

PLAN DE NEGOCIOS DISTRILAC

CRISTHIAN RICARDO FRANCO SANCHEZ

LUIS FELIPE CARPINTERO VILLARREAL

EDGAR GERARDO GUTIERREZ ORDUZ

BREINER JAVIER BELTRAN LIDUEÑA

UNIVERSIDAD DE JORGE TADEO LOZANO

FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESPECIALIZACION GERENCIA DEL MERCADEO

VALLEDUPAR

2018

PLAN DE NEGOCIOS DISTRILAC

CRISTHIAN RICARDO FRANCO SANCHEZ

LUIS FELIPE CARPINTERO VILLARREAL

EDGAR GERARDO GUTIERREZ ORDUZ

BREINER JAVIER BELTRAN LIDUEÑA

TRABAJO DE GRADO PLAN DE NEGOCIOS

DOCENTE ASESOR: JOHN ALEXANDER RUEDA PRIETO

UNIVERSIDAD DE JORGE TADEO LOZANO

FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESPECIALIZACION GERENCIA DEL MERCADEO

VALLEDUPAR

2018

CONTENIDO

	Pág.
1. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO	10
1.1 Análisis del entorno	10
1.1.1. Indicadores que justifiquen la propuesta	18
1.2 Atractividad del proyecto	22
1.2.1 Visión global del Sector	22
1.2.2 Tamaño del mercado	26
1.2.2.1 Mercado total	26
1.2.2.2 Mercado potencial	27
1.2.2.3 Mercado objetivo	27
1.2.2.4 Mercado meta	28
1.3 Análisis competitivo	28
1.3.1 Análisis de las cinco fuerzas de Porter	28
1.3.2 Matriz de fortaleza estratégica de AAKER	32
1.4 Matriz de evaluación de factores externos MEFE	35
1.5 Direccionamiento estratégico	35
1.5.1 Misión Empresarial	35
1.5.2 Visión empresarial	36
1.5.3 Objetivos estratégicos	36
2. CREACIÓN DE VALOR	37

2.1 Consumidor y/o Cliente objetivo	37
2.2 Ventaja competitiva sostenible - Generación de valor	39
2.3 Concepto de posicionamiento	43
3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	46
3.1 Tipo de investigación	46
3.2 Método de investigación	48
3.3 Muestra	50
3.4 Instrumentos	52
3.5 Resultados	58
4. MARKETING MIX	84
4.1 Estrategia de producto (Servicio).	84
4.2 Estrategia de precio	88
4.3 Estrategia de promoción y comunicación.	89
4.4 Estrategia de Logística de distribución	96
4.5 Matriz de evaluación de factor interno MEFI	99
4.6 Matriz DOFA	100
5. POSICIÓN ESTRATÉGICA Y DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS GENÉRICAS E MARKETING	101
6. ESTRUCTURA FINANCIERA	108
7. CONCLUSIONES	115

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Presentación, dotación del equipo humano	86
Figura 2. Plataforma de seguimiento en línea	87
Figura 3. Estrategia de comunicación y marketing	90
Figura 4. Logo	91
Figura 5. Regalos promocionales para dar la bienvenida	92
Figura 6. Regalos promocionales para mostrar agradecimiento	92
Figura 7. Regalos promocionales en determinadas campañas o eventos:	93
Figura 8. Montaje de stand y dummi promocional	94
Figura 9. Tarjetas de presentación y de portafolio de servicios	95
Figura 10. Social Media (S.M.)	96
Figura 11. Cobertura distrilac	97
Figura 12. Matriz Interna - Matriz externa	101
Figura 13. Matriz MIME (M Interna – M Externa)	101
Figura 14. Estrategias agresivas de mercadeo	102

LISTAS DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. descripción de los productos por categorías	24
Tabla 2. Matriz de AAKER	33
Tabla 3. Matriz MEFE	35
Tabla 4. Modelo adaptado Value Proposition Canvas (Lienzo propuesta de valor)	41
Tabla 5. Modelo Instrumento	53
Tabla 6. Información de los participantes Focus Group	59
Tabla 7. Monto que actualmente gasta en transporte	76
Tabla 8. Volumen que necesita transportar en Kg mensual	78
Tabla 9. Entregas mensuales	79
Tabla 10. Ficha técnica Focus group.	80
Tabla 11. Distribución de Urbana	84
Tabla 12. Distribución Intermunicipal	85
Tabla 13. Distribución Nacional	85
Tabla 14. Matriz tarifa de precios	88
Tabla 15. Costos en publicidad	90
Tabla 16. Diseño de la estrategia	98
Tabla 17. Matriz de evaluación de factor interno MEFI	99
Tabla 18. Consolidación de las fortalezas y debilidades del plan de negocios DITRILAC	99
Tabla 19. Matriz DOFA	100

Tabla 20. Modelo de diversificación	103
Tabla 21. Estrategias y tácticas	104
Tabla 22. Modelo de ingresos servicio tipo 1: transporte urbano	108
Tabla 23. Modelo de ingresos servicios tipo 2 y 3: transporte intermunicipal y nacional	108
Tabla 24. Ingresos anuales	109
Tabla 25. Modelo de egresos	109
Tabla 26. Estado de resultados a diciembre 31 de 2018	110
Tabla 27. Estado de resultados a diciembre 31 de 2018 - Escenario pesimista	112
Tabla 28. Estado de resultados a diciembre 31 de 2018 - Escenario moderado	113
Tabla 28. Estado de resultados a diciembre 31 de 2018 - Escenario optimista	114

LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
Gráfica 1. ¿Qué tipos de productos lácteos comercializa su empresa actualmente?	61
Gráfica 2. ¿Dónde están ubicados sus principales clientes dentro del departamento del cesar?	62
Gráfica 3. ¿Dónde están ubicados sus principales clientes fuera del departamento del cesar?	63
Gráfica 4. ¿Qué servicio(s) utiliza para el transporte de sus productos a los clientes finales y/o consumidores?	64
Gráfica 5. ¿Qué tipo de medios utiliza para el transporte de sus productos al cliente final? 15 respuestas.	65
Gráfica 6. ¿Con que frecuencia utiliza estos medios de transporte?	67
Gráfica 7. ¿Considera que los anteriores medios le han garantizado la seguridad en el transporte de sus productos?	68
Gráfica 8. ¿Alguna vez ha sufrido la avería, pérdida, desperdicio o desaparición de sus productos en estos medios de transporte?	69
Gráfica 9. ¿Qué tipo de perdida ha sufrido?	70
Gráfica 10. ¿Estaría dispuesto a cambiar estos medios informales de transporte, por un medio formal y seguro?	71
Gráfica 11. ¿Le gustaría que existiera un servicio seguro y eficaz de transporte especializado para la distribución de sus productos lácteos en el área metropolitana de Valledupar?	72
Gráfica 12. ¿Cómo estaría dispuesto a pagar por este servicio?	73
Gráfica 13. ¿Cuál medio considera usted como el indicado para cobro del servicio transporte?	74

Gráfica 14. ¿Cuánto gasta al mes por concepto de transporte de sus productos?	75
Gráfica 15. Tiene claro que las autoridades pueden incautar y decomisar productos en medios de transportes no adecuados e informales.	77
Gráfica 16. Proyección PIB	111

1. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

1.1 Análisis del entorno

La industria láctea

La producción y distribución de derivados o productos lácteos, implica todo un esfuerzo logístico, que requiere una cadena de valor estructurada; Se entiende como derivado lácteo a todo producto que se fabrica tomando como materia prima la leche, ya sea extraído (nata, mantequilla) o fabricado a base de ella (Queso, yogures, etc.). (WALSTRA, 1996). La industria láctea es significativa y representa una cuota muy importante de la canasta básica familiar, ya que la presencia de derivados lácteos en los hogares es de mucha importancia para la salud de la población; para la Corporación para el Desarrollo de las Microempresas (PROPAIS, 2014), el consumo de la leche y sus derivados, total y per cápita, en el mundo y Colombia presenta un constante crecimiento, jalonado por los aumentos de población, la urbanización y los ingresos de la población.

La cadena de valor de la industria láctea, como indica el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA, 2001), está compuesta por ganaderos, acopiadores, cooperativas, empresas industriales, distribuidores detallistas y consumidores institucionales y finales.

El sector ganadero es el principal proveedor de la leche. Las plantas procesadoras fabrican los derivados lácteos, a través de diferentes medios realizan la venta al menorero. Los distribuidores o canal indirecto, son capaces de colocar sus productos en mayores cantidades al

consumidor y al cliente final, en mercados especializados, como los extranjeros, segmentos nacionales, grandes superficies y otras plataformas, quedándose con un amplio margen.

Uno de los puntos más importantes a tener en cuenta, es la cadena de frío, la cual debe mantener la temperatura controlada, desde la producción hasta el consumidor final, pasando por el transporte, almacenamiento y la venta. (IA Alimentos, 2015). Es por tal razón que adquiere relevancia la adopción y aplicación de una eficiente administración de la distribución a nivel interno y externo, basado en controles de la cadena de frío, con la finalidad de minimizar riesgos en cada proceso de transporte hasta el cliente final.

Entorno ambiental

Colombia cuenta con diferentes regiones que proveen leches de diferentes características y composiciones, las cuales pueden ser utilizadas para el procesamiento de una alta gama de productos lácteos. (Procolombia, 2016).

Una de las zonas representativas de Colombia a nivel productivo del sector lácteo, es el departamento del Cesar. Es uno de los 32 departamentos de Colombia. Está situado en la zona noreste del país, posee una extensión de 22.905 km² y una población de 1.041.203 habitantes. Situado en la parte nororiental del país, Cesar limita al norte con los departamentos de La Guajira y Magdalena; por el sur, con Bolívar, Santander y Norte de Santander; y por el este, con Norte de Santander y la República Bolivariana de Venezuela. Sus coordenadas son 07°41'16'' y 10°52'14'' de latitud norte y 72°53'27'' y 74°08'28'' de longitud oeste. El departamento del Cesar posee un clima netamente tropical; sin embargo, dada la elevación de amplios sectores de terreno desde casi el nivel del mar hasta más de 5000 metros de altitud, presenta una gran

variedad climática, con todos los pisos térmicos en sus versiones secas y húmedas. Cesar tiene 25 territorios distribuidos en cuatro subregiones (valle del Cesar, valle del Ariguaní, valle del Magdalena y complejo cenagoso del Zapatosá.). El área metropolitana de Valledupar fue creada en 2005 y la conforman los municipios de Valledupar, Agustín Codazzi, La Paz, Manaure Balcón del Cesar, San Diego. (Gobernación del Cesar, 2018).

Entorno logístico

El Cesar se encuentra recorrido de sur a norte por la troncal de oriente que comunica con Bogotá y la Región Andina con los principales puertos del Caribe colombiano, A partir del Municipio de Curumaní se bifurca formando una Y, desde donde parte la vía a la Guajira y a Venezuela al Este y la Vía Bosconia - Santa Marta. El Ferrocarril de la antigua ruta del sol, surca el territorio de sur a Norte. Actualmente sólo funciona en el Cesar el tren de Carga de carbón que conduce la producción hasta el puerto exportador ubicado en Santa Marta.

Cuenta con varias pistas de aterrizaje para aviones, de las cuales la única con operaciones nacionales permanentes se encuentra en el Aeropuerto Alfonso López de Valledupar. Se encuentra gestión de planificación, la pista del aeropuerto Hacaritama, en el municipio de Aguachica, al sur del cesar, en la región de Catatumbo. (Gobernación del Cesar, 2018).

Entorno económico

Los principales renglones económicos del Cesar son el agropecuario del que deriva un 30% de sus ingresos, el de servicios con el 35% y la minería con el 27% de los mismos (una parte de

la minería es explotada de manera ilegal). El 8 % restante corresponde al comercio; La ganadería vacuna ocupa un lugar de primer orden, con una población estimada en 1.513.149 cabezas. El cultivo y procesamiento de algodón, las palmas oleaginosas y otros productos agrícolas alcanzan altos niveles de tecnificación y desarrollo. Cesar es el primer productor nacional semilla de palma africana y el segundo de arroz. La elaboración de productos lácteos y de grasas de aceites, figuran igualmente entre sus principales industrias. También existe una amplia extensión de cultivos de frutas. (Gobernación del Cesar, 2018).

En la última década el departamento del Cesar ha tomado un incremento en su economía debido a la explotación de minas de carbón a cielo abierto liderada por la empresa multinacional Drummond, y otros más, principalmente en el municipio de El Paso y La Jagua de Ibirico, siendo últimamente afianzada por el hallazgo de grandes yacimientos en el Sitio Conocido como el Descanso. A partir del año 2004, el departamento del Cesar se convirtió en el primer productor nacional de Carbón. (Gobernación del Cesar, 2018).

En Valledupar, al igual que los demás municipios del departamento, también se busca el desarrollo, principalmente en proyectos agroindustriales. Es importante la industria lechera, de la cual se destacan las empresas Dairy Partners Americas - DPA (antiguo Cicolac), Coolesar (Colanta), Klaren's (Lácteos del Cesar S.A.) y Lácteos La Primavera, las cuales generan más empleos formales en la ciudad, después de la Industria Minera. La economía municipal gira alrededor del sector ganadero. La ganadería es de tipo extensivo. La ganadería del Cesar es resultado del cruce de tipos criollos con el cebú. La región es productora de carne y de leche. (Alcaldía de Valledupar, 2018)

Entorno Social

El Cesar está poblado por varios grupos étnicos, siendo los de mayor número los caribeños (costeños) emplazados desde el centro hacia el norte del Departamento, y los Andinos en el sur y la serranía del Perijá, sin embargo, existe actualmente una mayor homogeneización de estos grupos, debido a la gran migración de gentes del sur y de los Santanderes a Valledupar donde se asientan representativas colonias. Existen importantes comunidades indígenas asentadas en el territorio, como los Arhuacos, Koguis y Kankuamos en la Sierra Nevada de Santa Marta, y los Yukpa en la serranía del Perijá. (Gobernación del Cesar, 2018).

Entorno Cultural

La cultura del Departamento del Cesar se centra principalmente en torno a Valledupar, su capital; está ubicada al nororiente de la Costa Caribe colombiana, a orillas del río Guatapurí, en el valle del río Cesar formado por la Sierra Nevada de Santa Marta y la serranía del Perijá. La ciudad es un importante centro para la producción agrícola, agroindustrial y ganadera en la región comprendida entre el norte del departamento del Cesar y el sur del departamento de La Guajira. También es uno de los principales epicentros musicales, culturales y folclóricos de Colombia por ser la cuna del vallenato, género musical de mayor popularidad en el país y actualmente símbolo de la música colombiana. Anualmente atrae a miles de visitantes de Colombia y del exterior durante el Festival de la Leyenda Vallenata, máximo evento del vallenato. (Alcaldía de Valledupar, 2018);

Entorno tecnológico

La Cámara de Comercio de Valledupar para el Valle del Río Cesar (Cámara de Comercio de Valledupar, 2018), resalta que se han desarrollado importantes proyectos que mejoran la competitividad en el sector ganadero, especialmente a las empresas de transformación de leche; el gobierno departamental, ha generado espacios que mejoran la genética bovina para mejores rendimientos lecheros y cárnicos, como es el caso del CDT - Centro de Desarrollo Tecnológico, donde se están clonando bovinos para mejoramiento de la raza, desde 2013, bajo el liderazgo de la Gobernación, cuenta con laboratorios de fertilización in vitro, clonación animal y referencia lechera, dando un valor agregado a la transformación de la leche.

Entorno Político

Es importante destacar el nivel de agrupación y asociatividad del sector, donde existen múltiples agremiaciones entre los distintos eslabones de la Cadena Láctea, que propenden por la defensa de los intereses de los empresarios y les permiten defender en bloque el impulso y la articulación de políticas publico privadas sectoriales con el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Ministerio de Salud y Protección Social, y Ministerio de Comercio, Industria y Turismo; En el departamento, los miembros del clúster lácteo están asociados a Analac, Andi, Asoleche, Fedecooleche, Fedegán; Los representantes de cada una de estas entidades en el Departamento del Cesar, a su vez están representados ante el Consejo Nacional Lácteo (CNL, 2018), donde el Cesar tiene representatividad mediante un Comité Regional, el cual tiene por objetivo ser un ente consultor y asesor del gobierno nacional para el diseño de política sectorial,

además de analizar y coordinar actividades que permitan el desarrollo del sector.

Para el Gobierno de Colombia, el sector lácteo es uno de los priorizados dentro de sus políticas públicas; es por eso que ha tenido apoyo al reconocimiento y desarrollo de la clusterización de la industria láctea. Desde el año 2012, el Clúster Lácteo del Departamento del Cesar con su iniciativa “Lácteos Competitivos” y es uno de los 88 publicados en el Mapa de Clúster en Colombia (Red Clúster Colombia, 2018).

Entorno legal

A través Consejo Nacional de Política Económica y Social de la República de Colombia (CONPES, 2010), la política pública que se ha determinado para el sector lácteo, se encuentra agrupada en el documento CONPES 3675 de 2010, establecido como política nacional para mejorar la competitividad del sector lácteo colombiano, y en el cual participan de su construcción entidades como los Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Ministerio de la Protección Social, SENA, COLCIENCIAS y el DNP.

Además, para el Ministerio de Transporte (2016), las iniciativas privadas de las empresas, deben alienarse a todas estas disposiciones, y las distintas normativas que existen para el transporte terrestre en el territorio nacional. Entre ellas están el Decreto 173 de 2001, por el cual se reglamenta el Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor de Carga y la resolución No. 002505 de septiembre 6 de 2004, por la cual se reglamentan las condiciones que deben cumplir los vehículos para transportar alimentos fácilmente corruptibles, así mismo seguir las indicaciones del Código Nacional de Tránsito.

Oportunidades y amenazas para el plan de negocios DISTRILAC.

Oportunidades

- Entorno logístico y conectividad vial urbana e intermunicipal favorable dentro del área metropolitana de Valledupar para el transporte y distribución de derivados lácteos. (ver punto 1.1 Análisis del Entorno)

- Pérdidas generadas por la Piratería en el transporte de carga, con nocivos efectos directos debido a la merma de productos, el hurto, la pérdida y desperdicio de derivados lácteos. (Ver punto de indicadores)

- Incremento de las incautaciones de productos lácteos por contrabando y transporte en condiciones inadecuadas, especialmente del extranjero. (Ver punto de indicadores)

- Tendencia al crecimiento en la productividad del sector lácteo, que puede correlacionarse con el aumento del consumo y con la variedad de productos de la industria, el comercio exterior y la estabilidad en los precios. (Ver punto de indicadores).

- Importante participación del sector lácteo en el PIB agropecuario, relacionado con la en la generación de empleo. (Ver punto de indicadores).

- Ambiente legal y político favorable para la creación y el desarrollo de empresas en la cadena de valor del sector lácteo.

- Amenazas

- Costumbre del uso de medios vinculados a la informalidad debido al ambiente cultural, relacionado por los hábitos o prácticas diarias de los productores lácteos ubicados en el territorio del cesar. (ver punto de indicadores).

- Disminución de las incautaciones y controles al contrabando y la informalidad en la cadena de distribución láctea, debido a la Inaplicación de las normas de tránsito. (ver punto 1.1)
- Amenaza de la entrada de nuevos competidores en el mercado, ya que es un entorno que podría considerarse un océano azul, es decir un espacio perteneciente al mercado que aún no ha sido utilizado o explotado.
- Efecto negativo en los productores locales, por las importaciones de productos lácteos de las grandes comercializadoras y distribuidoras, desde países que son grandes productores y desde las zonas francas. (ver punto de indicadores).

1.1.1. Indicadores que justifiquen la propuesta

- Piratería e informalidad: en Colombia se dan entre 60.000 y 70.000 viajes de vehículos por carretera, pero el Ministerio de Transporte (Citado por Transporta Colombia, 2014) solo recibe cerca de un 40% de ese total de registros, lo que según él se debe a una informalidad del sector, que ocupa el 60%. Hay empresas y personas que por cultura y costumbre, están dispuestas a trabajar en la informalidad, pero también están expuestas a las consecuencias que de ella se puedan derivar.
- Merma: los productos lácteos hacen parte de los que mayor crecimiento poseen en merma, ubicados en la categoría de productos fresco/Perecederos. Según La federación Nacional de Comerciantes (Fenalco, 2017) este grupo de productos se posiciona como la sección que más impacta el fenómeno de la merma, con un incremento del 4% respecto a la merma de otros productos con incrementos inmediatamente anteriores, como productos del hogar, papelería y productos de farmacia.

- **Pérdida y desperdicio:** Los colombianos botan 9,76 millones de toneladas de alimentos al año (DNP, 2016). De las 129.062 toneladas de productos lácteos disponibles anualmente en el país, 29.067 toneladas, el 23 por ciento, se pierde y desperdicia. Las pérdidas, que es lo que se desperdicia en las fincas y en el procesamiento industrial, ascienden a 10.335 toneladas, y el desperdicio, que es lo que se daña en los supermercados y en los hogares llega a 18.732 toneladas equivalen al grupo de alimentos lácteos.

- **Robo de Lácteos:** En el transcurso de este 2018 se han registrado más de 600 denuncias por robo de lácteos; las regiones más afectadas son el caribe y la Orinoquia. En el 2017 las denuncias ascendieron a 3.030, por hurto, extorsión, contrabando de animales, de carne de bovino y productos lácteos. (Agronegocios, 2018)

- **Incautaciones por contrabando y transporte no adecuado:** Según cifras de la policía Fiscal y Aduanera (Citado por Asoleche, 2018), ha incrementado el número de incautaciones de quesos de contrabando, se han incrementado de manera significativa, pasando de 39.635 kg en 2016 por un valor de 340 millones de pesos a 76.895 kg en 2017 por un valor de 678 millones de pesos; en 2016 fueron incautadas 4.998 unidades de productos lácteos por valor de 78 millones de pesos y 119.375 kg de productos lácteos. En 2017, fueron incautadas 5.161 unidades de productos lácteos por valor de 19 millones de pesos y 121.159 kg de productos lácteos equivalentes a 1.153 millones, provenientes en Venezuela en un 80%.

Para el primer trimestre del año 2018 ya se habían incautado 1.785 unidades de productos lácteos, por valor de 2 millones y 11.650 kg de productos lácteos por valor de 67 millones de pesos, provenientes de Venezuela en un 98%.

- **Participación en PIB a nivel nacional:** según cifras de la Revista Portafolio (Portafolio, 2018), el sector lácteo colombiano es el principal aportante en la generación de valor agregado

en la economía agropecuaria del país. Representa el 24,3 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB) agropecuario y actualmente representa el 2,3% de PIB nacional, demostrando que el sector lechero es sumamente importante para la economía nacional.

- Generación de empleo: Para el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, (Citado por la Cámara de Comercio de Valledupar, 2018) el sector lácteo tiene una participación del 20% de empleos directos sector agropecuario del país, con 717.434 empleos, solo por debajo del café 800.000 empleos y por encima de la avicultura (300.000), panela (278.000) y banano (120.000), entre otros, que se distribuyen en alrededor de 400.000 unidades productivas de lácteos, donde el 37% son pequeños, el 29% medianos y 33% son grandes.

- Gasto en productos lácteos: Los derivados lácteos son uno de los productos más importantes en la dieta de los colombianos. Según el departamento administrativo nacional de estadística – DANE (como cita Procolombia, 2016), los consumidores gastan alrededor de 2,5% del total de sus ingresos en productos lácteos.

- Productividad: Según el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, (Citado por la Cámara de Comercio de Valledupar, 2018), el Departamento del Cesar aparece en el puesto 5 del total de productores lácteos de Colombia, con un Total de 423.435 Vacas en Ordeño, que aportan en Total 764.034 litros de leche producida y que su Productividad es de 3,14 litros (vaca/día).

- Consumo: La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura – FAO, (citada por Dinero, 2015) recomienda que se deban consumir 180 litros de lácteos por persona al año. En Colombia, se consumen en promedio 140 litros/persona/año. El consumo se establece en los estratos altos son los de mayor consumo con cerca de 170 litros/persona anual; Con una población de 44 millones de habitantes, Colombia tiene un consumo per cápita tres veces superior al consumo promedio en países desarrollados (44

litros/persona).

- Variedad de Productos de la industria: En el mes de junio de 2018, la participación de los principales productos lácteos en Colombia se concentró especialmente en leche UHT entera (49%), leche en polvo entera (20%), leche pasteurizada entera (12%), queso campesino (10%) y queso doble crema (9%); en menor proporción se produce arequipe, yogurt, leche en polvo, leche condensada, cremas acidas, bebidas lácteas y mantequilla, entre otros. (Asoleche, 2018).

- Comercio Exterior: Ministerio de comercio, Industria y Turismo, (Citado por la Cámara de Comercio de Valledupar, 2018) el sector se ha visto influenciado por los TLC firmados; para el 2017 se exportaron 2.941 Toneladas con un valor FOB en miles de dólares de 11.130. Los principales productos exportados fueron: Mantequilla (8%) Leche en polvo entera. (44%) Los demás quesos. (10%), Queso fresco (8%), Leche condensada (7%), Leche en polvo descremada (3%), Yogur (4%) Las demás leches fermentadas o acidificadas (1%) entre otros productos (15%).

Las importaciones se han visto favorecidas en gran medida por las zonas francas, con 26 mil toneladas y un valor CIF de 68 mil dólares. La balanza no favorable, se tiene por cuenta de un solo producto, ya que el 73% del volumen importado lo representa la leche en polvo (entero y descremado), la cual tiene una baja participación en producción y exportación.

- Estabilidad en los precios: El precio por litro pagado al productor, tiene una gran incidencia no solo en el precio final de los derivados, sino también en toda la cadena de valor. En lo corrido de este 2018, el precio promedio nacional pagado al productor, fue igual a \$1.075, lo que implica que el precio promedio en lo corrido del año sea \$1.062, 1% más alto que el promedio nacional de 2017. A nivel general de precios por litro, se aprecia una estabilidad donde en el 2017 se cotizó a 1.047 pesos por litro. En algunas regiones del país, que durante el cambio

del periodo verano a invierno sufren con la especulación de precios, mientras en una temporada seca tiende a aumentar por los escasos, en temporada invernal bajan los precios por la sobre oferta. (Asoleche, 2018).

1.2 Atractividad del proyecto

1.2.1 Visión global del Sector

- Volumen de mercado

Colombia es uno de los países estratégicos en la producción y distribución de los productos lácteos. La producción nacional de leche ha experimentado una tendencia al alza desde que se impulsaron varios mecanismos, programas y entidades de apoyo agrario. El sector representa actualmente una fracción importante dentro de la sostenibilidad de la economía del país ya que su posicionamiento en el mercado interno ha aumentado notoriamente en la última década y ha abierto las puertas con éxito para la internacionalización; El país ha pasado de producir alrededor de 4.000 millones de litros en los 90s a producir unos de 6.000 millones de litros en el 2010.

Para el año 2014, se convirtió en el cuarto productor de leche en América Latina, con un volumen aproximado de 6.500 millones de litros, superado sólo por Brasil, México y Argentina. En la actualidad, después de un crecimiento de la producción de leche cruda para 2017, que se estima en un 8 %, la producción equivale a 7.000 millones de litros; hasta marzo de 2018 ya ha alcanzado una producción total de 3.174 millones de litros. (Cámara de Comercio de Valledupar, 2018).

- Segmentos más importantes del sector

Cifras de la Unidad de Seguimiento de Precios del Minagricultura (Citado por Asoleche, 2017) indicaban que en Colombia predomina el consumo de productos lácteos frescos. Las leches líquidas –larga vida y pasteurizada- y los quesos frescos como el campesino o el doble crema representan los mayores volúmenes de comercialización de lácteos a nivel nacional. Los datos muestran un importante crecimiento en el consumo local de leche y sus derivados.

Entre 2011 y 2016 el consumo de leche UHT creció un 61.8%, al pasar de 529,5 a 856,8 millones de litros, con un promedio anual del 10,1%. Se destaca el positivo desempeño de las categorías de leches entera, deslactosada y semidescremada. Si bien el crecimiento en 2016 no siguió el ritmo de los años anteriores, por efecto de la escasez generada por el Fenómeno de El Niño, el comportamiento fue positivo en el último año, con un aumento del 1.9%.

Los quesos frescos tuvieron una tasa anual promedio de crecimiento del 3.9% y se posicionan como el segundo producto lácteo de mayor consumo en el país. Resalta en las cifras oficiales el comportamiento de los quesos como el campesino y el doble crema, y en menor proporción los otros tipos de quesos (madurados, etc.). En el período 2011-2016, la comercialización nacional de quesos pasó de 45.100 a 54.700 toneladas, lo que representa un crecimiento del 21.6%.

En ese sentido, al hablar de cifras monetarias, el sector lácteo es un negocio de \$6 billones anuales (El Herald, 2016) donde en un análisis realizado en el año 2016, la comercialización de productos se puede dividir en seis grupos: leche UHT entera (larga vida), donde se comercia 40%; leche pasteurizada entera, 20%; queso doble crema, 10%; queso campesino, 10%; leche en polvo, 15%; y derivados lácteos, 5%.

Los departamentos de la Región tienen una participación de la producción nacional de leche del 33%, siendo Magdalena la zona de mayor participación con un 7,5% del total nacional. Le siguen Cesar y Bolívar, con 6,5% y 5,8% respectivamente. Para el año 2015, el acopio total lechero, según Asoleche (Citado por El Heraldó, 2016) fue de 411 millones de litros. Donde Cesar registró el mayor volumen de acopio con 184 millones de litros, seguido de Magdalena y Córdoba, con 63 millones y 50 millones, respectivamente. En Atlántico, el nivel de acopio para ese mismo año fue de 30.183.752 litros.

- Etapa en el Ciclo de Vida de los Productos Lácteos

Descripción de los productos por categorías, dentro de las que se tienen 5: Leches líquidas, Leches Ácidas, Leches Azucaradas y Otros, Quesos y Leche en Polvo.

Tabla 1. Descripción de los productos por categorías

A continuación, una descripción de los productos por categorías		Etapa en el ciclo de vida del producto
1. Leches líquidas.	a. Leche UHT (larga vida)	Madurez
	b. Pasteurizada Entera	Madurez
	c. Ultra Pasteurizada Entera	Madurez
	d. Deslactosada	Madurez
	e. Descremada	Crecimiento
2. Leches Ácidas.	f. Kumis.	Crecimiento
	g. Yogurt.	Madurez
	h. Bebidas lácteas.	Introducción

3. Leches Azucaradas y Otros.	i. Leche condensada.	Madurez
	j. Helados de leche.	Madurez
	k. Postres a base de leche.	Crecimiento
	l. Preparados a base de leche.	Crecimiento
4. Quesos.	m. Queso fresco (blando).	Madurez
	n. Hilado (Doble Crema).	Madurez
	o. Cuajada.	Introducción
	p. Quesos madurados.	Introducción
5. Leche en Polvo.	q. Leche en polvo entera.	Madurez
	r. Leche en polvo descremada.	Madurez
	s. Leche en polvo azucarada.	Introducción
	t. Leche en polvo para lactantes.	Introducción
	u. Suero en Polvo.	Introducción

La anterior clasificación fue elaborada por la Cámara de Comercio de Valledupar, dentro del DIAGNOSTICO DE EMPRESAS DE LÁCTEOS EN EL DEPARTAMENTO DEL CESAR – COLOMBIA 2018.

- Oportunidad de negocio

Una de las conclusiones del diagnóstico de empresas de lácteos en el Departamento del Cesar – Colombia (Cámara de Comercio de Valledupar, 2018) es que el 12% de las empresas pertenecientes al Clúster lácteo del norte del Cesar, poseen una problemática la distribución de sus productos terminados desde sus plantas, factor limitante que a su vez es determinado por las

escasas soluciones al transporte de los productos de la empresa (Transporte informal, medio de transporte Pequeño, no propio, no posee recursos para inversión en distribución).

La distribución de la materia prima y el producto terminado, tienen falencias en su correcta manipulación y traslado, hasta seguir con las condiciones de transporte; se ha evidenciado que los medios y los modos de transporte no son los adecuados, tampoco existen medios de acopio regional. La no aplicación de cadena de frío y la inexistencia de empresas especializadas en ese aspecto, es un factor de riesgo en el proceso, puesto que se hace uso de medio informales, sin ninguna trazabilidad, ni seguridad.

Esto abre la oportunidad a la idea de la solución de una necesidad de transporte y distribución correcta, que conserve la cadena de frío y que esté acorde con los requerimientos legales del país.

1.2.2 Tamaño del mercado

1.2.2.1 Mercado total

Cuando se conformó el clúster lácteo del departamento del cesar, en el año 2012, estaba compuesto por 7.900 agentes, entre productores y empresas lácteas, y registradas con diferentes actividades económicas, relacionadas al sector lácteo. La comercialización de estos agentes para el año 2017, movió un mercado de 11,5 billones en ventas y 44,6 kilogramos por persona. (Cámara de Comercio de Valledupar, 2018).

1.2.2.2 Mercado potencial

El mercado potencial está conformado por las empresas registradas ante la jurisdicción de la Cámara de Comercio Valledupar con el código de la clasificación industrial internacional Uniforme (CIIU) 1040 (Elaboración de productos lácteos). Para el año 2018, esas empresas suman 128 unidades productivas, como indica la base de datos de las formalizadas del sector suministrada por la entidad.

Estas empresas tienen intereses y necesidades específicas de requerimiento de transporte de alimentos y de cadena de frío, como lo establece la resolución No. 002505 de septiembre 6 de 2004, por la cual se reglamentan las condiciones que deben cumplir los vehículos para transportar alimentos fácilmente corruptibles. La comercialización de estos agentes, movió un mercado total 3 mil millones en ventas y 33.4 kilogramos por persona.

1.2.2.3 Mercado objetivo

La segmentación del mercado objetivo del plan de negocio se enfoca en aquellas micro empresas con domicilio en el área metropolitana de Valledupar, es decir, registradas en los municipios de Valledupar, Manaure, Codazzi y San Diego, que tengan la necesidad de un servicio de transporte y distribución de cadena de frío; Estas empresas, suman el 77% de las unidades del sector y poseen en promedio activos entre uno y cien millones de pesos; Entre ellas hay establecimientos abiertos al público y personas naturales (86%), S.A.S. (10%), Sociedades limitadas y anónimas (3%) y empresas de economía solidaria (1%). En ese sentido el mercado potencial está conformado por 99 empresas, ubicadas principalmente en la ciudad de Valledupar, la

capital y núcleo metropolitano. La comercialización de estos agentes, movió un mercado total 2 mil millones en ventas y 22.2 kilogramos por persona. (Cámara de Comercio de Valledupar, 2018).

1.2.2.4 Mercado meta

El mercado meta está conformado por el 12% de empresas que poseen una necesidad logística, identificadas por el DIAGNOSTICO DE EMPRESAS DE LÁCTEOS EN EL DEPARTAMENTO DEL CESAR – COLOMBIA 2018 de la Cámara de Comercio de Valledupar en el año 2018. Equivale a 15 empresas del área metropolitana de Valledupar, con un nivel de gastos en transporte y distribución en anual la suma aproximada de 500 millones de pesos y que comercializan un volumen de 26 mil kilos de productos lácteos en promedio, los cuales están siendo distribuidos a través de canales informales de comercialización; en efecto, surge la necesidad de implementar estrategias y operaciones de distribución, especializadas en cadena de frío; Para ello debe aprovechar las condiciones favorables y los indicadores (ver puntos anteriores), que han permitido la región ganar participación como productor de lácteos a nivel nacional y justifican la siguiente propuesta de plan de negocio.

1.3 Análisis competitivo

1.3.1 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Las empresas necesitan analizar la competencia directa e indirecta en su sector. Tomar conciencia de estas cinco fuerzas, puede ayudar a una organización a comprender la estructura del

sector en el cual compite y elaborar una posición que sea más rentable y menos vulnerable a los ataques de los competidores. (Porter, 2008)

a. Amenaza nuevos competidores.

Actualmente, la participación de otras empresas formales en el mercado local para el transporte de productos lácteos es muy reducida, sin embargo, esto puede llegar ser atractivo para posibles nuevos competidores ubicados en las grandes ciudades. Por otra parte, se podría presentar integración vertical de nuestros clientes permitiéndole suplir de manera autónoma la necesidad de este servicio. Lo anterior se constituye como una posible amenaza de entrada a la industria.

El ingreso de un nuevo competidor requerirá de una fuerte inversión en logística, así como el establecimiento de una cadena de logística altamente integrada que innove en los estándares de calidad exigidos para brindar este servicio.

Dadas por los requisitos mínimos que debe tener cualquier empresa para acceder al mercado, incluyendo niveles de costos (por economías de escala o ventajas no atribuibles al tamaño), diferenciación de productos, requisitos de capital, acceso a canales de distribución, políticas gubernamentales o sectoriales. En el caso del transporte de alimentos lácteos para vencer barreras de entrada, la principal herramienta que puede utilizarse es brindar servicio con valor agregado (Seguimiento y trazabilidad por GPS). Dentro de este concepto podemos incluir los aspectos de distribución. Ya que, por las características particulares del transporte de lácteos, el tener una cadena de frío (distribución), es imprescindible para poder competir en la industria. A nivel de cumplimiento, otro elemento de gran importancia es el contar con una fuente constante de alquiler de vehículos con calidad y bajo costo.

b. Poder de negociación de los proveedores.

Se podría considerar, que nuestros proveedores poseen un poder de negociación medianamente bajo debido a que hay muchos proveedores que brindan este servicio de manera legal en el sector a nivel nacional, y que cuentan con disponibilidad y especificaciones de las flotas requeridas para el transporte de alimentos.

Se refiere a la importancia relativa que tiene el proveedor para el comprador, ya sea por ser exclusivo o, por la poca importancia que tiene el comprador en las ventas del proveedor, lo cual le permite a este último establecer pautas y/o niveles de precio sin que el comprador pueda ejercer influencia para obtener algún beneficio.

c. Poder negociación de los clientes.

Debido a que los productos de la industria de lácteos y derivados son de consumo masivo y poseen unos requerimientos establecidos de transporte de cadena de frio, el número de clientes, en este caso, empresas productoras, que deben hacer uso por normatividad legal de unas condiciones adecuadas de transporte es elevado y por lo tanto el poder de negociación frente a los compradores es alto.

La influencia que pueden ejercer los clientes a los productores por mejores condiciones de precio o suministro en función de su importancia relativa como comprador o canal de distribución del bien. Debido al servicio de distribución de producto alimenticio de consumo masivo, es poca la influencia que puede ejercer alguno de los clientes en forma particular en el mercado local. Aún en los segmentos más organizados y poderosos, como en las cadenas de supermercados, ninguno de

los actores, de manera aislada, puede ejercer una presión suficientemente grande como para incidir en las políticas de precio de los productores de lácteos.

Específicamente para la empresa, con respecto al mercado local, en los casos de aproximación a través de contratos de arrendamiento de flota, pudiera existir una situación de ventaja para los clientes, debido a que son el medio para que la empresa acceda al mercado en cuestión. Sin embargo, este tipo de negociaciones se manejan en función de la conveniencia mutua y al no haber dependencia exclusiva de esos mercados, la empresa puede manejar sus negociaciones con libertad.

d. Amenaza de productos sustitutos.

Se refiere a la existencia de sustitutos perfectos que compitan con el producto influyendo en las condiciones de precio o, la posible aparición de nuevos productos sustitutos que puedan disminuir la demanda del producto en función de migración de los compradores. Debido a las especificaciones técnicas en la que deben ser transportados los productos lácteos, es poco probable la utilización de transportes alternativos por parte de nuestros clientes, diferentes del transporte carretero. No obstante, existe la posibilidad de que se utilice medios de transportes informales por su bajo costo.

e. Rivalidad competitiva.

Se refiere a la intensidad de la competencia entre los oferentes del mercado y las características de las prácticas comerciales a lo interno del mismo, incluyendo condiciones de

venta, niveles de servicio, etc.

La rivalidad del mercado de transporte de lácteos y derivados es ejercida entre pocos actores. La rivalidad define la rentabilidad de un sector: cuántos menos competidores se encuentren en un sector, normalmente será más rentable económicamente y viceversa. En este caso, en el departamento del cesar, solo operan unas escasas empresas de transporte de cadena de frio terrestres nacionales, que tienen presencia únicamente en el mercado cárnico y de embutidos ; el resto de prestadores a los que acuden los productores, son empresas de transporte de carácter informal o no especializada en cadena de frio.

1.3.2 Matriz de fortaleza estratégica de AAKER

Para AAKER (citado por Díaz de Santos, 1996) se debe aplicar una lista de control de características para hacer el análisis comparativo de los competidores, analizando las cualidades de las diferentes marcas o empresas comparativas. A continuación, se analizarán dos tipos de variables, fundamentales (el servicio especializado, promesa de servicio, cobertura, costo, eficiencia y seguridad) y secundarias (tiempo real - seguimiento), capacidad y servicio al cliente semanal.

Tabla 2. Matriz de AAKER

	CARACTERISTICAS	COMPETIDORES	
	A. FUNDAMENTALES	TRANSPORTE NO ESPECIALIZADO	TRANSPORTE INFORMAL
DETALLE		Empresas de transporte y almacenamiento de carga a nivel local, sin servicio especializado en frio	Empresas de transporte intermunicipal de pasajeros, transportistas de carga independientes, contrabandistas.
	1. SERVICIO ESPECIALIZADO EN FRIO		
	2. PROMESA DE SERVICIO		
	3. COBERTURA		
	4. SERVICIO AL CLIENTE SEMANAL		
	5. TIEMPO REAL (SEGUIMIENTO)		
	6. SEGURIDAD		
	B. SECUNDARIAS	TRANSPORTE NO ESPECIALIZADO	TRANSPORTE INFORMAL
	1. EFICIENCIA		
	2. CAPACIDAD		
	3. COSTO		
COLOR			
RESPECTO AL PROMEDIO	SUPERIOR	IGUAL	INFERIOR

La matriz permite deducir que las dos competidores que se pueden considerar como rivales directos del mercado son las empresas que prestan el servicio de transporte no especializado y los transportistas informales e independientes; En primer lugar, dentro del análisis comparativo entre las empresas de transporte y almacenamiento de carga a nivel local , sin servicio especializado en frío, comparados con la propuesta de DISTRILAC, son inferiores en las características cumplir las condiciones de cadena de frío, Promesa de servicio, atención al cliente semanal, Seguimiento en tiempo real (trazabilidad), Seguridad, Eficiencia y Costo. Solo se igualan en cobertura y capacidad; las empresas locales que ofrecen este servicio de transporte, se enfocan en la distribución y almacenamiento de carga, no poseen un servicio especializado en frío;

Por otra parte, los transportadores informales conformados por Empresas de transporte intermunicipal de pasajeros, transportistas de carga independientes, contrabandistas, no poseen ninguna de las anteriores características ni a nivel superior, ni igual. En todo caso, las empresas que realizan transporte en condiciones de informalidad, están en la mira de las autoridades locales y nacionales.

Esto indica que se puede tener una posición estratégica favorable en el mercado, debido a que cada vez más los controles legales y las políticas de seguridad alimentaria, obligan a mejores procesos de distribución en el sector lácteo y actualmente estos lineamientos no se están siguiendo por parte de las micro empresas locales, para transportar productos lácteos en el departamento del cesar.

1.4 Matriz de evaluación de factores externos MEFE

Matriz de evaluación de factor externo MEFE:

Tabla 3. Matriz MEFE

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTOR EXTERNO			
FACTOR CRITICO	PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
OPORTUNIDADES			
Entorno logístico y conectividad vial favorable para distribución de lácteos.	10%	3	0,30
Pérdidas generadas por la Piratería debido a la merma, hurto y desperdicio de lácteos.	10%	4	0,40
Incremento de las incautaciones y decomiso de productos lácteos por contrabando.	5%	4	0,20
Tendencia al crecimiento en la productividad y consumo de productos del sector lácteo	5%	2	0,10
Importante participación del sector lácteo en el PIB agropecuario	5%	1	0,05
Ambiente legal y político favorable para la creación empresas de la cadena láctea.	5%	2	0,10
FACTOR CRITICO	PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
AMENAZAS			
Costumbre del uso de medios vinculados a la informalidad debido al ambiente cultural	5%	4	0,20
Disminución de las incautaciones y controles al contrabando e informalidad de lácteos	5%	3	0,15
Amenaza de nuevos competidores en el mercado considerado un océano azul.	5%	2	0,10
Efecto negativo en los productores locales, por las importaciones de productos lácteos	5%	1	0,05
TOTAL	100%		2,45

1.5 Direccionamiento estratégico

1.5.1 Misión Empresarial

Somos una distribuidora de lácteos para pequeñas y micro empresas del área metropolitana de Valledupar, que ofrece un servicio novedoso y eficiente, los 7 días de la semana, brindando una solución de transporte en cadena de frío adecuado para las productoras de lácteos de la región.

1.5.2 Visión empresarial

Ser para el 2022 la distribuidora de láctea líder en área metropolitana de Valledupar, cumpliendo con los estándares de cadena de frío que requiere el transporte para los derivados lácteos que producen las micro y pequeñas empresas del sector.

1.5.3 Objetivos estratégicos

- Prestar el servicio de transporte con cadena de frío
- Ofrecer un servicio de preventa y postventa a nuestros clientes
- Gestionar rutas a través del seguimiento satelital
- Cumplir con las exigencias y necesidades de tiempo / eficiencia del cliente
- Cumplir con la promesa de servicio 7 días a la semana

2. CREACIÓN DE VALOR

2.1 Consumidor y/o Cliente objetivo

Uno de los elementos más importantes cuando se define un proyecto empresarial (en este caso, el plan de negocios de DISTRILAC), es definir claramente el tipo de cliente a quien se va a dirigir nuestra oferta de producto o servicio. Identificar claramente a qué segmento de mercado corresponde el cliente objetivo permitirá adaptar mejor la oferta a las necesidades de los compradores, y optimizar la comunicación para destacar en este segmento. (Kerfant, 2015).

En ese sentido, entender el comportamiento de compra de los consumidores es una tarea muy difícil y desafiante. Este comportamiento suele ser irracional e impredecible. Los consumidores a menudo dicen una cosa, pero hacen otra. Aun así, el esfuerzo empleado en tratar de entenderlos es valioso, debido a que puede proporcionar el conocimiento necesario acerca de cómo diseñar productos y programas de marketing que satisfagan mejor sus necesidades y deseos. (Ferrell y Hartline, 2012). El comportamiento del consumidor es toda actividad que realiza un individuo o grupo de individuos dirigida a la satisfacción de sus necesidades mediante la adquisición (compra) de bienes o servicios.

Tampoco es igual el comportamiento de un consumidor / cliente objetivo de un bien tangible, al comportamiento de un usuario de un servicio. Y es importante tener en cuenta si la transacción se da B2B o B2C. Es decir, se debe considerar si a quienes el plan de negocio establece o considera como objetivos de mercado, son personas o empresas; Para el caso de DISTRILAC, todo el marketing mix se enfocará de manera B2B, puesto que la futura empresa atenderá y brindará soluciones a otras empresas que en común tiene una problemática y unas

condiciones o características similares.

En la industria de servicios logísticos, para conocer y entender al consumidor objetivo, también se basan en los diversos factores (culturales, sociales, personales, psicológicos). Sin embargo, el comportamiento ante los servicios y su estudio, suele tornarse más complicado hasta para los mismos consumidores, quienes se topan ante situaciones más complicadas para la decisión. Obviamente, esto se debe a la intangibilidad de los servicios, lo que les provoca inseguridad o desconfianza, ocasionando que el proceso sea más lento y difícil de comprender.

En cuanto al proceso de decisión de compra, es el mismo que para los bienes tangibles, anteriormente mencionado. Salvo algunas modificaciones, como la forma de evaluar las alternativas; donde las bases a seguir, son dadas por Zeithaml y Bitner (2009), quienes explican que el proceso de evaluación se dará en tres tipos de cualidades: de búsqueda, atributos que pueden ser estipulados por el consumidor antes de la compra; de experiencia, aquellos atributos que pueden ser determinados después de la compra o durante el consumo y las de credibilidad, aquellas características imposibles de evaluar aún después de la compra y consumo.

Una vez que se ha definido el cliente objetivo, es recomendable asegurarse de que la oferta de servicio está realmente adaptada a este cliente, especialmente si al principio se pensaba en un producto diseñado para satisfacer a todos. La clave está en ofrecer un valor añadido personalizado a este grupo de clientes, usando los elementos que los diferencian de los demás. (Kerfant, 2015). Para determinar el Cliente Objetivo se tiene en cuenta la segmentación geográfica y la segmentación demográfica. Es decir, para el plan de negocios se tomarán como referencia, el espacio geográfico delimitado, por una parte, y el tipo de negocio o tamaño de la empresa, por otra.

En ese sentido, el proceso de segmentación del mercado objetivo del plan de negocio de DISTRILAC se enfoca en aquellas micro empresas con domicilio en el área metropolitana de Valledupar, es decir, registradas en los municipios de Valledupar, Manaure, Codazzi y San Diego, que tengan la necesidad de un servicio de transporte y distribución de cadena de frío; Estas empresas, 98 en total, suman el 77% de las unidades del sector y poseen en promedio activos entre uno y cien millones de pesos; Entre ellas hay establecimientos abiertos al público y personas naturales (86%), S.A.S. (10%), Sociedades limitadas y anónimas (3%) y empresas de economía solidaria (1%).

2.2 Ventaja competitiva sostenible - Generación de valor

La oferta o propuesta de valor es la descripción de los beneficios que pueden esperar los clientes de los productos y servicios. Para relacionar las necesidades de los clientes objetivo de la propuesta DISTRILAC con un servicio que le aporte valor dentro del presente plan de negocios, se emplea una adaptación del “Value Proposition Canvas” o modelo del lienzo de la propuesta de valor (Osterwalder, Pigneur, Bernarda y Smith, 2014), con el cual a partir de la determinación del perfil del cliente (cuadro perfil), se describen, por una parte, las características de un determinado target, y por otra (denominada mapa de valor), se especifica cómo se pretende crear valor para ese determinado segmento de clientes, donde al final el modelo, permite conseguir un encaje.

- **Componentes del modelo lienzo de la propuesta de valor**

El perfil del cliente agrupa de la manera más estructurada y detallada posible las tareas, frustraciones y alegrías de un segmento de clientes:

- **Tareas:** aquello que los clientes intentan resolver en su vida cotidiana.
- **Frustraciones:** son los riesgos u obstáculos a los que se enfrentan los clientes cuando realizan esas tareas.
- **Alegrías:** son los resultados que quieren conseguir los clientes o los beneficios concretos que buscan.

Por su parte, el mapa de valor describe las características de una propuesta de valor específica de un modelo de negocio. Está compuesto por productos y servicios, aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías:

- **Productos y servicios:** es una lista alrededor de la cual se construye una propuesta de valor.
- **Aliviadores de frustraciones:** describen cómo los productos y servicios aplacan las frustraciones del cliente.
- **Creadores de alegrías:** es una descripción de cómo los productos y servicios crean alegrías al cliente.

- **Desarrollo del modelo lienzo de la propuesta de valor**

A continuación se desarrolla la plantilla modelo del Value Proposition Canvas, realizando el encaje entre el perfil del segmento de clientes y el mapeo de la propuesta de valor de

DISTRILAC les ofrece para solucionar sus necesidades.

- **Value Proposition Canvas**

Tabla 4. Modelo adaptado Value Proposition Canvas (Lienzo propuesta de valor)

LENZO PROPUESTA DE VALOR (Value Proposition Canvas)			
MAPA DE OFERTA DE VALOR		PERFIL DEL CLIENTE	
Productos y servicios: -Servicio de transporte en cadena de frío especializado en transporte de lácteos en el área metropolitana de Valledupar. -Seguimiento de las entregas en tiempo real para garantizar el rastreo en cualquier lapso de tiempo y espacio de los productos transportados. -Conservación de la cadena de frío que minimiza las averías y la merma, para evitar devoluciones. -Servicio en estricto cumplimiento de las normas para el transporte de lácteos.	Creadores de alegrías: -Ofrecer el servicio de transporte a través de motocarros y camiones refrigerados. -Manejo de guías y ruterros con seguimiento satelital para control de las entregas -Medios de transporte adecuados y en constante revisión para garantizar la seguridad de los productos transportados. - Servicio certificado en el cumplimiento de las normas para el transporte de lácteos.	Alegrías: - Conseguir un medio seguro y estable para la distribución de sus productos. - Cumplir con las entregas a sus clientes y consumidores, a tiempo y a total satisfacción. -Realizar la distribución minimizando el riesgo de hurto, merma y devoluciones por averías de los productos. -Superar los controles de las autoridades policivas y sanitarias durante el transporte.	Trabajos del Cliente: -Elegir los canales de distribución adecuados para los productos que elaboran. -Entregar sus productos a tiempo porque son productos precederos. -hacer el envío de sus productos evitando averías, robo o manipulación inadecuada. -Cumplir con la normas de transporte de alimentos para evitar decomisos.
	Aliviadores de frustraciones: -Elección a la medida de sus necesidades del tipo de canal para la entrega de sus productos. -Verificación de cumplimiento de tiempos y momentos de entrega de sus productos gracias al seguimiento en línea. -Prevenir el hurto, así como	Frustraciones: -Escasa oferta de medios formales para la distribución de sus productos. -No cumplir con las entregas a sus clientes en tiempo y cantidad, disminuyendo su satisfacción con la empresa. -Padecer robo de sus productos,	

LENZO PROPUESTA DE VALOR (Value Proposition Canvas)			
MAPA DE OFERTA DE VALOR		PERFIL DEL CLIENTE	
	también la merma y las averías; no recibir devoluciones de unidades de productos. -Prevenir el decomiso de sus productos por parte de las autoridades competentes.	así como también la merma, avería e incorrecta manipulación, generando devoluciones. -Incautación de productos por parte de las autoridades competentes por el uso de transportes informales.	

Es indispensable para las empresas trabajar en la detección de ventajas que le ayuden a mantener las ofertas de valor agregado de su segmento de mercado. El objetivo es aprovechar las fuerzas que la empresa posee en sus diversos entornos, sobre todo en el marketing mix, para ofrecer esa diferencia ventajosa al mercado (Porter, 2008), sin embargo, es importante aclarar que las ventajas sólo se aprovecharán si están orientadas a ofrecer un valor superior y a satisfacer a los clientes.

Las organizaciones logran una ventaja competitiva cuando dan a los consumidores lo que estos quieren o necesitan, mejor y de forma más efectiva que los competidores, y de tal forma, que resulta difícil de imitar. (Johnson, Scholes y Whittington, 2006). Una ventaja se enmarca dentro de una estrategia global para lograr los objetivos estratégicos dentro del plan de negocios.

Como se aborda en el punto 1.3.1 “Análisis Competitivo”, para que las estrategias de una organización puedan ser competitivas, se deberán evaluar bajo cinco fuerzas competitivas las cuales se derivan de; la competencia sectorial, los competidores potenciales, los sustitutos, el poder negociador de proveedores y compradores. Para poder concretar este análisis de fuerzas, se han identificado tres estrategias genéricas: ser líderes en precios, por diferenciación o en base a una alta segmentación (Porter, 2008).

Una ventaja competitiva se obtiene al proveer una diferenciación en el producto o servicio, ésta puede ser en atributos físicos del producto, del personal, en la imagen, en la calidad, el diseño o el canal de marketing. Estas diferencias deberán ser importantes, distintivas, superiores, comunicables, exclusivas, costeables y rentables. (Johnson, Scholes y Whittington, 2006). Todos estos esfuerzos de diferenciarse a través del producto y/o servicio, al final serán medidos a través del nivel de satisfacción del cliente. Este nivel de satisfacción estará basado por diferentes atributos que posee la empresa, pero principalmente por la calidad (aspecto casi que inherente y obligatorio) y el valor de lo ofrecido. En consecuencia, la calidad, se considera un aspecto muy relativo, casi que subjetivo, y que siempre dependerá de variables diversas basadas en la percepción de cada persona.

De esta manera, el valor percibido por el cliente es la diferencia entre la evaluación que el cliente hace respecto de todos los beneficios y todos los costos inherentes para conseguir un producto. Las empresas exitosas de hoy tienen una cosa en común, tienen una fuerte orientación al cliente y un fuerte compromiso con el marketing. Estas empresas comparten una pasión por entender y satisfacer las necesidades de sus clientes en mercados meta bien definidos. Desde su interior, motivan a todos en la organización para que ayuden a forjar relaciones duraderas con los clientes basados en la creación de valor. Las relaciones con los clientes y el valor son especialmente importantes en la actualidad.

2.3 Concepto de posicionamiento

Una posición de producto es la forma en que está definido por los clientes en atributos importantes, el lugar que ocupa en la mente de los consumidores respecto a los productos

competidores. Los productos son hechos en las fábricas, pero las marcas se forman en la mente de los consumidores. (Kotler y Armstrong, 2013)

El posicionamiento, básicamente, es la imagen que ocupa una marca, producto, servicio o empresa en la mente del consumidor, por sus características y en relación con la competencia. Un adecuado posicionamiento permite que el mercado diferencie nuestra empresa de nuestros competidores y, si percibe un valor añadido extra, nos prefiera frente al resto de empresas que ofrecen los mismos productos o servicios. (Varela, 2017). Una empresa que identifica el segmento en el que quiere tener participación, debe decidir qué posición quiere dentro del mismo.

La estrategia de posicionamiento de la marca DISTRILAC busca el propósito de tener diferenciación; se define como la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa, de modo que éstas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores del mercado meta. El fin es ubicar la marca en la conciencia del gran público para maximizar los beneficios potenciales de la empresa. Un posicionamiento de marca adecuado sirve de directriz para la estrategia de marketing puesto que transmite la esencia de la marca, aclara qué beneficios obtienen los consumidores con el producto o servicio, y expresa el modo exclusivo en que éstos son generados. (Kotler y Keller, 2012).

Declaración de posicionamiento

Declaración que resume el posicionamiento de marca o de la compañía; El posicionamiento de la empresa y la marca deben resumirse en una declaración de posicionamiento. La declaración debe seguir la forma: Para (el segmento meta y necesidad)

nuestra (marca) es (el concepto) que (punto de diferencia). (Kotler y Armstrong, 2013). En ese sentido, para la empresa DISTRILAC, se define la siguiente declaración de posicionamiento:

“Para los empresarios productores de lácteos que tienen pocas soluciones de transporte para entregar los pedidos a sus clientes, DISTRILAC es el servicio de distribución que garantiza la cadena de frío y la entrega segura a cualquier usuario en el área metropolitana de Valledupar, porque tiene el servicio especializado en transporte de productos lácteos. Con DISTRILAC puedes hacer seguimiento a tus envíos en tiempo real y ahorrar en tiempo y en costos.”

Una vez que se ha elegido una posición, la empresa debe tomar medidas decididas para cumplir y comunicar la posición deseada para los consumidores meta. Todos los esfuerzos de la mezcla de marketing de la empresa deben apoyar la estrategia de posicionamiento. El posicionamiento de la empresa requiere acciones concretas, no sólo palabras. Si la empresa decide construir una posición sobre la base de una mejor calidad y servicio, primero debe entregar esa posición. El diseño de la mezcla de marketing —producto, precio, plaza y promoción— implica trabajar los detalles tácticos de la estrategia de posicionamiento. (Kotler y Armstrong, 2013).

3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.1 Tipo de investigación

La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). En este punto se deben seguir ciertos pasos para la metodología de la investigación, resumidos en desde la formulación del problema de investigación hasta el análisis de los datos (dependiendo de la confiabilidad y validez de los mismos).

El problema de investigación

Se pretende establecer la viabilidad de la creación y puesta en marcha de una empresa distribuidora de lácteos, que ofrezca un servicio de transporte de cadena de frío para los productos de micro empresas del área metropolitana de Valledupar.

Objetivos de la Investigación

General: Establecer la viabilidad y puesta en marcha de una distribuidora de lácteos

Específicos:

- Identificar los medios actuales de transporte de lácteos de las empresas
- Investigar el conocimiento que tienen las empresas sobre las BPM en el transporte de

lácteos y cadena de frío

- Identificar la aceptación de una propuesta de servicio de transporte para sus productos
- Establecer la frecuencia y uso del servicio propuesto
- Hacer medición de la relación beneficio costo de la propuesta a las empresas

Pregunta de Investigación

¿Es el servicio de transporte en de cadena de frio una solución a la necesidad de logística y distribución de las empresas del sector lácteo ubicadas en el área metropolitana de Valledupar?

Selección del Tipo de Investigación

Investigación Exploratoria: Este tipo es ampliamente utilizado cuando lo que se quiere evaluar, no ha sido estudiado, por lo cual no se tiene la suficiente información para realizar alguna hipótesis del tema en cuestión. Estos estudios exploratorios investigan problemas poco estudiados, indagan desde una perspectiva innovadora, ayudan a identificar conceptos promisorios y preparan el terreno para nuevos estudios, es decir, anteceden a investigaciones con alcances descriptivos, correlacionales o explicativos. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). En este caso, se desea analizar un problema y una necesidad de distribución en un conjunto de empresas, ubicadas en un área geográfica delimitada.

Así mismo tiene un alcance de investigación descriptiva, puesto que se busca al final de la investigación, el análisis de datos recolectados con el fin de buscar factores, características y otros rasgos importantes que puedan orientar la viabilidad y factibilidad de la puesta en marcha del plan de negocios.

Por otra parte, es una investigación mixta, donde se pretende la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una “fotografía” más completa del fenómeno. En ese sentido, el presente plan de negocios de la empresa DISTRILAC hace mayor referencia a una investigación cualitativa, ya que en su mayor parte es una metodología de investigación que proporcionara un panorama del problema, y por otra, es su componente de investigación cuantitativa que se centra en el análisis de la información obtenida través de una encuesta.

Fuentes de Datos

Fuentes primarias: proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes.

Fuentes secundarias: se refiere a la información que se obtuvo de investigaciones previas y no precisamente con la misma finalidad que el problema que se está tratando.

3.2 Método de investigación

Cualitativa a través de Encuestas a un focus group: Esta investigación se desarrolla combinando diferentes técnicas cómo encuesta desarrolladas por integrantes de participantes en una sesión grupal y la observación de su comportamiento durante la jornada, para comprender mejor los resultados; esto con el objetivo de obtener información y conocer a profundidad las necesidades, intereses y preocupaciones de los representantes de las empresas participantes.

Dentro del modelo de trabajos y técnicas para la obtención y análisis de datos, se destaca

una metodología por su gran uso y múltiples áreas de aplicación: Los denominados “focus group”, también llamados “grupos de discusión” o “entrevistas de grupo”. La modalidad focus group constituye una técnica de investigación cualitativa ampliamente difundida en diversos ámbitos de la investigación en psicología, y otras disciplinas científicas (por ejemplo, la sociología) y ámbitos no científicos (por ejemplo, estrategias de mercadotecnia). El denominador común de la técnica consiste en reunir a un grupo de personas para indagar acerca de actitudes y reacciones frente un tema, por ejemplo, un producto, un concepto, una situación problemática. (Santiago y Roussos, 2010). En este caso, para el plan de negocios de la empresa DISTRILAC, se abordará el problema y la necesidad de distribución de cadena de frío para productos lácteos, dentro de las empresas del sector.

Es un método de recolección de datos cuya popularidad ha crecido; son como una especie de entrevistas grupales, las cuales consisten en reuniones de grupos pequeños o medianos, en las cuales los participantes conversan en torno a uno o varios temas en un ambiente relajado e informal, bajo la conducción de un especialista en dinámicas grupales. Más allá de hacer la misma pregunta a varios participantes, su objetivo es generar y analizar la interacción entre ellos; Los grupos de enfoque se utilizan en la investigación cualitativa en todos los campos del conocimiento, en especial el marketing. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

En efecto, se reúne a un grupo de personas y se trabaja con éste en relación con los conceptos, las experiencias, emociones, creencias, categorías, sucesos o los temas que interesan en el planteamiento de la investigación. Lo que se busca es analizar la interacción entre los participantes y cómo se construyen significados grupalmente, a diferencia de las entrevistas cualitativas, donde se busca explorar a detalle las narrativas individuales. A través de esta encuesta, se invita al investigado a que responda a un cuestionario, cuyas respuestas pueden ser

cerradas o abiertas. Este es tal vez el instrumento más utilizado para recolectar los datos a nivel investigativo. Consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

3.3 Muestra

Es importante que durante el proceso de estudio de mercado se defina cuál será la muestra con la cual se realizará el tipo de investigación, por lo que el muestreo es un aspecto sumamente importante en los modelos mixtos de investigación.

Al establecer dentro de este estudio, un método de investigación cualitativo, se hará uso de selección de muestras no probabilísticos (No probabilístico o propositivo, es aquel guiado por uno o varios fines más que por técnicas estadísticas que busquen representatividad), con el fin de obtener datos de un grupo focal de individuos. En ese sentido, en el muestreo cualitativo es usual comenzar con la identificación de ambientes propicios, luego de grupos focales y, finalmente, de individuos; La investigación cualitativa, por sus características, requiere de muestras flexibles. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Además, como regla general, los participantes de sus grupos de enfoque deben tener similitudes y ser seleccionados basados en un grupo de criterios, esto puede ser la misma condición dentro del grupo al que pertenecen. Los criterios del grupo de enfoque, dependen en la comunidad y el problema que se está investigando. Si se busca averiguar qué tan factible es la puesta en marcha de una empresa que preste servicios de transporte para empresas de un determinado sector, los grupos de enfoque se conformarán de representantes de empresas, que

estén ubicadas en la región y que requieran de este servicio.

En ese sentido se establece que el grupo de enfoque estará conformado de 15 micro empresas que se dediquen a la elaboración de productos lácteos y matriculadas en la cámara de comercio de Valledupar, que tengan interés en discutir soluciones y alternativas a sus problemas de distribución.

Técnica de muestra Cualitativas utilizada: Con propósito y homogénea.

Muestra con propósito

Los tipos de muestras que suelen utilizarse en las investigaciones no probabilísticas, dirigidas de principio a fin durante el proceso de captura de datos específicos y su finalidad de analizar la información obtenida, aunque sin la generalización en términos de probabilidad.

Muestra homogénea

En éstas, los individuos a estudiar, poseen un mismo perfil o características, o bien, comparten rasgos similares. Su propósito es centrarse en el tema a investigar o resaltar situaciones, procesos o episodios en un grupo social.

En ese sentido, dentro del desarrollo de la investigación, como se establece en el punto 1.2.2.4, está la selección del mercado meta, el cual, para efectos del plan de negocios, significa de del mercado objetivo de la investigación, que lo constituyen 129 microempresas, existen un 12% con problemáticas de distribución. Esto significa que para efectos de la muestra, se debe recolectar la información a través del instrumento durante el focus group a 15 empresas

productoras de lácteos.

3.4 Instrumentos

Cuestionario

El instrumento más utilizado para recolectar los datos es el cuestionario. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis. Dentro del instrumento a aplicar para la investigación de mercado del pan de negocios DISTRILAC, se hará una combinación de preguntas cerradas y abiertas.

Preguntas cerradas: contienen categorías u opciones de respuesta que han sido previamente delimitadas para la pertinencia del plan de negocios.

Preguntas abiertas: No delimitaran las alternativas de respuesta, aplicándose a cifras numéricas que se necesita que los encuestados aporte.

Componentes de una encuesta

- Portada
- Introducción
- Agradecimiento final

En ese sentido, disponemos el diseño del siguiente modelo de encuesta para aplicarla a un focus group conformado por empresarios del sector lácteo de la ciudad de Valledupar, agrupando las preguntas por aspectos comerciales, logísticos, económicos y comentarios finales de la sesión. Se hace la delación de la ley de habeas data y finaliza la sesión agradeciendo a los

participantes por la participación.

Modelo de Encuesta

Tabla 5. Modelo Instrumento

Especialización en Gerencia de Mercadeo	Formato encuesta – Focus group	Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano
---	--------------------------------	--

FOCUS GROUP

ANÁLISIS DE LA CADENA DE DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS

El siguiente cuestionario está diseñado por un grupo de especialización del Programa de Especialización en Gerencia de Mercadeo, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, con el objeto de reunir a través de la metodología focus group, el levantamiento de información clave para el análisis de la problemática de la distribución de las empresas del sector lácteo del área metropolitana de Valledupar y la aplicación de una posible solución a través de la distribución con cadena de frío. Agradecemos su participación en este ejercicio investigativo.

DATOS DEL PARTICIPANTE

Encuestado	Fecha
Empresa	Dirección
Ciudad	Teléfono
Correo:	

INTRODUCCION

Preséntese, indique el nombre de su empresa y su actividad económica. Tenga en cuenta que hace parte de un selecto grupo que analizará importantes variables de transporte de su sector.

Cuando el moderador le indique, por favor, responda las preguntas a continuación:

Aspecto Comercial

1. ¿Qué tipos de productos lácteos comercializa su empresa actualmente?

Quesos () Yogurt () Suero Costeño () Arequipe () Mantequilla ()

Otro(s) _____

2. ¿Dónde están ubicados sus principales clientes dentro del departamento del cesar?

Valledupar () Área metropolitana () otro(s) Municipios () Cual(es)_____

3. ¿Dónde están ubicados sus principales clientes fuera del departamento del cesar?

Costa atlántica () Interior del país – Bogotá D.C. () Región pacífica () Antioquia y eje café. ()

Llanos orientales () Santanderes () otra(s) _____

Aspecto Logístico

4. ¿Qué servicio(s) utiliza para el transporte de sus productos a los clientes finales y/o consumidores?

Empresa de transporte de pasajeros () Servicio de mensajería () Transporte Informal ()

Correo certificado () vehículo propio sin frío () Transporte de carga convencional ()

otro(s) _____

5. ¿Qué tipo de medios utiliza para el transporte de sus productos al cliente final?

Motocicleta () Camioneta sin frío () Camión furgón sin frío () Motocarro ()

Taxi () Bus / buseta de transporte intermunicipal () vehículo de transporte en la vía ()

Otro(s) _____

6. ¿Con que frecuencia utiliza estos medios de transporte?

Diario () Semanal () Quincenal ()

7. ¿Considera que los anteriores medios le han garantizado la seguridad en el transporte de sus productos?

Si () No ()

8. ¿Alguna vez ha sufrido la avería, pérdida, desperdicio o desaparición de sus productos en estos medios de transporte?

Si () No ()

Si la respuesta anterior es “No”, pase a la pregunta siguiente (10.)

9. ¿Qué tipo de pérdida ha sufrido?

Derrame y desperdicio del producto () Robo () Devoluciones por averías ()

Accidentes del medio de transporte () otro () _____

10. ¿Estaría dispuesto a cambiar estos medios informales de transporte, por un medio formal y seguro?

Si () No ()

11. ¿Le gustaría que existiera un servicio seguro y eficaz de transporte especializado para la distribución de sus productos lácteos en el área metropolitana de Valledupar?

Si () No ()

12. ¿Cómo estaría dispuesto a pagar por este servicio?

Tarifa por servicio prestado () Tarifa por uso quincenal () Tarifa a 30 días ()

Otra () _____

Aspecto Económico

13. ¿Cuál medio considera usted como el indicado para cobro del servicio transporte?

Cobro por volumen () cobro por distancia () Cobro por tipo de servicio ()

Otros () _____

14. ¿Cuánto gasta al mes por concepto de transporte de sus productos?

15. Tiene claro que las autoridades pueden incautar y decomisar productos en medios de transporte no adecuado e informal.

Si () No ()

Comentario adicional

Después de la sesión, favor indique sus comentarios y sugerencias a cerca de este evento: Volumen que necesita transportar y No. Viajes por mes.

Gracias por su participación.

Proyectó y revisó: Grupo DISTRILAC – Esp. Gerencia de Mercado. Los datos aquí recolectados, serán usados solo con los fines investigativos como estipula la Ley de Habeas Data. AUTORIZACIÓN TRATAMIENTO DE DATOS PERSONALES.

3.5 Resultados

Desarrollo del focus Group

Para la realización del focus group se siguen los pasos anteriormente mencionados en el punto 3.2 método de investigación, de la siguiente manera.

- Determinación de los perfiles de los participantes: con el apoyo de la cámara de comercio de Valledupar, se realiza la convocatoria, mediante una campaña de expectativa enfocada al mercado meta, es decir a 15 microempresarios, ubicados en la jurisdicción de Valledupar, con la actividad económica elaboración de lácteos y que no posean un medio de distribución propios de sus productos a su cliente final.
- Invitación a los participantes de la sesión: Con el apoyo de la Cámara de Comercio de Valledupar, se elabora una pieza para publicidad del FOCUS GROUP: ANÁLISIS DE LA CADENA DE DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS, realiza una labor de promoción en las redes sociales para la invitación de las empresas a la sesión. También la entidad brinda apoyo en la difusión por correo a las empresas del sector. Se confirma la asistencia de 15 empresas.
- Organización de la sesión: Se solicita el préstamo de un auditorio en la Cámara de Comercio de Valledupar, quien accede a facilitar el salón de eventos y biblioteca Aula Virtual. La sesión se programa para el día 20 de septiembre de 2018, en las horas de 9:00 am hasta las 11:00 am.
- Desarrollo de la sesión: La jornada inicio con un espacio de 15 minutos para el registro de la asistencia de los asistentes. Seguidamente, durante 30 minutos se realiza una presentación e

introducción para ambientar a los asistentes con el propósito del focus group. En el espacio de una hora, se realizan entrevistas de diligenciamiento de encuestas de forma individual. Se realiza retroalimentación y seguimiento a cada encuestado durante toda sesión. Finalmente, en los últimos 15 minutos se realizan comentarios finales a cerca de la jornada y se agradece los participantes por el apoyo; se reciben comentarios varios.

- Tabulación de resultados

Análisis de los datos recolectaos

Tabla 6. Información de los participantes Focus Group

Información participantes				
Empresa	Ciudad	Correo	Dirección	Teléfono
Comer sano	Valledupar	ingenierosconsorciados@yahoo.com	Cra 10 # 19d-78	3008106975
Finca las Malvinas	San diego	juancholeo1970@gmail.com	Media luna	3156168913
Lácteos Dicfres	Valledupar	lacteosdicfres@gmail.com	Cll 16a2 #36-14	3156524720
Casa Gnecco s.a.s	Manaure	nenegnecco@gmail.com	Km 7 vía Valledupar Rio seco	3126356530
Delicias Miriam	Codazzi	japm-1292@hotmail.com	Calle 14c #21-05	355710762
Bellagio Products	Valledupar	cesardeangelis@hotmail.com	Calle 17#13-44	3205128340
Lácteos Yuri	Valledupar	millos2015@gmail.com	Mz 13 casa 10	3166592767
Lácteos	Valledupar	fabioguerrerom@hotmail.com	Finca abanico	3017647877

Información participantes				
Empresa	Ciudad	Correo	Dirección	Teléfono
Argelia	Astrea			
Industrias Dimar s.a.s	Valledupar	fincadimar@hotmail.com	Calle 11 # 19-14	3174507252
Lácteos villa sol	San diego	teamme@yahoo.es	Cra9 - cl 1	3114118141
Fermentados Lequess	Valledupar	alexanderviza@gmail.com	Calle 44#30-82	3114012412
Lácteos Scalea	Chiriguaná	iascalea@yahoo.com	Calle 8 # 2-145	3106324116
Lácteos la granja	Valledupar	lacteoslagranja@gmail.com	Calle 11 #11a-49	3235836909
Lácteos tía Bertha	El copey	lacteostiabertha@gmail.com	Calle 16#14-08	3145486702
Lácteos Delar	Valledupar	lacteosdelar@yahoo.com	Calle 44#24-30	3156834965

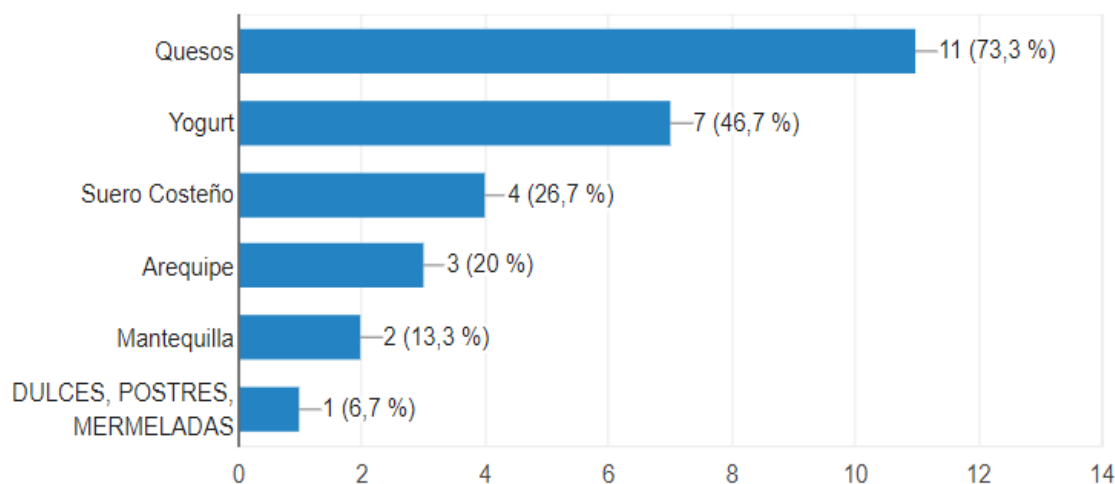
Las empresas participantes del focus group, provienen todos los municipios del área metropolitana de Valledupar, principalmente de los municipios de San Diego; así mismo, Manaure, La Paz y Codazzi, le siguen con el resto de participación; además las empresas también tienen presencia en corregimientos de Astrea, El Copey y Chiriguaná; todos estos sitios poseen una cercanía de entre 15 minutos y una hora de Valledupar. La mayoría de las empresas están concentradas en la ciudad Valledupar, el núcleo metropolitano (46.7%). El análisis indica que la mayor parte de los servicios se originarán desde esta capital, hacia dentro de su perímetro urbano y desde la misma ciudad para el resto los municipios, es decir de Valledupar, hacia los destinos cercanos, y por ultimo desde los municipios, hasta el resto del departamento, según las

indicaciones de los diferentes pedidos que tienen de sus clientes. Esto da la necesidad de inicio o sede de la empresa debe estar ubicada dentro de esta ciudad, es decir, donde estará ubicado su domicilio, puesto que también se puede aprovechar su acceso vial (Valledupar tiene conexión vial directa con todos los municipios), tiempo de llegar hasta los municipios más lejanos del departamento desde la capital (3 horas).

Aspecto Comercial

1. ¿Qué tipos de productos lácteos comercializa su empresa actualmente? 15 respuestas

Gráfica 1. ¿Qué tipos de productos lácteos comercializa su empresa actualmente?

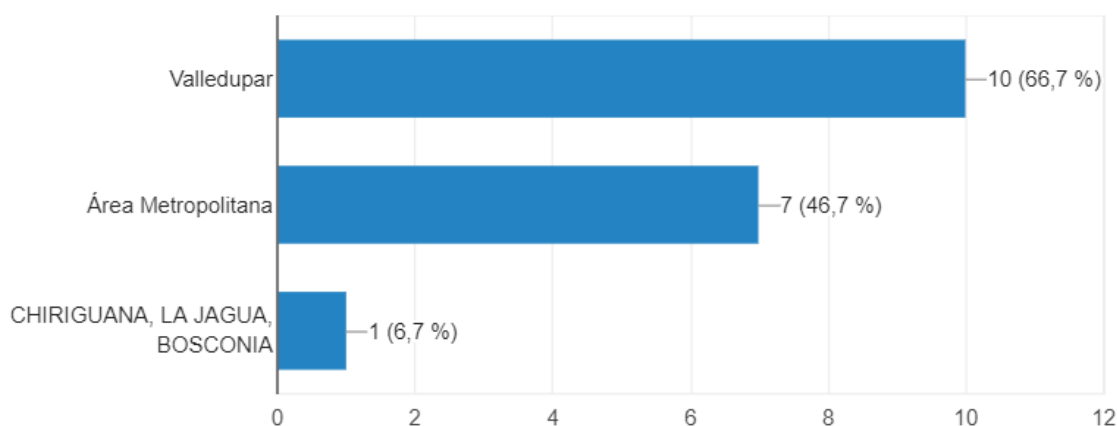


Los productos con mayor necesidad de distribución para el plan de negocios, son los quesos, en sus diferentes presentaciones. Seguido del yogurt y el suero costeño. Estos tres productos se pueden considerar como tradicionales en la canasta familiar no solo de los habitantes de Valledupar y el cesar, sino también de Colombia a nivel general. En menor

proporción, se necesita distribuir arequipe, mantequilla y otros derivados. Todos estos productos, de manera técnica tienen la condición de que deben mantener la cadena de frío, en condiciones de 0 a 4 grados centígrados, como aparece consignado en cualquier ficha técnica de productos derivados lácteos, o inclusive al reverso de sus empaques o etiquetas. Esto, conforme a como está establecido por el ministerio de transporte, como se mencionó anteriormente (ver punto 1.1).

2. ¿Dónde están ubicados sus principales clientes dentro del departamento del cesar? 15 respuestas

Gráfica 2. ¿Dónde están ubicados sus principales clientes dentro del departamento del cesar?



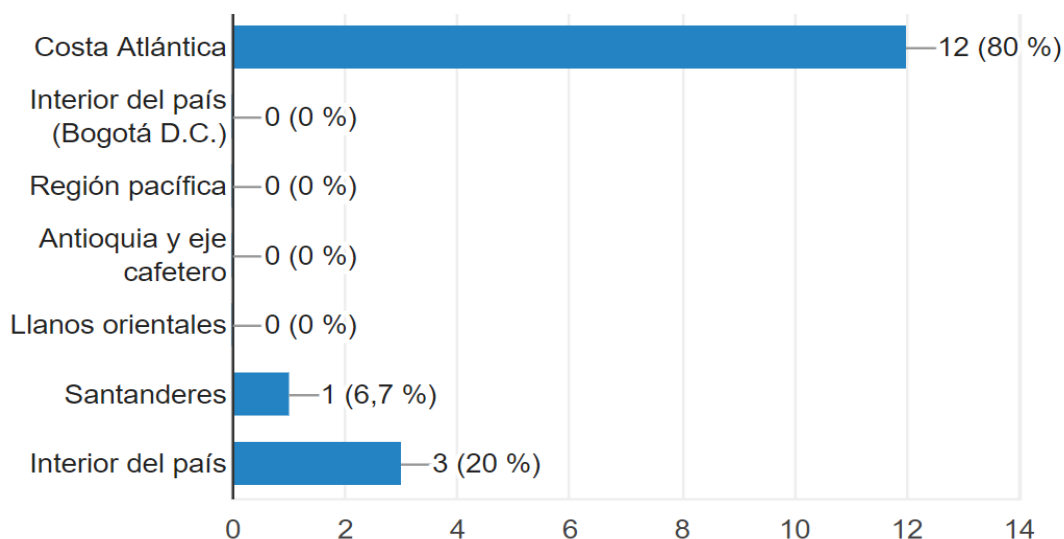
Las empresas entrevistadas poseen sus clientes en una mayor proporción, dentro del perímetro urbano de Valledupar, seguido de la ubicación en los municipios del área metropolitana y por último en otros municipios del departamento del cesar. Esto corrobora a Valledupar como elección de la sede de domicilio del Plan de negocios, puesto que el grueso de

los servicios solicitados, serán dentro de la capital. También se tendrán pedidos de transporte hacia los municipios de La Paz, San Diego, Manaure y Codazzi. Finalmente se tendrán, dentro del departamento solicitudes de envíos a poblados como Chiriguaná, Bosconia y La Jagua de Ibirico, todos en una sola ruta y a una hora de Valledupar.

3. ¿Dónde están ubicados sus principales clientes fuera del departamento del cesar? 15

respuestas

Gráfica 3. ¿Dónde están ubicados sus principales clientes fuera del departamento del cesar?



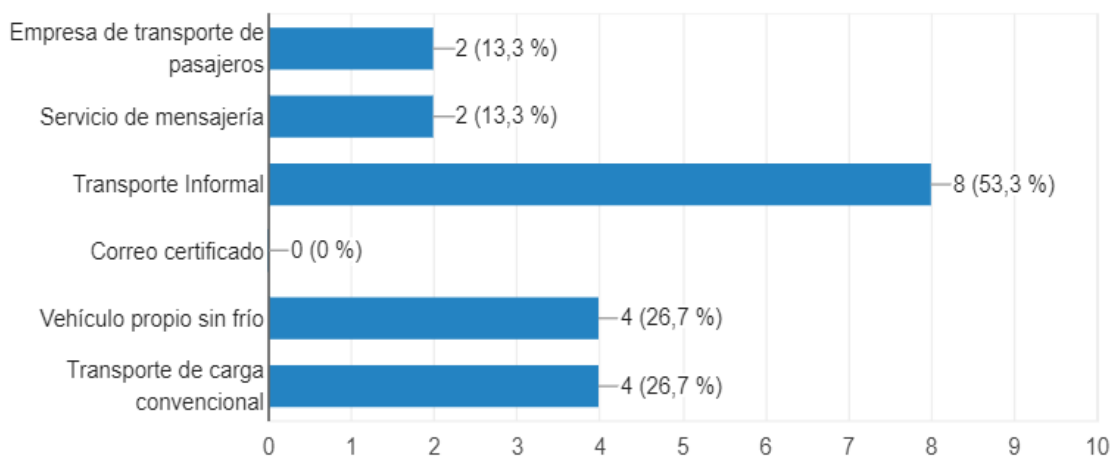
Los empresarios entrevistados, también hacen referencia a que poseen clientes exigentes a los cuales no han podido cumplirles con sus especificaciones de calidad, debido a la falta de soluciones de transporte adecuado de cadena de frío; En ese sentido, dentro de la costa atlántica se atenderán solicitudes a ciudades intermedias, como santa marta, Riohacha, también hasta barranquilla y Cartagena, principalmente; Así también se tiene como segunda plaza de destino

fuera del departamento, la ciudad de Bogotá D.C., epicentro del interior del país; por último están los Santanderes siendo Bucaramanga el núcleo principal de las solicitudes hacia esa región. Se posee un óptimo acceso (vía en buen estado) desde el departamento del Cesar hacia la costa atlántica, desde la vía Valledupar – Bosconia – Fundación. Hacia los municipios de los Santanderes hasta Bogotá, desde la vía Valledupar – Aguachica – Bucaramanga y de ahí a la capital del país, con vías 4G, doble calzada por las obras de la Ruta del Sol.

Aspecto Logístico

4. ¿Qué servicio(s) utiliza para el transporte de sus productos a los clientes finales y/o consumidores? 15 respuestas

Gráfica 4. ¿Qué servicio(s) utiliza para el transporte de sus productos a los clientes finales y/o consumidores?

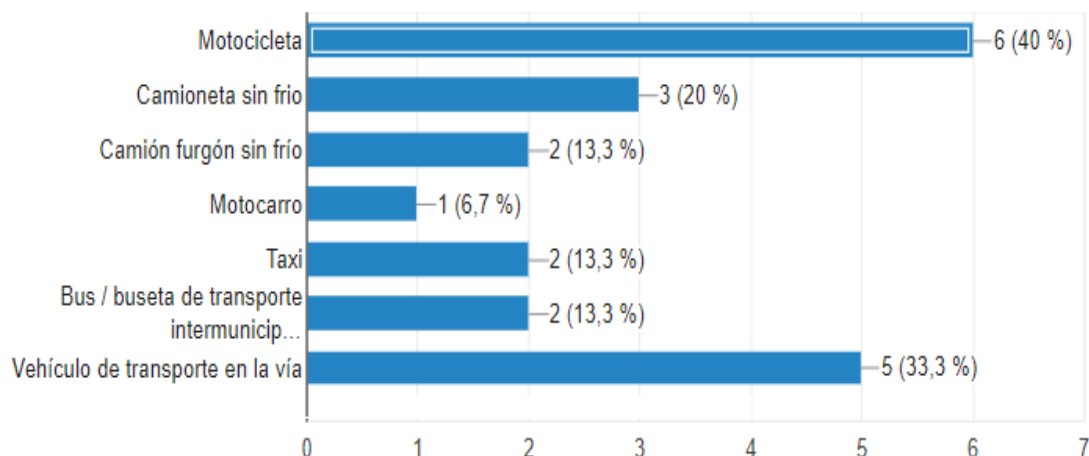


Dentro de los modos de transporte utilizados actualmente por las empresas de la región para su distribución de lácteos, esta principalmente el informal, es decir, los populares vehículos

“piratas” que transportan pasajeros y encomiendas menores, siendo algunos de estos, contrabandistas de diferentes productos; le siguen los vehículos sin frío para transporte de carga convencional. Algunos empresarios tienen vehículos propios, pero no estos no están adecuados para la cadena de frío. Finalmente, algunas empresas utilizan empresas de transporte de pasajeros, realizando el envío sin ninguna garantía de seguridad, y que al final el destinatario reclama en la sede de la empresa. Por último, se utiliza el servicio de transporte a través de empresas de mensajería, aunque sin especificar el contenido de la carga, puesto que estas empresas rechazarían hacer el envío. La manera de embalar los lácteos, consiste en la utilización de una caja de icopor enhielada, sellada con cinta adhesiva, que no protege ni del deterioro, ni de la merca ni del robo de la misma o parte de su contenido durante el uso de los distintos modos de transporte.

5. ¿Qué tipo de medios utiliza para el transporte de sus productos al cliente final? 15 respuestas.

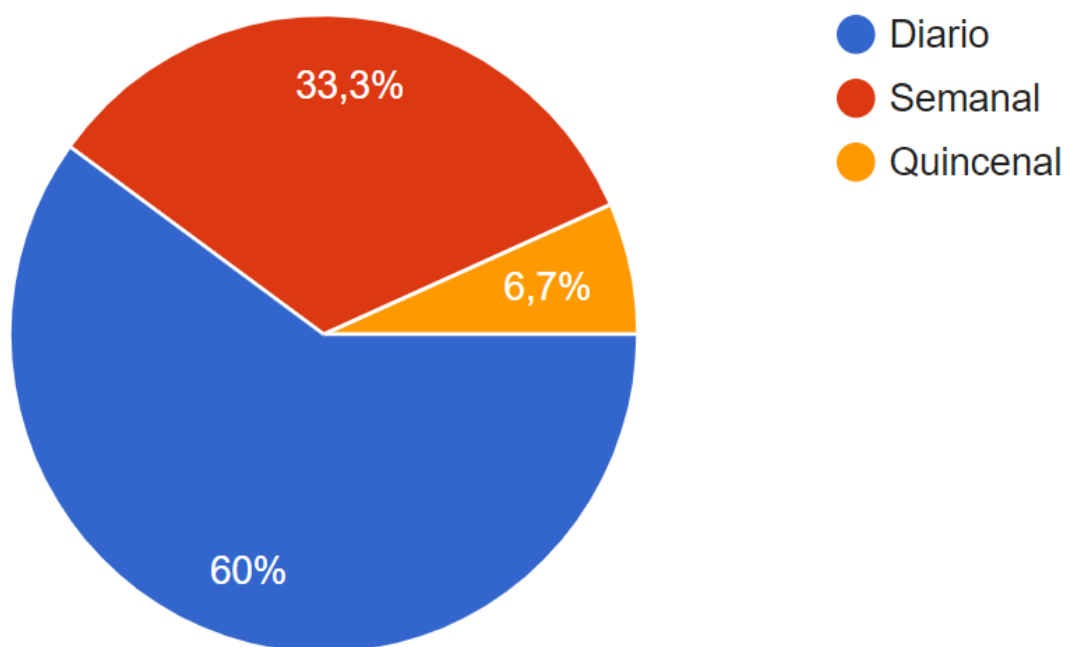
Gráfica 5. ¿Qué tipo de medios utiliza para el transporte de sus productos al cliente final? 15 respuestas.



Los siguientes medios son los más utilizados para realizar ya la tarea de distribución; la lista la encabeza la motocicleta, a través de asegurar una canasta, con un cable apoyado de ganchos en las parrillas, dentro de la cual introducen las (la) caja(s) de icopor con el contenido de los productos lácteos y se realizan los pedidos. Seguidamente está el medio de transporte pirata o vehículo de transporte en la vía. A este, comúnmente se le confía, durante el transporte ilegal de pasajeros de un sitio a otro, el envío de los productos lácteos en las cajas. En orden de uso están las camionetas tipo Pick Up, empleadas generalmente para el transporte de mercancías, y que tiene en su parte trasera una zona de carga descubierta, en la cual se pueden colocar objetos grandes, pero sin ninguna opción de cadena de frío. Otros medios usados son los de transporte público, como taxis, además de los buses y busetas de transporte de pasajeros, los cuales obviamente tampoco cumplen con la cadena de enfriamiento. Por último, están los pequeños camiones de carga convencional que no poseen sistemas de refrigeración simples y los motocarros, motocicletas adaptadas generalmente con zona de carga descubierta en su parte trasera.

6. ¿Con que frecuencia utiliza estos medios de transporte? 15 respuestas

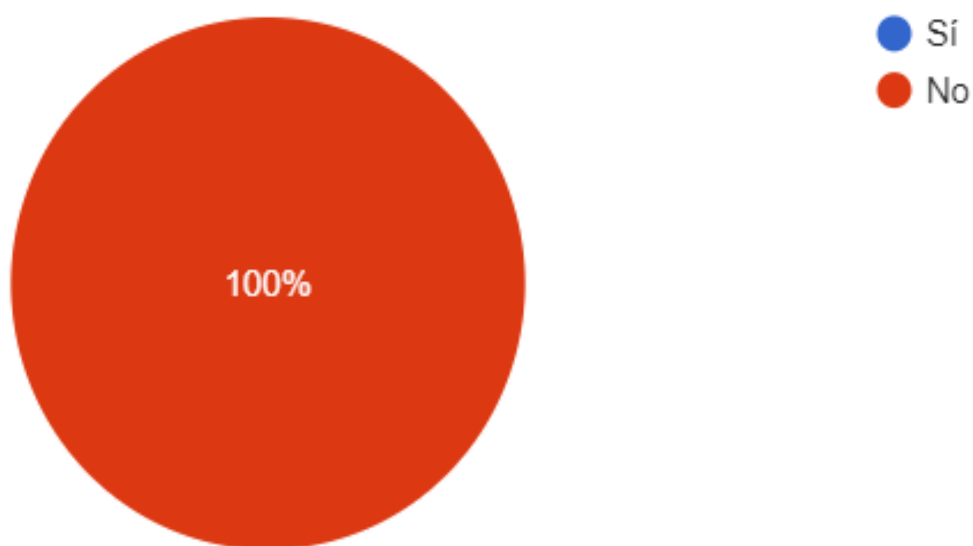
Gráfica 6. ¿Con que frecuencia utiliza estos medios de transporte?



La principal frecuencia de uso de los medios de distribución y transporte es diaria, puesto que las empresas producen lácteos de domingo a domingo, es decir no detienen su producción en ningún día del mes y ésta, generalmente se realiza en las horas de la madrugada, para después de mediodía, realizar las entregas. Esta cantidad de empresas con esta frecuencia diaria, son las que están ubicadas dentro del perímetro urbano de Valledupar y su área metropolitana, ya que por su cercanía realizan a toma de pedidos y envíos diarios. Los servicios semanales corresponden hacia los demás municipios de del departamento del cesar, donde por lo general los días lunes se toma el pedido que se realizara. La frecuencia quincenal, corresponde a los envíos nacionales, hacia la costa atlántica, los Santanderes y el interior del país, principalmente Bogotá D.C.

7. ¿Considera que los anteriores medios le han garantizado la seguridad en el transporte de sus productos? 15 respuestas

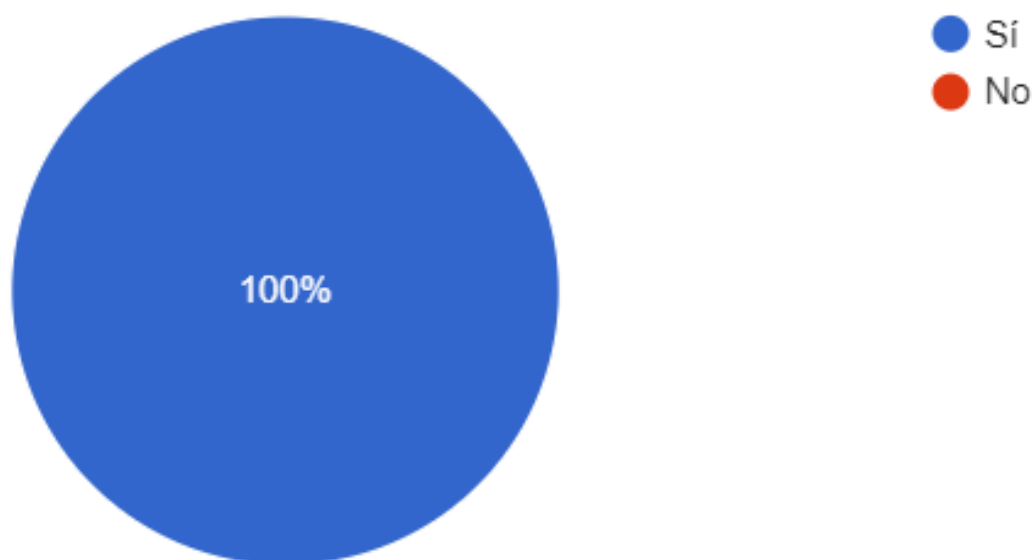
Gráfica 7. ¿Considera que los anteriores medios le han garantizado la seguridad en el transporte de sus productos?



El total de los encuestados indican que los anteriores medios y modos de transportes informales, no son los idóneos para la distribución, empezando porque obviamente ninguno cumple con la conservación de la cadena de frío; en efecto, estos no les garantiza, ni la seguridad del envío, ni la integridad de sus productos lácteos transportados.

8. ¿Alguna vez ha sufrido la avería, pérdida, desperdicio o desaparición de sus productos en estos medios de transporte? 15 respuestas

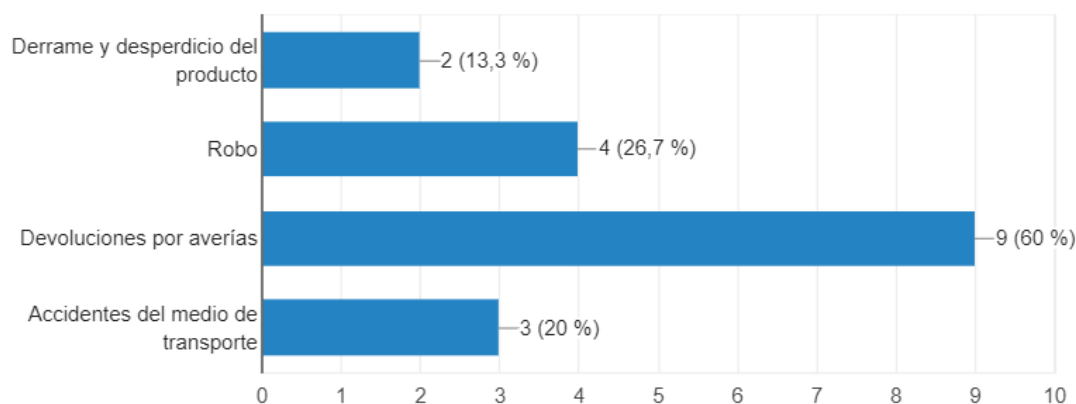
Gráfica 8. ¿Alguna vez ha sufrido la avería, pérdida, desperdicio o desaparición de sus productos en estos medios de transporte?



En consecuencia, con la cuestión anterior, la totalidad de los encuestados indican que por lo menos una vez, mediante la utilización de estos medios informales de transporte y distribución, han sufrido la avería, pérdida, desperdicio o desaparición sus productos lácteos, sin obtener ninguna respuesta, solución por parte de los propietarios o encargados de estos medios de transporte. Esto corrobora, como se estableció anteriormente, los indicadores de merma, pérdida y desperdicio de lácteos, que principalmente se daban durante el proceso de distribución final, debido a diversas condiciones, entre esas la indebida manipulación la falta conservación de la cadena de frío.

9. ¿Qué tipo de pérdida ha sufrido? 15 respuestas

Gráfica 9. ¿Qué tipo de pérdida ha sufrido?

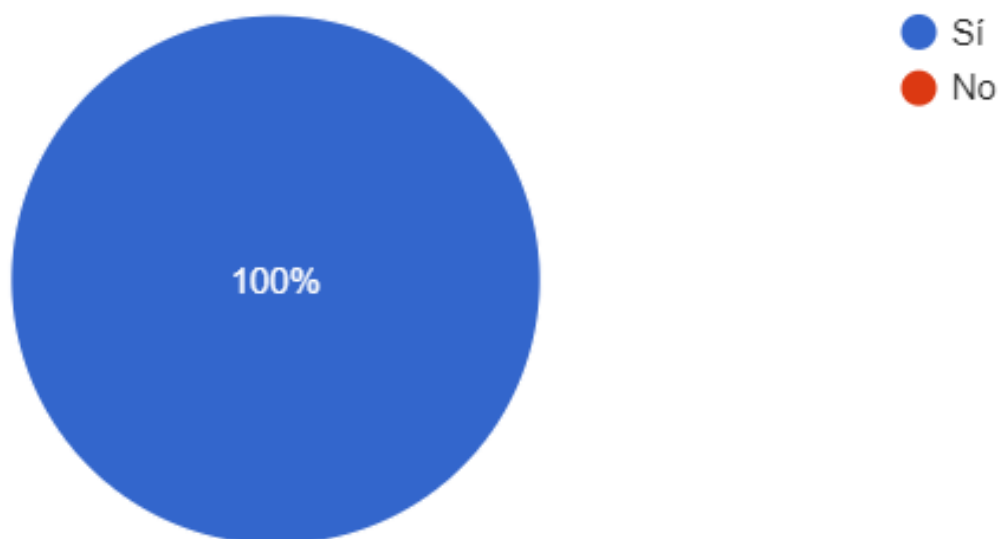


Los principales incidentes que reportan los encuestados corresponden a devoluciones por averías. El producto, debido a la incorrecta manipulación y no conservación de la cadena de frío (se empaqueta en cajas de icopor aseguradas por cinta adhesiva), sufren estas averías antes de llegar a su destino final, por lo que los clientes, optan por no recibirlos. Seguidamente, las empresas sufren el robo de sus productos; es una situación que ocurre debido a que muchas veces optan por los envíos en vehículos “piratas”, quienes no garantizan ninguna seguridad de llegada (se excusan que no hubo reclamo del pedido y se abandona en el sitio convenido de llegada, reclamadores incorrectos, pasajeros que cambian equivocadamente la carga, entre otros). Otro de los incidentes que ocurren son los accidentes de los medios de transporte. Debido a que la mayoría de los medios son descubiertos, sin ninguna protección, es muy común que los productos y las otras mercancías transportadas, sufran cuando existen accidentes con otros vehículos. También hay ocasiones en las que el producto transportado, sufre derrames y desperdicio, esto por las malas condiciones de su manipulación que existe, donde en cada medio se

comparte con otro tipo de carga e incluso, personas, debido a que no se utiliza un medio de transporte especializado en cadena de frío.

10. ¿Estaría dispuesto a cambiar estos medios informales de transporte, por un medio formal y seguro? 15 respuestas

Gráfica 10. ¿Estaría dispuesto a cambiar estos medios informales de transporte, por un medio formal y seguro?

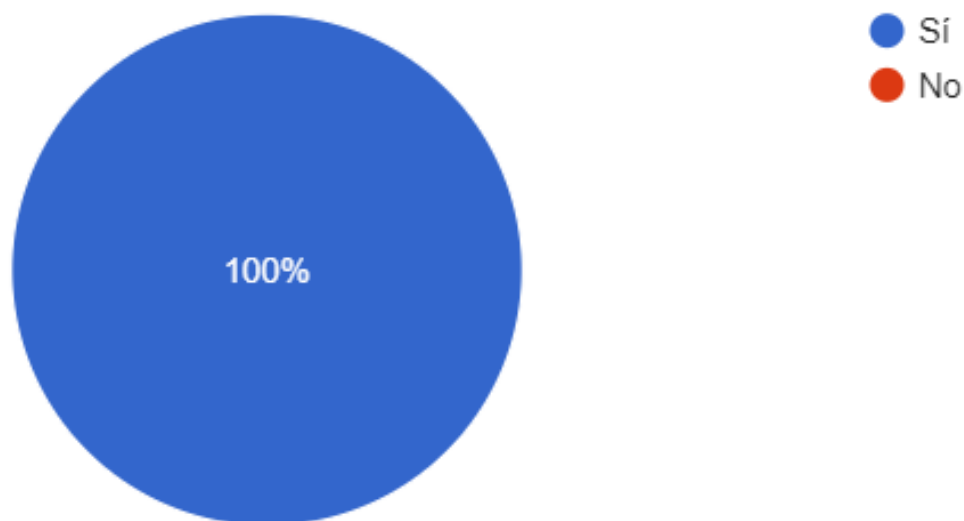


La totalidad de los encuestados, indica que estaría dispuesto a abandonar estos medios y modos de transporte informales, puesto que el uso de estos, en efecto, les ha acarreado la avería, pérdida, desperdicio o desaparición sus productos lácteos, sin obtener ninguna respuesta, solución por parte de los propietarios o encargados de estos medios de transporte. Este es de los indicadores clave conseguidos mediante esta investigación, para las pretensiones del plan de

negocios DISTRILAC, ya que mide el grado de aprobación de abandonar el actual modelo informal de distribución y la necesidad de un adecuado modo de transporte, concentrado en la cadena de frío.

11. ¿Le gustaría que existiera un servicio seguro y eficaz de transporte especializado para la distribución de sus productos lácteos en el área metropolitana de Valledupar? 15 respuestas

Gráfica 11. ¿Le gustaría que existiera un servicio seguro y eficaz de transporte especializado para la distribución de sus productos lácteos en el área metropolitana de Valledupar?

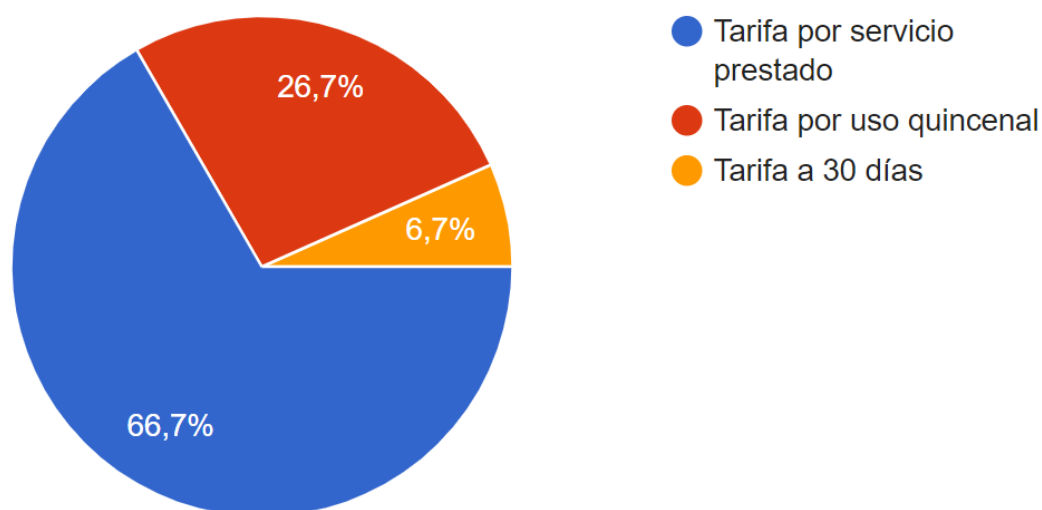


Todos los empresarios encuestados, coinciden en que es una necesidad latente la falta un sistema de transporte en cadena de frío para la idoneidad y seguridad en la entrega de sus productos y que una posible solución esta soportada en la implementación y puesta en marcha de una empresa que ofrezca un servicio seguro y eficaz de transporte especializado para la

distribución de sus productos lácteos en el área metropolitana de Valledupar. Por ende, este es otro de los indicadores clave conseguidos mediante esta investigación, para las pretensiones del plan de negocios DISTRILAC, ya que mide el grado de aceptabilidad al uso de los servicios de la nueva empresa gestada a partir de los resultados de la presente investigación de mercado.

12. ¿Cómo estaría dispuesto a pagar por este servicio? 15 respuestas

Gráfica 12. ¿Cómo estaría dispuesto a pagar por este servicio?



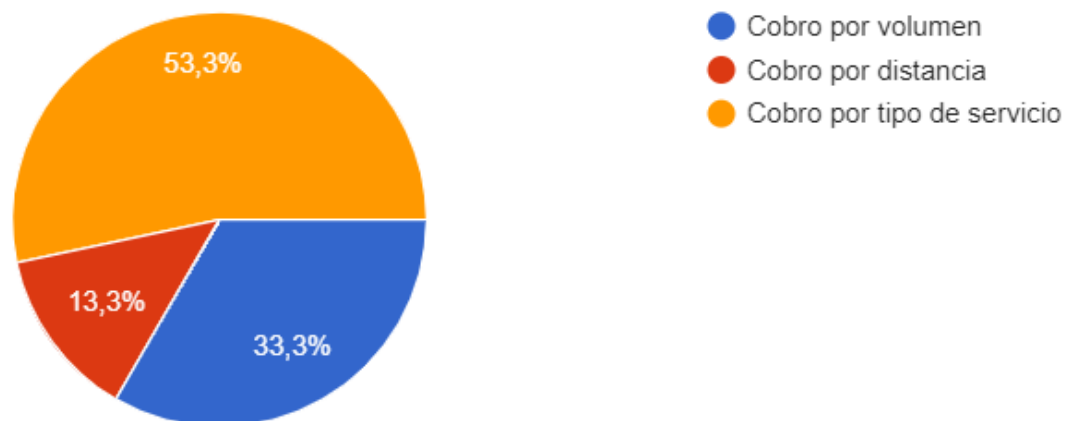
El modo de cancelación del servicio de preferencia por los empresarios, es la tarifa paga por servicio prestado, tal como funcionan los servicios comunes de transporte de mercancías, como curriers y los servicios de mensajería postal. Es decir, servicio solicitado, es servicio pago justo en el momento en que se realiza la solicitud del despacho del producto. Otra opción que los empresarios prefieren, aunque en mucha menor proporción, es el pago quincenal de los servicios, es decir que se cancelen todos los servicios prestados cada quince días. Es una opción que

podría, en un futuro, adoptarse, pero para efectos de puesta en marcha del plan de negocios, no se contempla como prioritaria; finalmente, la tarifa de pago cada treinta días, no es una opción que parezca como atractiva, puesto que, para todo negocio, sobre todo cuando están iniciando, es preferible que haya un flujo de caja constante de sus ingresos, que garantice liquidez.

Aspecto Económico

13. ¿Cuál medio considera usted como el indicado para cobro del servicio transporte? 15 respuestas

Gráfica 13. ¿Cuál medio considera usted como el indicado para cobro del servicio transporte?



Las empresas encuestadas tienen posiciones más divididas para la elección del parámetro o magnitud para medida del cobro. Mientras poco más de la mitad, indica que prefiere el cobro por el tipo de servicio, es decir, por el vehículo en sí en el que se va a realizar el transporte. En

menor medida, están lo que prefieren que se mida el volumen a transportar y en base a este, se realice la facturación; Finalmente están uno pocos que prefieren que se le liquide el cobro por distancia, es decir los kilómetros que serán necesarios recorrer, para efectuar la entrega.

14. ¿Cuánto gasta al mes por concepto de transporte de sus productos? 15 respuestas

Gráfica 14. ¿Cuánto gasta al mes por concepto de transporte de sus productos?

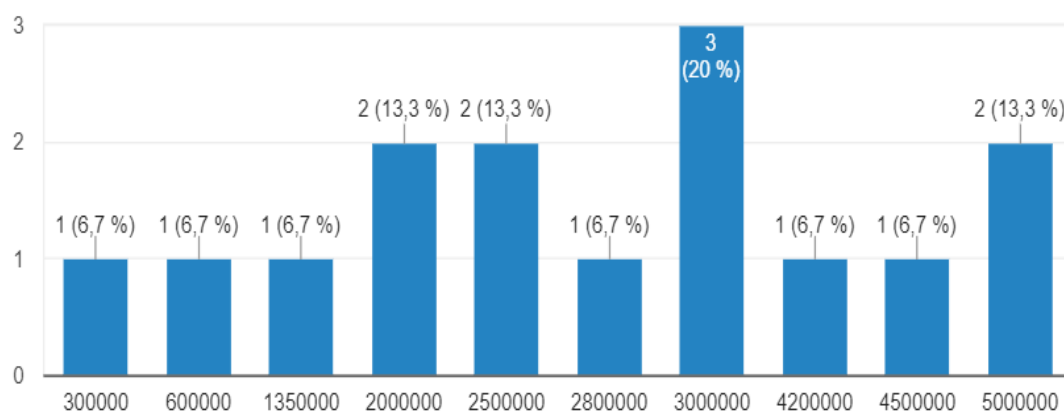


Tabla 7. Monto que actualmente gasta en transporte

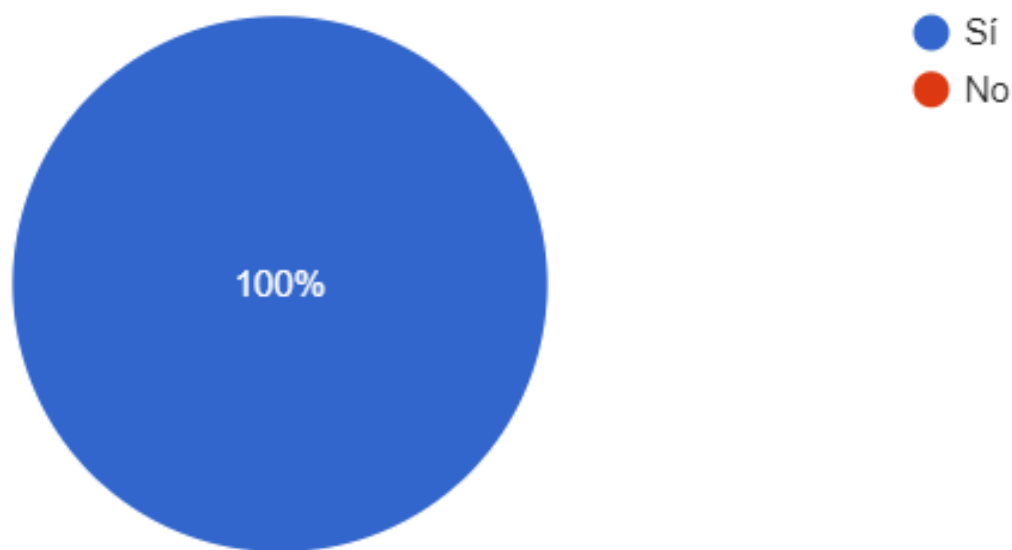
CLIENTE	FRECUENCIA DE COB	MONTO QUE ACTUALMEN GASTA EN TRANSPORTE
1	Diario	\$ 3.000.000
2	Quincenal	\$ 600.000
3	Diario	\$ 2.000.000
4	Diario	\$ 300.000
5	Diario	\$ 2.500.000
6	Semanal	\$ 4.500.000
7	Diario	\$ 3.000.000
8	Diario	\$ 1.350.000
9	Semanal	\$ 2.800.000
10	Semanal	\$ 3.000.000
11	Diario	\$ 2.500.000
12	Diario	\$ 5.000.000
13	Diario	\$ 5.000.000
14	Semanal	\$ 4.200.000
15	Semanal	\$ 2.000.000
	Mensual	\$ 41.750.000
	Anual	\$ 501.000.000

Cada mes, estas empresas en su conjunto gastan alrededor de la suma de \$ 41.750.000 de pesos MCTE y esta cifra se traduce en un monto anual de cerca de 500 millones de pesos; Esto indica una cifra importante que actualmente no está generando ningún crecimiento empresarial, puesto que esa cantidad se está quedando actualmente en un canal de distribución informal, que no reporta impuestos, no genera empleos formales, no aporta a la seguridad social de los involucrados en los procesos, se presta para el contrabando y el perjudicado siempre termina siendo el micro empresario productor de derivados lácteos que se ve obligado al uso de esos medios, por la ausencia de un sustituto que cumpla con los requerimientos y condiciones especializadas de la cadena de frío, exponiéndose por una parte, a las intervenciones de las

autoridades y por otro, la avería, pérdida, desperdicio o desaparición sus productos lácteos, sin obtener ninguna respuesta, solución por parte de los propietarios o encargados de estos medios de transporte.

15. Tiene claro que las autoridades pueden incautar y decomisar productos en medios de transportes no adecuados e informales. 15 respuestas

Gráfica 15. Tiene claro que las autoridades pueden incautar y decomisar productos en medios de transportes no adecuados e informales.



La totalidad de los encuestados tiene claro que las autoridades pueden incautar y decomisar sus productos si estos no cumplen con buenas condiciones de transporte, puesto que están librando una lucha frontal contra el contrabando de alimentos, especialmente de productos lácteos, ya que en la actualidad se viven unos altos niveles tráfico de alimentos a través del de

mercado negro y el contrabando, en su mayoría provenientes de Venezuela, tema que de forma detallada, se abordó anteriormente en el presente plan de negocios.

COMENTARIO ADICIONAL: volumen que necesita transportar 15 respuestas, No.

Pedidos por mes y volumen por pedido.

Tabla 8. Volumen que necesita transportar en Kg mensual

CLIENTE	COMENTARIO ADICIONAL volumen que necesita transportar en kg mensual	No. Pedidos x mes	Volumen kg por pedido
1	1900	30	63
2	400	2	200
3	1300	30	43
4	200	30	7
5	1500	30	50
6	2800	2	1400
7	1900	30	63
8	800	30	27
9	1700	5	340
10	1900	5	380
11	1500	30	50
12	3200	30	107
13	3200	30	107
14	2700	5	540
15	1250	5	250
	26.250	294	

Las empresas necesitan distribuir aproximadamente, un total de 26 mil kilogramos de productos derivados lácteos y les urge la necesidad de usar un servicio especializado en transporte de productos lácteos, puesto que a pesar que es un volumen interesante de producto, como se tuvo la posibilidad de evaluar anteriormente en el aspecto de logística, esta cifra no

alcanza a llegar completa debido a que durante los procesos actuales de distribución los productos sufren constantes situaciones de avería, pérdida, desperdicio o desaparición. Sumado a esa cifra, las empresas realizarán en promedio, 294 entregas mensuales, sin contar que realizan envíos fuera de la hora de toma de pedidos. Esta información servirá de apoyo, para efectos más adelante, servir de soporte en el punto 4.2 Estrategia de precio.

Tabla 9. Entregas mensuales

TIPO		
URBANO		
		NACIONAL
URBANO		
URBANO		
URBANO		
		NACIONAL
URBANO		
URBANO		
	MUNICIPAL	
	MUNICIPAL	
URBANO		
URBANO		
URBANO		
	MUNICIPAL	
	MUNICIPAL	
270	20	4

Adicional a esto, los envíos mensuales están repartidos de la siguiente manera: 270 dentro del perímetro urbano de la ciudad de Valledupar, 2 en municipio del departamento del cesar y 4 son envíos nacionales (deben distribuir 10 entregas), a modo de desglose de los 294 pedidos mensuales recurrentes de los 15 clientes meta.

- Reporte de sesión: El reporte de la sesión se presenta de forma resumida a través de la siguiente ficha técnica:

Tabla 10. Ficha técnica Focus group.

Ficha Técnica resumen del Focus group	
NOMBRE	DISTRIBUCION Y TRANSPORTE DE LACTEOS
TIPO DE INVESTIGACIÓN	Cuantitativa
INSTRUMENTO	Entrevistas/ Encuestas
TAMAÑO DE LA MUESTRA	15
SEGMENTACIÓN DEL GRUPO OBJETIVO	Microempresas del sector lácteo, ubicada en jurisdicción de Valledupar, norte del departamento del Cesar.
ÁMBITO GEOGRÁFICO	Área metropolitana de Valledupar
DURACIÓN (HORAS)	2 (9:00 AM – 11:00 PM)
FECHA	20/09/2018
LUGAR DE REALIZACIÓN	Salón de eventos Biblioteca Aula Virtual Edificio CCV
MEDIO DE DIFUSION	Redes Sociales oficiales, Correo Electrónico.
EVIDENCIAS GENERADAS	Lista de asistencia, Encuestas, Fotografías.
MEDIOS DE VERIFICACIÓN	Página Web Cámara de Comercio de Valledupar. Promoción y difusión en redes sociales oficiales.
RESPONSABLES	Cristhian Franco, Breiner Beltrán, Luis Carpintero y Edgar Gutiérrez

Evidencias - Anexos

- **Pieza publicitaria**



Especialización en Gerencia de
Mercado - Valledupar
Facultad de Ciencias Económicas y
Administración
VALLEDUPAR

FOCUS GROUP

DISTRIBUCIÓN Y TRANSPORTE DE PRODUCTOS LÁCTEOS

Fecha: 20 de Septiembre de 2018
Hora: 9:00 am - 11: 00 am
Lugar: Biblioteca Aula Virtual
Edif. Sede principal Cámara de Comercio

Entrada libre - Cupos limitados [Inscripciones aquí](#)

Informes: 5897868 Ext. 107 y 108 -
desarrolloregionalccv@gmail.com

<https://twitter.com/CCVALLEDUPAR/status/1042451792137728000>



Cámara de Comercio
@CCVALLEDUPAR

Siguiendo

La @ccvalledupar invita a las empresas del clúster lácteo al Focus Group sobre la distribución de productos lácteos en el departamento del César. Invitados: Universidad Jorge Tadeo Lozano. @joturma57

FOCUS GROUP
DISTRIBUCIÓN Y TRANSPORTE DE PRODUCTOS LÁCTEOS

Fecha: 20 de Septiembre de 2018
Hora: 9:00 am - 11: 00 am
Lugar: Biblioteca Aula Virtual
Edif. Sede principal Cámara de Comercio

Entrada libre - Cupos limitados [Inscripciones aquí](#)

Informes: 5897868 Ext. 107 y 108 -
desarrolloregionalccv@gmail.com

11:34 - 19 sept. 2018 desde Valledupar, Colombia

9 Retweets 12 Me gusta



9



12



- Publicación redes sociales

<https://twitter.com/CCVALLEDUPAR/status/1042847034146009089>



- Evidencias Fotográficas





4. MARKETING MIX

4.1 Estrategia de producto (Servicio).

El servicio que prestará la empresa DRISTRILAC será la distribución de productos lácteos a través de medios de transporte con cadena de frío; Se clasifica de esta forma por la variable ubicación y/o servicio requerido, ya que, de acuerdo a esta, se elige el medio de transporte adecuado a las necesidades del cliente.

A continuación, DISTRILAC presenta su portafolio de servicios de distribución:


Tabla 11. Distribución de Urbana

Servicio Tipo 1	Distribución de Urbana
	
<p>Distribución de Urbana (a nivel local) en la ciudad de Valledupar y su área metropolitana. Este servicio se prestará a través de un camión sencillo con refrigeración, de capacidad de 2toneladas y un motocarro de capacidad de 600 Kg. Los principales destinos de llegada, son las tiendas de barrio, locales comerciales y almacenes de cadena.</p>	

Tabla 12. Distribución Intermunicipal

Servicio Tipo 2	Distribución Intermunicipal
	
<p>Estipulado como distribución de carácter departamental, es decir, cubriendo los 25 municipios del departamento del cesar. Se apoyara en el camión sencillo refrigerado de 2toneladas; Los principales destinatarios, son las diferentes locales y almacenes municipales, donde confluyen los clientes regionales de estos productos.</p>	

Tabla 13. Distribución Nacional

Servicio Tipo 3	Distribución Nacional
	
<p>El servicio a ofrecer los envíos nacionales, principalmente a Barranquilla, a Bucaramanga y a Bogotá D.C. Este servicio se prestará a través de un camión sencillo refrigerado de capacidad de 4.5 Toneladas. Los principales destinos, son los diferentes comercializadores nacionales.</p>	

Servicio al cliente

Se contará con personal calificado desde conductores certificados para el transporte, hasta equipo trabajo conformado por personal técnico y profesional en competencias administrativas y agroindustriales, que atenderán durante los 7 días de la semana. El equipo humano (conductores, preventistas y administrativos) contarán con su debida presentación, dotación y un protocolo de servicio al cliente, ya sea el canal (presencial, virtual, telefónico, etc.) del que se establezca comunicación con el personal externo (clientes, proveedores, usuarios).

Figura 1. Presentación, dotación del equipo humano

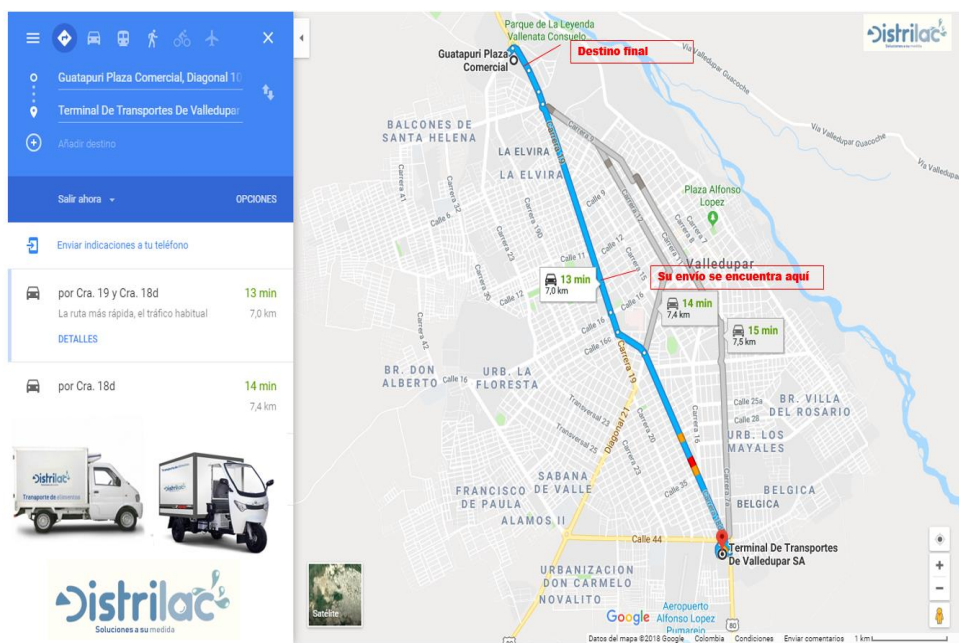
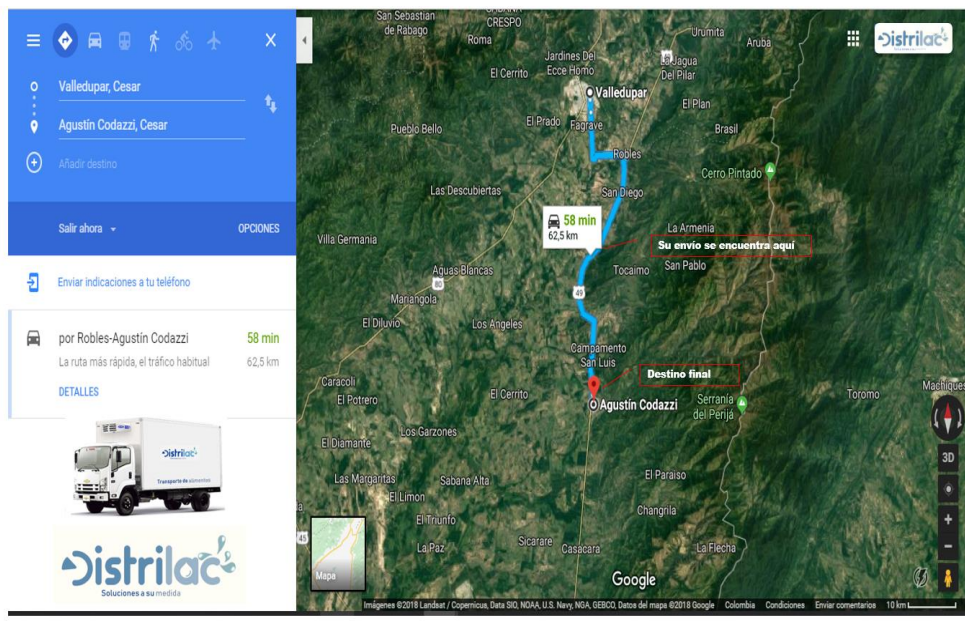


Plataforma de seguimiento en línea

Plataforma de seguimiento en línea para que los usuarios internos y externos realicen la trazabilidad en tiempo real de los envíos tanto a nivel urbano, departamental y nacional, a través del GPS, con el objeto de que en todo momento se verifique y monitoree en tiempo real, la ruta y

la ubicación de los diferentes medios de transporte, esto con el fin de garantizar la promesa de servicio, 7 días a la semana con la confianza y seguridad que ofrece DISTRILAC en su propuesta de valor.

Figura 2. Plataforma de seguimiento en línea



4.2 Estrategia de precio

Matriz tarifa de precios

Los precios están establecidos dependiendo del tipo de servicio, de la siguiente manera:

Tabla 14. Matriz tarifa de precios

Tipo de servicio	Tabla de tarifas	Unidades de medida	Valor
Servicio tipo 1	Transporte urbano	Kilogramo	\$ 800
Servicio tipo 1	Transporte intermunicipal	kilometro / Tonelada	\$ 3.000
Servicio tipo 1	Transporte nacional	kilometro / Tonelada	\$ 3.000

Estrategia de DESCREME.

La estrategia de precio para DISTRILAC, se basara en el DESCREME, el cual consiste en poner el precio inicial más alto a un nuevo servicio en el mercado. Como el producto es un servicio especializado de transporte en cadena de frio, diferente de los actuales medios de transporte informal, se opta por asignar el precio en el nivel más alto posible que los consumidores más interesados (participantes del focus group), estarían dispuestos a pagar por él servicio. El objetivo de descremar o desnatar el precio es explotar al máximo los ingresos del mercado.

Fundamentos de la estrategia:

1. El portafolio a ofrecer por DISTRILAC, se encuentra en la etapa de introducción y promoción exclusivamente de un nuevo producto en un mercado nuevo (acorde con la etapa de lanzamiento de producto).
2. Necesidad de obtener márgenes altos de utilidad para recuperar el costo de la logística de distribución y promoción del servicio en el corto plazo.
3. La calidad del servicio especializado en cadena de frio es ampliamente superior a la de los medios informales.

Esta estrategia ubica a la empresa en una posición de flexibilidad hacia el futuro ya que es más fácil bajar un precio que subirlo en caso de no funcionar el descreme. DISTRILAC tendrá clasificaciones de precios de acuerdo a variables como el volumen a transportar (Kilogramos para envíos urbanos) y el volumen sobre los kilómetros recorridos (durante los envíos intermunicipales y nacionales), a través de los diferentes medios de carga (motocarro, camiones). En el entorno del transporte, la variabilidad en el precio es poca, en relación a la competencia directa, comparando con los costos establecidos en el transporte formal e informal.

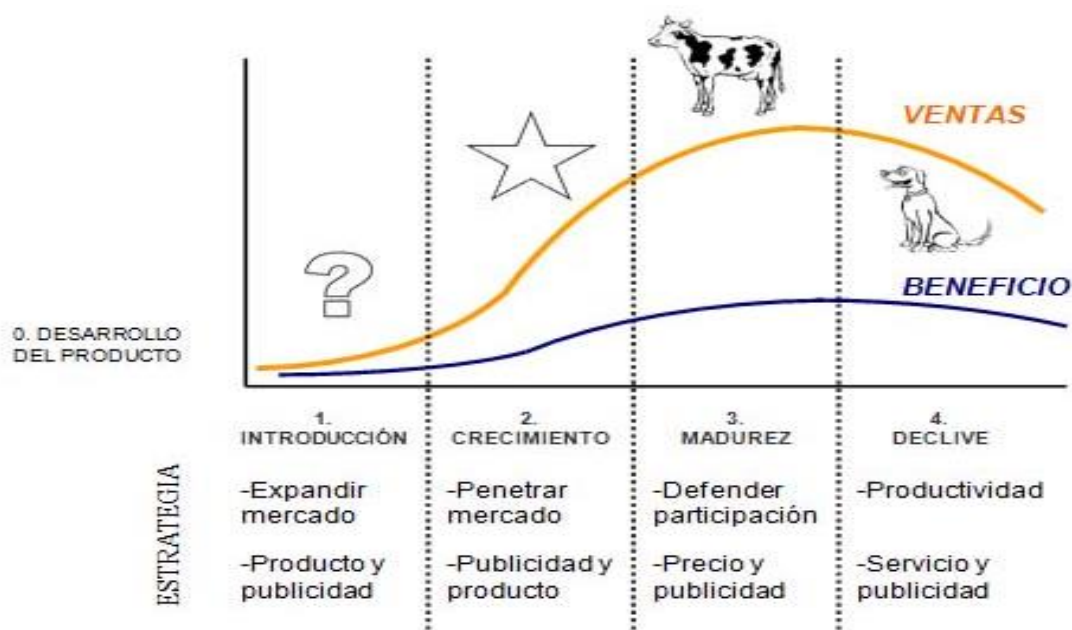
4.3 Estrategia de promoción y comunicación.

Para la estrategia de promoción y comunicación, es necesario tener en cuenta la posición actual en el modelo ciclo de vida del producto (servicio). Durante la etapa de introducción, DISTRILAC aplicará marketing relacional y marketing directo dependiendo del contexto; la publicidad buscará ser informativa, persuasiva y orientada a mantener el recuerdo de la marca y la empresa.

Tabla 15. Costos en publicidad

Rubro	Detalle	Valor
Promoción	Impresión de merchandising	5.000.000
	Dummi y stand	1.000.000
	Diseño gráfico del logo y de las imagen institucional	500.000
	Papelería y otros	1.000.000
	Estrategias de fidelización	2.500.000
Total		10.000.000

En este caso, el servicio de distribución del plan de negocios DISTRILAC se encontrará en la etapa de introducción, lo que demandará una estrategia de lanzamiento, a través de la expansión en su segmento del mercado y en el énfasis de la propuesta de valor del servicio y en su difusión e través de la inversión en publicidad, teniendo en cuenta que el servicio aun es una incógnita.

Figura 3. Estrategia de comunicación y marketing

Durante la estrategia de comunicación y marketing a nivel de introducción en el mercado,

del portafolio de servicios de distribución de DISTRILAC, se utilizarán las siguientes estrategias:

a. Branding: Anglicismo empleado en mercadotecnia que hace referencia al proceso de hacer y construir una marca. En el caso de este pan de negocios, la marca DISTRILAC será la siguiente y estará presente en elementos de merchandising como libretas, gorras, lapiceros, entre otros:

-Marca: Es mixta, es decir se compone de un signo distintivo formado por tipografía horizontal y un conjunto de figuras. En este plan de negocios, la marca la compone la palabra DISTRILAC, empezando por la “D” formada por un corte lácteo, así como unas gotas, que en su conjunto conforman una franja horizontal, sin fondo. Los colores juegan con un degradado de azul oscuro a azul claro, de derecha a izquierda. El Azul se utiliza ampliamente para representar a la calma y la responsabilidad. En general se asocia con estabilidad, representa lealtad y confianza. Por este motivo es muy utilizado por empresas que quieren transmitir seguridad.

Figura 4. Logo



-Lema:

Soluciones a su medida

Soluciones a su medida. Porque los diferentes servicios de distribución se ajustan

directamente a las necesidades y volúmenes de producción y ventas de las micro empresas de lácteos de la región. Sigue el mismo juego con la tonalidad del color azul en degradado.

-Merchandising: artículos publicitarios que se utilizarán para promocionar la marca. Esta estrategia promocional llevará impreso o serigrafiado el logo de DISTRILAC y el slogan de modo, que es un detalle personalizado. Se elaborarán con la marca DISTRILAC, artículos de bajo costo por volumen como lapiceros, libretas, mugs (pocillos personalizados), gorras, suéteres, entre otros:

Figura 5. Regalos promocionales para dar la bienvenida



Figura 6. Regalos promocionales para mostrar agradecimiento



Figura 7. Regalos promocionales en determinadas campañas o eventos:



Participación en eventos empresariales: Se pretende participar en diferentes jornadas de Networking y relacionamiento comercial, tales como Ferias, Ruedas de negocios, y muestras comerciales, que son organizadas por los gremios, Cámaras de Comercio, Fenalco, Gobernación del Cesar, Alcaldías municipales, Universidades, a través del montaje del stand y el dummi promocional. En estos espacios se pretende aplicar marketing directo, para buscar nuevos negocios con nuevos clientes o posibles compradores, sino también hacer Branding. Se busca que la marca DISTRILAC sea evidente, causando recordación e impresión de dominancia durante los eventos que se participen, a través de diferentes actividades de activación de marca realizadas en sitio.

Figura 8. Montaje de stand y dummi promocional



Desarrollo de identidad institucional: influenciar el voz a voz y el reconociendo de la marca DISTRILAC a través del diseño, impresión y uso full color durante el envío de comunicaciones, misivas, cartas, cotizaciones, facturas, entre otros documentos, de hojas membretadas, intercambio de tarjetas de presentación y divulgación del portafolio de servicios en diferentes escenarios.

Figura 9. Tarjetas de presentación y de portafolio de servicios



b. Plan de fidelización:

- **Días especiales:** Se trata de beneficios exclusivos durante un día concreto. Puede ser aplicando observación a las bases de datos, analizando la información de los usuarios, correlacionando la fecha especial a días como por ejemplo, cumpleaños del cliente, pedido numero mil o máxima volumen pedido en el historial de la empresa, entre otras; Lo que se busca es fidelizar al cliente y hacerlo a adquirir uno de los determinados servicio de parte de DISTRILAC; El objeto con este tipo de acciones está relacionada con la fidelización y por ende, el aumento en número de utilización de los servicios de distribución lácteos de DISTRILAC.

c. **Telemercadeo de pre venta y post venta:** aprovechar los medios y las líneas telefónicas, ya sea una cotización, suscripción, un cambio de tarifa, una recuperación de un cliente, etc. En ocasiones, la persona que recibe la llamada ya conoce la marca, es o ha sido cliente o ha dado sus datos y su consentimiento para recibir este tipo de publicidad. Es aquí donde la preventa y la postventa se vuelen una herramienta de captación y de fidelización de clientes, basada en la comunicación directa con el interlocutor.

d. Social Media (S.M.): difusión de información de la marca DISTRILAC en S.M.

Figura 10. Social Media (S.M.)



4.4 Estrategia de Logística de distribución

DISTRILAC tendrá como estrategia de logística de distribución el alquiler de una flota de equipos / medios de transporte con cadena de frío; Para el desarrollo de la distribución de lácteos, utilizarán 2 camiones sencillos tipo furgón con refrigeración de 2.5 y 4.5 toneladas respectivamente y un moto carro con tráiler refrigerado de capacidad de 600 kg; el camión de mayor capacidad (4.5 toneladas) se utilizará para los envíos nacionales y el camión de 2.5 toneladas apoyara los envíos intermunicipales en el departamento del cesar; así mismo se utilizará para los envíos urbanos en la ciudad de Valledupar y para zona metropolitana, con soporte del motocarro de 600 kg de capacidad; se establecerán ruterios dinámicos con el fin de cubrir las zonas y cumplir con la promesa de entrega.

Figura 11. Cobertura Distrilac



- PUNTO: zona urbana
- AZUL CLARO: Departamento del cesar
- LINEAS AMARILLAS: interior del país y costa atlántica

Diseño de la estrategia

La empresa dispondrá de 3 vehículos, los cuales realizarán entregas repartidos geográficamente de la siguiente manera:

Tabla 16. Diseño de la estrategia

Producto	Descripción	Cantidad envíos mes	Vehículos involucrados
Servicio tipo 1	Jornadas diarias, de 8 am hasta que entregue el último pedido establecido en el rutero.	270	Camión 2TN Motocarro 600 KG
Servicio tipo 2	10 jornadas de distribución cada 15 días	20	Camión 2TN
Servicio tipo 3	10 jornadas de envíos, distribuida una por semanal.	4	Camión 4.5

Los tres tipos de servicio funcionaran los 7 días de la semana, puesto en la industria láctea se produce de lunes a domingo, desde altas horas de la mañana, involucrado el proceso de distribución en cualquier momento de la cadena.

4.5 Matriz de evaluación de factor interno MEFI

Tabla 17. Matriz de evaluación de factor interno MEFI

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTOR INTERNO			
FACTOR CRITICO	PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
FORTALEZAS			
Propuesta de valor novedosa, basada en la solución a una problemática real.	10%	3	0,30
Servicio de preventa y postventa como valor agregado, los 7 días de la semana.	15%	4	0,60
Cobertura de servicio desde Valledupar hasta el caribe, el interior del país y santanderes.	20%	4	0,80
Apalancamiento del servicio en componentes tecnológicos (plataforma web)	10%	3	0,30
Flota contratada para evitar asumir depreciación de los vehículos.	10%	3	0,30
Apalancamiento en los puntos de acopio y almacenamiento de las empresas lácteas.	5%	3	0,15
FACTOR CRITICO	PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
DEBILIDADES			
Dependencia de la disponibilidad de las empresas con las que se terceriza los vehículos.	15%	3	0,45
Fallas en el software que implemente la empresa	10%	2	0,20
Desconocimiento de la Marca DISTRILAC como proveedor de servicios de distribución	5%	1	0,05
	100%		3,15

A continuación, se consolidan las fortalezas y debilidades del plan de negocios DITRILAC en la siguiente Matriz de evaluación de factor interno MEFI:

Tabla 18. Consolidación de las fortalezas y debilidades del plan de negocios DITRILAC

Fortalezas

- Propuesta de valor novedosa, basada en la solución a una problemática real.
- Servicio de preventa y postventa como valor agregado, los 7 días de la semana.
- Cobertura de servicio en desde Valledupar y su área metropolitana, hasta los municipios del departamento del cesar, la costa caribe, el interior del país y los Santanderes.
- Apalancamiento del servicio en componentes tecnológicos (plataforma web), creando un

vínculo del cliente a través del seguimiento en tiempo real de su servicio.

- Flota contratada para evitar asumir depreciación de los vehículos.

Debilidades

- Dependencia de la disponibilidad de las empresas con las que se terceriza los vehículos.
- Fallas en el software que implemente la empresa.
- Desconocimiento de la Marca DISTRILAC como proveedor de servicios de distribución.

4.6 Matriz DOFA

Tabla 19. Matriz DOFA

		DEBILIDADES	FORTALEZAS
		1 Dependencia de la disponibilidad de las empresas con las que se terceriza los vehículos.	1 Propuesta de valor novedosa, basada en la solución a una problemática real.
		2 Fallas en el software que implemente la empresa	2 Servicio de preventa y postventa como valor agregado, los 7 días de la semana.
		3 Desconocimiento de la Marca DISTRILAC como proveedor de servicios de distribución	3 Cobertura de servicio desde Valledupar hasta el Caribe, el interior del país y Santanderes.
		4	4 Apalancamiento del servicio en componentes tecnológicos (plataforma web)
		5	5 Flota contratada para evitar asumir depreciación de los vehículos.
		6	6 Apalancamiento en los puntos de acopio y almacenamiento de las empresas lácteas.
		7	7
		8	8
OPORTUNIDADES	1 Entorno logístico y conectividad vial favorable para distribución de lácteos.	POSICION (DO)	POSICION (FO)
	2 Pérdidas generadas por la Piratería debido a la merma, hurto y desperdicio de lácteos.	D1,O1 = DESARROLLO DE PRODUCTO - DIVERSIFICACION	F1,F3,F4,O1 = DESARROLLO DE PRODUCTO DIVERSIFICACION
	3 Incremento de las incautaciones y decomiso de productos lácteos por contrabando.	Diversificación de nuevos medios de transporte para distribución.	Innovación en la Logística de distribución.
	4 Tendencia al crecimiento en la productividad y consumo de productos del sector lácteo	O2,O3,D2 = DESARROLLO DE PRODUCTO - DIVERSIFICACION	F2,F5,O1,O4 = DESARROLLO DE PRODUCTO DIVERSIFICACION
	5 Importante participación del sector lácteo en el PIB agropecuario	Diversificación de proveedores de medios de transporte para distribución.	Desarrollo de nuevos valores agregados del servicio
	6 Ambiente legal y político favorable para la creación empresas de la cadena láctea.	O4,O5,O6,D3= DESARROLLO DE PRODUCTO - DIVERSIFICACION	F1,F3,F6,O2,O3 = DESARROLLO DE PRODUCTO - DIVERSIFICACION
	7	Branding y posicionamiento	Desarrollo de diferenciación del portafolio de servicio (nuevas gamas).
	8		
AMENAZAS	1 Costumbre del uso de medios vinculados a la informalidad debido al ambiente cultural	POSICION (DA)	POSICION (FA)
	2 Disminución de las incautaciones y controles al contrabando e informalidad de lácteos	D1,A1, A3 = DESARROLLO DE MERCADO - DIVERSIFICACION	F5,F6A1,A2 = DESARROLLO DE MERCADO - DIVERSIFICACION
	3 Efecto negativo en los productores locales, por las importaciones de productos lácteos	Apertura gradual de mercados geográficos adicionales.	Atracción de nuevos sectores
	4	D2,D3,A2 = DESARROLLO DE MERCADO - DIVERSIFICACION	F1,F3,F4,A3 = DESARROLLO DE MERCADO - DIVERSIFICACION
	5		
	6		
	7	Captación de clientes de la informalidad.	Networking en participación en eventos empresariales nacionales.
	8		

5. POSICIÓN ESTRATÉGICA Y DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS GENÉRICAS

E MARKETING

Figura 12. Matriz Interna - Matriz externa

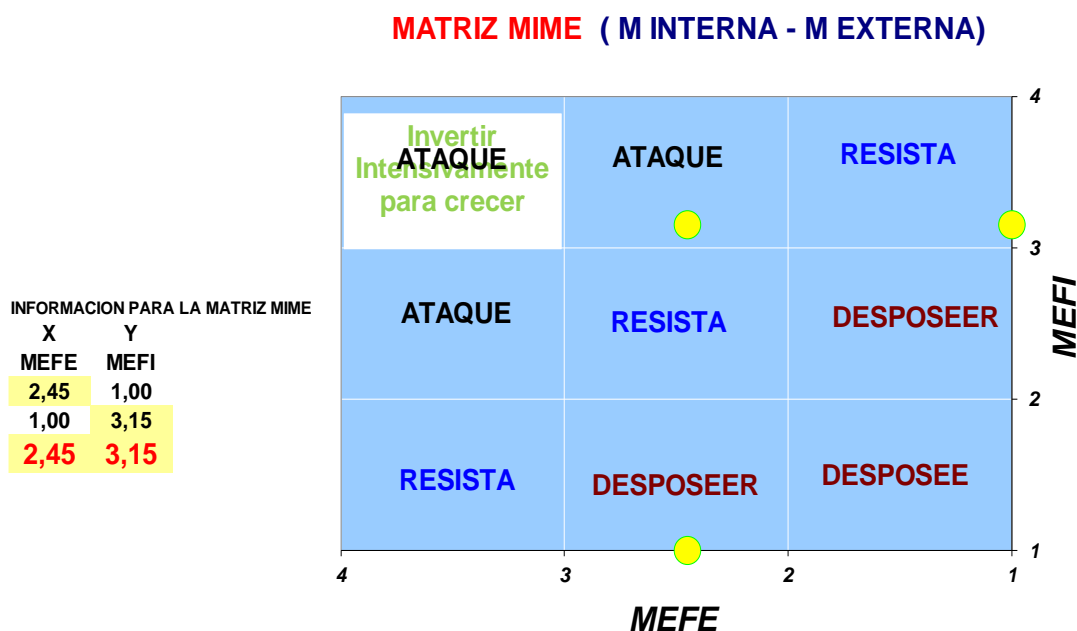
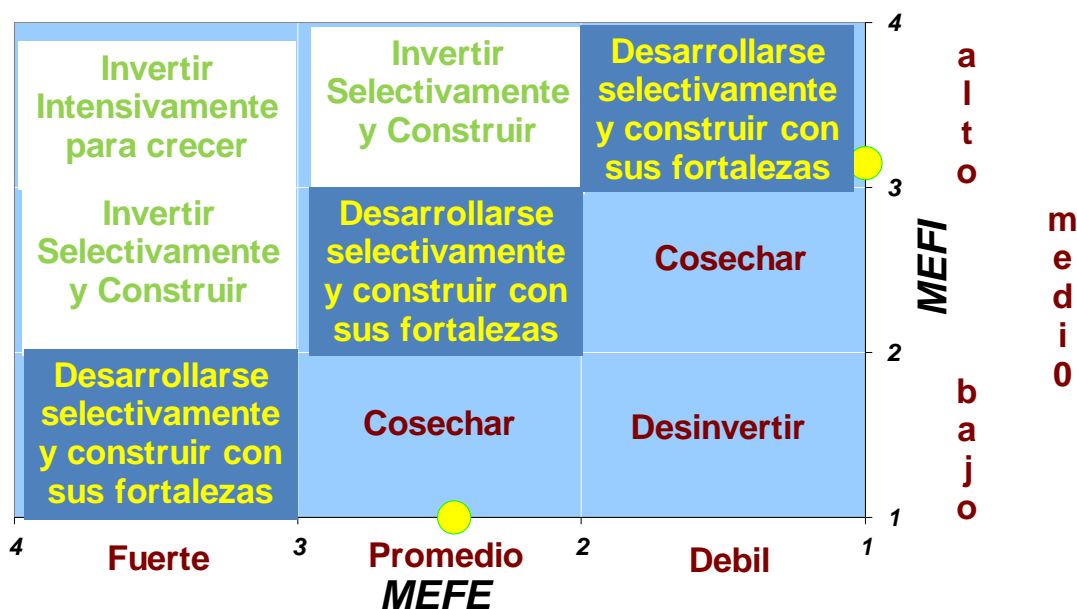


Figura 13. Matriz MIME (M Interna – M Externa)



Posición estratégica: ATAQUE

Estrategias agresivas de mercadeo

El marketing agresivo tiene como objetivo principal dejar una gran huella en el usuario, es decir, dejar impresión positiva en los clientes y consumidores del servicio. Otro de sus objetivos es llegar a un público muy amplio con el menor número posible de repeticiones y en la mayor brevedad de tiempo. Para la elección de la estrategia de genérica de marketing, el plan de negocios DISTRILAC, se basa en la matriz de ANSOFF, que compara si los escenarios posibles y las estrategias a ejercer, según el mercado y los productos, sean nuevos y/o actuales.

Figura 14. Estrategias agresivas de mercadeo



Matriz de Ansoff

Como los cuadrante oscuro indica, DISTRILAC se ubica donde el mercado es nuevo, ya que el segmento de micro empresas lácteas no es explotado por las empresas formales del sector;

en ese sentido, el producto, en este caso, un servicio de transporte con cadena de frío para distribución de lácteos, es nuevo, y que en el mercado no hay servicios parecidos, por lo que la estrategia incluirá buscare una diversificación con el objeto de impactar el desarrollo de nuevos mercados (Segmentación) y el desarrollo de nuevos productos (diferenciación).

Estrategia: Diversificación Mixta

Se establecerá un modelo de diversificación a través de un mix de estrategias, apoyadas en el modelo de ansoff.

Tabla 20. Modelo de diversificación

Estrategia	Definición
Diversificación concéntrica mixta	Desarrollo de mercados o de segmentación
	Desarrollo de productos o de diferenciación

Estrategias y tácticas

Definición de las Estrategias genéricas de marketing acorde a la Matriz DAFO:
diversificación mixta a través del desarrollo de productos (servicios) y desarrollo de mercados.

Tabla 21. Estrategias y tácticas

Estrategias 1 diversificación a través del desarrollo de productos	Tácticas
Innovación en la Logística de distribución (F1F3F4O1)	<ul style="list-style-type: none"> -Ruteros dinámicos y electrónicos, a través de dispositivos móviles. -Seguimiento del envío a través de app móvil. - Gestión del servicio de transporte, soportada en un óptimo sistema vial, seguimiento y trazabilidad, previniendo las pérdidas, hurtos, desperdicios e incautaciones y decomisos.
Diversificación de nuevos medios de transporte para distribución (D1O1)	<ul style="list-style-type: none"> -Alquiler de nuevos vehículos de cadena de frio -Adquisición de vehículos modernos de cadena de frio. - Aprovechamiento las favorables condiciones viales intermunicipales y urbanas.
Diversificación de proveedores de medios de transporte para distribución. (O2O3D2)	<ul style="list-style-type: none"> -Renovación de la base de datos de proveedores. -Búsqueda de nuevos proveedores de servicios diferenciales. -Actualización de software de trazabilidad para envíos, para prevenir las pérdidas, hurtos, desperdicios, incautaciones y decomisos por contrabando de lácteos.

<p>Desarrollo de diferenciación del portafolio de servicio (nuevas gamas). (F1F3F6O2O3)</p>	<p>-Innovación en nuevas unidades de negocio relacionado con el almacenamiento.</p> <p>-Oferta del servicio adicional al de logística inversa, para la disposición adecuada de residuos lácteos.</p> <p>-Propuesta de apalancamiento en los puntos de acopio de las empresas productoras, para prevenir las pérdidas, hurtos, desperdicios, incautaciones y decomisos por contrabando de lácteos.</p>
<p>Desarrollo de nuevos valores agregados del servicio (F2F5O1O4)</p>	<p>-Establecimiento de nuevos canales de comunicación y atención al cliente.</p> <p>-Diseño y Desarrollo de plan de fidelización.</p> <p>-Soporte de servicio en actividades de preventa y postventa, apoyada en un entorno vial óptimo.</p>
<p>Branding y posicionamiento (O4O5O6D3)</p>	<p>-Diseño e impresión de nuevos elementos del merchandising.</p> <p>-Realizar activaciones de marca.</p> <p>-Micro Segmentación acorde a las tendencias del mercado, relevancia económica del sector y el entorno legal-político.</p>
<p>Estrategias 2: diversificación a través de desarrollo de mercados</p>	<p>Tácticas</p>
<p>Apertura gradual de</p>	<p>-Establecimiento de agencias o sucursales en puntos</p>

<p>mercados geográficos adicionales. (D1A1A3)</p>	<p>intermedios o nodales, para zonificar y segmentar mercados.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Barrido geográfico para la ampliación de la cobertura de distribución hasta zonas no abarcadas actualmente. -Listado de contactos de posibles clientes productores de lácteos con la necesidad de mejorar su cadena de frío, y mejorar su competitividad frente a los grandes empresas comercializadoras, distribuidoras e importadoras.
<p>Atracción de nuevos sectores (F5F6A1A2)</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Divulgación del portafolio de servicios de transporte a bases de datos de prospectos. -Presentación del portafolio de servicio a los gremios y asociaciones locales de productores de lácteos. -Divulgación del portafolio de servicio soportado en una eficiente flota contratada de cadena de frío con seguimiento en línea, para las empresas productoras de lácteos, con la necesidad de seguridad y eficiencia durante la distribución de sus productos, apalancada en los puntos de acopio de los productores.
<p>Captación de clientes de la informalidad. (D2D3A2)</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Campañas de la mano de la fuerza Pública en contra del contrabando y la informalidad. -Campañas de formalización de la mano de otras autoridades como alcaldías municipales y entes

	<p>territoriales.</p> <p>- Implementación y revisión periódica del funcionamiento del software de seguimiento en línea, que sirva de modelo y referente para las autoridades, apoyando la trazabilidad a los envíos, previniendo las pérdidas, hurtos, desperdicios e incautaciones y decomisos por contrabando de lácteos.</p>
<p>Networking en participación en eventos empresariales nacionales. (F1F3F4A3)</p>	<p>-Participación en ferias especializadas.</p> <p>-Negociación en Ruedas de negocios.</p> <p>-Presentación en muestras empresariales.</p> <p>-BTL</p>

Las anteriores estrategias estarán encaminadas en posicionar los servicios en nuevos mercados y en innovar en la propuesta de valor de la marca DISTRILAC, posicionando la empresa en las mentes (top of mind) de los clientes (productoras de lácteos) y en su corazón (top of heart); esto se regirá de un plan de comunicación en medios el cual promocionará las ventajas competitivas, las cualidades y el servicio especializado y diferenciador que se presta.

6. ESTRUCTURA FINANCIERA

Tabla 22. Modelo de ingresos servicio tipo 1: transporte urbano

Costo por Kilo:		\$ 2.000			
CLIENTE	VOLUMEN TRANSPORTADO MENSUAL (Kg)	PRECIO POR KILO TRASPORTADO MENSUAL	No. Pedidos x mes	Volumen kg por pedido	TIPO
1	1900	\$ 3.800.000	30	63	URBANO
3	1300	\$ 2.600.000	30	43	URBANO
4	200	\$ 400.000	30	7	URBANO
5	1500	\$ 3.000.000	30	50	URBANO
7	1900	\$ 3.800.000	30	63	URBANO
8	800	\$ 1.600.000	30	27	URBANO
11	1500	\$ 3.000.000	30	50	URBANO
12	3200	\$ 6.400.000	30	107	URBANO
13	3200	\$ 6.400.000	30	107	URBANO
	15.500		270		270
		\$ 31.000.000	Total Ingreso mensual		
		\$ 372.000.000	Total Ingresos Anual		

Tabla 23. Modelo de ingresos servicios tipo 2 y 3: transporte intermunicipal y nacional

				VALOR KM/ TN			\$ 3.000		
CLIENTE	VOLUMEN TRANSPORTADO MENSUAL (Kg)	COMENTARIO ADICIONAL volumen que necesita transportar en ToN mensual	DESTINO	KM	DESTINO	KM	TOTAL	No. Pedidos x mes	Volumen kg por pedido
2	400	0,4	BOGOTA	900	BARRANQUILLA	300	\$ 1.440.000	2	200
6	2800	2,8	BUCARAMANGA	450	BARRANQUILLA	300	\$ 6.300.000	2	1400
9	1700	1,7	DEPARTAMENTAL	85	BARRANQUILLA	300	\$ 1.963.500	5	340
10	1900	1,9	DEPARTAMENTAL	85	BARRANQUILLA	300	\$ 2.194.500	5	380
14	2700	2,7	DEPARTAMENTAL	85	BARRANQUILLA	300	\$ 3.118.500	5	540
15	1250	1,25	DEPARTAMENTAL	85	BARRANQUILLA	300	\$ 1.443.750	5	250
	10.750	11		1.690	TOTAL MES		\$ 16.460.250	24	
	Total 26.250 Kg				TOTAL ANUAL		\$ 197.523.000		

Tabla 24. Ingresos anuales

INGRESOS PROYECTADOS	VALOR
TRANSPORTE URBANO	\$372.000.000
TRANSPORTE INTERMUNICIPAL	\$197.523.000
TRANSPORTE NACIONAL	
TOTAL INGRESOS ANUALES	\$569.523.000

Tabla 25. Modelo de egresos

ADMINISTRATIVOS								
CARGO	N° DE EMPLEADOS POR CARGO	GASTO MENSUAL	SALUD	PENSION	PARAFISCALES	ARL	TOTAL GASTO MENSUAL	GASTO ANUAL
GERENTE	1	\$ 3.000.000	\$ 240.000	\$ 360.000	\$ 270.000	\$ 1.566.000	\$ 5.436.000	\$ 65.232.000
PREVENTISTA	1	\$ 1.200.000	\$ 240.000	\$ 144.000	\$ 108.000	\$ 626.400	\$ 2.318.400	\$ 27.820.800
SECRETARIA OPERATIVA	1	\$ 1.200.000	\$ 240.000	\$ 144.000	\$ 108.000	\$ 626.400	\$ 2.318.400	\$ 27.820.800
SUPERVISOR OPERATIVO	1	\$ 1.200.000	\$ 240.000	\$ 144.000	\$ 108.000	\$ 626.400	\$ 2.318.400	\$ 27.820.800
CONTADOR	1	\$ 1.200.000	\$ 240.000	\$ 144.000	\$ 108.000	\$ 626.400	\$ 2.318.400	\$ 27.820.800
TOTAL	5	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 936.000	\$ 702.000	\$ 4.071.600	\$ 14.709.600	\$ 176.515.200
LOGISTICA DE TRANSPORTE							IMPUESTO DE RENTA	25%
ALQUILER VEHICULO 1.5 TN	\$ 4.250.000	\$ 51.000.000	TRANSPORTE CARLOS DIAZ					
ALQUILER VEHICULO 4.5 TN	\$ 7.350.000	\$ 88.200.000	TRANSPORTE CARLOS DIAZ					
ALQUILER MOTOCARRO 600 TN	\$ 900.000	\$ 10.800.000	TRANSPORTE CARLOS DIAZ					
TOTAL		\$ 150.000.000						
TOTAL COSTOS OPERACIONALES		\$ 326.515.200						
OPERATIVOS								
GASTOS DE SERVICIO								
SERVICIOS	COSTO MENSUAL	COSTO TOTAL						
ARRIENDO OFICINA	\$ 600.000	\$ 7.200.000	ZONA INDUSTRIAL					
SERVICIO DE AGUA	\$ 250.000	\$ 3.000.000	EMDUPAR					
SERVICIO DE LUZ	\$ 350.000	\$ 4.200.000	ELECTRICARIBE					
PLAN DE TELEFONIA E INTERNET	\$ 170.000	\$ 2.040.000	TUGOUNE					
ADMINISTRACION DE PAGINA WEB	\$ 140.000	\$ 1.680.000	MI.COM.CO					
SISTEMA DE SEGURIDAD	\$ 150.000	\$ 1.800.000	CENTINEL					
IMPREVISTOS	\$ 1.000.000	\$ 12.000.000	IMPREVISTOS					
TOTAL	\$ 2.660.000	\$ 31.920.000						
GASTOS DE MUEBLES								
DETALLE DE INVERSIONES	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	VIDA UTIL				
MUEBLE DE OFICINA GERENTE	1	1.000.000	1.000.000	10 AÑOS	EASY			
ESCRITORIO TIPO SECRETARIA	1	1.500.000	1.500.000	10 AÑOS	EASY			
MUEBLE DE OFICINA SUPERVISOR	1	1.300.000	1.300.000	10 AÑOS	EASY			
ARCHIVADOR	1	500.000	500.000	10 AÑOS	EASY			
TOTAL			\$ 4.300.000					
GASTOS DE EQUIPOS								
DETALLE DE INVERSIONES	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	VIDA UTIL				
COMPUTADORES	4	\$ 1.600.000	\$ 6.400.000	5 AÑOS	IMTECNOLOGIA			
IMPRESORA	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000					
TELEVISOR PLAMA	1	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	5 AÑOS	IMTECNOLOGIA			
CAFETERA	1	\$ 250.000	\$ 250.000	5 AÑOS	EASY			
NEVERA	1	\$ 800.000	\$ 800.000	5 AÑOS	EASY			
AIRE ACONDICIONADO	2	\$ 1.500.000	\$ 3.000.000	5 AÑOS	EASY			
TOTAL		\$ 8.150.000	\$ 14.450.000					
GASTOS EN PROMOCION Y PUBLICIDAD								
GASTO EN PUBLICIDAD	MERCHANDIS	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	AGENCIA DE PUBLICIDAD				
TOTAL			\$ 10.000.000					
TOTAL GASTOS LEGALES								
GASTOS DE CONSTITUCION		\$ 500.000	\$ 500.000	CAMARA DE COMERCIO DE VALLEDUPAR				
TRAMITE DE REGISTRO MARCARIO		\$ 796.000	\$ 796.000	SUPER INTENDENCIA				
TOTAL			\$ 1.296.000					
TOTAL GASTOS OPERATIVOS			\$ 61.966.000					

Estado de resultados del primer año de operaciones.

-Estado Financiero con el modelo de ingresos y egresos anterior:

En el primer año de cierre de operaciones se obtendrán unos ingresos de \$ 569.523.000, lo cual, después de aplicarle las deducciones correspondientes de los egresos y los impuestos, se obtendrán una utilidad de \$ 135.781.350 pesos M/CTE.

Tabla 26. Estado de resultados a diciembre 31 de 2018

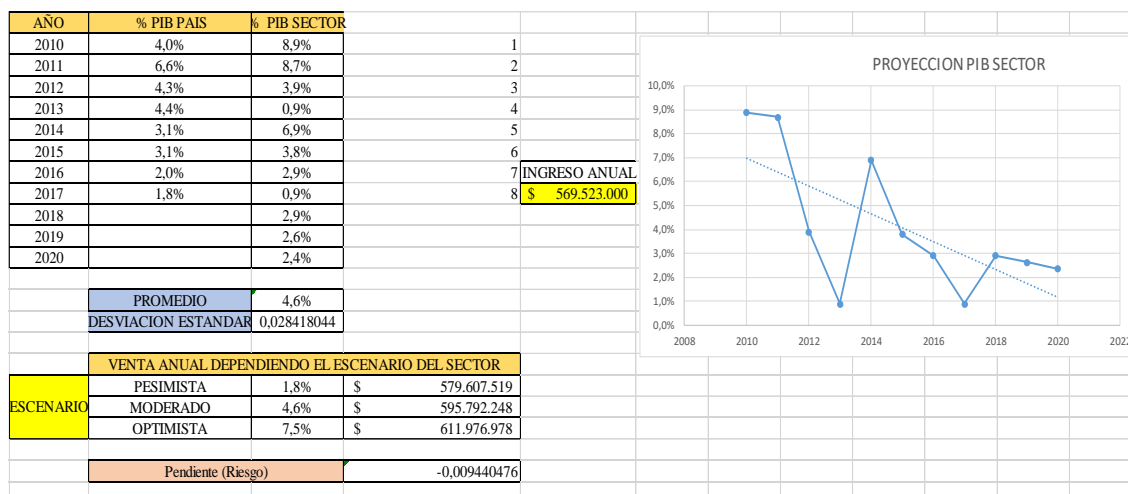
EMPRESA		DISTRILAC	
ESTADO DE RESULTADOS			
A 31 DE DICIEMBRE DE 2018			
INGRESOS			\$ 569.523.000
GASTOS OPERATIVOS			\$ 61.966.000
UTILIDAD BRUTA			\$ 507.557.000
OTROS INGRESOS			\$ -
GASTOS OPERACIONALES			\$ 326.515.200
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO			\$ 181.041.800
IMPUESTO DE RENTA	25%		\$ 45.260.450
UTILIDAD NETA			\$ 135.781.350

Cálculo de los tres escenarios.

A través del modelo estocástico de la proyección del PIB y el porcentaje de crecimiento del sector, se obtienen unas proyecciones del crecimiento pesimista de 1.8%, moderado de 4.6% y optimista del 7.5%, es decir que en estos porcentajes se establecerá el incremento o decrecimiento del PIB, puesto que según las proyecciones y como se evidencia en su correspondiente gráfica, se evidencia un tendencia a la contracción del mercado.

El promedio de cálculo se establece en 4.6%, con una desviación estándar indica qué tan dispersos están los datos con respecto a la media, del 0.02%, base para calcular los escenarios a partir de un ingreso anual de \$ 569.523.000 M/CTE.

Gráfica 16. Proyección PIB



El riesgo del mercado, se establece en el -0.009, por lo que el nivel de riesgo en el mercado es significativamente bajo, y en un contexto de economía pesimista, moderado y optimista, se obtendrán ingresos de \$ 579.607.519, \$ 595.792.248 y \$ 611.976.978 M/CTE respectivamente.

Escenario pesimista

Con un escenario pesimista, donde se estima a través del modelo estocástico (probabilístico) de proyección del PIB y el crecimiento del sector económico del 1.8%, se obtendrán unos ingresos del \$ 579.607.519 pesos M/CTE.

Tabla 27. Estado de resultados a diciembre 31 de 2018 - Escenario pesimista

EMPRESA		DISTRILAC	
ESTADO DE RESULTADOS			
A 31 DE DICIEMBRE DE 2018			
	INGRESOS		\$ 579.607.519
	GASTOS OPERATIVOS		\$ 61.966.000
	UTILIDAD BRUTA		\$ 517.641.519
	OTROS INGRESOS		\$ -
	GASTOS OPERACIONALES		\$ 326.515.200
	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		\$ 191.126.319
	IMPUESTO DE RENTA	25%	\$ 47.781.580
	UTILIDAD NETA		\$ 143.344.739

Escenario Moderado

Con un escenario moderado, donde se estima a través del modelo estocástico (probabilístico) de proyección del PIB y el crecimiento del sector económico del 4.6%, se obtendrán unos ingresos del \$ 595.792.248 pesos M/CTE.

Tabla 28. Estado de resultados a diciembre 31 de 2018 - Escenario moderado

EMPRESA		DISTRILAC	
ESTADO DE RESULTADOS			
A 31 DE DICIEMBRE DE 2018			
	INGRESOS		\$ 595.792.248
	GASTOS OPERATIVOS		\$ 61.966.000
	UTILIDAD BRUTA		\$ 533.826.248
	OTROS INGRESOS		\$ -
	GASTOS OPERACIONALES		\$ 326.515.200
	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		\$ 207.311.048
	IMPUESTO DE RENTA	25%	\$ 51.827.762
	UTILIDAD NETA		\$ 155.483.286

Escenario Optimista

Con un escenario optimista, donde se estima a través del modelo estocástico (probabilístico) de proyección del PIB y el crecimiento del sector económico del 7.5%, se obtendrán unos ingresos del \$ 611.976.978 pesos M/CTE.

Tabla 29. Estado de resultados a diciembre 31 de 2018 - Escenario optimista

EMPRESA		DISTRILAC		
ESTADO DE RESULTADOS				
A 31 DE DICIEMBRE DE 2018				
	INGRESOS			\$ 611.976.978
	GASTOS OPERATIVOS			\$ 61.966.000
	UTILIDAD BRUTA			\$ 550.010.978
	OTROS INGRESOS			\$ -
	GASTOS OPERACIONALES			\$ 326.515.200
	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO			\$ 223.495.778
	IMPUESTO DE RENTA	25%		\$ 55.873.945
	UTILIDAD NETA			\$ 167.621.834

7. CONCLUSIONES

- El plan de negocios DISTRILAC, al cierre de su primer ciclo de operacional, obtiene ingresos de \$ 569.523.000, que al final generan una utilidad de \$ 135.781.350, lo que demuestra la atractividad del proyecto dentro de uno contexto económico con condiciones de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, incluyendo análisis macro, sectorial y de competitividad.

- Bajo los escenarios pesimistas, moderados y optimistas, de proyección de crecimiento del mercado, en los estados financieros del primer año de cierre de operaciones, se obtendrán ingresos de \$ 579.607.519, \$ 595.792.248 y \$ 611.976.978 respectivamente, lo que indica que aun en un contexto de tendencia del decrecimiento del PIB y el sector, se obtendrán unas utilidades que

- A través de la introducción de un servicio especializado en transporte de cadena de frio, se estará generando crecimiento económico en el Departamento del Cesar, ya que en la actualidad cerca de \$ 500 millones de pesos anuales que se generan en este mercado, según el avance de la investigación generada, se quedan en las arcas de la informalidad, el contrabando y el transporte ilegal, que de igual manera no genera empleos formales, ni seguridad social ni aportes a salud ni pensión.

- Durante el desarrollo de plan de negocio, se identificaron unas problemáticas graves de distribución de las empresas productoras de lácteos del departamento del cesar, ya que mediante la utilización de medios informales de transporte y distribución, las empresas has sufrido la avería, pérdida, desperdicio o desaparición sus productos lácteos, sin obtener ninguna respuesta, solución por parte de los propietarios o encargados de estos medios de transporte.

- Los resultados de la investigación corroboran, como se estableció en el punto e

indicadores que justifican la propuesta, que existe altos índices de merma, pérdida y desperdicio de lácteos, que principalmente se dan durante el proceso de distribución final, debido a diversas condiciones, entre esas la indebida manipulación la falta conservación de la cadena de frío.

- En la actualidad, el sector de distribución de lácteos está en la lupa de las autoridades, donde instituciones como la POLFA, la DIAN, el ICA y los diferentes agremiaciones del sector, del vienen librando una lucha frontal contra el contrabando especialmente de productos como los quesos y la carne, ya que en la actualidad se viven unos altos niveles tráfico de alimentos a través del de mercado negro y el contrabando, en su mayoría provenientes de Venezuela, tema que de forma detallada, se abordó anteriormente en el presente plan de negocios.

- Los indicadores obtenidos dentro del focus group, indican que la totalidad de las empresas involucradas estarían dispuestas a abandonar estos medios y modos de transporte informales, ya que les ha generado la avería, pérdida, desperdicio o desaparición sus productos lácteos, por lo que de obligatoriamente se verán abocados a abandonar el actual modelo informal de distribución y ante la necesidad de un adecuado modo de transporte, concentrado en la cadena de frío, se requerirán los servicios especializados del plan de negocios DISTRILAC.

8. REFERENCIAS

ALCALDIA DE VALLEDUPAR (2018) *Municipio / Economía* Recuperado de:

<http://www.valledupar-cesar.gov.co/municipio/economia>

ALDANA, A. (2018, 11 de abril) en lo que va corrido de este año se han registrado más de 600 denuncias por robo. *AGRONEGOCIOS*. Recuperado de:

<https://www.agronegocios.co/ganaderia/en-que-va-corrido-del-ano-se-han-registrado-609-denuncias-por-robo-de-ganado-2711902>

ASOLECHE (2018) *Leche en Cifras. Documento de análisis económico sectorial N°2. Consumo de lácteos en Colombia* Recuperado de: <http://asoleche.org/leche-en-cifras/>

CAMARA DE COMERCIO DE VALLEDUPAR PARA EL VALLE DEL RIO CESAR –

Cámara de Comercio de Valledupar (2018) *Diagnóstico de Empresas de Lácteos en el Departamento del Cesar – Colombia*. Recuperado de:

<https://ccvalledupar.org.co/diagnostico-de-empresas-de-lacteos-en-el-departamento-del-cesar-colombia/>

CONSEJO NACIONAL DE POLÍTICA ECONÓMICA Y SOCIAL DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA - CONPES (2010). *Documento CONPES 3675 de 2010*. Recuperado de:

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3675.pdf>

CONSEJO NACIONAL LACTEO –CNL (2018) *Quienes Somos. Comités regionales*.

Recuperado de: <http://www.cnl.org.co/quienes-somos/>

CORPORACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LAS MICROEMPRESAS - PROPAIS (2014)

Caracterización Integral de la Cadena de Valor del Sector lácteo. Recuperado de:

<http://propais.org.co/wp-content/uploads/ue/informe-final-ue-sector-lacteo-pallares.pdf>

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACION – DNP (2016) *Estudio pérdida y desperdicio de alimentos en Colombia*. Recuperado de:

<https://www.dnp.gov.co/Paginas/Colombianos-botan-9,76-millones-de-toneladas-de-comida-al-a%C3%B1o.aspx>

DIAZ DE SANTOS, D. (1996) *Tácticas aplicadas de marketing*. Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid, España. Recuperado de:

<https://books.google.com.co/books?id=QRBlFoSiRIC&lpg=PA117&dq=matriz%20de%20fortalezas%20de%20aaker&hl=es&pg=PR6&output=embed%22%20width=500%20height=500%3E%3C/iframe%3E#v=onepage&q=matriz%20de%20fortalezas%20de%20aaker&f=false>

FEDERACION NACIONAL DE COMERCIANTES – FENALCO (2017) *XV Censo nacional de mermas y prevención de pérdidas*. Recuperado de: <https://www.fenalco.com.co/content/xv-censo-nacional-de-mermas-y-prevenci%C3%B3n-de-p%C3%A9rdidas-2017>

FERRELL y HARTLINE (2012) *Estrategia de marketing*. Cengage Learning Editores, S.A. de C.V México D.F., México. Recuperado de:

<https://books.google.com.co/books?id=PHHMsYIyh1wC&lpg=PP1&hl=es&pg=PP1#v=onepage&q&f=false>

GOBERNACIÓN DE CESAR (2018) *El Departamento*. Recuperado de:

<http://cesar.gov.co/d/index.php/es/mainmeneldpto/mendeppre>

HERNÁNDEZ, FERNÁNDEZ Y BAPTISTA (2010) *metodología De la investigación*.

McGraw-Hill interamericana editores, S.A. de C.V. México D.F. (México) Recuperado de: https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf

HERNÁNDEZ, ROBERTO. (4 de abril de 2016). El sector lácteo: un negocio de \$6 billones anuales. *Diario El heraldo*. Recuperado de:

<https://www.elheraldo.co/economia/asoenergia-rechaza-posibles-nuevos-aumentos-en-precio-de-la-energia-252377>

<http://asoleche.org/2017/06/12/consumo-de-lacteos-en-colombia/>

https://issuu.com/asoleche/docs/aes_marzo_2018_-_final

IALIMENTOS (2015) *La cadena de frío de los productos lácteos*. Bogotá, Colombia. AXIOMA COMUNICACIONES S.A.S. Recuperado de: <https://revistaialimentos.com/noticias/la-cadena-de-fr-uo-de-los-productos-l-acteos/>

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACIÓN PARA LA AGRICULTURA - IICA

(2001) *Acuerdo de Competitividad de la Cadena Láctea Colombiana*. Recuperado de:

<https://books.google.com.co/books?id=THMOAQAIAAJ&lpg=PP1&pg=PP1#v=onepage&q&f=false>

JEFFREY FAJARDO LÓPEZ (31 de mayo de 2018) Los desafíos del sector lácteo colombiano.

Portafolio. Recuperado de: <http://www.portafolio.co/opinion/otros-columnistas-1/los-desafios-del-sector-lacteo-colombiano-analisis-517662>

JOHNSON, SCHOLLES Y WHITTINGTON (2006) *Dirección estratégica*. Pearson Educación

S.A. Madrid, España. Recuperado de: <http://estrategiasca.com/DIRESCAP1.pdf>

KERFANT, ANTOINE. (26 octubre de 2015) *El cliente objetivo y la segmentación del mercado*

[Mensaje de un blog] Recuperado de: <https://blog.cofike.com/cliente-objetivo-segmentacion-del-mercado/>

Kotler, P. y Armstrong, G. (2013) *Fundamentos de Marketing*. Naucalpan de Juárez, México.

Pearson Educación de México, S.A. de C.V. Recuperado de:

https://www.academia.edu/8889213/Fundamentos_del_Marketing_Kotler_11va_ed

Kotler, P. y Keller, K. (2012) *Dirección de Marketing*. Naucalpan de Juárez, México. Pearson

Educación de México, S.A. de C.V. Recuperado de:

<https://asesoresenturismoperu.files.wordpress.com/2016/05/182-direccion-de-marketing-philip-kotler.pdf>

MINISTERIO DE TRANSPORTE (2016) *Preguntas Frecuentes: Transporte Automotor -*

Transporte de Carga Recuperado de:

<https://www.mintransporte.gov.co/loader.php?lServicio=FAQ&lFuncion=viewPreguntas&id=74>

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda G., Smith, A. (2014) *Diseñando la propuesta de valor*.

John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, Estados Unidos. Recuperado de:

https://issuu.com/edicionesdeusto/docs/dpv_cap01

PORTER, MICHAEL. (Enero de 2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la

estrategia. *Harvard Business Review América Latina*. Recuperado de:

https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf

PROCOLOMBIA (2016) *El mundo Invierte en Colombia: Inversión en el Sector lácteo*.

Descripción del Sector. Recuperado de:

http://www.inviertaencolombia.com.co/images/Adjuntos/SECTOR_LACTEOS_2016.pdf

<http://www.inviertaencolombia.com.co/como-invertir-test/162->

<sectores/agroindustria/lacteos/1062-descripcion-del-sector.html>

<http://www.procolombia.co/compradores/es/explore-oportunidades/industria-de-los-l-cteos>

RED CLÚSTER COLOMBIA (2018) *Lácteos Competitivos - Iniciativa para reforzar la*

competitividad de la Cadena Láctea del Departamento del Cesar. Recuperado de:

<http://redclustercolombia.com/clusters-en-colombia/iniciativa/50>

REVISTA TRANSPORTA COLOMBIA (2014). *Mintransportes dice que la informalidad del*

transporte de carga es del 60%. Recuperado de:

<http://www.revista.transportacolombia.com/mintransportes-deice-que-la-informalidad-del-transporte-de-carga-es-del-60/>

SANTIAGO Y ROUSSOS (2010) *El focus group como técnica de investigación cualitativa*.

Documento de Trabajo N° 256 Universidad de Belgrano. Buenos Aires – Argentina

Recuperado de: <http://www.ceppia.com.co/Herramientas/Herramientas/Manual-Focus-Group.pdf>

VARELA, J. (18 de diciembre de 2017) *Consejos de marketing para pequeños negocios II*

[mensaje en un blog] Recuperado de: <http://theorangemarket.com/consejos-marketing-pequenos-negocios-ii/>

WALSTRA, P. (1996) *Ciencia de la Leche y Tecnología de los Productos Lácteos*, Editorial

Acribia, Zaragoza, España

ZEITHAML y BITNER (2009) *Marketing de servicios*. McGraw-Hill. México, D. F. (México)

Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=tG1MPgAACA>