parte contable y gerencial de la empresa.
- **Costos de promoción:** Están relacionados con la mercadotecnia, publicidad y el manejo de redes sociales.

En esta línea se han contemplado los costos de distribución para hacer llegar el producto a los clientes, de administración por las personas que laborarán en el lugar y de promoción para dar a conocer la empresa.



# BENEFICIOS DEL MODELO CANVAS

Cuando se aplica este modelo Canvas a un plan comercial o proyecto se tienen muchos beneficios, así como la mejora de comprensión y aumento de la observación que hace que se generen más oportunidades del proyecto, hasta que genera un enfoque desde distintas perspectivas para lograr un incremento de la misma.

**4.1** Los beneficios que pueden identificarse la aplicación del modelo Canvas son:

- **Mejora la comprensión:** Este modelo utiliza herramientas visuales, hace que se eleve la dinámica del trabajo, ya que con la metodología que trabaja hace que los que operan en el modelo sean creativos en la forma de trabajar.
- **Amplios puntos de enfoque:** Es muy importante porque te mantiene una firme visión del negocio desde diferentes puntos de vista, así como comercial, el mercado y los canales de distribución, gracias a que tiene muchos enfoques esto hace que sea más funcional y exitoso.
- **Análisis estratégico:** Tiene un toque de sencillez, ya que gracias a su estructura en una sola hoja puedes observar todos los elementos del modelo. Es un plus que ayuda a sacar la mejor versión de cada apartado.
- **Incrementa la capacidad de observar:** Gracias a los 9 bloques que forman parte del modelo Canvas muchos están hechos con la tarea de que el emprendedor aumente su capacidad de la observación con las necesidades del mercado, público y su mismo desarrollo (Batista, 2019).

Otros de los beneficios importantes que abarca el modelo canvas son los siguientes:

- **Identificación de lo esencial:** Te ayuda a tener una visión de lo que será exactamente tu negocio. Este modelo ayuda a diferenciar las actividades clave de las que no son tan relevantes, y te enseña qué actividades se están realizando mal e interponen tus objetivos (Clavijo, 2020).

- **Base para lluvia de ideas:** La lluvia de ideas es la recopilación de opiniones de varias personas y sugerencias de un tema determinado para así en equipo poder sacar la creatividad e intercambiar ideas con las demás personas. Significa pensar rápidamente y decir espontáneamente lo que se venga a la mente, ya que se tengan varias ideas juntas se puede solucionar un problema determinado. Esto generalmente se lleva a cabo en reuniones laborales o debates de cualquier tipo. El objetivo de esto es combinar las ideas de los que colaboran en la actividad para poder formar una sola aprovechando lo mejor de cada una (Coworkingfy, 2020).  
Este modelo es ideal para recopilar todas las ideas que se ocurran de momento junto con todas las personas que colaboren en él. También se pueden probar otros modelos para complementar las ideas que se tengan acerca del negocio planeado y así poder encontrar nuevas posibilidades para la comercialización de los productos (Clavijo, 2020).
- **Presentación estructurada:** El modelo Canvas básicamente presenta a grandes rasgos el negocio que se esté planeando realizar, pero de una manera más clara y planificada o estructurada. Esto es para poder explicar de manera rápida y concreta y que otras personas puedan discutir el modelo de negocio planteado, y sin complicaciones. De esta manera será más sencillo entender todas las áreas de cualquier negocio.
- **Adapta la base de los planes de negocios:** Con el modelo Canvas, no se sustituirá un plan de negocios detallado, más sin embargo se podrá obtener una estructura que puede ser útil y va a funcionar como el esqueleto del plan de negocios que se vaya realizando (Clavijo, 2020).

## 4.2 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL MODELO CANVAS

El modelo Canvas busca que los proyectos se gestionen como unidades de negocio. Es un modelo que pretende resaltar el potencial emprendedor en la gestión de negocios. A continuación, se pueden distinguir algunas ventajas y desventajas de este modelo (Ferreira, 2016):

#### 4.2.1 Ventajas

- Dado que el modelo está organizado en torno a los 9 elementos, el modelo se puede explicar de una forma rápida y sencilla, la cual es demasiado fácil de entender y no tiene ninguna complicación (Blanco, 2020).
- Respecto a los cambios y repercusiones, el análisis que se realiza de cada alternativa permite probar la viabilidad de los cambios que se presentan (Blanco, 2020)
- Es un modelo el cual se puede aplicar y adaptar en cualquier negocio, sin importar el giro al que se vaya dirigido y mucho menos al tamaño de la empresa, es decir ya sea pequeña, mediana o grande. Es cuestión de ir desarrollando los 9 elementos para adaptarlos al modelo y poderlo llevar a cabo (Blanco, 2020).
- La simplicidad que este método maneja, promueve la generación de ideas y opiniones y a su vez la participación de un grupo de personas que se reúnen para el desarrollo de un negocio (Blanco, 2020)
- Se puede ver fácilmente qué es lo que se ha realizado en un análisis estratégico completo del modelo Canvas de la empresa u organización.
- Fomenta el trabajo en equipo, ya que se desarrolla colaborativamente, permitiendo que las ideas se contrastan poco a poco (Blanco, 2020).

#### 4.2.2 Desventajas

- Es una herramienta que nos permite tener una comprensión general del negocio, pero no explora todos los aspectos con la profundidad necesaria y por eso mismo se puede considerar que tiene poca precisión (Blanco, 2020).
- En algunos casos el total de sus 9 limitantes no son suficientes para algunos proyectos ya que les falta ya sea la integración de otros aspectos y sus respectivos análisis (Blanco, 2020).
- Es rápido para ofrecer una visión estratégica del negocio, pero es un poco tardado el análisis de evaluar la situación de tu competencia, ya que este es de suma importancia para conocer las estrategias de valor (Blanco, 2020).

- Al terminarlo, se debe complementar con un mapa de procesos más detallados (Blanco, 2020).

### **4.3 TIPOS DE MODELO DE NEGOCIO SEMEJANTES AL MODELO CANVAS.**

Un modelo de negocio lo podemos explicar como la forma en que una empresa o negocio presentará, captará y ofrecerá su producto al mercado. O bien cuando la empresa crea valor para sí mismo para después ofrecer y venderlo a los clientes (Prim, 2015).

Antes de que Alexander Osterwalder descubriera el modelo canvas, los empresarios utilizaban otros modelos de negocio que por consiguiente los explicaré.

#### **4.3.1 Modelo de negocio de cola larga:**

El modelo de cola larga fue creado por Chris Anderson en el año 2004, es uno de los más utilizados en los últimos años junto con el modelo canvas. Este modelo se caracteriza porque ofrece un gran abanico de productos que tienen una demanda muy baja, pero que gracias a eso es que pueden convertirse en negocios muy rentables y ocasionan grandes beneficios gracias a un extenso volumen de compras pequeñas (Prim, 2015).

Este modelo se basaba en el Principio de Pareto, ya que el 80 % de la población compraba el 20% de los productos y gracias a esto se generaba que los productos menos vendidos se hicieran poco rentables por sus altos costos de comercialización, distribución y almacenamiento. Gracias al avance que ha tenido la tecnología y el internet, se crearon modelos parecidos al modelo de cola larga ya que tratan de lo mismo pero abarcan más, como por ejemplo se tiene un gran almacén con muchos productos diferentes de poca demanda pero se convierten en negocios rentables porque se consigue vender a nivel mundial y esto hace que su volumen de ventas incremente de una forma excepcional. Hoy en día se puede comparar con las grandes empresas como EBay, Amazon, etc. (Prim, 2015).

#### **4.3.2 Modelo de negocio de afiliación:**

En este modelo la empresa ofrece un tipo de recompensa o comisión a la persona que le consiga clientes, pueden ser sus proveedores, clientes o cualquier tipo de persona, el fin de esto es que cumplan con la tarea de atraer clientes a la empresa.

Es un tipo de negocio que hoy en día se utiliza mucho por las facilidades que te ofrece, ya que sus bajos costes y la unión de los participantes te dicen que te volverás rico en las redes sociales. Lamentablemente no todo es tan sencillo y si no se conoce a fondo a la empresa el dinero termina en la basura (Megias, 2013).

Un negocio de afiliación más que nada es donde los que forman parte de la empresa invita al público en general a formar parte de ella, estableciendo algún tipo de recompensa o comisión y a cambio de ello se debe de cumplir llevando más clientes y que esos clientes lleven más personas y así sucesivamente (Megias, 2013).

Las claves de un modelo de afiliación son principalmente que está basado en darle mucha publicidad y que su mercado tiene los mismos objetivos, generar utilidades. Pero este modelo genera miedo al momento de que se quiere ingresar ya que no se sabe si pueda ser una estafa, porque puede pasar que ya después no se sepa nada del dinero invertido y no se den las comisiones acordadas (Megias, 2013).

Esto es algo que no sucede comúnmente, pero si ha llegado a pasar y en la práctica, esta es una muy mala idea para el vendedor ya que este es un modelo de negocio el cual está completamente basado en la confianza. Si el vendedor está decepcionado por la confianza de sus miembros, tal vez ya nadie esté dispuesto a cooperar con él y llevar trabajos relevantes con esa persona (Megias, 2013).

#### **4.3.3 Modelo de negocio de franquicia o licencia:**

Este tipo de modelo, consiste en que una empresa o persona física las cuales cuentan con productos o servicios de éxito, reconocidos y bien posicionados en el mercado puedan permitir que otras personas o empresas utilicen su imagen de marca, producto o servicio bajo la supervisión del propietario del negocio a cambio de regalías (Prim, 2015).

Este modelo de negocio de franquicia permite a los empresarios o inversionistas apostar por el uso de negocios probados y efectivos y replicar el negocio en un lugar inexistente. La ventaja es que aprovecha la imagen de marca que ya existe y está que ya está posicionada en el mercado, tiene clientes casi antes de abrir y además lo

más importante es que se obtiene la ayuda y el apoyo de la franquicia en el primer paso (Prim, 2015).

Las desventajas que se pueden encontrar en una franquicia es que se tienen que pagar regalías por el hecho de hacer uso de ella y adquirirla con el propietario. Al igual que es importante mencionar que una franquicia no asegura el éxito aunque ya sean negocios que tengan buena fama y prestigio. Son negocios los cuales se pueden convertir fácilmente rentables en épocas de crisis y poderse expandir a nivel internacional (Prim, 2015).

#### **4.3.4 Modelo de negocio de suscripción:**

Este es un modelo de negocios clásico, pero en otras áreas del mercado es un modelo comercial completamente nuevo. El modelo es que los usuarios pagan las tarifas de suscripción y a cambio los usuarios obtienen una propuesta de valor para compensar las cuotas que se pagan. El ejemplo clásico es suscribirse a revistas, periódicos o canales de televisión (Prim, 2015).

La suscripción no es algo nuevo lo cual sea algo innovador, este es un modelo de negocio que siempre ha existido en el mercado por ejemplo, la prensa es un buen ejemplo el cual lleva muchísimos años en esto. Sin embargo, recientemente ha logrado un crecimiento muy grande en el mundo digital como en el B2B (Nachuow, 2020).

Existen 4 tipos de suscripciones (Nachuow, 2020):

1. Productos físicos
2. Productos digitales
3. Contenido
4. Servicios

#### **4.4 CASOS DE ÉXITO DEL MODELO CANVAS**

El modelo divide el proceso de generación de ingresos de la compañía en nueve módulos, que pueden dividirse en cuatro áreas principales de negocio los cuales son los clientes, las ofertas, la infraestructura y viabilidad económica. ¿Cómo es que con algo tan simple como lo es este modelo, puedes obtener tan buenos resultados? (Flores, 2016).

#### **4.4.1 Netflix**

Es una empresa de entretenimiento estadounidense la cual opera a nivel mundial, cuyo servicio principal es la distribución de contenido audiovisual a través de una plataforma en línea. Este es un ejemplo el cual se puede tomar como lección de aprendizaje, ya que se puede observar el alcance y éxito que ha logrado obtener en el poco tiempo que lleva en el mercado. Al analizar el servicio de esta plataforma en línea se pueden localizar fácilmente los elementos que le lograron dar esa ventaja competitiva con cada ente varias de las empresas del mismo giro que es el alquiler de películas. Sus elementos de accesibilidad por los cuales distinguen este gran negocio son la accesibilidad, el precio y la comodidad que ofrece, estos son la propuesta de valor que los distingue, además de poder encontrarlo en la página web y en aplicación para dispositivo móvil. Con componentes tan característicos, es factible que haya más de 75 millones de usuarios en todo el mundo usando Netflix (Flores, 2016).

#### **4.4.2 Amazon:**

El modelo canvas también se puede utilizar para explicar el modelo de este negocio tan grande en el comercio electrónico. Los elementos principales los cuales caracterizan dentro de su propuesta de valor a esta plataforma tan grande son el precio y la comodidad que manejan. Los socios claves que manejan son los proveedores que tienen, sus productos y la red de vendedores que han ido adquiriendo con el paso del tiempo y la calidad de su servicio que tienen (Flores, 2016).

#### **4.4.3 Apple:**

Se sabe y es evidente que la accesibilidad no es una propuesta de valor de esta empresa, pero lo que principalmente caracteriza a esta grande empresa es el diseño y el estatus con la que cuenta esta marca. Por la misma razón, sus ingresos provienen directamente de las ventas de sus propios productos, pero también dependen en gran medida de sus socios principales, que incluyen la fabricación de piezas de sus productos, desarrolladores de aplicaciones, proveedor de servicios telefónicos, etc. (Flores, 2016).

## **4.5 COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL**

La competitividad empresarial se puede definir como la capacidad o técnica que tiene un negocio para producir y vender productos o servicios cuál sea su gama y que cumplan con lo que pide el mercado, por un precio por el cual los clientes lo puedan consumir, maximizando los rendimientos de los recursos que se ocuparon para producirlos. A diferencia de los competidores, una empresa competitiva muestra una superioridad comprobable con base a su rendimiento económico y que, puede crecer más rápido en cuanto va pasando el tiempo (Retos Directivos, 2020).

Este concepto se puede relacionar con la efectividad y las capacidades que tiene para cumplir con los requisitos que se va ocupando mediante el proceso de las metas establecidas. También se puede relacionar con las políticas y factores en cuestión de innovación y emprendimiento, las cuales son capaces de dar a conocer el nivel de productividad que puede tener el negocio, así como también el potencial generador de valor y de creación de empleo y el retorno de la inversión de estrategias (Retos Directivos, 2020).

La competitividad empresarial se conoce como una definición un tanto complicada, por eso mismo, se compara con las diversas formas de competir. Una de ellas es el precio de los productos, así como los costes de producción, el nivel de formación de los trabajadores, la actualización de los sistemas operativos, la capacidad de ser innovador, entre otros factores. Pero lo que se debe tener muy claro es que cual sea la estrategia de competitividad empresarial se aplica para mejorar el control de las operaciones o actividades diarias en una empresa (Retos Directivos, 2020).

### **4.5.1 ¿Qué factores afectan a la competitividad empresarial?**

Algunos de tantos factores que impactan a la competitividad empresarial suelen ser:

- Capital del talento.
- Ambiente laboral.
- Las redes y eficacia de las comunicaciones.
- La estabilidad financiera.
- El rendimiento del negocio en comparación con los competidores.



#### 4.5.2 Estrategias para aumentar la competitividad empresarial:

Todas las empresas persiguen un objetivo en común y por lo regular el más perseguido es el impulsar una estrategia de competitividad para estar preparada para los retos que te imponga el mercado en el momento preciso, ya que gracias a eso se verá reflejado un crecimiento de tu empresa. La competitividad se refiere a la fortaleza, la viabilidad del proyecto, los fondos suficientes, la estabilidad, el buen ambiente de trabajo, la innovación de productos y oferta de valor agregado, los objetivos actualizándolos constantemente y los productos y servicios más efectivo.

La empresa KPMG, es una firma multidisciplinaria que lleva soluciones al mercado a través de sus servicios de auditoría, impuestos y asesoría, recientemente realizó una encuesta a nivel nacional y logró identificar gracias a la encuesta cuales son las estrategias de competitividad empresarial que más se utilizan en los negocios. A continuación, se mencionan:

- **Aumentar la satisfacción de los clientes.**

Por lo general en todas las empresas un 80% se ha ido por el lado de elegir una estrategia que se base en quienes compran sus productos. El detalle aquí es que no se trata de aumentar el número de los clientes, si no de lo que se trata es de mejorar el producto que adquieren que es lo que satisface sus necesidades y soluciona sus problemas. Los consumidores que se muestran más satisfechos te recomiendan y eso te hace que tengas un voto de confianza dentro del mercado y te conviertes más competitivo dentro de él.

- **Reducir los costes de operación.**

Este tipo de estrategias se presentan más que nada en las épocas donde la empresa presenta crisis, los costes se pueden reducir de diferentes formas, pero es muy importante resaltar que no se descuidara la calidad del producto. El arma principal en este caso frente a los competidores es el precio, el cual se reduce considerablemente en las materias primas, procesos, etc.

- **Desarrollar nuevos productos y servicios:**

Una forma importante pero poco considerable en algunos casos es el apostar en el desarrollo o creación de un nuevo producto o servicio, y sin duda que se

necesita una gran inversión. Esto lo podemos desarrollar de dos modos: mejorando un producto que ya formó parte del mercado o creando uno desde cero, innovador que llame la atención a sus futuros consumidores, ayudará a posicionar a la marca y crear fidelidad en ella.

- **Mejorar los procesos y el desempeño:**

Es la capacitación del personal en aspectos de actualización de sistemas y de tecnología. Así como también la adaptación a la infraestructura, esta estrategia de competitividad empresarial se enfoca más en los procesos que se hacen con el personal dentro de la empresa (Retos Directivos, 2020).

## **EL MODELO CANVAS COMO MODELO DE APLICACIÓN EN LA CREACION DE UNA EMPRESA DE DULCES.**

Con base en lo identificado como importante para la creación de una empresa de dulces, basado en el modelo Canvas y en las herramientas de las 5 fuerzas de Porter, y el análisis FODA; se determinan los lineamientos que podrían ser clave para llevar a cabo la creación de la empresa de interés en Pátzcuaro, Michoacán, y para ello se plasma cada uno de los puntos revisados con antelación.

### **5.1 SEGMENTOS DE CLIENTES:**

El proyecto que se llevará a cabo es un negocio empleado en los dulces y fue elegido ya que el dulce es un producto el cual es de total agrado para todas las personas de cualquier edad, es decir no tiene mercado específico y aunque los niños son los principales clientes, los adultos también caen en tentación. Es un producto que tiene mucha demanda ya que existe una gran variedad de productos y hay gustos y preferencias para cualquier edad (Polo, 2018).

Con base a esto tendremos que ponernos en el papel de los clientes para satisfacer sus necesidades y así poder lograr una posición de marca y que los competidores logren ver una ventaja competitiva en la empresa establecida (Polo, 2018).

### **5.2 PROPUESTA DE VALOR**

Este proyecto consta de una gran variedad de dulces de la mejor calidad y se pretende crear la mejor relación con las mejores marcas de dulces para tener los mejores productos del momento. Teniendo en cuenta que los precios sean lo más accesibles, para poder satisfacer sus gustos y preferencias de la mejor manera. Se pretende que el lugar sea innovador, para que se pueda crear una buena experiencia del consumidor ya que la finalidad es atraer su atención, hacerlo que se sienta en su casa para poder atraer crear fidelidad en él.

## **5.2.1 LAS 5 FUERZAS DE PORTER**

### **5.2.1.1 Poder de negociación del cliente**

El proyecto que se desea emprender estará enfocado a la venta de dulces, para esto se tendrán los mejores precios para que sean accesibles a los consumidores, no muy bajo ni muy alto en comparación con la competencia. Se tendrán estrategias de venta para hacer que las compras y el número de clientes sean en un volumen alto, para asimismo contar con excelentes promociones o descuentos y poder crear fidelidad en nuestros clientes.

### **5.2.1.2 Poder de negociación del proveedor**

Nuestro negocio no contempla estar afiliado a un solo proveedor o, mejor dicho, no tendrá exclusividad con un solo proveedor. Se planea tener a los mejores proveedores de dulces nacionales, así como también dulces regionales o artesanales para poder brindar los mejores productos a nuestros consumidores. Todo esto con el fin de tener excelentes alianzas estratégicas con los proveedores para poder llegar a nuestros objetivos planteados.

### **5.2.1.3 Amenaza de nuevos competidores**

La competencia es la capacidad que te hará crecer, porque siempre se va a querer superar a tu contrincante y por eso siempre hay que estar preparados para cualquier situación que pueda pasar. Se tienen que tener estrategias de venta diferentes a los competidores que será lo que nos hará sobresalir de ellos, ya sea tener precios más accesibles los cuales no te generen pérdidas, así como también la venta al mayoreo o menudeo. Tener excelente publicidad y manejo de redes sociales para mantener al tanto a nuestros consumidores de ofertas, precios a la baja y también la llegada de productos nuevos.

### **5.2.1.4 Amenaza de productos sustitutos**

En este apartado lo que se piensa poner en marcha es mantener o en dado caso aumentar la calidad de los productos que se ofrecen en tienda, reducir el precio y adaptarlo de la mejor manera para hacerlo más atractivo, darle la publicidad adecuada y constantemente al producto, al igual que poner promociones de venta a los

productos, las cuales sean tentativas para los consumidores y con eso se espera que las ventas crezcan o de igual forma se mantengan activas.

#### **5.2.1.5 Rivalidad entre los competidores**

La rivalidad es un factor muy importante ya que es lo que te hace que seas diferente al resto. Algo que nos va a diferenciar de la competencia principalmente serán los precios más bajos, descuentos en las diferentes épocas del año y el lugar, ya que se pretende innovar y ser diferentes a lo que la gente está acostumbrada para así atraer su atención y poder crear fidelidad en ellos.

### **5.2.2 FODA**

#### **5.2.2.1 Fortalezas**

- Gran variedad de productos de diferentes marcas.
- Ofrecimiento de venta en línea por las diferentes plataformas del negocio.
- Entrega de productos a domicilio.
- Creatividad al ofrecer el producto.
- Precios muy accesibles para nuestros consumidores.
- Descuentos, promociones y regalos a nuestros clientes potenciales.
- Servicio de calidad, personal capacitado y un grato ambiente.

#### **5.2.2.2 Oportunidades**

- Aprovechar redes sociales como medio de publicidad y promoción.
- Entrada al mercado laboral, así como crecimiento del mismo con la oportunidad de provocar la expansión del negocio y comenzar con las franquicias para comenzar a generar empleo en la zona.
- Participación en eventos de gastronomía para dar a conocer el negocio y productos que se tiene a la venta.
- Conocimiento de la cultura michoacana con base en los dulces artesanales de varias regiones del estado.
- Venta en línea por las innovadoras páginas del negocio.

### 5.2.2.3 Debilidades

- Ser nuevos en el mercado.
- Falta de comunicación y baja capacitación del personal de trabajo.
- Administración errónea del dinero.
- Asignar puesto equivocado a los empleados.
- Uso de equipo obsoleto.
- Falta de liderazgo y aportaciones al equipo de trabajo.
- Recursos financieros limitados.

### 5.2.2.4 Amenazas

- Bajos precios de los competidores directos.
- Actual crisis económica.
- Nadie nos conoce en el mercado ni los productos que se ofrecerán.
- El clima o la temporada pueden generar el desinterés de los productos.
- La competencia directa de todos los negocios de dulce en la localidad.
- Regulaciones del gobierno que puedan afectar los costos de los productos.

Gracias a la información recabada con el análisis FODA, se tiene un escenario más claro del negocio que se desea emprender. Se mantienen las ideas claras de las oportunidades y fortalezas con las cuales el proyecto puede crecer de una excelente manera y asimismo se mantiene al tanto para reaccionar de la mejor forma ante las debilidades y amenazas que se le vayan presentando la negocio. De igual modo se logró tener más conocimiento a fondo sobre el proyecto, para que con la información obtenida poder plantear mejor aún los objetivos internos y externos en la organización.

## 5.3 RELACIONES CON LOS CLIENTES

Con base en lo revisado, identificamos que sería buena idea sería realizar un estudio de mercado en la zona para ver si el proyecto que se realizará, será de total agrado para los consumidores y se logrará llamar la atención del cliente. Ya teniendo un poco de información del estudio de mercado hay que hacer una campaña de publicidad

mediante las redes sociales ya que en este momento generan mucho movimiento gracias a la tecnología que se maneja.

Es importante mencionar que la relación con los clientes se da ya hasta que ya han consumido tus productos y son clientes. También por otra parte, la relación con ellos permitirá retenerlos o dejarlos ir pero, por supuesto que el interés que se tiene es la retención del cliente que ya son clientes propios, ya que es más sencillo permanecer con ellos que adquirir nuevos clientes, por lo que debemos hacer especial énfasis en ellos y planear estrategias adecuadas para lograr la retención del consumidor. La manera de conseguir la atención de los clientes depende mucho del negocio que se tenga, ya sea online o tienda física y una vez consiguiendo que se activen como usuarios es donde entra la retención del mismo.

#### **5.4 CANALES DE DISTRIBUCIÓN**

Lo que se pretende realizar en este proyecto es tener el contacto directo con los proveedores de las mejores marcas de dulces del país, así como también dulces regionales y que los consumidores nos visiten y queden satisfechos con esta experiencia única que se les brindará en el lugar. De igual manera se contará con compras por internet por medio de las redes sociales que se manejan de la empresa para de ahí mismo tener la capacidad de recibir pedidos y trasladarlos a su lugar de entrega con el consumidor.

#### **4.1.5 FUENTES DE INGRESO**

Este proyecto pretende tener una gran variedad de dulces de las mejores marcas posicionadas a nivel nacional. Esto es para satisfacer las necesidades de los clientes y no solo tener un producto o una marca que ofrecer si no varias. El negocio tendrá sus propias redes sociales para por ese medio se realice la venta en línea y generar otro ingreso aparte del presencial. Los productos pueden ser los comercializados según el Anexo2.

## **5.6 ACTIVIDADES CLAVE**

En este proyecto lo que se quiere implementar es tener el contacto con los mejores proveedores de dulces en la región, para así hacer que se tenga el producto en el espacio laboral. Esto es con el fin de hacer que los consumidores puedan asistir al establecimiento para poder satisfacer sus necesidades, solucionar sus problemas y poder hacer que tengan una buena experiencia en las instalaciones. Un ejemplo sería el tener dulces de prueba en el espacio laboral, para que ahí mismo si se les antoja lo puedan probar y no se queden con las ganas. Esta es una buena actividad ya que puede hacer que las ventas crezcan gracias a eso, porque al tener el producto a la vista del consumidor hace que le llame la atención y se pueda lograr su compra.

## **5.7 RECURSOS CLAVE**

Los recursos clave se dividen en 4 y se utilizan con base al giro de la empresa, en este proyecto se utilizará los recursos físicos que será el lugar donde se abrirá el negocio, también se planea tener un vehículo para la entrega de mercancía solicitada. En recursos intelectuales se tendrá los permisos correspondientes para tener el acceso a la venta de los dulces se quiere tener contratos de alguna marca en exclusiva para que sea una dulcería innovadora. Con los recursos humanos se pretende tener el personal adecuado para cada área de la empresa como cajeros, personal de mantenimiento y personal administrativo. Y en los recursos financieros se tendrá el capital necesario para invertir en el negocio.

## **5.8 SOCIOS Y PROVEEDORES**

Se pretende obtener a los mejores proveedores de dulces de la zona para ofrecer a los consumidores una gran variedad de productos de su preferencia y poder lograr crear fidelidad de la marca y satisfacer en sus momentos las necesidades que presente cada uno de ellos. En cuestión de socios no se planea que haya, será un único dueño.

## **5.9 COSTOS**

Los costos son una variable muy importante dentro del modelo canvas, en este proyecto se tendrá los costos fijos ya que son los costos que no cambian a pesar de



la producción o ventas del giro del negocio. Como costo fijo se tendrá lo que es la luz, agua, teléfono, internet que son los más esenciales para el negocio a emprender. Como costos variables no los podría definir ya que esos son con base a cómo se vayan dando las ventas ya cuando el negocio esté funcionando. En gastos administrativos serán todos los gastos de oficina, los gastos de distribución serán los gastos que se acumulen gracias a las ventas en línea, y los gastos de promoción serán anuncios en radio y manejo de redes sociales.

En la revisión de la zona se pudieron identificar que las rentas de locales varían de \$8,000.00 a \$15,000.00, con un tamaño aproximado de locales de 80 a 100 mts<sup>2</sup>.  
“(Ver Anexo3)”

Por otro lado, los sueldos en una persona de medio tiempo con secundaria terminada (requisito indispensable para atender el negocio) fluctúa entre \$800.00 y \$1,000.00, con un promedio de tiempo de trabajo de 45 horas semanales.

#### **5.10 RESULTADO DE LA APLICACIÓN DEL MODELO CANVAS EN LA EMPRESA DE DULCES**

Con base en los elementos compartidos en esta investigación, es determinante la oportunidad de llevar a cabo el negocio de dulces con elementos de competitividad para desarrollar la propuesta de negocios diferente, que impacte y beneficie a la comunidad de Pátzcuaro, Michoacán; además de visualizar en un futuro, ya con estabilidad financiera, la oportunidad de seguir creciendo a más regiones. Con lo investigado en los negocios locales y comparado con lo que es el proyecto a emprender se ha visto la posibilidad de que es muy viable establecer el negocio de dulces en Pátzcuaro, ya que con las ideas que se formaron gracias al modelo canvas es un proyecto diferente e innovador a lo que está acostumbrada la población de la ciudad.

Por lo mismo, se pretende poner un establecimiento el cual visualmente sea más atractivo para el consumidor y lograr atraerlos de una manera distinta. Por ende, la idea es tener una variedad alta de dulces para asimismo ofrecer el mejor servicio a los clientes. Gracias a la investigación realizada se espera que este proyecto se ponga en marcha en el año 2021, se cree que es una excelente inversión a largo plazo ya que gracias a las expectativas que se manejaron, se espera crecer localmente para después expandirse en el estado.

## CONCLUSIONES

El objetivo fundamental de esta tesina fue conocer la problemática que arrojaba la creación de una empresa de dulces basándose en el modelo Canvas, y gracias a la investigación realizada, llegamos a los resultados esperados ya que es una opción muy viable el emprender un negocio de ese giro porque este no cuenta con un mercado en específico y cualquier persona de distinta edad se puede convertir en tu cliente potencial y eso es algo que no cualquier negocio tiene ya que por lo general tienes que enfocar tu negocio en un segmento específico para así poder satisfacer las necesidades de cada uno. El modelo canvas fue de mucha ayuda para poder desarrollar cada punto de la manera adecuada y poder implementarlo con base a lo aprendido para poderlo llevarlo a cabo con los factores más importantes que se desarrolla en cada uno.

Con la información obtenida se piensa que un negocio con un estilo innovador el cual provocara que a la gente le parezca una excelente idea y le llame la atención con los productos que se pretenden vender los cuales serán de los mejores proveedores y marcas y se espera que el mercado lo tome a buenos ojos y se puedan atraer cada vez más clientes con las buenas recomendaciones que se esperan obtener. Se pretende que el personal este capacitado de la mejor manera para ofrecer y brindar a las personas que nos visiten un excelente servicio ya que regularmente como consumidor es en aspecto esencial en el cual siempre se pone atención al servicio que los empleados te dan, por ello mismo, queremos ser catalogados como los esos negocios los cuales nunca olvidas el servicio y la amabilidad con la que te atienden.

De este modelo pude obtener demasiada información de la cual considero que es de suma importancia para poder obtener el modelo ideal para un negocio ya que es la herramienta indicada para comprender la estructura que se necesita para poderlo desarrollar y poder visualizar de manera más concreta la información que se requiere de los clientes en general, para comprender la propuesta de valor que puedes ofrecer y poder crear la ventaja competitiva que te hará entrar en los negocios con más presencia en el lugar en el que decidas colocarlo. También poder conocer los canales de distribución que vas a llegar a necesitar en tu empresa y la manera en la que

podrás obtener dinero con el uso del tiempo, conforme vayas adquiriendo y creando tu carpeta de clientes.

El modelo Canvas es una herramienta que permite a las personas inexpertas a poder diseñar, interpretar e implementar un modelo de negocio claro y estructurado que nos permitirá hacer negocios. Las pymes deben realizar todas las investigaciones en cuanto a sus necesidades, tecnología, finanzas, legislación, etc. Para poder crearlo de la mejor manera y poder llegar al éxito si este es realizado con concentración y dedicación en cada factor.

El modelo es una tabla que hay que tener siempre a la vista para que se pueda modificar y ajustar siempre y cuando, sea necesario, para poder ver mejoras y siempre avanzar, desarrollándose poco a poco a medida que el negocio siga creciendo. Este es el punto de partida para poder desarrollar estrategias y tomar decisiones para mejorar la empresa e implementar los conocimientos adquiridos, pues cada módulo permite ver y analizar de la manera conveniente, la información más importante que no debe olvidarse.

Es necesario mencionar que este no es un sustituto de un plan de negocios, pero contiene suficiente información muy relevante la cual produce el mismo efecto.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ballesteros, H. (2010). ANÁLISIS FODA (FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS). Consultado el 20 de Agosto del 2020. Disponible en: <file:///Users/LarconGlobal/Downloads/85-Texto%20del%20art%C3%ADculo-334-1-10-20150826.pdf>

Bambú Creativos, (2017). Modelo canvas para emprendedores [Imagen]. Consultado el 21 de Agosto del 2020. Disponible en: <https://bambucreativos.com/modelo-canvas-para-emprendedores/>

Batista, C. (2019). Importancia y beneficios de aplicar la metodología canvas de diseño de modelos de negocios en la gestión de tu empresa. Consultado el 29 de Julio del 2020. Disponible en: <https://cdeonline.com.py/blog/entry/Creatividad/2019/02/20/importancia-y-beneficios-de-aplicar-la-metodologia-canvas-de-diseno-de-modelos-de-negocios-en-la-gestion-de-tu-empresa>

BBM Advances, (2017). La importancia de conocer y definir a tus socios clave. Consultado el 21 de Julio del 2020. Disponible en: <http://bbmadvance.com/wp/blog/2017/06/27/la-importancia-conocer-definir-tus-socios-clave/>

Betancourt, D. (2020). 5 fuerzas de Porter: ¿Cuáles son y cómo se trabajan? Consultado el 4 de Agosto del 2020. Disponible en: <https://ingenioempresa.com/5-fuerzas-de-porter/>

Blanco, M. (2020). ¿Qué es el modelo canvas? Consultado el 29 de Julio del 2020. Disponible en: <https://www.rankia.com/blog/autonomos-y-emprendedores/2766918-que-modelo-canvas>

Borja, (2013). Las actividades clave de tu Modelo de Negocios. Consultado el 19 de Julio del 2020. Disponible en: [emprendices.co/las-actividades-clave-de-tu-modelo-de-negocios/](http://emprendices.co/las-actividades-clave-de-tu-modelo-de-negocios/)

Cabrera, V. (2019). El origen de los caramelos. Consultado el 10 de Julio del 2020. Disponible en: <https://www.abc.com.py/edicion-impresa/suplementos/gastronomia/el-origen-de-los-caramelos-1778738.html>

Carazo, J. (2017). Modelo Canvas. Consultado el 17 de Julio del 2020. Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/modelo-canvas.html>

Carrasco, S. (2019). Socios clave para tu modelo de negocio Canvas. Consultado el 21 de Julio del 2020. Disponible en: <https://elnuevoentrepreneur.com/socios-clave-pata-tu-modelo-de-negocio-canvas/>

Carrasco, S. (2019). Estructura de costos para modelo canvas. Consultado el 23 de Julio del 2020. Disponible en: <https://elnuevoentrepreneur.com/estructura-de-costos-para-modelo-canvas/>

Carrasco, S. (2019). Ejemplos de canales de distribución canvas. Consultado el 12 de Agosto del 2020. Disponible en: <https://elnuevoentrepreneur.com/ejemplos-de-canales-de-distribucion-canvas/>

Carriedo, C. (2017). Pymes mexicanas y su estrategia para 2017. Consultado el 18 de Agosto del 2020. Disponible en: <https://www.forbes.com.mx/pymes-mexicanas-y-su-estrategia-para-2017/#:~:text=Pymes%20mexicanas%20y%20su%20estrategia%20para%202017,-La%20incertidumbre%20econ%C3%B3mica&text=Tan%20s%C3%B3lo%20en%20M%C3%A9xico%20son,inversiones%20y%20fortalecen%20las%20industrias.>

Clavijo, C. (2020). Modelo Canvas, ¿qué es, para qué sirve y cómo se utiliza? Consultado el 28 de Julio del 2020. Disponible en: <https://blog.hubspot.es/sales/modelo-canvas>

Corrales, J. (2020). Guía para establecer una relación sólida con los clientes y acercarlos cada vez más a tu marca. Consultado el 12 de Agosto del 2020. Disponible en: <https://rockcontent.com/es/blog/relacion-con-clientes/>

Coworkingfy, (2020). Lluvia de Ideas | Qué es, cómo hacerla, técnicas de brainstorming, ejemplos y más. Consultado el 28 de Julio del 2020. Disponible en: <https://coworkingfy.com/lluvia-de-ideas/>

Díaz, A. (2018). [#16] Relaciones con los clientes, ¿qué es eso?. Consultado el 28 de Julio del 2020. Disponible en: <https://leannovators.tech/blog/relaciones-con-los-clientes-que-es-eso/>

Empresas, (2012). Business Model Canvas: relación con los clientes. Consultado el 25 de julio del 2020. Disponible en: <https://www.dineroenimagen.com/2012-10-31/10034>

Escoto, J. (2019). 5 fuerzas de Porter [Imagen]. EL BLOG DE JAIME. Consultado el 20 de Agosto del 2020. Disponible en: <http://blog.jescoto.com/clases/comercio-electronico-clases/5-fuerzas-de-porter/>

Ferreira, D. (2016). El modelo canvas en la formulación de proyectos. Consultado el 29 de Julio del 2020. Disponible en: <https://revistas.ucc.edu.co/index.php/co/article/view/1252/1439>

Flores, E. (2016). Modelo Canvas: Casos de éxito. Consultado el 30 de Julio del 2020. Disponible en: <https://aiesec.org.mx/modelo-canvas-casos-de-exito/>

Gobierno de México, (2018). INEGI presenta resultados de la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las MIPYMES (ENAPROCE) 2018. Consultado el 18 de Agosto del 2020. Disponible en: <https://www.gob.mx/se/articulos/inegi-presenta-resultados-de-la-encuesta-nacional-sobre-productividad-y-competitividad-de-las-mipymes-enaproce-2018>

Hernández, R. , Fernández, C. y Baptista, M.P. (2010) . Metodología de la investigación. (Quinta edición). México. McGraw-Hill.

Higuerey, E. (2019). Propuesta de valor: qué es y cómo elaborar la propuesta de valor perfecta para tus clientes. Consultado el 18 de Julio 2020. Disponible en:

<https://rockcontent.com/es/blog/propuesta-de-valor/>

Komiya, A. (2020). Las 5 fuerzas de Porter: definición, características y estrategias. Consultado el 4 de Agosto del 2020. Disponible en:

<https://www.crecenegocios.com/fuerzas-de-porter/>

Macías, M. (2012). ¿Cómo formular la propuesta de valor de tu startup? Consultado el 22 de julio 2020. Disponible en: <https://advenio.es/como-formular-la-propuesta-de-valor-de-mi-modelo-de-negocio/>

Megias, J. (2013). ¿Cómo funciona un modelo de negocio de afiliación? Consultado el 30 de Julio del 2020. Disponible en:

[https://javiermegias.com/blog/2013/06/como-funciona-modelo-negocio-afiliacion-conversion-](https://javiermegias.com/blog/2013/06/como-funciona-modelo-negocio-afiliacion-conversion-afiliado/#:~:text=Los%20modelos%20de%20negocio%20de%20afiliaci%C3%B3n%20est%C3%A1n%20de%20moda.&text=Un%20modelo%20de%20negocio%20de%20afiliaci%C3%B3n%20es%20aquel%20donde%20uno,lleven%20clientes%20o%20incluso%20pedidos.)

[afiliado/#:~:text=Los%20modelos%20de%20negocio%20de%20afiliaci%C3%B3n%20est%C3%A1n%20de%20moda.&text=Un%20modelo%20de%20negocio%20de%20afiliaci%C3%B3n%20es%20aquel%20donde%20uno,lleven%20clientes%20o%20incluso%20pedidos.](https://javiermegias.com/blog/2013/06/como-funciona-modelo-negocio-afiliacion-conversion-afiliado/#:~:text=Los%20modelos%20de%20negocio%20de%20afiliaci%C3%B3n%20est%C3%A1n%20de%20moda.&text=Un%20modelo%20de%20negocio%20de%20afiliaci%C3%B3n%20es%20aquel%20donde%20uno,lleven%20clientes%20o%20incluso%20pedidos.)

Nachumow, Y. (2020). Modelo de suscripción: qué es y cómo funciona. Consultado el 30 de Julio del 2020. Disponible en: <https://thepowermba.com/es/business/que-es-el-modelo-de-suscripcion/>

Peñalver, P. (2014). Proveedores y socios clave. Consultado el 21 de Julio del 2020. Disponible en: <https://pablopenalver.com/proveedores-y-socios-clave/>

Pineda, J. (2020). Recursos clave, ¿Cuáles son y qué importancia tiene para nuestra empresa?. Consultado el 12 de Agosto del 2020. Disponible en:

<https://elnegocio.es/recursos-clave-cuales-son-y-que-importancia-tienen-para-nuestra-empresa/>

Polo, D. (2018). Segmento de Clientes Cavas ¿Qué es? ¿Cómo se definen? Consultado el 18 de Julio del 2020. Disponible en: <https://www.emprender-facil.com/segmento-de-clientes-canvas/>

Prim, A. (2015). 7 ejemplos de modelos innovadores, Consultado el 30 de Julio del 2020. Disponible en: <https://innokabi.com/mi-modelo-de-negocio-el-de-siempre/>

Pursell, S. (2020). Análisis FODA: qué es y cómo implementarlo en tu empresa. Consultado el 20 de Agosto del 2020. Disponible en: <https://blog.hubspot.es/marketing/analisis-foda>

Retos Directivos, (2020). Competitividad empresarial: qué es, 4 claves y ejemplos. Consultado el 5 de agosto del 2020. Disponible en: <https://retos-directivos.eae.es/cuatro-decisiones-para-mejorar-la-competitividad-empresarial/>

Sánchez, J. (2015). Canales de distribución. Consultado el 19 de Julio del 2020. Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/canales-de-distribucion.html>

Secretaría de Desarrollo Social - Sedesol (2013), Catálogo de localidades. Consultado el 4 de Agosto del 2020. Disponible en: <http://www.microrregiones.gob.mx/catloc/LocdeMun.aspx?tipo=clave&campo=loc&ent=16&mun=066>

Unniun, (2020). FODA [imagen] unniun. Consultado el 21 de Agosto del 2020. Disponible en: <https://www.unniun.com/tag/analisis-foda/>

Valenzuela F. (Enero, 2020) Pátzcuaro rompe récord de visitantes. Consultado el 8 de Octubre 2020. Disponible en: <https://www.elsoldezamora.com.mx/local/patzcuaro-rompe-record-de-visitantes-4680313.html>



## ANEXO 1

Se realizaron 3 encuestas diferentes a expertos en el tema, los encuestados fueron 2 dueños de dulcería, 1 proveedor de la zona y por último a un cliente.

Los dueños de las dulcerías son: Juan de la Peña Bravo y Julio César Sánchez Cruz, ambos de la ciudad de Pátzcuaro, Michoacán. Todas las preguntas fueron relacionadas a su negocio, y fueron las siguientes:

1. ¿Cuándo inicio su negocio?

Juan nos cuenta que su dulcería la comenzó en el año del 2008, mientras que Julio desde el año 1998.

2. ¿Cuánto invirtió para iniciar operaciones?

Los dos entrevistados invirtieron \$100,000.00 para iniciar operaciones con su negocio.

3. ¿Cada cuánto tiempo surte su negocio?

De igual manera Juan y Julio surten su dulcería semanalmente.

4. ¿Cuáles son sus productos estrellas o los más vendidos?

Los productos estrella de Juan son: Mazapán, kínder delice, huevo kínder, snickers y Carlos V.

Los productos estrella de Julio: Dulces de La Rosa, Ricolino, delicias.

5. ¿Consideras que es un negocio rentable? ¿Por qué?

Juan: Si, claro porque salen todos los gastos de operación y generas bastante ganancias.

Julio: Si, porque se obtiene buena utilidad del dulce.

6. ¿Cuándo es su temporada alta?

Juan: Diciembre y Febrero.

Julio: Noviembre y Diciembre.

7. ¿Cuál sería un porcentaje estimado de ganancias en tu negocio de dulces?

Juan: 25% después de gastos

Julio: 10% en mayoreo y 25% en menudeo.

El proveedor encuestado fue Martín Gamiño, distribuidor de dulces de La Rosa en el estado de Michoacán. Las preguntas fueron las siguientes:

1. ¿Cuántos distribuidores atiende en la región?

Un promedio de 170 clientes en el estado de Michoacán.

2. ¿Qué productos son los que más vende?

Familia de Mazapanes

Familia de Bombones

Familia de Chocolates

3. ¿Qué dulces son los recomendados para iniciar un negocio?

Para iniciar un negocio se ocupa la mayor variedad de todas las marcas posibles ya que la gente tiene gustos diferentes y hay que tener productos para satisfacer las necesidades de los clientes.

4. ¿En qué cantidades?

Dependiendo del negocio y lo que se desea invertir.

5. ¿En promedio, ¿cuánto se requiere invertir para surtir una dulcería?

Un promedio de \$35,000.00 pero varía dependiendo el tamaño del negocio.

6. ¿Con que frecuencia se hace?

Visita presencial 1 vez al mes, pero se puede tener pedidos programados semanal, quincenal por las plataformas adecuadas.

Y por último el comprador fue Kevin Guzmán, ya que él mínimo una vez a la semana acude a dulcerías para satisfacer sus necesidades. Las preguntas fueron las siguientes:

1. ¿Compras dulces?

Si

2. ¿Cuáles compras?

Pulparindots, trufas, gomitas con y sin chile, bolas de tamarindo, grageas, dulces confitados, chocolates, paletas, chicles, dulces tradicionales

3. ¿Con qué frecuencia?

Una vez a la semana y en veces 2 veces o más.

4. ¿En dónde?

Dulcerías en el centro a precio de menudeo.

5. ¿Por qué compras ahí?

Por el precio y promociones que tienen en las dulcerías, por el lugar donde están los negocios ya que me queda cerca de mi casa y por la variedad de dulces que tienen.

6. ¿Qué es lo que más te gusta de una dulcería? (cercanía, precios, variedad, buen servicio, etc.)

Cercanía y variedad

## ANEXO 2

La siguiente información es la lista de precios de dulces de una de las marcas más importantes a nivel nacional. Es información confidencial.

**LISTA DE PRECIOS / ABRIL 01, 2020-76**  
**JALISCO-AGUASCALIENTES-GUANAJUATO-QUERETARO-SAN LUIS POTOSI**  
**ZACATECAS-NAYARIT-COLIMA-DURANGO-MICHOACAN**

CVE.	PRODUCTO	PIEZAS APROX.	PESO POR PIEZA	BOLSAS o CAJAS	PRECIO BLS/CAJA	PRECIO CARTÓN
<b>MAZAPANES</b>						
1	MAZAPÁN ORIGINAL 30 PZS.	30 PZS.	28 GRS	20 CJS.	48.79	975.80
2077	MAZAPÁN CON COCO	30 PZS.	21 GRS	20 CJS.	48.79	975.80
2210	MAZAPÁN 12 ROSAS	12 PZS.	28 GRS	12 CJS.	32.24	386.88
4	MAZAPÁN 12 PZS.	12 PZS.	28 GRS	48 CJS.	19.60	940.80
174	MAZAPÁN CHICO	60 PZS.	12.5 GRS	25 CJS.	44.00	1,100.00
461	MAZAPÁN GIGANTE 50 GRS	20 PZS.	50 GRS	16 CJS.	57.64	922.24
1945	MAZAPAN GIGANTE CON CHOCOLATE	12 PZS.	66 GRS	16 CJS.	59.56	952.96
9	MAZAPÁN CHOCOLATE	16 PZS.	25 GRS	24 CJS.	31.06	745.44
378	MAZAPÁN SUGAR FREE 21GRS	18 PZS.	21 GRS	24 CJS.	67.68	1,624.32
1851	MAZAPÁN EN POLVO		908 GRS	12 BLS.	52.81	633.72
<b>BOMBONES</b>						
155	MINI-MINI BIANCHI	30 SOB.	28 GRS	4 BLS.	49.07	196.28
658	MINI-MINI 15 GRS	50 SOB.	15 GRS	5 BLS.	45.52	227.60
795	BOMBON BIANCHI PEPE PUAS	30 SOB.	25 GRS	4 BLS.	46.69	186.76
832	MINIATURA		400 GRS	15 BLS.	16.95	254.25
833	MEDIANO		400 GRS	15 BLS.	16.95	254.25
834	GIGANTE		400 GRS	15 BLS.	16.95	254.25

<b>BOMBONES</b>						
155	MINI-MINI BIANCHI	30 SOB.	28 GRS	4 BLS.	49.07	196.28
658	MINI-MINI 15 GRS	50 SOB.	15 GRS	5 BLS.	45.52	227.60
795	BOMBON BIANCHI PEPE PUAS	30 SOB.	25 GRS	4 BLS.	46.69	186.76
832	MINIATURA		400 GRS	15 BLS.	16.95	254.25
833	MEDIANO		400 GRS	15 BLS.	16.95	254.25
834	GIGANTE		400 GRS	15 BLS.	16.95	254.25
126	ACI BOOM	40 PZS.	400 GRS	12 BLS.	17.30	207.60
247	SUPER GIGANTE BCO Y ROSA	30 PZS.	28 GRS	5 BLS.	36.16	180.80
279	SUPER GIGANTE COLORES	30 PZS.	28 GRS	5 BLS.	36.16	180.80
297	BOMBON SUPER GIGANTE CUBO	30 PZS.	28 GRS	5 BLS.	36.16	180.80
1801	MALVAVISCO MEGA BIANCHI DLR ENROLLADO	30 PZS.	28 GRS	5 BLS.	36.16	180.80
1828	MALVAVISCO MEGA BIANCHI DLR CORAZON	30 PZS.	28 GRS	5 BLS.	36.16	180.80
1829	MALVAVISCO MEGA BIANCHI DLR REHILETE	30 PZS.	28 GRS	5 BLS.	36.16	180.80
1830	MALVAVISCO MEGA BIANCHI DLR COLORES	30 PZS.	28 GRS	5 BLS.	36.16	180.80
1833	MALVAVISCO MEGA BIANCHI DLR FLOR	30 PZS.	28 GRS	5 BLS.	36.16	180.80
488	SUPER GIGANTE CORAZON	30 PZS.	28 GRS	5 BLS.	36.16	180.80
694	BOMBON SUPER GIGANTE FIGURAS SURTIDAS	30 PZS.	28 GRS	5 BLS.	36.16	180.80
1782	MALVAVISCO BIANCHI EGGS	60 PZS.	14 GRS	5 BLS.	36.16	180.80
1615	BOMBON MINIATURA BLANCO Y ROSA		400 GRS	15 BLS.	16.95	254.25
903	BOMBON MEDIANO COLORES		400 GRS	15 BLS.	16.95	254.25
904	BOMBON GIGANTE COLORES		400 GRS	15 BLS.	16.95	254.25
699	BOMBON BIANCHI FLOR		400 GRS	15 BLS.	17.28	259.20

<b>CARAMELOS SUAVES</b>						
1972	SUAVILOCAS	100 PZS.	500 GRS.	20 BLS.	28.45	569.00
2198	BI SWIMS	100 PZS.	500 GRS.	20 BLS.	28.45	569.00
2115	SUAVE ACIDULADITO TROPICAL	100 PZS.	500 GRS.	20 BLS.	28.45	569.00
162	SUAVE ACIDULADITO	100 PZS.	500 GRS.	20 BLS.	28.45	569.00
47	SUAVE PULPARINDO	100 PZS.	500 GRS.	20 BLS.	28.45	569.00
2155	PALETA SUAVE ACIDULADITA	50 PZS.	8.5 GRS	20 BLS.	27.02	540.40
2137	SWIMS PALETA DE CARAMELO SUAVE	50 PZS.	8.5 GRS	20 BLS.	27.02	540.40

<b>PALETAS</b>						
333	MINI JUMBO CEREZA	50 PZS.		25 BLS.	28.39	709.75
357	MINI JUMBO SURTIDA	50 PZS.		25 BLS.	28.39	709.75
68	MINI CHUPETA	50 PZS.	10 GRS	25 BLS.	27.65	691.25
750	PALETA MINI PULPARINDO	50 PZS.		25 BLS.	28.39	709.75
196	CHUPETA ICE CREAM	50 PZS.		12 BLS.	42.36	508.32
64	PALETA JUMBO CEREZA 50 PZS	50 PZS.	19 GRS.	12 BLS.	47.88	574.56
828	PALETA JUMBO SURTIDA	50 PZS.		12 BLS.	47.88	574.56
51	JUMBO PULPARINDO	50 PZS.		12 BLS.	50.47	605.64
897	PALETA JUMBO CEREZA 24 PZS	24 PZS.	19 GRS.	25 BLS.	23.21	580.25
1643	PALLETA RELLEPOP	40 PZS.	14 GRS.	20 BLS.	27.87	557.40
1645	PALETA JUMBO 1/2 MEDIANA	24 PZS.	14 GRS.	20 BLS.	18.79	375.80
921	POP PELUCA MANGO	18 PZS.	23 GRS.	18 BLS.	30.61	550.98
922	POP PELUCA CHAMOY	18 PZS.	23 GRS.	18 BLS.	30.61	550.98

### ANEXO 3

El siguiente croquis es exactamente del centro histórico de la ciudad de Pátzcuaro, Michoacán en donde se pretende abrir el negocio. Los siguientes puntos rojos marcados en la foto son donde se encuentran ubicados los diferentes locales a los cuales se pregunto su disponibilidad y costo de renta mensual. El tamaño promedio es de 80 a 100 m2. Y su costo varía desde \$8.000.00 a \$15,000.00 dependiendo la zona, su aumento es más cuando se está mas cercano a la plaza Vasco de Quiroga.



Fuente: Tomada de [www.patzcuaro.com](http://www.patzcuaro.com)

Los números marcados son los lugares de un gran renombre que se encuentran dentro del centro histórico y son los siguientes:

- 1.- Basílica de Nuestra Señora de la Salud.
- 2.- Museo de artes populares
- 3.- Templo y colegio de la Compañía de Jesús
- 4.- El Sagrario
- 5.- Casa de los 11 Patios
- 6.- Plaza Vasco de Quiroga
- 7.- Palacio de Huitziméngari
- 8.- Fuente del torito
- 9.- Plaza Gertrudis Bocanegra
- 10.- Ex-convento de San Agustín
- 11.- El Santuario de Guadalupe
- 12.- El Hospitalito
- 13.- Templo de San Francisco
- 14.- Plazuela de San Francisco
- 15.- Templo de San Juan de Dios
- 16.- Pila de San Miguel
- 17.- El Humilladero
- 18.- El Calvario