

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAR113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 5</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2021-04-19</b>
		<b>Página 1 de 103</b>

21.1

<b>FECHA</b>	27/07/2021
--------------	------------

Señores  
**UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA**  
 BIBLIOTECA  
 Ciudad

<b>UNIDAD REGIONAL</b>	Fusagasugá
<b>TIPO DE DOCUMENTO</b>	Trabajo de Grado
<b>FACULTAD</b>	Ciencias Administrativas, Económicas y Contables.
<b>NIVEL ACADÉMICO DE FORMACIÓN O PROCESO</b>	Posgrado
<b>PROGRAMA ACADÉMICO</b>	Especialización en Gestión de Sistemas de Información Gerencial

El Autor(Es):

<b>APELLIDOS COMPLETOS</b>	<b>NOMBRES COMPLETOS</b>	<b>No. DOCUMENTO DE IDENTIFICACIÓN</b>
Castañeda Bustos	Laura Marcela	1069757004
Parra Acosta	Angie Paola	1012434516

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca  
 Teléfono: (091) 8281483 Línea Gratuita: 018000180414  
 www.ucundinamarca.edu.co E-mail: [info@ucundinamarca.edu.co](mailto:info@ucundinamarca.edu.co)  
 NIT: 890.680.062-2

*Documento controlado por el Sistema de Gestión de la Calidad  
 Asegúrese que corresponde a la última versión consultando el Portal Institucional*

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAR113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 5</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2021-04-19</b>
		<b>Página 2 de 103</b>

Director(Es) y/o Asesor(Es) del documento:

<b>APELLIDOS COMPLETOS</b>	<b>NOMBRES COMPLETOS</b>
Beltrán Sierra	Yenifer
Escobar Escobar	Natalia

<b>TÍTULO DEL DOCUMENTO</b>
Diseño de un modelo de negocio para la producción cárnica orgánica de conejo en la provincia de Sumapaz

<b>SUBTÍTULO (Aplica solo para Tesis, Artículos Científicos, Disertaciones, Objetos Virtuales de Aprendizaje)</b>

<b>TRABAJO PARA OPTAR AL TÍTULO DE: Aplica para Tesis/Trabajo de Grado/Pasantía</b>
Especialista en Gestión de Sistemas de Información Gerencial

<b>AÑO DE EDICION DEL DOCUMENTO</b>	<b>NÚMERO DE PÁGINAS</b>
2021	91

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca  
 Teléfono: (091) 8281483 Línea Gratuita: 018000180414  
 www.ucundinamarca.edu.co E-mail: [info@ucundinamarca.edu.co](mailto:info@ucundinamarca.edu.co)  
 NIT: 890.680.062-2

*Documento controlado por el Sistema de Gestión de la Calidad  
 Asegúrese que corresponde a la última versión consultando el Portal Institucional*

 <b>UDECA</b> UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAR113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 5</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2021-04-19</b>
		<b>Página 3 de 103</b>

### DESCRPTORES O PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS (Usar 6 descriptores o palabras claves)

ESPAÑOL	INGLÉS
1. Cunicultura	Rabbit farming
2. Marketing digital	Digital marketing
3. Modelo de negocio Canvas	Business model Canvas
4. Propuesta de valor	Value proposal
5. Sistemas de información	Information systems
6. Relación con los clientes	Relationship with customers

### RESUMEN DEL CONTENIDO EN ESPAÑOL E INGLÉS

(Máximo 250 palabras – 1530 caracteres, aplica para resumen en español):

**Resumen:**

En el presente proyecto se estableció el diseño de un modelo de negocio para la producción cárnica orgánica de conejo en la provincia de Sumapaz, con la finalidad de aportar aspectos positivos en el sector agropecuario del municipio.

En el desarrollo de la investigación se realizó una caracterización de productores y clientes a través de un instrumento de recolección de datos, este encuentro permitió identificar características importantes en la producción y en el mercado de la cunicultura en el municipio.

A partir del análisis de la información obtenida, se aplicó la metodología del Lienzo Bussines Canvas desarrollada por Alexander Osterwalder, la cual está compuesta por nueve bloques claves en un negocio, lo que permitió establecer una representación gráfica del negocio de la cunicultura. Una vez analizado cada uno de los bloques de este modelo se identificó la importancia de implementar estrategias de marketing digital en las actividades relacionadas con la producción cunícola de la zona. Por tal motivo se estructuro una propuesta enfocada en el funnel de ventas, donde se plantearon herramientas tecnológicas con la finalidad de mejorar los procesos de producción cunícola e incentivar el consumo de productos cárnicos en el sector. Con la propuesta del modelo de negocio y la estrategia de marketing digital en la producción cunícola, se obtiene una visión general del negocio que permite conocer los aspectos claves y su relación entre sí con el fin de generar una propuesta de valor acorde a las expectativas de los clientes, optimización de los procesos y mayor productividad.

**Abstract:**

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca  
 Teléfono: (091) 8281483 Línea Gratuita: 018000180414  
 www.ucundinamarca.edu.co E-mail: [info@ucundinamarca.edu.co](mailto:info@ucundinamarca.edu.co)  
 NIT: 890.680.062-2

 <b>UDECA</b> UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAR113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 5</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2021-04-19</b> <b>Página 4 de 103</b>

In this project, the design of a business model for organic rabbit meat production in the province of Sumapaz was established, to contribute positive aspects in the agricultural sector of the municipality.

In the development of the research, a characterization of producers and clients was carried out through a data collection instrument, this meeting allowed to identify important characteristics in the production and in the rabbit farming market in the area.

From the analysis of the information obtained, the Business Model Canvas methodology developed by Alexander Osterwalder was applied, which is composed of nine key blocks in a business, which allowed establishing a graphic representation of the rabbit farming business. Once each of the blocks of this model had been analyzed, the importance of implementing digital marketing strategies in activities related to rabbit production in the area was identified. For this reason, a proposal focused on the sales funnel was structured, technological tools were proposed to improve rabbit production processes and encourage the consumption of meat products in the sector.

With the approach of the business model and the digital marketing strategy in rabbit production, a general vision of the business is obtained that allows knowing the key aspects and their relationship with each other to generate a value proposition according to the expectations of customers, process optimization and higher productivity.

### FUENTES (Todas las fuentes de su trabajo, en orden alfabético)

Agritec Software, (s.f.). Que es Cunitec. Recuperado de: <https://www.agritecsoft.com/cunitec/es/>

Balestrini, Miriam. Como se elabora el proyecto de investigación: (para los Estudios Formulativos o Exploratorios, Descriptivos, Diagnósticos, Evaluativos, Formulación de Hipótesis Causales, Experimentales y los Proyectos Factibles). 7ma. ed. P ie Imprenta: Caracas : Consultores Asociados, 2006

Bogotá cómo vamos, (2020). Cómo vamos en Entorno económico, empresarial y empleo. (24 08 2020 9\_ Entorno EcoEmprEmpleo) Recuperado de <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/25866>

Consejo Privado de competitividad (CPC). (2020). Informe Nacional de Competitividad. Recuperado de [https://compite.com.co/wp-content/uploads/2020/11/web-CPC\\_INC\\_2020\\_2021\\_LIBRO\\_DIGITAL\\_PAGINAS.pdf](https://compite.com.co/wp-content/uploads/2020/11/web-CPC_INC_2020_2021_LIBRO_DIGITAL_PAGINAS.pdf)

Cyberclick, (2021). Marketing ¿Qué es marketing? Definición, ventajas y cómo funciona. Recuperado de <https://www.cyberclick.es/>

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca  
 Teléfono: (091) 8281483 Línea Gratuita: 018000180414  
[www.ucundinamarca.edu.co](http://www.ucundinamarca.edu.co) E-mail: [info@ucundinamarca.edu.co](mailto:info@ucundinamarca.edu.co)  
 NIT: 890.680.062-2

*Documento controlado por el Sistema de Gestión de la Calidad  
 Asegúrese que corresponde a la última versión consultando el Portal Institucional*

 <b>UDECA</b> UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAR113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 5</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2021-04-19</b>
		<b>Página 5 de 103</b>

DANE, (2018). DANE Información para todos. Censo Nacional de Población y Vivienda 2018. Colombia: DANE. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/centso-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018>

DANE, (2020). DANE Pobreza monetaria y pobreza externa. Colombia. DANE. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/pobreza-y-condiciones-de-vida/pobreza-monetaria>

Daza Laura, (2019). Modelo de negocio del sistema productivo de tomate en el departamento de Boyacá, enfocado a la asociatividad como alternativa para coordinar el mercado a favor del productor. Universidad de la Salle.

Druker Peter F. (2009). Editorial Perseus D.S., EEUU, Primera edición,

Giraldo, Omar, Felipe, (2008, 11, 17). Seguridad alimentaria y producción pecuaria campesina: El caso de la localidad rural de Sumapaz. Luna Azul, Recuperado de SCIELO. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1909-24742008000200004&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1909-24742008000200004&script=sci_arttext).

Guarín Mauricio, (2016). Modelo de negocio para el mercado de frutas en la ciudad de Bogotá, orientado hacia el aprovechamiento de la oferta que brindan los productores de frutas en Cundinamarca. Universidad piloto de Colombia.

Herrera, Tapia, Francisco, (2005,09,12), Innovaciones tecnológicas en la agricultura empresarial mexicana. Una aproximación teórica. Gaceta Laboral. Recuperado de SCIELO. [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-85972006000100005](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-85972006000100005)

HubSpot, Inc. (s.f.). Empiece a crecer hoy con las herramientas gratuitas de HubSpot. Recuperado de: <https://www.hubspot.com/pricing/crm>

Iguaran Gomez, Blanco Rodríguez, (2018). Modelo de negocio para la zootecnia del armadillo nueve bandas (*Dasypus novemcinctus*), En el municipio de Arauca, Departamento de Arauca. Universidad de La Salle.

Indesol, (sf). Manual de Cunicultura. Prisma comunitario

Lombana González (2018). Innovación de marketing para el sector agrícola en Colombia. Centro de Gestión de Mercados, Logística y Tecnologías de la información Distrito Capital. SENA.

Lozano Chiquiza, (2018). Estructuración de un modelo de negocio para la creación de una empresa productora y comercializadora del fruto de arándano azul o Burberry. Universidad Católica de Colombia

 <b>UDECA</b> UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAR113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 5</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2021-04-19</b>
		<b>Página 6 de 103</b>

Márquez García Juan Fernando. (2010). Innovación en modelos de negocio: La metodología de Osterwalder en la práctica

Martínez Emilia, (2014). El Modelo de Negocio como base del éxito empresarial: una revisión teórica. Universidad de Almería.

Minagricultura (2019). Cadenas pecuarias. Dirección de cadenas pecuarias, pesqueras y acuícolas. Recuperado de [www.minagricultura.gov.co](http://www.minagricultura.gov.co)

Mincomercio, (2021). Programas de apoyo a MiPymes. Colombia. Mincomercio. <http://www.mipymes.gov.co/>.

Ministerio de la protección social. Decreto Número 1500 de 2007 (Mayo 4).

Ministerio de salud y protección social. Decreto Número 1282 de 2016.

Muñoz Pamela, (2019) Diseño de la estrategia de marketing para el emprendimiento felicity. Pontificia universidad católica de Chile

Naciones Unidas, (2015). Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Objetivos de desarrollo sostenible. Nueva York: ONU. <https://www1.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>

Nieto, Ramírez, (2018) Cadena productiva de carnes y productos cárnicos estructura, comercio internacional y protección. Archivos de economía. Departamento nacional de planeación.

Oriol. (2019). Cunicultura. INTERCUN recuerda que la carne de conejo ayuda a prevenir enfermedades cardiovasculares. Recuperado de <https://cunicultura.info/intercun-carne-conejo-prevenir-enfermedades-cardiovasculares/>

Osterwalder, A. y Pigneur, Y., (2010). Business Model Generation. Ed: Wiley. 1ª Edición.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDP). (2012). Informe Nacional de Desarrollo Humano para Colombia. Colombia rural Razones para la esperanza. Recuperado de <https://www.undp.org>

Quesada Oscar, (2016). Desarrollo de un modelo de negocio para la empresa Agroindustrias Villalonso S.A.S. y su proyecto de reforestación comercial de caucho natural. Universidad EAFIT.

Real Academia Española (2020). Recuperado de [www.rae.es](http://www.rae.es)

Salesforce, (2021). ¿Qué es CRM? Recuperado de <https://www.salesforce.com/>

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAR113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 5</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2021-04-19</b>
		<b>Página 7 de 103</b>

Sampieri, r. H. (2010). Metodología de la investigación.

Sánchez, Bustos, Karen, Gisela, (2017). Efecto de dietas con recursos forrajeros no convencionales sobre parámetros productivos de conejos nueva Zelanda blanco (*Oryctolagus cunicolas*) bajo producción de agricultura familiar en Sylvania (Cundinamarca) (Tesis de pregrado). Universidad de Cundinamarca.

Sánchez, Galán, Javier, (2019 04,03). Estrategia de negocio. Recuperado de Economipedia, <https://economipedia.com/definiciones/estrategia-de-negocio.html>

Silva Nancy, (2016). Estudio de mercado para la carne de conejo de la asociación "agropainte" s.a.s. en el municipio de Duitama" universidad pedagógica y tecnológica de Colombia.

Suárez, M. 1972. Campesino communitarian enterprises in Latin América. US, IICA

Tamayo, Mario y Tamayo. El proceso de la investigación científica. 4ta ed P ie. México Limusa Noruega Editores.

Zuluaga Juan (2018) MinAgricultura busca apoyar a cerca de 39 mil familias productoras de carne de conejo, conformando la cadena productiva. Recuperado de <https://www.agronet.gov.co/Noticias/Paginas/MinAgricultura-busca-apoyar-a-cerca-de-39-mil-familias-productoras-de-carne-de-conejo,-conformando-la-cadena-productiva.aspx>

## AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

Por medio del presente escrito autorizo (Autorizamos) a la Universidad de Cundinamarca para que, en desarrollo de la presente licencia de uso parcial, pueda ejercer sobre mí (nuestra) obra las atribuciones que se indican a continuación, teniendo en cuenta que, en cualquier caso, la finalidad perseguida será facilitar, difundir y promover el aprendizaje, la enseñanza y la investigación.

En consecuencia, las atribuciones de usos temporales y parciales que por virtud de la presente licencia se autoriza a la Universidad de Cundinamarca, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad; así como a los usuarios de las redes, bases de datos y demás sitios web con los que la Universidad tenga perfeccionado una alianza, son: Marque con una "X":

AUTORIZO (AUTORIZAMOS)	SI	NO
1. La reproducción por cualquier formato conocido o por conocer.	X	

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca  
Teléfono: (091) 8281483 Línea Gratuita: 018000180414  
[www.ucundinamarca.edu.co](http://www.ucundinamarca.edu.co) E-mail: [info@ucundinamarca.edu.co](mailto:info@ucundinamarca.edu.co)  
NIT: 890.680.062-2

*Documento controlado por el Sistema de Gestión de la Calidad  
Asegúrese que corresponde a la última versión consultando el Portal Institucional*

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAR113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 5</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2021-04-19</b>
		<b>Página 8 de 103</b>

2. La comunicación pública, masiva por cualquier procedimiento, medio físico, electrónico y digital	X	
3. La inclusión en bases de datos y en sitios web sean éstos onerosos o gratuitos, existiendo con ellos previa alianza perfeccionada con la Universidad de Cundinamarca para efectos de satisfacer los fines previstos. En este evento, tales sitios y sus usuarios tendrán las mismas facultades que las aquí concedidas con las mismas limitaciones y condiciones.	X	
4. La inclusión en el Repositorio Institucional con motivos de publicación, en pro de su consulta, vicivilización académica y de investigación.	X	

De acuerdo con la naturaleza del uso concedido, la presente licencia parcial se otorga a título gratuito por el máximo tiempo legal colombiano, con el propósito de que en dicho lapso mi (nuestra) obra sea explotada en las condiciones aquí estipuladas y para los fines indicados, respetando siempre la titularidad de los derechos patrimoniales y morales correspondientes, de acuerdo con los usos honrados, de manera proporcional y justificada a la finalidad perseguida, sin ánimo de lucro ni de comercialización.

Para el caso de las Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía, de manera complementaria, garantizo(garantizamos) en mi(nuestra) calidad de estudiante(s) y por ende autor(es) exclusivo(s), que la Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía en cuestión, es producto de mi(nuestra) plena autoría, de mi(nuestro) esfuerzo personal intelectual, como consecuencia de mi(nuestra) creación original particular y, por tanto, soy(somos) el(los) único(s) titular(es) de la misma. Además, aseguro (aseguramos) que no contiene citas, ni transcripciones de otras obras protegidas, por fuera de los límites autorizados por la ley, según los usos honrados, y en proporción a los fines previstos; ni tampoco contempla declaraciones difamatorias contra terceros; respetando el derecho a la imagen, intimidad, buen nombre y demás derechos constitucionales. Adicionalmente, manifiesto (manifestamos) que no se incluyeron expresiones contrarias al orden público ni a las buenas costumbres. En consecuencia, la responsabilidad directa en la elaboración, presentación, investigación y, en general, contenidos de la Tesis o Trabajo de Grado es de mí (nuestra) competencia exclusiva, eximiendo de toda responsabilidad a la Universidad de Cundinamarca por tales aspectos.

Sin perjuicio de los usos y atribuciones otorgadas en virtud de este documento, continuaré (continuaremos) conservando los correspondientes derechos patrimoniales sin modificación o restricción alguna, puesto que, de acuerdo con la legislación colombiana aplicable,

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca  
Teléfono: (091) 8281483 Línea Gratuita: 018000180414  
www.ucundinamarca.edu.co E-mail: [info@ucundinamarca.edu.co](mailto:info@ucundinamarca.edu.co)  
NIT: 890.680.062-2

*Documento controlado por el Sistema de Gestión de la Calidad  
Asegúrese que corresponde a la última versión consultando el Portal Institucional*

 <b>UDEC</b> UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 5</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2021-04-19</b> <b>Página 9 de 103</b>

el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación de los derechos patrimoniales derivados del régimen del Derecho de Autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, “*Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores*”, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables. En consecuencia, la Universidad de Cundinamarca está en la obligación de RESPETARLOS Y HACERLOS RESPETAR, para lo cual tomará las medidas correspondientes para garantizar su observancia.

NOTA: (Para Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía):  
 Información Confidencial:

Esta Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía, contiene información privilegiada, estratégica, secreta, confidencial y demás similar, o hace parte de la investigación que se adelanta y cuyos resultados finales no se han publicado. SI \_\_\_\_\_ NO  \_\_\_\_\_ .  
 En caso afirmativo expresamente indicaré (indicaremos), en carta adjunta tal situación con el fin de que se mantenga la restricción de acceso.

## LICENCIA DE PUBLICACIÓN

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca  
 Teléfono: (091) 8281483 Línea Gratuita: 018000180414  
 www.ucundinamarca.edu.co E-mail: [info@ucundinamarca.edu.co](mailto:info@ucundinamarca.edu.co)  
 NIT: 890.680.062-2

*Documento controlado por el Sistema de Gestión de la Calidad  
 Asegúrese que corresponde a la última versión consultando el Portal Institucional*

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAR113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 5</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2021-04-19</b>
		<b>Página 10 de 103</b>

Como titular(es) del derecho de autor, confiero(erimos) a la Universidad de Cundinamarca una licencia no exclusiva, limitada y gratuita sobre la obra que se integrará en el Repositorio Institucional, que se ajusta a las siguientes características:

- a) Estará vigente a partir de la fecha de inclusión en el repositorio, por un plazo de 5 años, que serán prorrogables indefinidamente por el tiempo que dure el derecho patrimonial del autor. El autor podrá dar por terminada la licencia solicitándolo a la Universidad por escrito. (Para el caso de los Recursos Educativos Digitales, la Licencia de Publicación será permanente).
- b) Autoriza a la Universidad de Cundinamarca a publicar la obra en formato y/o soporte digital, conociendo que, dado que se publica en Internet, por este hecho circula con un alcance mundial.
- c) Los titulares aceptan que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncian a recibir beneficio alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia de uso con que se publica.
- d) El(Los) Autor(es), garantizo(amos) que el documento en cuestión, es producto de mi(nuestra) plena autoría, de mi(nuestro) esfuerzo personal intelectual, como consecuencia de mi (nuestra) creación original particular y, por tanto, soy(somos) el(los) único(s) titular(es) de la misma. Además, aseguro(aseguramos) que no contiene citas, ni transcripciones de otras obras protegidas, por fuera de los límites autorizados por la ley, según los usos honrados, y en proporción a los fines previstos; ni tampoco contempla declaraciones difamatorias contra terceros; respetando el derecho a la imagen, intimidad, buen nombre y demás derechos constitucionales. Adicionalmente, manifiesto (manifestamos) que no se incluyeron expresiones contrarias al orden público ni a las buenas costumbres. En consecuencia, la responsabilidad directa en la elaboración, presentación, investigación y, en general, contenidos es de mí (nuestro) competencia exclusiva, eximiendo de toda responsabilidad a la Universidad de Cundinamarca por tales aspectos.
- e) En todo caso la Universidad de Cundinamarca se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre del autor y la fecha de publicación.
- f) Los titulares autorizan a la Universidad para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.
- g) Los titulares aceptan que la Universidad de Cundinamarca pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.
- h) Los titulares autorizan que la obra sea puesta a disposición del público en los términos autorizados en los literales anteriores bajo los límites definidos por la universidad en el "Manual del Repositorio Institucional AAAM003"
- i) Para el caso de los Recursos Educativos Digitales producidos por la Oficina de Educación Virtual, sus contenidos de publicación se rigen bajo la Licencia Creative Commons: Atribución- No comercial- Compartir Igual.

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca  
Teléfono: (091) 8281483 Línea Gratuita: 018000180414  
www.ucundinamarca.edu.co E-mail: [info@ucundinamarca.edu.co](mailto:info@ucundinamarca.edu.co)  
NIT: 890.680.062-2

*Documento controlado por el Sistema de Gestión de la Calidad  
Asegúrese que corresponde a la última versión consultando el Portal Institucional*

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 5</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2021-04-19</b>
		<b>Página 11 de 103</b>



j) Para el caso de los Artículos Científicos y Revistas, sus contenidos se rigen bajo la Licencia Creative Commons Atribución- No comercial- Sin derivar.



Nota:

Si el documento se basa en un trabajo que ha sido patrocinado o apoyado por una entidad, con excepción de Universidad de Cundinamarca, los autores garantizan que se ha cumplido con los derechos y obligaciones requeridos por el respectivo contrato o acuerdo

La obra que se integrará en el Repositorio Institucional, está en el(los) siguiente(s) archivo(s).

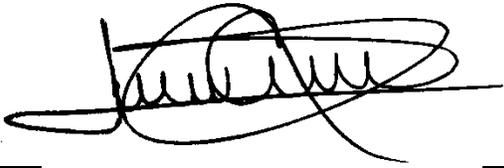
<b>Nombre completo del Archivo Incluida su Extensión (Ej. Nombre completo del trabajo.pdf)</b>	<b>Tipo de documento (ej. Texto, imagen, video, etc.)</b>
1. Diseño de un modelo de negocio para la producción cárnica orgánica de conejo en la provincia de Sumapaz	Texto

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca  
 Teléfono: (091) 8281483 Línea Gratuita: 018000180414  
 www.ucundinamarca.edu.co E-mail: [info@ucundinamarca.edu.co](mailto:info@ucundinamarca.edu.co)  
 NIT: 890.680.062-2

*Documento controlado por el Sistema de Gestión de la Calidad  
 Asegúrese que corresponde a la última versión consultando el Portal Institucional*

 <b>UDECA</b> UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAR113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 5</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2021-04-19</b>  <b>Página 12 de 103</b>

En constancia de lo anterior, Firmo (amos) el presente documento:

<b>APELLIDOS Y NOMBRES COMPLETOS</b>	<b>FIRMA (autógrafo)</b>
Laura Marcela Castañeda Bustos	
Angie Paola Parra Acosta	

21.1-51-20

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca  
 Teléfono: (091) 8281483 Línea Gratuita: 018000180414  
 www.ucundinamarca.edu.co E-mail: [info@ucundinamarca.edu.co](mailto:info@ucundinamarca.edu.co)  
 NIT: 890.680.062-2

*Documento controlado por el Sistema de Gestión de la Calidad  
 Asegúrese que corresponde a la última versión consultando el Portal Institucional*

**DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LA PRODUCCIÓN CÁRNICA  
ORGÁNICA DE CONEJO EN LA PROVINCIA DE SUMAPAZ**

**ANGIE PAOLA PARRA ACOSTA**

**LAURA MARCELA CASTAÑEDA BUSTOS**

**UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA DIRECCIÓN DE POSTGRADOS  
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL  
FUSAGASUGÁ - 2021**

**DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LA PRODUCCIÓN CÁRNICA  
ORGÁNICA DE CONEJO EN LA PROVINCIA DE SUMAPAZ**

**ANGIE PAOLA PARRA ACOSTA**

**LAURA MARCELA CASTAÑEDA BUSTOS**

**DIRECTORAS:**

**NATALIA ESCOBAR ESCOBAR**

**Ph.D., MSc., Esp.**

**YENIFER BELTRAN SIERRA**

**MSc., Esp.**

**UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA DIRECCIÓN DE POSTGRADOS  
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL  
FUSAGASUGÁ - 2021**

## Tabla de contenido

1.	Resumen .....	7
2.	Introducción .....	8
3.	Problema de investigación.....	9
4.	Objetivos.....	12
4.1	General .....	12
4.2	Específicos.....	12
5.	Justificación .....	13
6.	Estado del arte.....	16
7.	Marco teórico o referencial.....	21
8.	Marco Metodológico .....	25
9.	Propuesta del Lienzo del modelo de negocio Canvas .....	33
10.	Resultados y discusión.....	37
10.1	Objetivo 1 .....	37
10.1.2	Caracterización inicial de los productores y clientes región del Sumapaz .....	40
10.1.3	Segmentos de mercado.....	46
10.1.4	Propuesta de valor.....	48
10.1.4.1	Lienzo para el diseño de la propuesta de valor producción cunícola en la región de Sumapaz	50
10.1.5	Canales de distribución .....	55
10.2	Objetivo 2.....	57
10.2.1	Relaciones con los clientes.....	57
10.2.2	Propuesta de marketing digital .....	60

10.3	Objetivo 3.....	67
10.3.1	Fuentes de ingreso .....	68
10.3.2	Recursos clave .....	70
10.3.3	Actividades clave.....	74
10.3.4	Asociaciones clave.....	78
10.3.5	Estructura de costes.....	80
11.	Conclusiones .....	84
12.	Recomendaciones.....	86
13.	Referencias.....	87

## Lista de figuras

Figura 1. Ubicación geográfica de las producciones cunícolas entrevistadas .....	26
Figura 2. Lienzo metodología Canvas para análisis inicial.....	32
Figura 3. Edad de los productores.....	40
Figura 4. Ubicación de la producción cunícola .....	40
Figura 5. Edades de los clientes potenciales para el productor .....	41
Figura 6. Estrato social ideal de los clientes para el productor .....	41
Figura 7. Número de clientes que actualmente atienden los productores .....	42
Figura 8. Conocimiento del proceso productivo orgánico por parte del productor.....	42
Figura 9. Edades de los clientes entrevistados.....	43
Figura 10. Consumo de carne de conejo por parte de los clientes.....	43
Figura 11. Consumo de producto, chorizo de carne de conejo por parte de los clientes .....	44
Figura 12. Conocimiento de la producción orgánica por parte de los clientes.....	44
Figura 13. Lugar en el que el cliente ha consumido carne de conejo .....	45
Figura 14. Medio por el cual el cliente sabe sobre la carne de conejo.....	45
Figura 15. Disposición del cliente a consumir carne de conejo .....	46
Figura 16. Segmento de mercado.....	48
Figura 17. Lienzo para la creación de la propuesta de valor .....	53
Figura 18. Propuesta de valor .....	54
Figura 19. Canales de distribución.....	57
Figura 20. Relación con los clientes .....	60
Figura 21. Funnel de ventas.....	61
Figura 22. Software Hubspot.....	66
Figura 23. Software Cunitec.....	67

Figura 24. Fuentes de ingreso.....	70
Figura 25. Recursos clave.....	72
Figura 26. Actividades clave .....	76
Figura 27. Proceso productivo cunícola.....	77
Figura 28. Asociados clave.....	79
Figura 29. Estructura de costos.....	82
Figura 30. Lienzo modelo de negocio para la producción cunícola .....	83

## 1. Resumen

En el presente proyecto se estableció el diseño de un modelo de negocio para la producción cárnica orgánica de conejo en la provincia de Sumapaz, con la finalidad de aportar aspectos positivos en el sector agropecuario del municipio.

En el desarrollo de la investigación se realizó una caracterización de productores y clientes a través de un instrumento de recolección de datos, este encuentro permitió identificar características importantes en la producción y en el mercado de la cunicultura en el municipio.

A partir del análisis de la información obtenida, se aplicó la metodología del Lienzo Bussines Canvas desarrollada por Alexander Osterwalder, la cual está compuesta por nueve bloques claves en un negocio, lo que permitió establecer una representación gráfica del negocio de la cunicultura. Una vez analizado cada uno de los bloques de este modelo se identificó la importancia de implementar estrategias de marketing digital en las actividades relacionadas con la producción cunícola de la zona. Por tal motivo se estructuró una propuesta enfocada en el funnel de ventas, donde se plantearon herramientas tecnológicas con la finalidad de mejorar los procesos de producción cunícola e incentivar el consumo de productos cárnicos en el sector.

Con la propuesta del modelo de negocio y la estrategia de marketing digital en la producción cunícola, se obtiene una visión general del negocio que permite conocer los aspectos claves y su relación entre sí con el fin de generar una propuesta de valor acorde a las expectativas de los clientes, optimización de los procesos y mayor productividad.

**Palabras Clave:** Cunicultura, Marketing digital, propuesta de valor

## 2. Introducción

Actualmente la producción cunícola en la región del Sumapaz es una opción potencial para garantizar la seguridad alimentaria en la región, puesto que el consumo de carne de conejo proporciona ciertos beneficios a la salud, lo cual redonda evidentemente en una vida activa y sana. Además, la producción en el municipio es una importante alternativa para la generación de ingresos a las familias, como se demuestra en el proyecto Obtención de un producto cárnico de conejo bajo esquema de producción orgánica familiar en la provincia de Sumapaz realizado por la Universidad de Cundinamarca y la Universidad Nacional.

En esta investigación se determinó que la producción cunícola es una importante alternativa de negocio agropecuario en el municipio, pero se evidenciaron algunas falencias en cuanto a la perspectiva organizacional y la gestión comercial para los productos. Los productores no cuentan con herramientas tecnológicas para dar a conocer y llevar un control apropiado del proceso productivo, estrategias para comercializar los productos y tampoco se logra afianzar la producción de carne orgánica de conejo como alternativa de una propuesta de valor para una mayor generación de ingresos.

Por lo cual, el propósito del proyecto fue el desarrollo de un modelo negocio para la producción cunícola en la región del Sumapaz, el cual tiene por objeto determinar una estructura general del negocio coherente con una propuesta de valor competitiva y que facilite la gestión de estrategias en el mercado de la cunicultura. Desde este modelo, se profundiza además en el marketing digital como estrategia para la planificación y comercialización de los productos cárnicos para generar acercamientos con posibles clientes a través de los medios digitales.

### 3. Problema de investigación

La pobreza y hambre en el mundo siguen en ascenso, la sobrepoblación y las deficiencias en la producción y distribución de alimentos constituyen factores de incidencia en la generación de esta problemática. La agenda de objetivos de desarrollo sostenible 2030 propuesta por Naciones Unidas (ONU, 2015) aborda dos grandes derroteros en este sentido, los cuales obedecen a los dos primeros objetivos de la agenda, objetivo No. 1 Fin de la pobreza y objetivo No. 2 Hambre cero; estos objetivos implican acciones y estrategias que permitan el desarrollo de manera sostenible, para el caso la producción de alimentos garantizando la seguridad alimentaria.

Para el caso de Colombia la distribución y acceso a alimentos con el fin de garantizar seguridad alimentaria a toda la población está ligada actualmente a dos aspectos principales, en primer lugar la generación o acceso a ingresos familiares, que para el año 2020 disminuyeron notablemente, lo cual se evidencia con el aumento en el indicador de pobreza monetaria al 42,5 % (DANE, 2020), en segundo lugar, distribución de alimentos en las diferentes zonas de residencia de las personas, no todo el territorio nacional cuenta con un fácil y oportuno acceso a ciertos productos, además el incremento de la población en Colombia es del 1.5% anual (DANE, 2019) por consiguiente, se demanda una producción constante y sostenida de alimentos necesarios para garantizar la vida y salud de todas las personas. El departamento de Cundinamarca contaba para el año 2020 con más de dos millones ochocientos mil habitantes, y su índice de crecimiento poblacional es de un 1.52% es el tercer departamento con el índice más alto en Colombia por ende grandes necesidades de seguridad alimentaria para su población (DANE, 2019).

La región del Sumapaz que abarca la zona rural de Bogotá y sus alrededores se ha caracterizado por ser una zona productiva por mano de obra campesina. De acuerdo con el

estudio Seguridad alimentaria y producción pecuaria campesina: El caso de la localidad rural de Sumapaz (Giraldo, 2008) se demuestra que no hay seguridad alimentaria idónea para los habitantes del sector, pese a que la zona se encuentra muy cerca de la ciudad capital.

En este estudio se analiza sobre lo paradójico que es encontrar que las zonas donde se produce la comida tienen problemas relacionados con la recolección de alimentos y la accesibilidad a ellos, además los marcadores de pobreza y desnutrición son más elevados. Los estudios asociados con el tema encuentran que la mayor cantidad de alimentos consumidos están derivados de los animales criados en las mismas fincas, por ejemplo, leche, huevos, carne de res, carne de cerdo y gallina, siendo la proteína fuente principal de nutrientes biológicamente necesarios para la nutrición humana (Giraldo, 2008)

Un factor desconocido dentro de los productos cárnicos consumidos por la población es la carne de conejo criado y procesado por los mismos productores de la región, en un estudio realizado por la Universidad Nacional y la Universidad de Cundinamarca, donde se involucraron a 23 familias dedicadas a la cunicultura de la región, quienes procesan y venden carne orgánica de conejo, la zootecnista Karen Sánchez en el desarrollo de tesis de pregrado realizó una la “Evaluación del efecto de ciertas dietas con recursos forrajeros no convencionales, chachafruto y bore, sobre parámetros productivos de conejos raza nueva Zelanda blanco” (Sánchez, 2017).

Actualmente existen asociaciones que reúnen al gremio de manera informativa, pero formar parte de estos grupos no es realmente atractivo para los productores, de acuerdo con la información obtenida en el desarrollo de este proyecto. Además los esfuerzos en la producción actual no se ven compensados con la comercialización del producto. Siendo éste un mercado creciente y en el estudio actual los posibles inversionistas no saben con certeza a lo que se

enfrentan, no tienen en cuenta riesgos que se pueden tener y no hay una visión de esta idea como negocio.

Los productores desconocen los medios digitales que existen en la actualidad y las estrategias de comercialización que se pueden obtener a través de estos medios, Sánchez (2017) cabe resaltar que tampoco se logra afianzar por parte de los productores la producción de carne orgánica de conejo como un medio para la generación constante de ingresos lo cual implica una revisión y puesta en marcha de una perspectiva de negocio que pueda potencializar la producción de la carne, su posicionamiento en el mercado como un producto que además de ser orgánico y contar con importantes características nutricionales, es una estrategia de producción animal que se puede considerar como una gran estrategia para garantizar la seguridad alimentaria.

La pregunta a resolver la problemática es; ¿Cómo viabilizar la producción cárnica orgánica de conejo a través de un modelo de negocio y de marketing digital?

## **4. Objetivos**

### **4.1 General**

Diseñar el modelo de negocio para la producción cárnica orgánica de conejos en la región del Sumapaz basado en la propuesta de valor del Bussines Model Canvas.

### **4.2 Específicos**

- 1.** Establecer una propuesta de valor para el producto cárnico orgánico de conejo, teniendo en cuenta la segmentación del mercado y los canales de distribución para la comercialización del producto.
- 2.** Plantear estrategias para fomentar relaciones con posibles clientes de acuerdo con el enfoque de marketing digital.
- 3.** Analizar el segmento de ingresos Bussines Model Canvas y los procesos de producción, para la identificación de actividades y recursos propios de ese tipo de comercio.

## 5. Justificación

La transformación y evolución que ha tenido la humanidad en los últimos años ha generado un replanteamiento en los procesos para generar conocimiento y se han creado nuevos procesos los cuales están atados a la tecnología. Los procesos de producción y distribución de alimentos no pueden ser ajenos a esta dinámica, siendo este un eje funcional de la vida.

El uso de tecnología en el sector agropecuario ha servido históricamente como herramienta mediadora entre el hombre y la naturaleza. Su función básica en teoría es contribuir sustancialmente a transformar la naturaleza para beneficio de la gente que vive del campo. Este recurso es esencial para mejorar la productividad, la calidad, el control y facilitar la comunicación. (Herrera, 2006), sin embargo, a pesar de los avances tecnológicos y su incidencia en la productividad agropecuaria, persisten en el mundo diferentes problemáticas asociadas al acceso y distribución de alimentos.

En Colombia, el alto costo de los insumos para la producción agrícola, una creciente e ineficiente red de intermediarios y diferentes barreras que impiden que los campesinos pongan en el mercado sus productos de forma competitiva son factores que acentúan de forma dramática lo fenómenos de hambre y pobreza. Esto aunado a la reciente emergencia sanitaria generada por COVID -19 en el año 2020, que ha tenido un enorme impacto negativo en la dinámica productiva del país, puesto que ha representado la contracción significativa las actividades económicas que sostienen a la mayor parte de la población, sólo en Bogotá se estima que se perdieron entre 370.000 y 550.000 empleos en el año (Bogotá cómo vamos, 2020) causando preocupación en todo el departamento de Cundinamarca en especial las zonas rurales que dependen de una economía fuerte en las ciudades.

De cara a las problemáticas presentadas y a la pandemia en general es importante anotar que existe una gran oportunidad para reinventarse y sacar adelante emprendimientos y nuevos negocios. Los negocios asociados al agro no pueden ser la excepción, dentro del plan nacional de reactivación económica en Colombia, se quiere dar prioridad a los microempresarios es por eso que a través de la página oficial del ministerio de comercio (Mincomercio, 2021), se encuentran 10 programas de apoyo a las MiPymes donde cualquier colombiano que quiera empezar con su negocio puede aplicar para tener apoyo económico del estado, para ello debe cumplir con una serie de requisitos dependiendo al programa al que quiera aplicar, pero un factor común es el modelo o plan de negocios en el cual se aterriza la idea y se demuestra que sí es posible ponerla en práctica y generar ingresos con ella.

En este contexto y en lo que se refiere al desarrollo de este proyecto, aunque existen diversas iniciativas para garantizar la seguridad alimentaria en la región del Sumapaz, la producción de un alimento cárnico de conejo es una apuesta que surge desde la práctica de la cunicultura familiar de diferentes productores agropecuarios de la región, que de acuerdo con los proyectos relacionados anteriormente, aún no se fortalece para lograr el posicionamiento y crecimiento en el mercado. En este caso la producción de carne de conejo basado en una propuesta como la elaboración orgánica de chorizo de conejo, sustentan la importancia del diseño de un modelo de negocio desde una perspectiva empresarial en donde los cunicultores que quieren invertir y realizar el proyecto tengan en cuenta todos los factores que influyen en el crecimiento del negocio o su sostenibilidad, de allí la necesidad de proponer un modelo de negocio.

Según Osterwalder, Morris y Magretta, un modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones y permite expresar la lógica

de negocio de una empresa específica. Es una descripción del valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes y de la arquitectura de la empresa y su red de socios para la creación, comercialización y entrega de ese valor y el capital relacionado, para generar flujos de ingresos rentables y sostenibles. (Martínez, 2014)

En la presente investigación se expone un modelo de negocio para la obtención de un producto cárnico orgánico de conejo a través de una perspectiva tecnológica, que permita desarrollar habilidades para identificar y analizar la toma de decisiones en el mercado de cunicultura.

Con el modelo de negocio se formuló y planificó una serie de estrategias que ayudaron a crear valor, ingresos y beneficios, además se organizaron los procesos claves en la producción y comercialización del producto cárnico orgánico, con la finalidad de obtener una ventaja competitiva en el mercado de la cunicultura.

Este modelo se basó en la metodología del Lienzo Bussines Canvas que describe las bases de como una organización crea, proporciona y captura valor. El modelo expone nueve bloques que describe los fundamentos para definir lo que se va a introducir en el mercado, a quien va dirigido, como se va a vender y como se obtendrán los ingresos necesarios.

## 6. Estado del arte

A lo largo del tiempo el sector agropecuario en Colombia ha estado en constante cambio, las políticas estatales, la violencia y el abandono han sido factores influyentes en la baja calidad de vida que se puede presentar en zonas rurales. De acuerdo con Informe Nacional de Desarrollo Humano para Colombia (UNDP, 2012) “El modelo de desarrollo rural construido es altamente inequitativo y excluyente, propicia innumerables conflictos rurales, no reconoce las diferencias entre los actores sociales, y conduce a un uso inadecuado y a la destrucción de los recursos naturales. Acentúa la vulnerabilidad de los municipios más rurales en relación con los más urbanos, y no permite que se genere la convergencia entre lo rural y lo urbano”

Este análisis evidencia que el país existe diferentes tipos de estructura en cuanto a la producción y negocios relacionados con la producción agrícola y pecuaria, donde podemos encontrar desde grandes industrias hasta familias pequeñas que trabajan con su tierra, creando así un sector económico muy heterogéneo lo cual impacta directamente en las propuestas de políticas públicas para facilitar la competitividad. Informe Nacional de Competitividad (CPC, 2020)

En una investigación realizada por la Universidad Católica de Colombia, por ejemplo, se realizó un proyecto de estructuración de un modelo de negocio para la creación de una empresa productora y comercializadora del fruto de arándano azul, en su tesis (Lozano, 2018) nos muestra paso a paso la creación de este tipo de empresa agrícola formalmente, el proyecto se divide en tres etapas de estudio, dentro de los estudios planteados se realizó la segmentación del mercado identificando clientes potenciales y el nicho de mercado, posteriormente se estudió técnicamente el proceso productivo estableciendo la compra de materias primas e insumos llegando a un modelo de costos, con esta línea base, se procedió a realizar un estudio administrativo, legal y

financiero para constituir la empresa ante las entidades pertinentes, finalmente el estudio que se realizó es enfocado al ambiente y la sociedad donde se exponen los efectos positivos y negativos del proyecto. En este proyecto utilizó la herramienta modelo Canvas, plasmando el valor agregado del producto todo lo relacionado con su información interna y externa, se utilizó también la herramienta DOFA y las 5 fuerzas de Porter, con el fin de realizar una comparación y análisis de las herramientas con respecto a la significancia que tienen en el momento de crear nuevas empresas. (Lozano, 2018)

De igual manera, Guarín (2016), realizó un estudio de mercado sobre el consumo y la demanda de frutas en la ciudad de Bogotá, lo que permitió la elaboración de un modelo de negocio donde se establecen estrategias, mecanismos, lineamientos y recomendaciones para el aprovisionamiento y comercialización de frutas. Para el desarrollo de esta propuesta se identificaron las características demográficas, socioeconómicas y culturales para conocer el comportamiento del consumo. Se determinaron las preferencias, condiciones y comportamientos en la comercialización. Se evaluaron las condiciones de los productores para caracterizar su mercado. Todo lo anterior permitió conocer el modelo actual y plantear un nuevo esquema del modelo de negocio, en el cual se evidenció que el Surtifruver es el punto más visitado por los bogotanos para comprar frutas, la asociatividad es la mejor alternativa para optimizar los procesos de distribución, existe una baja disposición para ofrecer productos nuevos e innovadores y por último se evidenció, que en la cadena productiva se identifican intermediarios que buscan beneficiarse en el mercado. Con esta propuesta se pretende beneficiar a los productores de frutas localizados en Cundinamarca.

En otros estudios asociados al desarrollo de negocios agropecuarios Daza (2019), estableció una propuesta de modelo de negocio para los productores de tomate en el

departamento de Boyacá, esto con la finalidad de coordinar el mercado y optimizar el sistema de producción. En la investigación se identificaron los municipios productores de tomate, sus prácticas y los canales de distribución para conocer la situación actual, la caracterización del productor se realizó a través de un formulario de encuesta que permitió conocer al productor. Para determinar el modelo de negocio más viable se utilizó el modelo probabilístico, en el cual se utilizaron las variables endógenas binarias y exógenas, lo que permitió identificar que en el modelo de negocio se debe incluir la asociatividad para coordinar eficientemente el mercado en la relación Productor - Consumidor final. (Daza, 2019)

Otro de los estudios que permite evidenciar la importancia del diseño de un modelo de negocio, es un estudio realizado en la universidad EAFIT, sobre el desarrollo de un modelo de negocio para una empresa agroindustria y su proyecto de reforestación de caucho natural en el sector de Magdalena, se analizan las etapas que constituyen un modelo de negocio enfocado en la metodología Osterwalder & Pigneur, en el lienzo del modelo de negocio donde se realizó una comparación de dos alternativas enfocadas en una propuesta de valor distinta, la primera se enfoca en la producción y comercialización de productos primarios y la segunda en la producción y comercialización de productos procesados Quesada, (2016). Cada una de las etapas del lienzo fue fundamental para estructurar los aspectos que una empresa debe tener para ser exitosa. La realización de un análisis financiero permitió comprender las variables que influyen para determinar la viabilidad financiera cada alternativa, obteniendo como mejor alternativa los productos primarios. En la investigación de las características técnicas de la región se evidencio que el lugar más adecuado para realizar la plantación es en el Magdalena, debido a las características y condiciones climáticas que se presentan en este lugar.

De otro lado en el municipio de Arauca, durante el año 2018 se presentó una oportunidad de negocio relacionada con la producción de especies exóticas como fuente proteínica para la comunidad, los estudiantes de ciencias agropecuarias Max Iguaran y José Blanco de la Universidad de la Salle, (Iguaran y Blanco, 2018) realizaron un modelo de negocio el para la planificación de un zoo criadero de armadillo nueve bandas, con el fin de demostrar la viabilidad financiera de dicho proyecto; dentro del modelo que ellos plantearon se consideraron características especiales como la protección de la especie en vía de extinción, conservación, preservación del medio ambiente, y que los procesos deben cumplir con Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y que esta sea orientada como una propuesta de producción dentro del mercado. Dentro de la tesis podemos encontrar los estudios asociados a la investigación de mercado, a la protección de la especie y todo lo que tiene que ver con condiciones jurídicas impuestas por el estado para la creación de empresas de este tipo. Con respecto a la metodología para el planteamiento del modelo los estudiantes escogieron Canvas, el cual es desarrollado explicando de manera general cada componente y después se enfoca para dar un aporte al negocio, donde determinaron herramientas de medición y control del impacto ambiental y análisis financiero, finalmente se realiza un análisis muy completo de que tan razonable es la idea de negocio. (Iguaran y Blanco, 2018)

Evidentemente, el sector agropecuario es uno de los sectores que mantiene un crecimiento constante puesto que, la seguridad alimenticia depende en gran medida de lo que se cultiva y produce en el campo, según la Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura, demuestran que invertir en el sector agrícola es la mejor opción para combatir la pobreza y el hambre, por ende, es necesario tener estrategias de comercialización con el fin de hacer crecer la economía agropecuaria en el país, actualmente

existen modelos de innovación en marketing para diversos sectores pero no para los negocios asociados al agro, siendo este uno de los elementos primordiales para el desarrollo en mercados globales, en un artículo realizado por María Emma (Lombana, 2018) se tiene en cuenta que, temas relacionados con Marketing, la conciencia y aceptación del mismo, los diferentes tipos de marketing aplicables al sector agropecuario son indispensables para potencializar su competitividad.

## 7. Marco teórico o referencial

A continuación, se presenta información teórica sobre la presente investigación.

### 7.1 Modelo de negocio:

Según Osterwalder & Pigneur (2010), un modelo de negocio describe las bases de como una organización crea, proporciona y captura valor. Estos autores quieren dar a conocer la importancia de estructurar un conjunto de elementos claves en las organizaciones, que permitan establecer estrategias para obtener mejores y óptimos resultados. El termino modelo de negocio encierra aspectos generales y esenciales del negocio, como lo es el propósito que se tiene, el proceso que se va a llevar a cabo en el negocio, las ofertas que se tienen para dar, las soluciones estratégicas que están dispuestos a implementar, infraestructuras y claridad en las operaciones y actividades base, temas de comercialización y ventas.

Para desarrollar un modelo de negocio Osterwalder & Pigneur (2010) establecen el Lienzo Bussines Canvas que tiene como objeto describir, visualizar, evaluar y modificar modelos de negocios, este lienzo se compone de los siguientes nueve módulos; Segmentos de mercado, propuestas de valor, canales, relaciones con los clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costes, los cuales se describen a lo largo de esta investigación.

La aplicación de esta metodología permite ilustrar de una forma visual más clara los aspectos claves del negocio y su relación entre sí, permitiendo analizar debilidades y fortalezas para obtener una visión general de las estrategias de negocio.

De acuerdo con lo establecido por estos autores, esta herramienta es utilizada de diversas formas para obtener resultados dependiendo de la necesidad actual. Por ejemplo, Claudio

d'Ipolitto, utilizó el lienzo de modelo de negocio en Brasil para ayudar a artistas productores culturales y diseñadores de juegos a crear modelos de negocio innovadores para la industria cultural y creativa. Bob Dunn, implemento el lienzo de modelo de negocio para enseñar a emprendedores novatos de sectores muy diversos, una forma mucho mejor de convertir sus planes de negocio en los procesos empresariales. Osterwalder & Pigneur, (2010).

## **7.2 Estrategia de negocio:**

Para todo tipo de negocio es clave la planificación de prácticas que permitan alcanzar sus objetivos. “Se conoce como estrategia de negocio a la planificación por parte de la empresa de cara a la consecución de objetivos previamente establecidos” (Sánchez, 2019) La estrategia permite definir un rumbo como negocio y le da a la empresa las herramientas para alcanzar sus objetivos día a día, es el primer paso que todo emprendedor debe tener en cuenta para llegar al mercado y posicionarse.

## **7.3 Emprendimiento:**

La creación de nuevas ideas identifica oportunidades para generar diversos beneficios económicos, sociales, culturales, entre otros. Según Peter Druker, el emprendedor busca el cambio, responde a él y lo explota como una oportunidad. La innovación es una herramienta específica para el emprendedor ya que ellos explotan el cambio como una oportunidad para diferentes negocios o diferentes servicios. Druker, (2009).

La presente investigación se enfoca en el emprendimiento agrícola, el cual se interpreta como el individuo o grupo que tiene derechos de uso y explotación de tierras u otros elementos asociados para llevar a cabo actividades agropecuarias, forestales o mixtas a su nombre (Suárez, 1972). Esta práctica permite orientar a productores y comercializadores sobre aspectos técnicos y legales que les permitan crecer en este sector de la agricultura.

#### **7.4 Cunicultura:**

Es una actividad del sector agrícola, que se dedica a la reproducción, cría, levante de conejos y en forma económica venta y comercialización de productos y subproductos (Indesol, sf). En la región del Sumapaz se pueden encontrar familias campesinas dedicadas a esta labor, siendo negocios pequeños y producciones a menor escala son fuente económica de muchas personas en la región.

#### **7.5 Innovación:**

En el ámbito del comercio se define como “creación o modificación de un producto y su introducción en el mercado” (Rae, 2020). Dentro del sector cunícola, encontramos diferentes formas de aprovechamiento del conejo, como la venta de su piel, patas, estiércol para abono y la más conocida, venta de carne, en la región del Sumapaz. Algunas familias productoras buscan dar a conocer carne de conejo orgánica, a través de un producto cárnico denominado chorizo.

#### **7.6 Marketing:**

En la gestión comercial de una organización es fundamental conocer el comportamiento de los mercados y determinar las necesidades de los consumidores. Esto se conoce como marketing, su objetivo es “Disponer del producto o servicio adecuado en el momento preciso, para satisfacer las necesidades del consumidor potencial. Adaptándose a la demanda y el precio justo que requiere el mercado” (Cyberclick, 2021). Viendo así el Marketing como sistema de investigación de mercado, analiza la gestión comercial que se realizan con las campañas publicitarias con el fin de atraer más clientes.

#### **7.7 CRM:**

La implementación de herramientas tecnológicas en las organizaciones, permiten optimizar múltiples procesos. El CRM (Customer Relationship Management) se refiere al

conjunto de prácticas, estrategias de negocio y tecnologías enfocadas en la relación con el cliente”. (Salesforce, 2021). Como su nombre lo indica la gestión de relación con los clientes le permite al comerciante tener una estrategia que le permita comunicarse con los clientes de manera continua y ordenada, con el fin de crear fidelización y una buena interacción con el comprador del producto.

## **8. Marco Metodológico**

De acuerdo con Balestrini (2006) el marco metodológico es el conjunto de procedimientos lógicos, tecno operacionales implícitos en todo proceso de investigación, con el objeto de ponerlos de manifiesto y sistematizarlos; a propósito de permitir descubrir y analizar los supuestos del estudio y de reconstruir los datos, a partir de los conceptos teóricos convencionalmente operacionalizados.

### **8.1 Tipo de Investigación**

El tipo de investigación utilizada en el desarrollo de este proyecto es de carácter descriptivo. Según Tamayo y Tamayo M. (2014), la investigación descriptiva “comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre grupo de personas, grupo o cosas, se conduce o funciona en presente”.

### **8.2 Población**

La población de interés seleccionada para el desarrollo de este proyecto, fue elegida de acuerdo con dos criterios que permitieron la obtención de información clave para el posterior desarrollo del modelo de negocio. Los criterios se relacionan a continuación:

1. Producción cunícola desarrollada por familias o microempresarial
2. Producción cunícola para comercialización (no se incluye producción para autoconsumo)

### **8.3 Muestra**

El muestreo para la investigación se realizó considerando la capacidad operativa de recolección de información dadas las condiciones generadas por la emergencia sanitaria COVID -

19. Se utilizó un muestro no probabilístico, en el cual se seleccionaron las producciones, básicamente por la sostenibilidad de la producción y su permanencia en la actividad.

#### 8.4 Área de estudio:

El área de estudio de la investigación comprende los siguientes municipios del departamento de Cundinamarca; Fusagasugá, Silvania y Pasca, ubicados en la provincia del Sumapaz. A continuación, se presenta la caracterización de cada uno de estos municipios. En la figura 1 se muestra la ubicación geográfica de las veredas en las cuales se encuentran las producciones cunícolas de la población entrevistada.

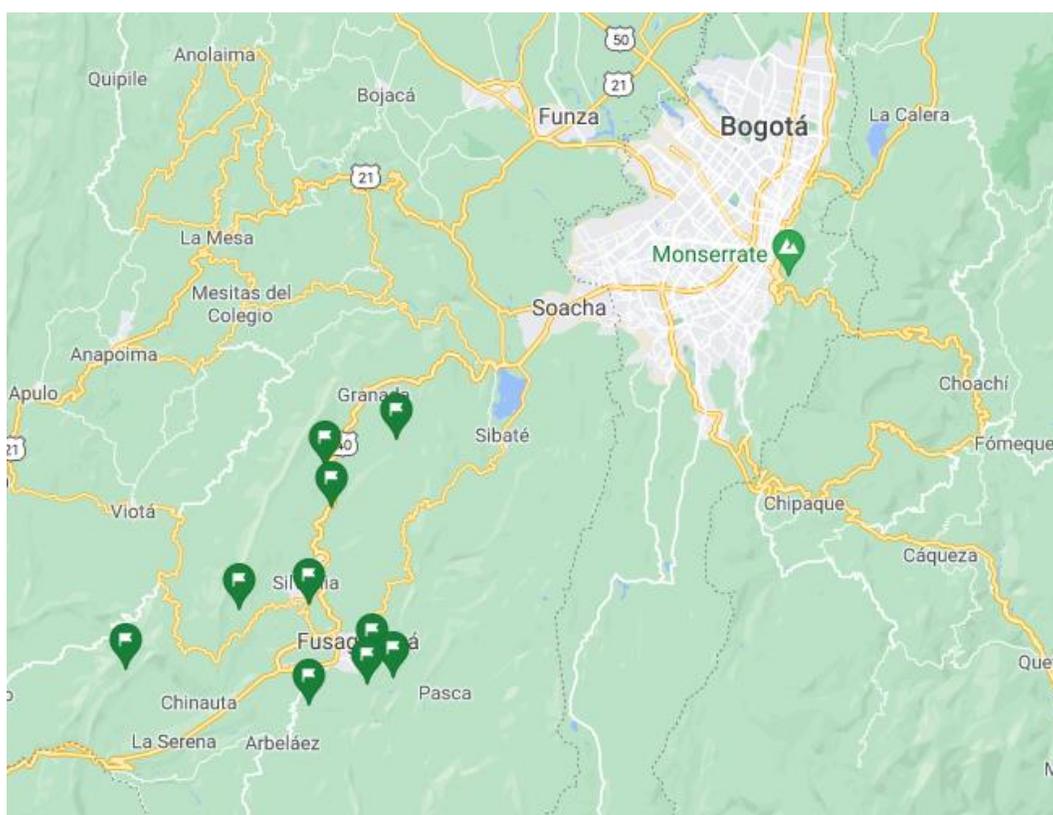


Figura 1. Ubicación geográfica de las producciones cunícolas entrevistadas

## **8.5 Lienzo o metodología para el Desarrollo del Modelo de Negocio, Business Model**

### **Canvas**

En la estructuración de la propuesta del modelo de negocio se utilizará la herramienta lienzo de Osterwalder y Pigneur, (2010) que consiste en diseñar modelos de negocio, o también conocido como Business Model Canvas. Esta herramienta trata de describir el funcionamiento del proyecto empresarial a través de los siguientes nueve bloques; segmentos de mercado, propuestas de valor, canales, relaciones con los clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave y estructura de costes.

El estudio y la estructuración de cada uno de estos bloques le permito al productor conocer una idea de negocio sostenible que genere impactos positivos como económicos, sociales, culturales y ambientales. Para la construcción de este modelo de negocio se determinaron los siguientes pasos fundamentales para obtener un buen resultado.

1. Conocer el estado del mercado y la producción actual de los productores
2. Caracterizar los productores y clientes del sector
3. Estudiar y analizar los aspectos importantes para cada uno de los nueve bloques del lienzo
4. Desarrollar de acuerdo con la metodología el lienzo que permite la construcción de la propuesta de valor
5. Diseñar el lienzo del modelo de negocio

La caracterización del productor se logró a través de un instrumento de recolección de datos, en este caso la encuesta compuesta por preguntas claves para el desarrollo del proyecto, que permitió recabar información detallada de la producción cárnica de conejo.

Debido a la pandemia actual del Covid 19 no fue fácil recopilar contactos de productores que se involucraran en el proyecto, por tal motivo este instrumento fue implementado a 11

productores ubicados en diferentes fincas en la región del Sumapaz, de los cuales algunos fueron proporcionados por un contacto que reside en el municipio y los demás se obtuvieron a través del muestreo de bola de nieve. El muestreo está acorde a la disponibilidad de información, como datos asociados a recursos, ingresos y costos. Lo que garantiza objetividad frente al análisis realizado para la construcción del modelo de negocio.

### 8.5.1 Objetivo 1:

“Establecer una propuesta de valor para el producto cárnico orgánico de conejo, teniendo en cuenta la segmentación del mercado y los canales de distribución para la comercialización del producto.”

Para dar cumplimiento a este objetivo, se realizó el análisis de los siguientes bloques que permito estructurar la parte inicial del modelo de negocios.

- **Segmento del mercado:** Se determinó que los productores generan valor a dos segmentos de mercado; los restaurantes que ofrecen platos que incluyen carne de conejo y los clientes puerta a puerta con características particulares. De tal manera se concluye que la segmentación del mercado se orienta al nicho de mercado.
- **Propuesta de valor:** En este bloque se estructuró el lienzo de la propuesta de valor compuesto por el perfil del cliente y el mapa de valor, lo cual permitió establecer que la propuesta de valor del modelo de negocio para los productores cunicolas es la personalización y la novedad, ya que los productores realizan una transformación específica al conejo teniendo en cuenta las necesidades del cliente y la mayoría de los productores están dispuestos a ajustar sus procesos con la finalidad de obtener un producto nuevo como un chorizo orgánico.

- **Canales de distribución:** Se establece que el canal de distribución es propio directo, puesto que son los productores quienes se encargan de hacer llegar su producto al cliente final sin ningún tipo de intermediarios.

### 8.5.2 Objetivo 2:

“Plantear estrategias para fomentar relaciones con posibles clientes de acuerdo con el enfoque de marketing digital.”

En este objetivo se estudió el bloque correspondiente a las relaciones con clientes y para establecer la estrategia de marketing digital se utilizó el esquema del Funnel de ventas.

- **Relaciones con clientes:** El tipo de relación con los clientes que se debe manejar es la asistencia personal enfocada en la venta y postventa del producto, puesto que el productor es quien realiza el acompañamiento al cliente en todo el proceso, antes y después de la adquisición del producto.
- **Funnel de ventas:** Es un sistema diseñado para atraer a desconocidos, convertirlos en leads y transformarlos en clientes.

### 8.5.3 Objetivo 3:

Analizar el modelo de ingresos Business Model Canvas y los procesos de producción, para la identificación de actividades y recursos propios de ese tipo de comercio.

Para dar cumplimiento a este objetivo, se analizaron los siguientes bloques que permitieron conocer los aspectos importantes para estructurar el diagrama de producción cunícola.

- **Fuentes de ingreso:** La forma de generar ingresos en la producción cunícola es venta de activos, hace referencia a un producto alimenticio perecedero. La fuente de ingreso

depende de un mecanismo de precio utilizado por el vendedor, en este caso se manejan precios fijos – según las características del producto.

- **Recursos clave:** Los recursos clave y mayormente utilizados para la producción cunícola son físicos y humanos.
- **Actividades clave:** El modelo de negocios está enfocado en actividades de **producción**, en el que se realiza un proceso de transformación del animal para obtener un producto cárnico.
- **Asociaciones clave:** Las asociaciones clave en este modelo de negocios es motivada por la optimización y economía de escala, esta es la relación cliente-proveedor.
- **Estructura de costes:** La estructura de costos para este modelo se encuentra impulsada según costes, correspondiente a los variables.

En el estudio realizado se aplicaron habilidades que permitieron identificar y analizar el modelo de negocio propuesto orientado a una perspectiva tecnológica que brinda una visión general de toda la información que se necesita para tomar decisiones y mejorar los procesos.

La Especialización en Sistemas de Información Gerencial busca brindarles a los productores de la región de Sumapaz una herramienta que les facilite la creación o transformación de su negocio cunícola familiar, al considerar todos los factores internos y externos que influyen en este proceso desde la perspectiva gerencial a la empresa, el modelo de negocio planteado es un apoyo a los conocimientos que cada productor tiene actualmente con el fin de fortalecer sus competencias en el mercado

Uno de los problemas más importantes que se han encontrado a partir de las consultas y socializaciones realizadas, es que existe una gran brecha entre el cliente y el productor, la cual se ve reflejada en las pocas ventas del producto, ya que a pesar de ser de tan buena calidad y tan

bien aceptado, no ha logrado romper barreras de comercialización; por ende, a partir de los conocimientos adquiridos, se plantea una estrategia de marketing digital que fortalezca inicialmente la comercialización del producto para lograr mayor número de ventas y posteriormente crear una buena relación con el cliente con el fin de fidelizarlo.

Adicionalmente gracias al modelo utilizado (Canvas) se tratan temas internos del negocio como la parte de producción y las tareas claves a realizar como empresa, la relación con los proveedores y recursos necesarios.

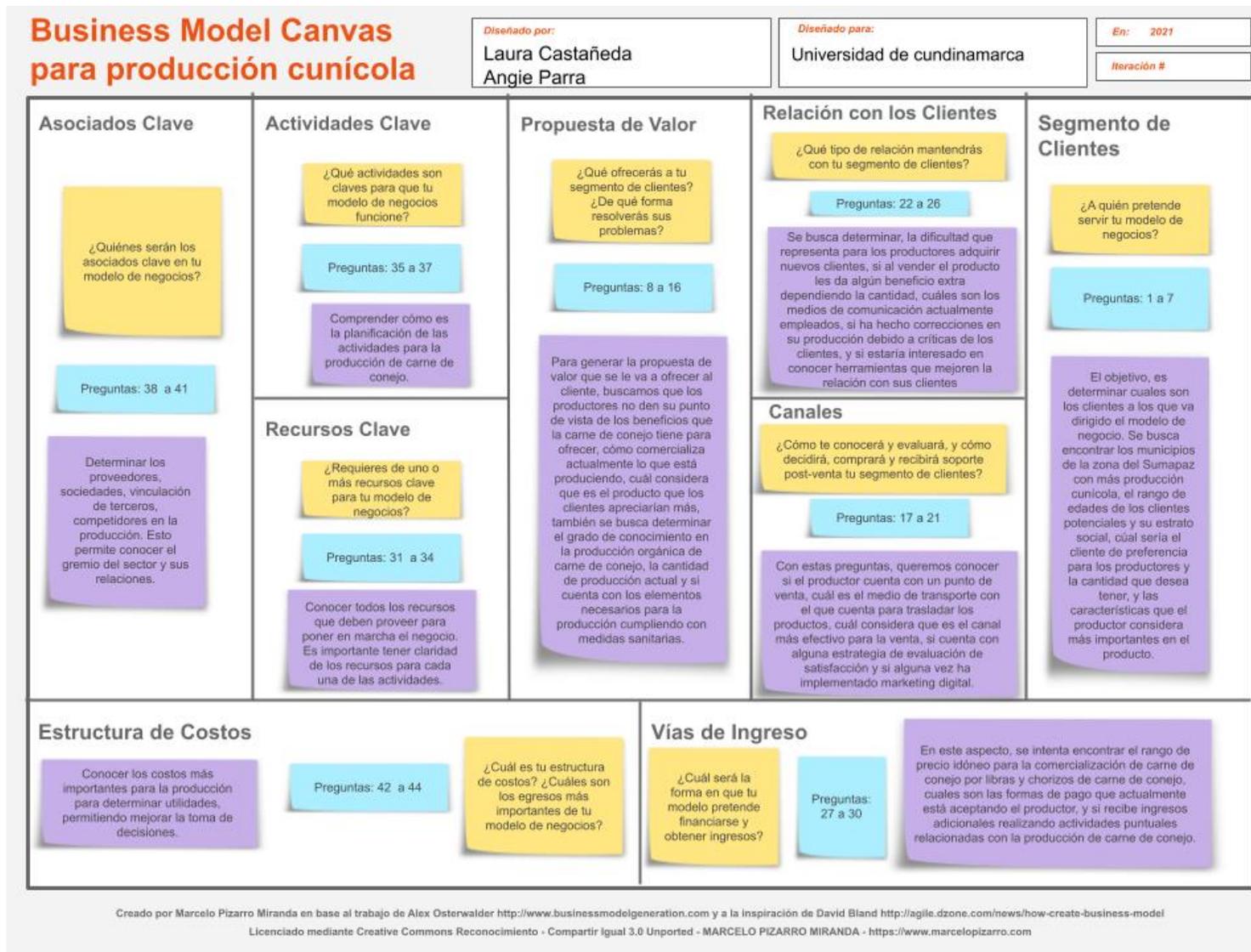


Figura 2. Lienzo metodología Canvas para análisis inicial

## 9. Propuesta del Lienzo del modelo de negocio Canvas

En la actualidad los procesos gerenciales se han transformado y mejorado, las exigencias del mercado y la rápida transformación del mismo, exigen de las organizaciones una resignificación de su forma de participar en los distintos ámbitos organizacionales. Con el tiempo, los cambios tecnológicos e investigaciones en disciplina como mercados, innovación, desarrollo de productos, análisis de datos, sistemas de información entre otras, han generado elementos que contribuyen al desarrollo y crecimiento de nuevas empresas. Estas disciplinas orientan el análisis de los factores que influyen en una organización y buscan establecer líneas creativas para solucionar problemas o dirigir estrategias que le permitan a cualquier tipo de negocio posicionarse, crecer y sostenerse en el mercado.

Según Osterwalder “Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes, la arquitectura de la firma, su red de aliados para crear, mercadear y entregar este valor, y el capital relacional para generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles” (Márquez, 2010)

Con el fin de estructurar dicho concepto gerencial, nace el lienzo de la metodología Canvas, que fue desarrollado en el 2011 por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur en el libro Generación de Modelos de Negocio, es un manual de nueve bloques donde se encuentran las reglas interrelacionadas de cómo crear un modelo de negocios, este se convierte en una herramienta estratégica que facilita su estudio y diseño, ya que realiza un desglose de la información en diferente tipo y se va adaptando a cada caso.

Los bloques encontrados en dicha metodología son:

### **9.1 Segmentos de mercado:**

Aquí se hace un análisis del mercado y se busca identificar los clientes a los que se quiere llegar con el producto, estos segmentos pueden ser, mercado de masas, nicho de mercado, mercado segmentado, mercado diversificado o plataformas multilaterales.

### **9.2 Propuesta de valor:**

El objetivo es describir el conjunto de productos y servicios que la empresa le proveerá al segmento de mercado seleccionado, estos deben satisfacer las necesidades y requisitos de los clientes, los valores que crear la propuesta pueden ser cualitativos o cuantitativos y se dividen en, novedad, mejora del rendimiento, personalización, el trabajo hecho, diseño, marca, precio, reducción de costes, reducción de riesgos, accesibilidad, comodidad.

### **9.3 Canales:**

En este módulo se explican los diferentes medios de comunicación que la empresa tiene con el segmento de mercado, los canales tienen funciones como dar a conocer el producto, ayudar a los clientes, evaluar experiencia, espacio para compra y venta del producto, servicio y atención posventa. Los canales de distribución tienen cinco pasos, información, evaluación, compra, entrega y posventa. Teniendo en cuenta dichas fases se debe considerar que tipo de canal necesita el modelo de negocio, inicialmente se selecciona entre propio o asociado, posteriormente se decide si es directo o indirecto.

### **9.4 Relaciones con clientes**

Como su nombre lo indica, con las diferentes relaciones y contactos que se tienen con los clientes estos pueden ser de forma personal o automatizada, estas relaciones pueden estar basadas en fundamentos como captación de clientes, fidelización de clientes o estimulación de

las ventas, en el modelo se plantean varias categorías para escoger según las necesidades de la empresa, estas son: asistencia personal, asistencia personal exclusiva, autoservicio, servicios automáticos, comunidades y creación colectiva.

### **9.5 Fuentes de ingresos**

Este módulo hace referencia al flujo de caja que se genera con el segmento de mercado, aquí se tienen en cuenta los valores que el cliente está dispuesto a pagar, las formas de ingreso pueden ser: venta de activos, cuota por uso, cuota de suscripción, préstamo o concesión de licencias; cada fuente de ingreso puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente, estos pueden ser fijos o dinámicos.

### **9.6 Recursos clave**

Este bloque busca identificar cuáles son los activos más importantes para que el modelo funcione, los recursos le permiten a la empresa generar la propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos. Los recursos pueden ser físicos, intelectuales, humanos o económicos.

### **9.7 Actividades clave:**

Aquí se describen las acciones más importantes que debe realizar la empresa para que el modelo de negocio funcione, estas actividades están relacionadas con la creación de la propuesta de valor, las relaciones con los clientes e ingresos; las actividades clave pueden ser: producción, resolución de problemas o plataformas.

### **9.8 Asociaciones clave:**

Este módulo busca describir la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento del modelo de negocio. Existen cuatro tipos de asociaciones como lo son: alianzas estratégicas entre empresas no competidoras, competición (asociaciones estratégicas

ente empresas competidoras), joint ventures (empresas conjuntas para crear nuevos negocios, relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros. Dichas asociaciones pueden ser motivadas por: optimización y economía de escala, reducción de riesgos e incertidumbre o compra de determinados recursos y actividades.

### **9.9 Estructura de costes:**

Finalmente, este bloque tiene el objetivo de describir los costes que implica la puesta en marcha del modelo de negocio, estos se calculan una vez definidos los recursos clave, las actividades clave, y las asociaciones clave. La estructura de coste puede estar diseñada según costes y según valor, las características que pueden tener estas estructuras son, costes fijos, costes variables, economías de escala y economías de campo.

Teniendo en cuenta la situación actual del país y del mundo frente a la pandemia, lo cual impide la realización de actividades sociales de manera normal, se realizaron encuentros virtuales donde se compartió una batería de preguntas con los productores cunícolas en el sector de Sumapaz, donde se conoció la opinión de cada uno de ellos y con estos aportes se analizaron los nueve módulos o bloques del lienzo, eso permitió compilar datos cuantitativos y cualitativos para el desarrollo de la propuesta del modelo de negocio.

## **10. Resultados y discusión**

### **10.1 Objetivo 1**

“Establecer una propuesta de valor para el producto cárnico orgánico de conejo, teniendo en cuenta la segmentación del mercado y los canales de distribución para la comercialización del producto.”

#### **10.1.1 Análisis de mercado producción cunícola**

La cadena productiva de carnes y productos cárnicos para la venta en Colombia, atraviesa por diferentes etapas, se inicia con el papel más importante que es el de los productores en el sector pecuario quienes se encargan de la crianza de los animales; luego encontramos las plantas de beneficio, donde se realiza el sacrificio de los animales, almacenamiento y expedido de la carne; finalmente encontramos diferentes empresas transformadoras que se encargan de la elaboración de los diferentes productos cárnicos. De acuerdo con el DANE los departamentos en los cuales se encuentran concentrados el mayor porcentaje de establecimientos industriales dedicados a los productos cárnicos son: Bogotá, Antioquia, Valle del Cauca y Santander. También se destaca que más del 52% para el año 2014 correspondían a micro y pequeñas empresas. (Nieto & Ramírez, 2018).

Teniendo en cuenta que el mercado de las carnes representa un riesgo importante para la salud, la cadena de producción está regulada bajo diferentes normas y decretos; inicialmente tenemos el Decreto 1500 de 2007 el cual "establece el reglamento técnico a través del cual se crea el sistema oficial de inspección, vigilancia y control de la carne, productos cárnicos comestibles y derivados cárnicos destinados para el consumo humano y los requisitos sanitarios y de inocuidad que se deben cumplir en su producción primaria, beneficio, desposte, desprese, procesamiento, almacenamiento, transporte, comercialización, expendio importación o

exportación"(Ministerio de la protección social, 2007) en este decreto se habla de todos los requisitos con el fin de prevenir riesgos. También el decreto 1282 de 2016 en el cual "se establece el trámite para la obtención de la autorización sanitaria provisional y se dictan otras disposiciones" (Ministerio de salud y protección social, 2016), este decreto da los lineamientos para poder ejercer las actividades de beneficio, almacenamiento y expendio de carne.

En Colombia, indicadores reportados por Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2018), señalan que son 37.800 unidades productivas las que año tras año crían a 735.000 conejos, impulsando la producción de más de mil toneladas anuales de carne de conejo.

Según el Ministerio de agricultura, en Colombia durante el año 2018 se produjeron en 1.056 toneladas de carne de conejo, existen 39.388 predios cunícolas, y 3 plantas de sacrificio, con distribución nacional; 254.124 conejos fueron alojados en granjas, de los cuales 229.240 se utilizaron para ceba y 24.884 fueron madres, se sacrificaron 811.820 cabezas de conejo; en términos económicos, la cunicultura produjo 26.363 millones de pesos, el sector genera 40.570 empleos directos (Minagricultura, 2019). Las intenciones del ministro actualmente son apoyar a los cunicultores minoristas a participar en una misma cadena productiva, con el fin de potencializar el consumo de la carne de conejo.

Según Juan Zuluaga, el ministro de agricultura y desarrollo rural, describe que el consumo de la carne de conejo en el país ha aumentado considerablemente, debido a que esta carne contiene cualidades nutricionales como 3% de grasa y entre 19% y 25% de proteína. (Zuluaga,2018)

Por tal razón, desde el ministerio se está trabajando en los lineamientos legales para la creación de la cadena productiva de conejo, lo cual beneficiaría a las familias que se dedican a

esto, ubicadas en los principales departamentos de Antioquia, Cundinamarca y Santander. Esto beneficia grandemente al sector, permitiendo aumentar la producción y comercialización del producto.

En un estudio de mercado sobre la producción de carne de conejo en el municipio de Duitama, se realizaron diferentes análisis a 11 productores, 50 consumidores y 15 expendios de carne en el sector. En el análisis de la oferta se evidencio que entre los 12 productores producen aproximadamente 320 conejos, se cuenta con buena capacidad de producción y si el mercado lo requiere se podría ampliar. Según los productores la presentación más común de la venta de la carne de conejo es en canal, seguida de la carne procesada (hamburguesas, genovas, chorizos). Pocos de los productores venden en pie y un solo productor vende el conejo despresado. (Silva, 2016)

El resultado del análisis de la demanda se identificó que el consumo de carne de conejo es bajo, debido a que las personas no conocen los beneficios nutricionales. En cuanto a los gustos y preferencias se evidencio que al consumidor le interesa adquirir el conejo entero y en bandeja. También resaltan el gusto por los productos derivados de la carne de conejo como hamburguesas y chorizos. En este mercado los productores tendrían la oportunidad de crecer.

En la elaboración de un estudio de factibilidad para la comercialización de carne de conejo en el municipio de Soacha, se identificó el bajo consumo de la carne, debido a que no se encuentra fácil en el mercado, no existe culturización de su consumo, las personas desconocen sus beneficios y sus puntos de venta.

Aun así, también se evidencia que las personas que optan por consumir carne de conejo son porque les gusta comer algo diferente y están abiertas a probar diferentes platos que

contengan esta carne. Además, les gustaría tener un fácil acceso a la compra en supermercados y famas.

### 10.1.2 Caracterización inicial de los productores y clientes región del Sumapaz

#### Productores:

Se realizó la caracterización de los productores en la provincia de Sumapaz, a través de un instrumento de recolección de datos, donde se obtuvieron los siguientes resultados.

- De la población encuestada el 64% son mayores de 40 años, el 27% están entre los 31 y 40 años y el 9,5, están entre 18 y 25 años.



Figura 3. Edad de los productores

- Como se puede ver en la figura 4, el 46% de los productores residen en Fusagasugá, el 36% en Silvania y el 18% en Pasca. Esto quiere decir que la producción cunícola sobresale en Fusagasugá.

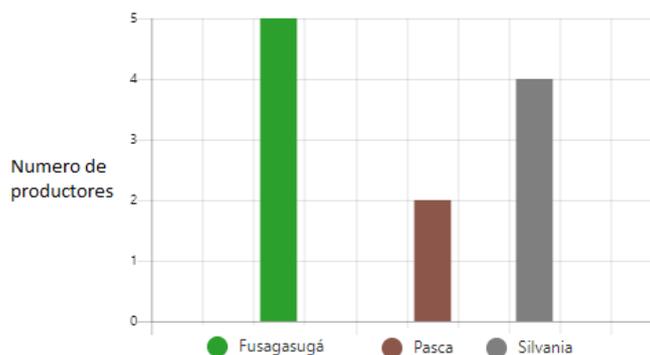


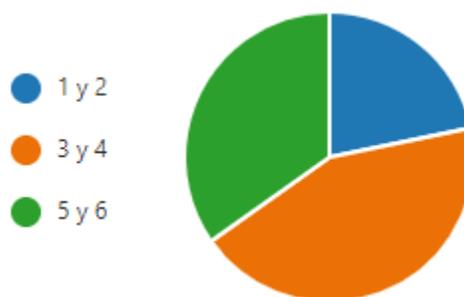
Figura 4. Ubicación de la producción cunícola

- Según los productores, la edad en la que se encuentra su población objetivo se encuentra entre 31 a 45, correspondiente al 36% de las respuestas. Enseguida con el 32% se encuentran los mayores de 45 años, como se ve en la figura 5.



*Figura 5. Edades de los clientes potenciales para el productor*

- El 43% de los productores indican que el estrato social de la población que quiere llegar corresponde al estrato 3 y 4. Esto se debe a que la carne de conejo es un poco más costosa que las demás carnes y quieren llegar esa población que pueda adquirirla fácilmente, como se puede ver en la figura 6.



*Figura 6. Estrato social ideal de los clientes para el productor*

- Según la población de productores al mes están atendiendo pocos clientes, el 73% respondieron que atienden entre 0 y 10 clientes, como se ve en la figura 7. Adicional a esto los productores manifestaron que las ventas se redujeron considerablemente por la pandemia, figura 7.

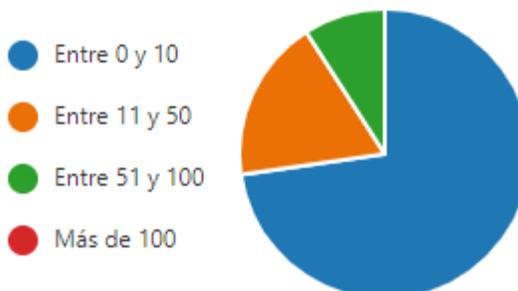


Figura 7. Número de clientes que actualmente atienden los productores

- En cuanto a la producción de carne orgánica, el 64% de los productores conocen el proceso productivo para generar carne orgánica de conejo, pero no lo aplica. Esto se puede deber a la falta de recursos para desarrollar el proceso, figura 8.

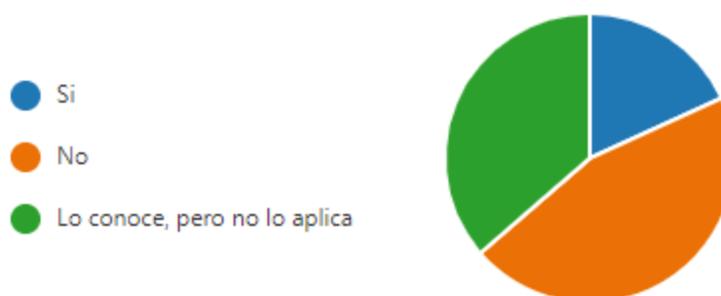


Figura 8. Conocimiento del proceso productivo orgánico por parte del productor

### Clientes:

En la caracterización de los clientes, se obtuvieron los siguientes resultados:

- De la población encuestada el 74% reside en Fusagasugá y el restante en municipios aledaños como Silvania, Melgar y Guaduas.
- En cuanto a la edad, el 42% de los encuestados se encuentran entre 18 a 24 años, el 26% entre 31 a 40 años, el 21% entre 25 a 30 años y el 11% son mayores de 40 años, figura 9.



Figura 9. Edades de los clientes entrevistados

- En cuanto al consumo, como se ve en la figura 10, el 68% de los clientes, afirmaron haber consumido carne de conejo en alguna oportunidad, el 11 % dijo que nunca ha consumido carne de conejo y al 21% le gustaría probar.



Figura 10. Consumo de carne de conejo por parte de los clientes

- Con respecto al producto cárnico, el 42% de los encuestados indicaron que no han consumido chorizos de conejo, otro 42% señala que le gustaría probar este producto, el 16% de la población restante si han consumido chorizos a base de carne de conejo, como se ve en la figura 11.



Figura 11. Consumo de producto, chorizo de carne de conejo por parte de los clientes

- Se encontró que, de la población encuestada el 79% desconocen que mediante la alimentación del conejo se puede generar carne orgánica, el 21% restante si conoce este proceso, como se ve en la figura 12.



Figura 12. Conocimiento de la producción orgánica por parte de los clientes

- El 47% de las personas encuestadas nunca han comprado productos provenientes de conejo, el 37% han adquirido estos productos en un restaurante, el 11% señalan que lo han comprado directamente al productor y, por otro lado, tan solo el 1% ha comprado este producto en la calle, figura 13.



Figura 13. Lugar en el que el cliente ha consumido carne de conejo

- El 57% de los clientes, manifiesto enterarse de la producción y comercialización de la carne de conejo voz a voz, el 15% lo vio en una red social, otro 15 % no conoce de la producción de conejo y el 10% vio publicidad impresa. Figura 14.

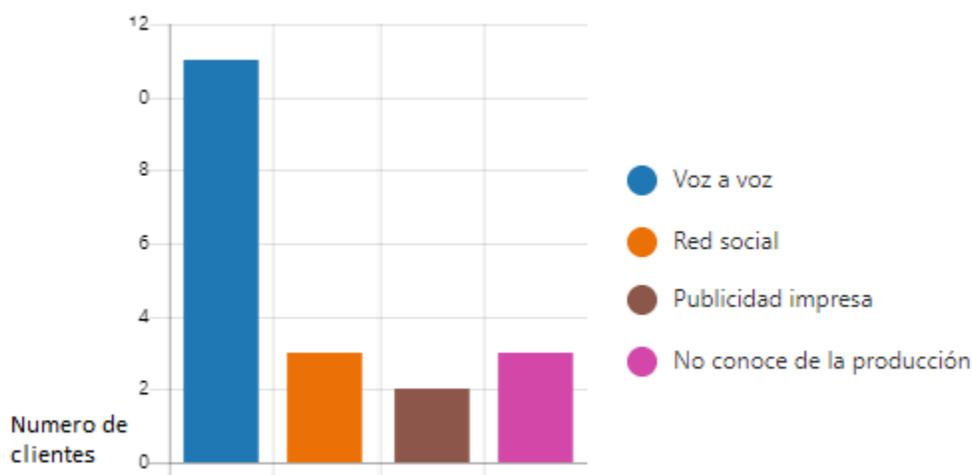
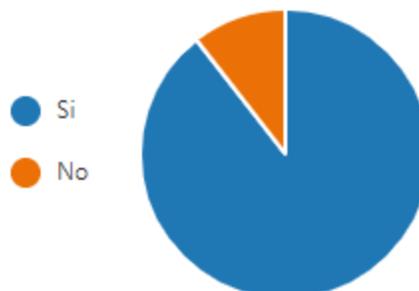


Figura 14. Medio por el cual el cliente sabe sobre la carne de conejo

- Los clientes que estarían dispuestos a comprar el producto cárnico (chorizos de carne de conejo) son el 89%, el 11% dice que no comprarían este producto.



*Figura 15. Disposición del cliente a consumir carne de conejo*

### **10.1.3 Segmentos de mercado**

En este segmento se definen los grupos o entidades a los que se va a dirigir la venta de carne de conejo orgánico en la región de Sumapaz.

De acuerdo con el modelo de Osterwalder las empresas deben seleccionar, con una decisión fundamentada, los segmentos a los que se van a dirigir y, al mismo tiempo, los que no tendrán en cuenta. Una vez que se ha tomado esta decisión, ya se puede diseñar un modelo de negocio basado en un conocimiento exhaustivo de las necesidades específicas del cliente objetivo. (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Las preguntas iniciales asociadas al análisis del bloque segmento de mercados busca responder desde los productores dos interrogantes esenciales ¿Para quién creamos valor? Y ¿Cuáles son nuestros clientes más importantes?

Para dar respuesta a estos interrogantes que permiten la definición de los segmentos de negocio en la batería de preguntas trabajadas en los encuentros se propusieron entre otras la siguiente:

¿A cuál de los siguientes segmentos de clientes llega como productor?

Una vez desarrollado el encuentro y la aplicación de la batería de preguntas se generaron las siguientes conclusiones con base a la participación de los productores, Se realizó una valoración de los clientes a los que quieren llegar los productores y se evidencio lo siguiente;

En cuanto a que segmentos de mercado en promedio el 27% de los productores determino que los almacenes de cadena son un segmento de mercado importante para la oferta del producto.

- Por su parte otro 27% considera que no es un segmento importante para el modelo negocio.
- En cuanto a los restaurantes, el 36% de los productores lo cataloga como el segmento más importante para atender y generar valor. Es el segmento el cliente de mayor importancia dadas las condiciones que favorecen la venta y posicionamiento del producto
- Las carnicerías obtuvieron una baja valoración, en cuanto a su importancia como segmento de mercado tan solo el 18% evaluó como de mayor importancia este tipo de mercado.
- El 45% calificaron como importantes los clientes puerta a puerta como segmento de mercado.
- Los supermercados y las tiendas de barrio fueron catalogadas como menos importantes en los segmentos de mercado al ser valoradas con 2 en la escala correspondiente. El 36%, de los productores valoraron con 2 los supermercados. Por otro lado, el 54,5% determino que las tiendas de barrio es el cliente de menor importancia.

De acuerdo con los resultados, se concluye que los productores generan valor a dos segmentos de mercado, los restaurantes que venden platos que incluyen carne de conejo y a los clientes puerta a puerta que tiene demanda bajo características particulares. Por tal motivo se

determinó que la segmentación del mercado para el modelo de negocio debe estar orientada en el **nicho de mercado**. Estos modelos enfocan segmentos de mercados específicos y especializados.



*Figura 16. Segmento de mercado*

#### 10.1.4 Propuesta de valor

En esta sección se describen los productos y servicios que crean valor para los clientes, que permitan satisfacer sus necesidades. La propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes.

En la construcción de la propuesta de valor se busca dar respuesta a los siguientes interrogantes:

- ¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes?
- ¿Qué problema de nuestros clientes ayudamos a solucionar?
- ¿Qué necesidades de los clientes satisfacemos?

- ¿Qué paquetes de productos o servicios ofrecemos a cada segmento de mercado?

Una vez socializados estos interrogantes se complementó con algunas preguntas de la batería, con el fin de dar una mejor definición a la propuesta de valor. Las preguntas complementarias incluyeron aspectos como:

- ¿Cuáles son los beneficios provenientes del consumo de carne de conejo?
- ¿De qué manera realiza la comercialización de la carne de conejo para vender?
- ¿Cuál considera que es el producto que sus clientes apreciarían más?
- ¿Estaría dispuesto a ajustar su proceso productivo a corto plazo, para generar chorizos orgánicos de conejo con el fin de masificar el consumo?

Una vez compartidas las preguntas y respuestas se llegó a las siguientes conclusiones para el desarrollo de la propuesta de valor.

- Según los productores existen grandes beneficios nutricionales de la carne de conejo, es una carne blanca con porcentaje bajo en grasa y alto porcentaje en proteína. El consumo de esta carne reduce el riesgo de adquirir enfermedades cardiovasculares.
- En cuanto a la comercialización del producto, El 55% de los productores comercializa la carne de conejo en pie y canal. Dado que es la forma en la que el cliente prefiere la carne.
- Según el 66% de los encuestados, los clientes apreciarían más adquirir la carne de conejo en porciones. Posiblemente por su fácil manejo en el momento de prepararlo.
- El 82% de los productores están dispuestos a ajustar su proceso para producir un nuevo producto 'Chorizo orgánico'. Puesto que esto aumentaría el consumo de la carne de conejo y así sus ingresos.

Para la estructuración de la propuesta se trabajó específicamente el lienzo de la propuesta de valor:

Este lienzo es un método de representación visual compuesto por tres partes: el perfil del cliente, donde se describen las características de un determinado grupo de personas, y el mapa de valor, donde se especifica cómo se pretende crear valor para ese determinado segmento de clientes. Se consigue el encaje, el tercer elemento del modelo, cuando ambas partes coinciden. (Osterwalder & Pigneur, 2010).

En el perfil del cliente se detallan las tareas, frustraciones y alegrías de un segmento de clientes:

- Tareas: aquello que los clientes intentan resolver en su vida personal o laboral.
- 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.

En cuanto al mapa de valor, 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.

#### **10.1.4.1 Lienzo para el diseño de la propuesta de valor producción cunícola en la región de Sumapaz**

De acuerdo con la metodología la propuesta de valor para el modelo de negocio de la producción cunícola en la región del Sumapaz surge de contrastar necesidades de los clientes con

el mapa de valor de la organización, para tal efecto surgieron los elementos relacionados a continuación los cuales permitieron evidenciar el equilibrio en el ecosistema:

**Cliente:**

**Trabajos del cliente:**

- Alimentación sana
- Consumo alto de proteína
- Prevención de enfermedades cardiovasculares

**Frustraciones cliente:**

- Dificil acceso a alimentos orgánicos y saludables
- Desconocimiento sobre alternativas de consumo de proteína diferentes a las tradicionales.
- Las proteínas tradicionales tienen un alto componente de grasa.

**Alegrías del cliente**

- Fácil acceso a alternativas de alimentación sana
- Diversidad de productos cárnicos
- Fácil acceso a proteínas con bajo componente en grasa.

**Mapa de valor de la organización**

**Productos y servicios:**

1. Venta de carne de conejo en pie y canal
2. Venta de chorizo de conejo
3. Atención personalizada

**Aliviadores de frustraciones:**

- Acceso a alimentos orgánicos y saludables
- Oferta de una alternativa de consumo de proteína diferente a las tradicionales.
- Carne blanca con porcentaje bajo en grasa y alto porcentaje en proteína

### **Alegrías por parte de la propuesta de valor**

- Acceso a alimentación sana
- Oferta de un producto cárnico diferente, bajo en grasa y rico en proteína
- Atención personalizada frente a la venta y consumo del producto.

Una vez realizado el lienzo para la propuesta de valor se concluyeron los siguientes aspectos:

- Carne de conejo es una carne blanca con porcentaje bajo en grasa y alto porcentaje en proteína. El consumo de esta carne reduce el riesgo de adquirir enfermedades cardiovasculares.
- Carne de conejo en porciones. Posiblemente por su fácil manejo en el momento de prepararlo.
- Producto cárnico de conejo en presentación de chorizo para masificar el consumo y los beneficios de la carne

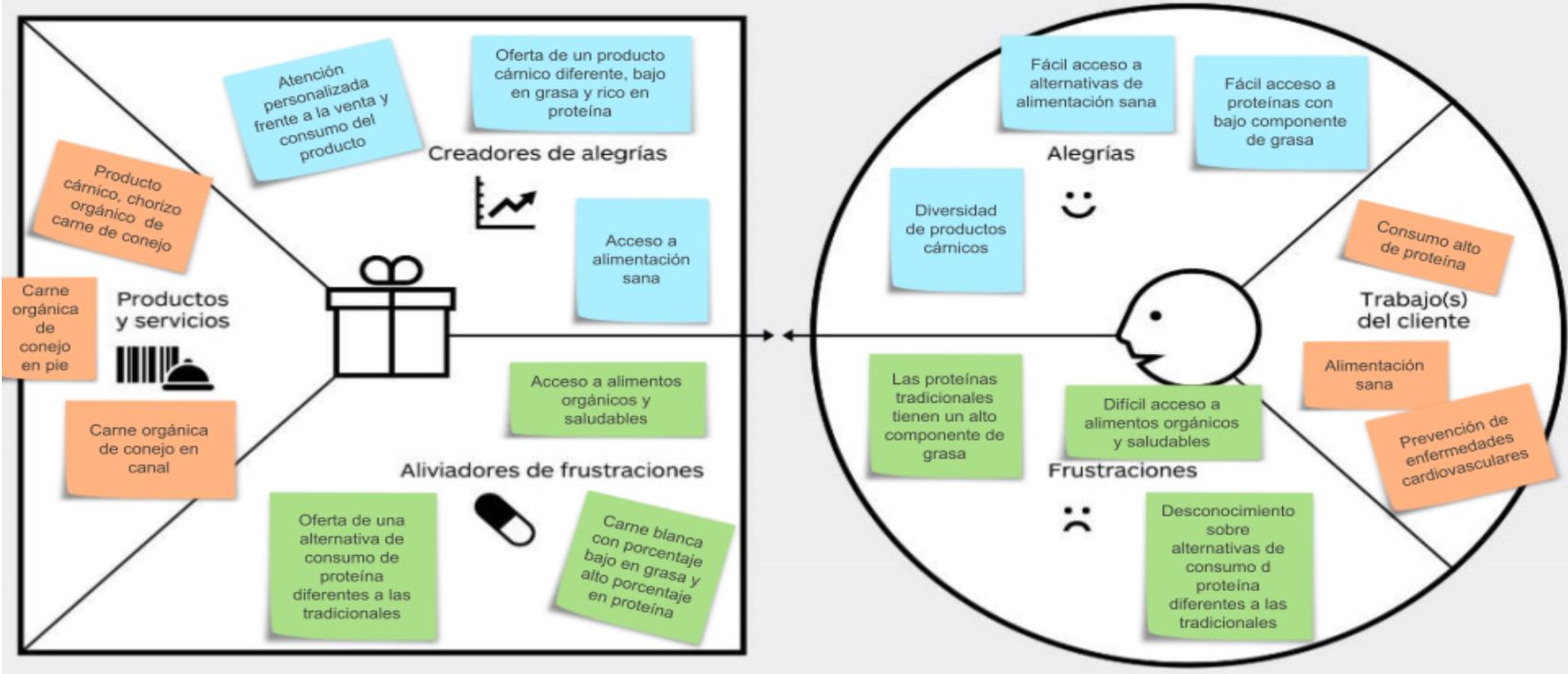
A continuación, se presenta el grafico del lienzo de la propuesta de valor:

# Lienzo para propuesta de valor

Diseñado por:  
 Laura Castañeda  
 Angie Parra

Diseñado para:  
 Universidad de cundinamarca

En: 2021



Creado por Marcelo Pizarro Miranda en base al trabajo de Alex Osterwalder <http://www.businessmodelgeneration.com> y a la inspiración de David Bland <http://agile.dzone.com/news/how-create-business-model>  
 Licenciado mediante Creative Commons Reconocimiento - Compartir Igual 3.0 Unported - MARCELO PIZARRO MIRANDA - <https://www.marcelopizarro.com>

Figura 17. Lienzo para la creación de la propuesta de valor

De acuerdo con el análisis de los resultados que se mencionaron anteriormente, se plantea que la propuesta de valor del modelo de negocio es la **personalización**, puesto que los clientes realizan una transformación específica al conejo con la finalidad de entregar un producto que supla las necesidades de sus clientes. Adicionalmente, la **novedad** también está presente como propuesta de valor ya que la mayoría de los productores están dispuestos a ajustar sus procesos con la finalidad de obtener un producto nuevo como un chorizo orgánico que incentive el consumo de esta carne.

La personalización consiste en ajustar los productos y servicios a las necesidades específicas de un cliente individual o un segmento de clientes crea valor. La novedad hace referencia a la satisfacción de un grupo de necesidades totalmente nuevas, que los clientes no percibían.



Figura 18. Propuesta de valor

### 10.1.5 Canales de distribución

El objetivo de este bloque es conocer la comunicación y distribución que se establece con los clientes “el bloque de Canales describe como la empresa se comunica y alcanza a sus segmentos de mercado para entregar una propuesta de valor” (Osterwalder & Pigneur, sf). Los canales con el puente de contacto entre el segmento de clientes y la compañía, estos puntos de contacto representan la experiencia que el cliente tiene en la compra del producto; entre otras funciones que cumplen los canales de distribución en el modelo de negocio es: dar a conocer la propuesta de valor que se genera y evaluarla, permite que los clientes adquieran un producto o servicio específico, proporcionar a los clientes una buena atención durante y después de la venta.

Los canales atraviesan durante la venta por cinco fases: Información del producto, Evaluación, Compra, Entrega y Posventa, estos se deben tener en cuenta para encontrar la combinación adecuada del tipo de canal que se necesita.

Este bloque ayuda a resolver en el modelo de negocio preguntas como:

- ¿Qué canales prefieren nuestros segmentos de mercado?
- ¿Cómo establecemos actualmente el contacto con los clientes?
- ¿Cómo se conjugan nuestros canales?
- ¿Cuáles tienen mejores resultados?
- ¿Cuáles son más rentables?
- ¿Cómo se integran en las actividades diarias de los clientes?

Con el fin de conocer más cuales son los canales de distribución actuales en el bloque de preguntas realizado a los productores se incluyeron preguntas como:

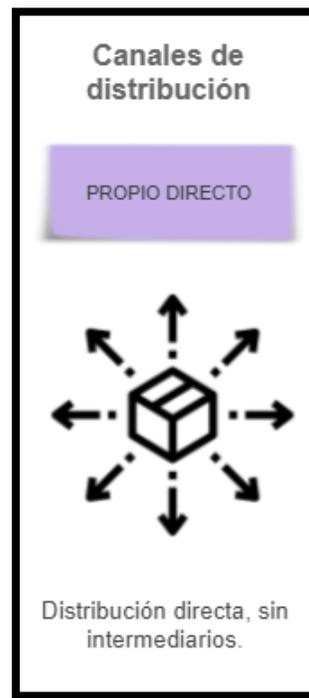
- ¿Cuenta con un punto de venta fijo?

- ¿Cuál es el medio de transporte que utiliza para llevar los productos vendidos?
- ¿Cuál canal considera más efectivo para llegar a los clientes?
- ¿Cuenta con estrategias para evaluar la satisfacción de los clientes frente al consumo de carne de conejo?
- ¿Ha implementado alguna metodología de marketing digital para comercializar su producto?

Una vez realizada la socialización y respectiva recolección de información, teniendo en cuenta la opinión de los productores se llegó al siguiente análisis:

- El 73% de los productores, no cuentan con un punto de venta fijo, debido a que sus clientes han sido usualmente recomendados y se encuentran en diferentes ubicaciones.
- La mayoría opta por medios de transporte que no generen una alta inversión de dinero, como lo son: Transporte público, moto y puerta a puerta. Sin embargo, algunos prefieren un carro particular para trasladar sus productos.
- En cuanto a la distribución, los productores no consideran necesario involucrar otras personas en su proceso, según el 73% la distribución directa es el canal más efectivo para llegar a sus clientes.
- El 55% de los productores afirman que cuentan con estrategias que permiten evaluar la satisfacción del cliente. Esto indica que al productor le interesa conocer la percepción de su cliente y es un aspecto fundamental para determinar mejoras en su proceso.
- El 64% de los productores NO han implementado el marketing digital como metodología para comercializar su producto. En algunos casos es por desconocimiento en el tema o porque no cuentan con los medios tecnológicos para esto.

De tal manera se determinó que el canal de distribución para el modelo de negocio es de tipo **propio directo**, puesto que son los productores quienes se encargan de hacer llegar su producto al cliente final sin ningún tipo de intermediarios, estos canales pueden estar apoyados bajo la fuerza de ventas propia, un equipo comercial interno o una página de internet, estos canales tienen un margen mayor, pero pueden ser costosos para instalarlos y operarlos. (Osterwalder & Pigneur, 2010).



*Figura 19. Canales de distribución*

## 10.2 Objetivo 2.

“Plantear estrategias para fomentar relaciones con posibles clientes de acuerdo con el enfoque de marketing digital.”

### 10.2.1 Relaciones con los clientes

El bloque de relaciones con los clientes describe los tipos de relaciones que una empresa establece con un segmento específico de mercado, dicha relación puede ser automatizada o

personal, además para determinar qué tipo de relación se tiene es necesario fundamentar los objetivos en captación de clientes, fidelización de clientes o estimulación de las ventas (venta sugestiva). (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Con este bloque se buscan responder preguntas como: ¿Qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos de mercado? ¿Qué tipo de relaciones hemos establecido? ¿Cuál es su coste? ¿Cómo se integran en nuestro modelo de negocio?

Durante el encuentro con los productores se conoció su opinión en relación con las siguientes preguntas:

- ¿Qué grado de dificultad le representa adquirir nuevos clientes?
- ¿Genera algún tipo de beneficio con respecto al precio del producto de acuerdo con la cantidad que el cliente compra?
- ¿Qué medios de comunicación utiliza con sus clientes?
- Cuando recibe una crítica de un cliente, ¿ha tomado acciones correctivas frente a su forma de producción o venta?
- ¿Le interesaría conocer herramientas digitales para el manejo y mejora en la relación con sus clientes?

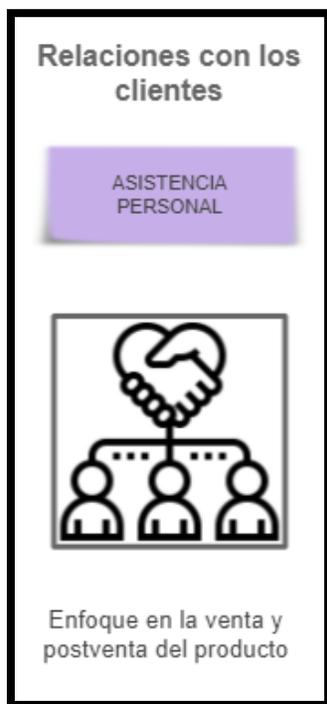
En los resultados encontrados, se encontraron los siguientes aspectos fundamentales en cuanto a la relación con los clientes:

- Los productores manifestaron que de 1 a 5 siendo 1 muy difícil y 5 muy fácil encontrar nuevos clientes el promedio es de 2.73, ya que el conejo es un producto no muy conocido por ende muy difícil de vender.

- El 64% de los productores generan un beneficio económico al cliente dependiendo de la cantidad de producto que compran, con el fin de fidelizar ese comprador.
- Con respecto a los medios de comunicación utilizados por los productores para llegar a sus clientes, encontramos que el 90% de los productores utilizan llamadas telefónicas, en segundo lugar, el 63% manifestó utilizar chat o WhatsApp, el 45.4% utiliza visitas presenciales para hablar con sus clientes, solo el 27% de los productores hace uso de las redes sociales como medio de venta o comunicación, y solamente el 9% hacen uso del correo electrónico para comunicación.
- En el ámbito de evaluación y críticas constructivas que los clientes han manifestado frente al producto, el 82% de los productores han tomado acciones correctivas en su forma de producción o venta.
- Finalmente, el 91% de los productores entrevistados tienen interés en conocer herramientas que le ayuden a manejar y mejorar la relación con los clientes.

Teniendo en cuenta la evaluación encontrada y anteriormente descrita se determina que el tipo de relación con los clientes que se debe manejar es la **asistencia personal** enfocada en la venta del producto, puesto que el productor es quien realiza el acompañamiento al cliente en todo el proceso de la adquisición del producto, inicialmente el proceso informativo que debe dar el producto manifestando todos sus beneficios, la venta del producto y entrega está ligada además con la cadena de frío y el tratamiento que debe tener el producto cárnico y finalmente el proceso de posventa ya que se procura mantener contacto con el cliente para fidelizarlo. “esta relación se basa en la interacción humana. El cliente puede comunicarse con un representante real del servicio de atención al cliente para que le ayude durante el proceso de venta o posteriormente.

Este tipo de relación se establece, por ejemplo, en los puntos de venta, en los centros de llamada, por correo electrónico, etc.” (Osterwalder & Pigneur, 2010).



*Figura 20. Relación con los clientes*

### **10.2.2 Propuesta de marketing digital**

A continuación, se describe la propuesta de marketing digital para la producción cunícola, esta propuesta está compuesta por tres alternativas tecnológicas bajo el esquema de funnel, el cual se determinó una vez diseñado el modelo de negocio, lo que permitió dar cumplimiento a los objetivos de la investigación.

El funnel de ventas es un sistema diseñado para atraer a desconocidos, convertirlos en leads y transformarlos en clientes. Este sistema está compuesto por las siguientes fases:



Figura 21. Funnel de ventas.

[Ernest Miranda]. (2019). Marketing Digital. Recuperado de <https://www.marketingsm.com.mx/blog/71-que-es-y-para-que-sirve-el-embudo-de-ventas.html>

- **Atracción:** Esta fase inicial consiste en captar la atención del cliente y que sea consciente de la existencia de la empresa.
- **Interacción:** El objetivo de esta fase es generar interés hacia el producto o servicio.
- **Conversión:** Tras haber conseguido captar su interés, la siguiente fase es sobre la generación de deseo de compra en el cliente. Donde se debe transmitir la propuesta de valor del producto para que el cliente comprenda que el producto le servirá para satisfacer ciertas necesidades.
- **Fidelización:** En la última fase el objetivo es conseguir que el cliente realice una acción de compra para finalmente cerrar la venta.

Para la construcción de la propuesta se determinaron los dos componentes fundamentales en el marketing digital; buyer persona o cliente ideal y el perfil demográfico del mercado.

**Buyer persona: 30 a 50 años, Nivel socioeconómico 3 en adelante.**

Es una representación semi-ficticia de nuestro consumidor final (o potencial) construida a partir su información demográfica, comportamiento, necesidades y motivaciones, un ente ficticio que creamos para representar a los diferentes tipos de clientes a los que queremos dirigirnos. (Muñoz, 2019). Este elemento se utilizó para conocer con más claridad las necesidades de los clientes con la finalidad de ofertar de mejor manera el producto cárnico de conejo.

Edad promedio: 28 – 60 años

Nombre: Ricardo Segura

Profesión: Ingeniero ambiental – Emprendedor y dueño de un restaurante en Fusagasugá.

Edad: 38 años

Es un emprendedor apasionado por la agricultura y la cocina artesanal, actualmente es el dueño de un restaurante sofisticado en la ciudad de Fusagasugá, un espacio en el que la tradición de las carnes, vegetales y bebidas adquieren una dimensión creativa para satisfacer a un público que busca lugares para compartir y degustar recetas originales. Dentro de la ambientación de su negocio promueve la agricultura de su país generando una experiencia nueva para sus clientes. Ricardo es una persona que le encanta viajar, conocer restaurantes nuevos, para estar al tanto de nuevas tendencias en la gastronomía.

Actualmente cuenta con Instagram, messenger y twitter.

**Perfil demográfico:** Departamento de Cundinamarca, municipios aledaños a la provincia del Sumapaz: Arbeláez, Cabrera, Fusagasugá, Granada, Pandi, Pasca, San Bernardo, Silvania, Tibacuy y Venecia.

Una vez analizadas las fases del funnel de ventas y los componentes del marketing digital, se presentaron las tres herramientas tecnológicas que comprenden la propuesta de marketing para la producción cunícola.

### **1. Implementación de un CRM (Sistema de gestión de relaciones con el cliente)**

HubSopt: Es una plataforma que conecta herramientas de marketing, ventas y servicios en una única base de datos de CRM. Esta plataforma ofrece varios productos y planes de acuerdo con la necesidad de la empresa, entre los cuales se analizó la versión gratuita la cual brinda acceso a forms en tu website, email marketing, landing pages, inbox de conversaciones, agregar hasta 1,000,000 de contactos a la cuenta, conexión a Gmail, G Suite y versiones de Outlook. Por tal motivo se concluye que esta alternativa es la que más se adapta a las necesidades del productor cunícola.

#### **El CRM gratuito de HubSpot incluye las siguientes características:**

- Gestión de contactos
- Actividad del sitio web de contacto
- Compañías
- Ofertas
- Tareas y actividades
- Perspectivas de la empresa
- Integración de Gmail y Outlook

- Integración de app Marketplace
- Prospectos
- Venta de entradas
- Formularios
- Gestión de anuncios
- Panel de informes
- Plantillas de correo electrónico
- Documentos
- Programación de reuniones
- Integración con messenger

Se plantea esta herramienta para que facilite la comunicación con los clientes y mejore la organización del sistema productivo que llevan cada uno de ellos, esto será de gran ayuda tanto para las personas que trabajan dentro de la producción, como las personas externas, ya que esta información se alojara en un mismo sitio.

## **2. Estrategia de marketing digital (Inbound Marketing)**

Se propone una estrategia para dar a conocer la producción de un producto cárnico de conejo, mediante el proceso de adquisición y retención de productores y clientes potenciales por medios digitales utilizando la metodología de Inbound Marketing. Esta metodología se basa en atraer prospectos, interactuar con ellos y deleitarlos para impulsar el crecimiento de una empresa que proporcione valor y genere confianza.

Esta propuesta se compone de las siguientes fases, las cuales presentan las siguientes actividades:

a) Estrategia: Definición de objetivos, buyer persona o cliente ideal, buyer journey o ciclo de compra, planificación de campañas, distribución de pauta.

b) Creatividad: Diseño de concepto de campaña, key visual, piezas gráficas y multimedia.

Una vez desarrolladas las fases, se continúa con la implementación de la metodología a través de las siguientes herramientas y actividades que se deben llevar a cabo en cada una de ellas.

- Facebook e Instagram: Repost noticias y contenido de valor, montaje de campañas, diseño de piezas, optimización de campañas
- EMM (Email): Montaje campañas en plataforma de envíos masivos, diseño de piezas HTML, 1000 créditos de envío, informe de resultados.
- SMS (Mensajes de texto): Montaje campañas en plataforma de envíos masivos, diseño de copys SMS, 250 créditos de envío, informe de resultados.

**Presupuesto:** El costo por el servicio mensual de la implementación de estrategia inbound marketing descrita es de \$1.200.000COP.

Con la implementación de estas alternativas tecnológicas se puede desarrollar una integración que permita vincular ambas herramientas para que los leads o contactos se trasladen automáticamente al CRM, esto gracias a que hubSpot es una herramienta flexible que se puede vincular fácilmente a múltiples tecnologías. Lo anterior permite que toda la información quede compilada en un mismo sitio y facilite su gestión, ya que estos contactos son clave para la organización, puesto que han dejado sus datos a través de Facebook, Instagram y correo a cambio de un contenido de su interés.

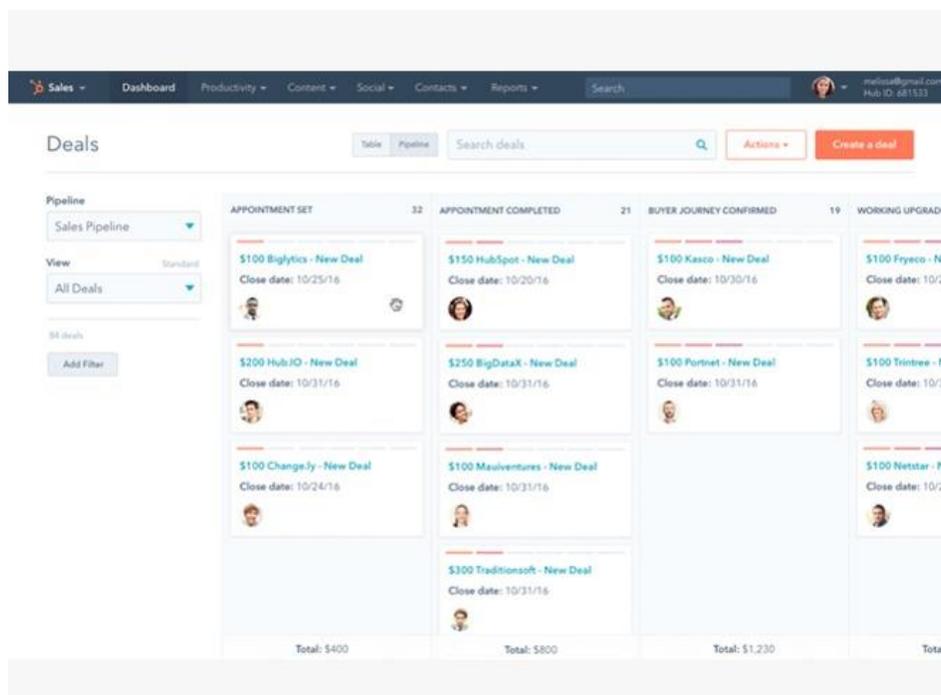


Figura 22. Software Hubspot

### 3. Software Cunitec

Es un programa de gestión granjas canículas que le ayudará a optimizar el rendimiento de su granja y a aumentar su productividad.

Características:

- Herramientas para la rápida toma de decisiones mediante una entrada de datos rápida y un sencillo pero eficaz método para informes.
- Reproducción, semen, machos, registros de individuos, engorde, gestión del alimento, económico, médico, entre otros
- Disponible para las plataformas Web, Escritorio y Mobile.
- Ubique su base de datos en sus instalaciones o en la Nube.

Este programa ofrece diferentes planes de acuerdo con la necesidad de producción, para este caso de estudio se evaluará la versión gratuita ya que los productores manejan actualmente

una baja producción y la idea es que con la ayuda de esta herramienta se pueda incrementar y así adquirir otros planes pagos que suplan ciertas necesidades. Esta versión gratis ofrece lo siguiente:

- Registros de animales: Llevar el control de machos, hembras, lotes, grupos.
- Informes de planificación de tareas: Descargar archivos con la planificación de actividades propuestas en el proceso productivo



Figura 23. Software Cunitec

### 10.3 Objetivo 3

“Analizar el segmento de ingresos del Bussines Model Canvas y los procesos de producción, para la identificación de actividades y recursos propios de ese tipo de comercio.”

### 10.3.1 Fuentes de ingreso

Con este segmento se busca identificar la forma en la que el modelo pretende financiarse y obtener ingresos. El bloque de fuentes o vías de ingreso representa el dinero que la empresa genera de cada segmento de mercado, es el flujo de caja que se genera con los diferentes segmentos del mercado, las empresas deben preguntarse ¿por qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado?, dependiendo de la respuesta se pueden generar una o varias fuentes, además se deben tener un mecanismo de fijación de precios con el fin de especificar cuanto se va a ganar (Osterwalder & Pigneur, sf).

En este bloque se busca dar respuesta a interrogantes como ¿Por qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes? ¿Por qué pagan actualmente? ¿Cómo pagan actualmente? ¿Cómo les gustaría pagar? ¿Cuánto reportan las diferentes fuentes de ingresos al total de ingresos?

Dentro del bloque de preguntas planteado para el encuentro con los productores, se tuvieron en cuenta preguntas como:

- ¿Qué rango de precio es idóneo para garantizar utilidad al comerciar carne de conejo en canal por libras?
- ¿Qué rango de precio es idóneo para garantizar utilidad al comerciar el producto cárnico (chorizo) de conejo por unidad?
- ¿Cuáles son las formas de pago que actualmente usa y cuales está dispuesto a aceptar?
- ¿Qué actividades relacionadas con la producción de carne de conejo cuales le generan ingresos adicionales?

Escuchando todas las opiniones y teniendo en cuenta las actuales formas de venta y precios utilizados por los productores se llegó al siguiente análisis:

- Los productores cunícolas venden la carne de conejo de dos formas, en canal por libras y el producto cárnico chorizo por unidad, el rango de precio idóneo que el 55% de ellos encuentran para vender en canal por libras es entre 10.000 y 12.000 pesos, otro 27% considera que su valor debería estar entre 12.000 y 15.000 para garantizar utilidad; en el caso del producto cárnico (chorizo) el 55% de los productores considera que debería tener un valor por unidad de entre 2.000 y 3.000 el 18% dice que entre 4.000 y 5.000 y el 27% mayor a 5.000.
- Dentro de los medios de pago que utilizan y estarían dispuestos a implementar encontramos que el 100% prefieren efectivo y de contado, y el 45% estarían dispuestos a aceptar el pago a través de entidades financieras o plataformas digitales, ninguno tiene interés en captación de dinero a través de crédito o tarjeta de crédito.
- Existen también fuentes de ingreso adicionales derivadas de las actividades realizadas en el proceso de producción, el 63% de los productores entrevistados tienen ganancias extra por la producción y venta de gazapos, el 36% con la crianza y alimentación para el proceso de levante, el mismo porcentaje recibe dinero por la elaboración de los productos cárnicos, solo el 9% realiza labores de intermediación para comercialización.

Con la información recolectada se determinó que, el tipo de fuente de ingresos que se van a manejar es “Ingresos por transacciones derivadas de los pagos puntuales” (Osterwalder & Pigneur, 2010). La forma de generar ingresos en la producción cunícola es **venta de activos**, ésta es la fuente de ingresos más conocida, “se basa en la venta de los derechos de propiedad sobre un producto físico” (Osterwalder & Pigneur, sf), en ese caso de estudio se hace referencia a un producto alimenticio, perecedero que se puede consumir sin ningún riesgo a la salud.

Las fuentes de ingreso dependen también de un mecanismo de precio utilizado por el vendedor, en este caso se manejan **precios fijos – según las características del producto** “El precio depende de la cantidad o la calidad de la propuesta de valor” en el caso puntual de la cunicultura los productos pueden ser carne por libras (que puede estar en pie o en canal) o chorizos de carne de conejo. Dependiendo de la cantidad que un cliente desee comprar existe una pequeña desviación al mecanismo de **precios dinámicos - negociación**, en este caso “el precio se negocia entre dos o más socios y depende de las habilidades o el poder de negociación” (Osterwalder & Pigneur, sf), teniendo en cuenta los rangos de precio establecidos para la venta.



*Figura 24. Fuentes de ingreso*

### 10.3.2 Recursos clave

El objetivo de este segmento es describir los activos más importantes para que el modelo de negocio funcione, esto le permiten a la empresa crear y la propuesta de valor, tener un canal para generar ventas y de ella obtener ganancias. (Osterwalder & Pigneur, 2010), estos recursos pueden ser físicos, intelectuales, humanos o financieros.

Con este bloque se busca responder la pregunta ¿Qué recursos clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?

Con el fin de identificar cuáles consideran los productores los recursos esenciales para la práctica de la cunicultura, dentro del bloque de preguntas planteado se incluyeron estas preguntas:

- ¿De dónde proviene la inversión con la que inició la cunicultura?
- ¿Cuenta con el terreno propio, adecuado para realizar el proceso productivo?
- ¿Cuál es el rango personas que laboran en la producción cunícola actualmente?
- ¿Cuál es el recurso con mayor dificultad de acceso para el desarrollo de la producción cunícola?

Posteriormente, se obtuvo el siguiente análisis de las respuestas a las preguntas planteadas:

- El 58% Los productores entrevistados manifestaron que la inversión con la que iniciaron las actividades cunícolas era propia, el 25% utilizaron recursos familiares, y el 17% obtuvo un préstamo para iniciar, ninguna de las producciones tiene inversionistas externos.
- El 55% de los productores cuentan con terreno propio y adecuado para realizar el proceso productivo, el 36% no cuenta con terreno propio.
- El 91% de los productores manifestaron que en la producción cunícola laboran entre 1 y 2 personas.
- El recurso que para el 63% de los productores tiene más difícil acceso para desarrollar la cunicultura es la adecuación del lugar en esto encontramos la parte de las jaulas y comederos, para el 36% es conseguir la comida orgánica, la maquinaria, herramientas y

asistencia técnica, para el 18% hay dificultad con la adquisición del terreno y finalmente para un 9% de los productores los recursos con mayor dificultad de acceso son el agua, la luz, la mano de obra para el cuidado de los animales, y la disponibilidad de gazapos.

Según el análisis de los datos y teniendo en cuenta las condiciones actuales de los productores, los recursos clave y mayormente utilizados para la producción cunícola son **físicos**, “en esta categoría se incluyen los activos físicos, como instalaciones de fabricación, edificios, vehículos, máquinas, sistemas, puntos de venta y redes de distribución” (Osterwalder & Pigneur, 2010), que para el caso específico de la producción cunícola se incluyen el terreno el espacio adecuado para la crianza de los conejos; también se necesitan recursos **humanos**, quienes son los que se encargan del mantenimiento del lugar y cuidado de los animales.

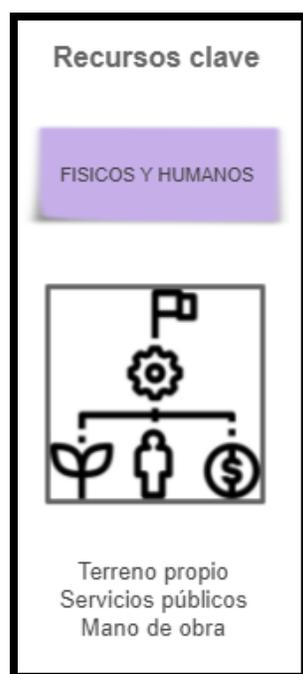


Figura 25. Recursos clave

Para iniciar el ejercicio de la cunicultura, es necesario tener en cuenta ciertos recursos y actividades claves para la producción del producto cárnico

**Instalaciones:**

Existen dos clases de jaulas que se deben tener en cuenta para la producción cunícola, inicialmente son las jaulas individuales para los reproductores y luego encontramos las jaulas colectivas para categorías de engorde, las jaulas pueden estar a la intemperie o dentro de un galpón, estas deben estar fabricadas de un material resistente como el hormigón o el alambre, ya que los animales pueden dañarlas, también se necesitan nidales para el momento del parto de la coneja.

Algunos aspectos para tener en cuenta para la construcción de jaulas son:

- Para razas medianas las dimensiones de la jaula son 90cm de ancho 75 cm de profundidad 45cm de alto (para jaulas individuales).
- Los pisos deben ser de malla de alambre para evitar que los excrementos queden en la jaula, deben tener una separación entre 1.5cm y 2cm entre los alambres.
- Cada jaula debe contar con comedero y bebedero estos pueden ser botellas invertidas o chupetes de una instalación, deben ser lo suficientemente altos para evitar que se ensucie con excremento, debe haber un recipiente para el alimento granulado y pesebre para el forraje.
- En el caso de las jaulas de engorde como son compartidas deben tener varios comederos y bebederos para evitar peleas entre los conejos.
- Correcta ventilación, los conejos son animales muy susceptibles a grandes cambios de temperatura lo debilitan, por ende, las jaulas ya sea para reproductores o gazapos deben mantener una temperatura constante, se recomienda que, para manejar calor y altas

- temperaturas, las conejeras estén cerca de árboles que den sombra o fabricar la sombra creando un galpón, tampoco puede haber fuertes corrientes de aire o filtraciones de lluvia.
- Los conejos se deben mantener alejados del ruido, gente extraña y otros animales que les puedan causar estrés por eso es recomendable tener una cerca alrededor de la conejera.
  - Se debe tener sumo cuidado con roedores ya que estos a menudo aparecen con el fin de obtener la comida de los conejos, y además consigo pueden traer enfermedades y bacterias, se recomienda que, dentro de la infraestructura, se pongan conos invertidos en las patas de las conejeras para evitar que los ratones puedan subir.
  - Los nidales para que la coneja tenga a los gazapos, se considera que debe tener unas dimensiones de 30cm de ancho, 45cm de fondo y 30cm de alto, debe tener una tapa en la cobertura para poder revisar a los gazapos, la abertura por donde entra y sale la madre, debe ser lo más justa posible para que los gazapos no se salgan, estos nidales deben ser colocados en la parte exterior de la jaula de la madre.

Materiales para el proceso de sacrificio:

- Gancho para colgar al animal
- Recipiente para los desperdicios
- Recipiente para las vísceras comestibles
- Viola o hilo
- Cuchillo afilado

### **10.3.3 Actividades clave**

Las actividades clave son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione y tener éxito, al igual que los recursos, las actividades son para crear y ofrecer la propuesta de valor (Osterwalder & Pigneur, 2010). En este segmento

se comprende también cómo es el proceso de planificación de los procesos realizados. De estas actividades clave depende el buen funcionamiento del modelo de negocio.

En este bloque se busca responder la pregunta ¿Qué actividades clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?

Para encontrar la respuesta adecuada y definir las actividades clave en el sistema productivo cunícola, se aplicaron las siguientes preguntas a los productores:

- Lista de actividades
- ¿Realiza una planeación previa a desarrollar las actividades de producción?
- ¿Tiene claridad del tiempo de cada actividad?

Teniendo en cuenta la respuesta de los productores a estas preguntas, se llegó al siguiente análisis:

- El 55% de los productores manifestaron que sí realizan una planeación previa teniendo en cuenta las actividades que se van a realizar en la producción, el 36% realiza planeación en ocasiones, y el 9% no realiza planeación.
- El 74% de los productores tiene completa claridad del tiempo que toma realizar cada una de las actividades desarrolladas en la producción, el 18% de los productores tienen claro el tiempo en ocasiones, el 9% no tiene control del tiempo en lo absoluto.
- El 73% de los productores no tienen su negocio formalizado ante entidades reguladoras gubernamentales, el 27% de los entrevistados sí tiene su negocio formalizado.
- Para determinar las actividades clave en la producción de carne de conejo, se analizó un estudio realizado en Silvania Cundinamarca sobre el efecto de dietas con recursos forrajeros no convencionales sobre parámetros productivos de conejos Nueva Zelanda

blanco bajo producción de agricultura familiar, lo que permito listar las siguientes actividades que son clave para producir carne de conejo.

1. Adquisición de gazapos
2. Crianza y levante (Tratamiento y alimentación)
3. Sacrificio por el método de insensibilización: Evisceración, despezamiento, despostación, peso de piezas cárnicas, deshuesamiento, alistamiento del producto.

Teniendo en cuenta las opiniones de los cunicultores entrevistados y el análisis del estudio involucrado, el modelo de negocios está enfocado en actividades de **producción**, “estas actividades están relacionadas con el diseño, la fabricación y la entrega de un producto en grandes cantidades o con una calidad superior” (Osterwalder & Pigneur, 2010).

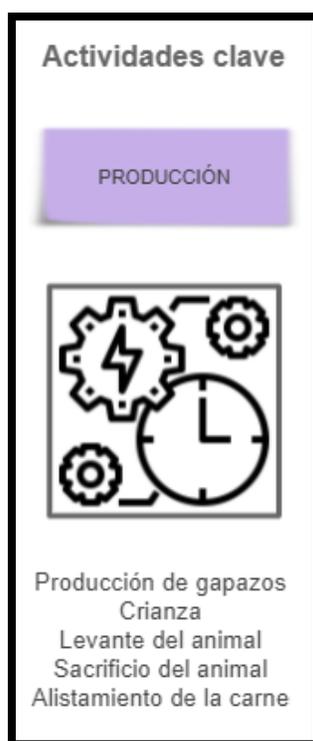


Figura 26. Actividades clave

## Diagrama de flujo – Proceso productivo cunícola (Actividades Clave)

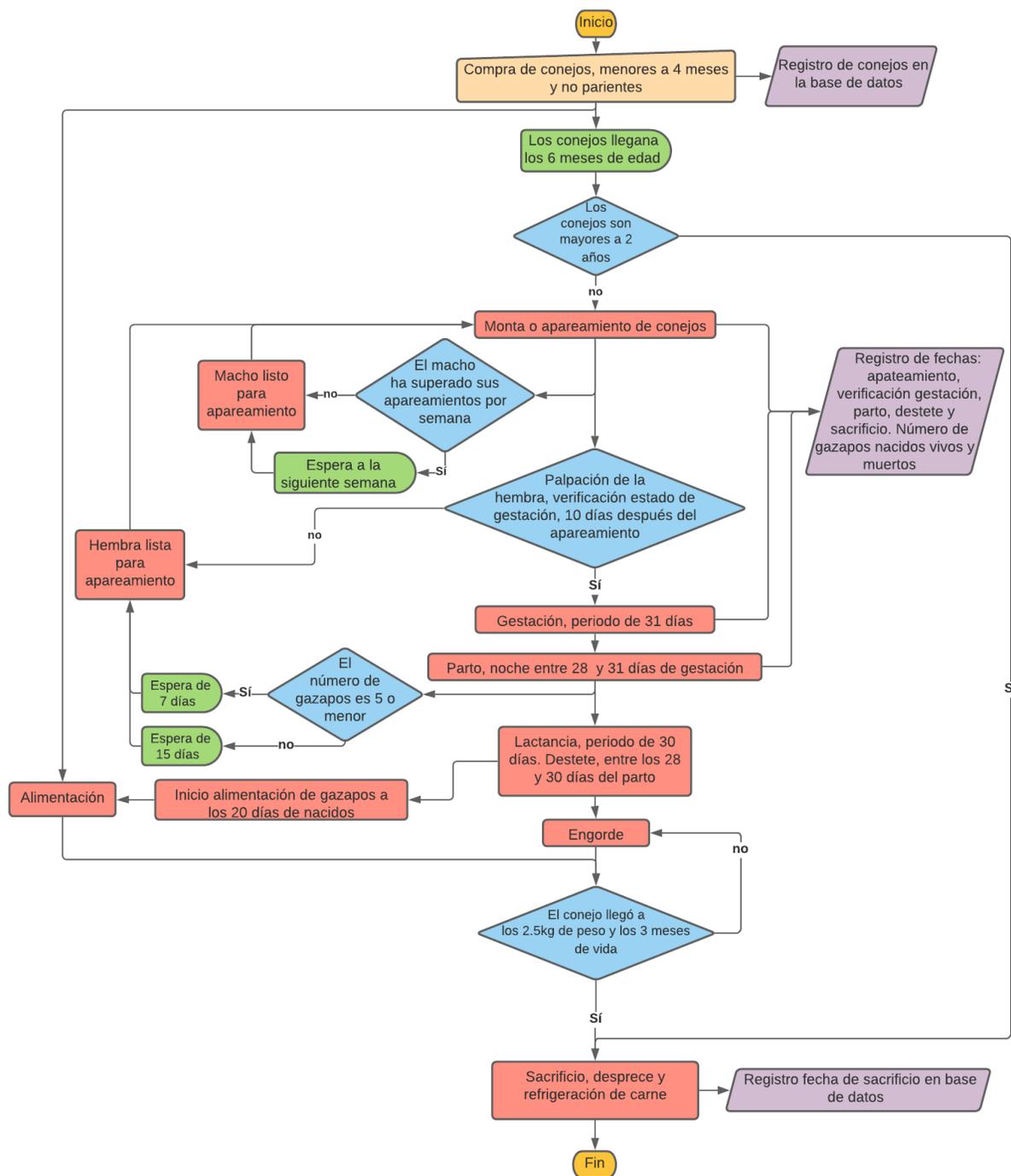


Figura 27. Proceso productivo cunícola

### 10.3.4 Asociaciones clave

En este segmento se describe la red de proveedores, y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio (Osterwalder & Pigneur, 2010), esto nos permite conocer el gremio de cunicultores y sus relaciones.

Las preguntas asociadas al análisis de este bloque pretenden responder los siguientes interrogantes:

- ¿Quiénes son nuestros socios claves?
- ¿Quiénes son nuestros proveedores claves?
- ¿Qué recursos clave adquirimos a nuestros socios?
- ¿Qué actividades clave realizan los socios?

Para determinar las asociaciones claves en el modelo de negocio, se realizaron las siguientes preguntas relacionadas con las anteriores del lienzo.

- ¿Cuántos son los proveedores con los que cuenta en la actualidad?
- ¿En qué actividad cree más oportuno vincular un tercero o socio?
- ¿Cuántos competidores conoce que vendan producto cárnico en la región del Sumapaz?

En el desarrollo de las preguntas establecidas en el encuentro a los productores, se generaron las siguientes conclusiones:

- Según el 73% de las producciones actualmente cuentan con 1 y 2 proveedores, el 27% tienen entre 3 y 5. El 91% de los productores no se encuentran asociados con no competidores, solo el 9% tiene algún tipo de sociedad.

- Para el 73% de los productores es oportuno tener un socio en la actividad de comercialización y venta del producto, el 18% consideran que es conveniente en la parte de la inversión, solo el 9% piensa que sería apropiado en la actividad de producción.
- El 64% de los productores entrevistados conoce entre 1 y 4 competidores en la región del Sumapaz, el 18% conoce entre 5 y 8, y otro 18% conoce más de 9 productores cunícolas.

Con los datos manifestados anteriormente, se puede determinar que las asociaciones clave que se consideran en este modelo de negocios es motivada por la **optimización y economía de escala**, esta “es La forma más básica de asociación o relación cliente-proveedor tiene como objetivo optimizar la asignación de recursos y actividades; no es lógico que una empresa sea propietaria de todos los recursos o realice todas las actividades. Las asociaciones movidas por la optimización y la economía de escala suelen establecerse para reducir costes y es habitual que impliquen una infraestructura de externalización o recursos compartidos” (Osterwalder & Pigneur, 2010).

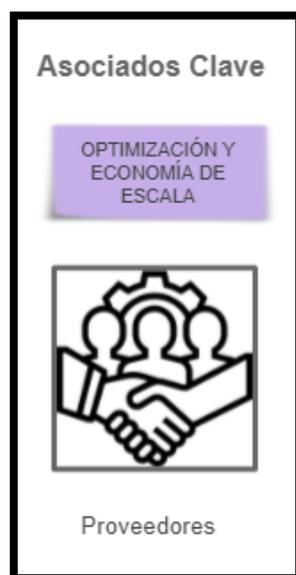


Figura 28. Asociados clave

### 10.3.5 Estructura de costes

En este segmento, se describen todos los costes que implica la puesta en marcha del modelo de negocio, (Osterwalder & Pigneur, 2010), conocer esto nos da las herramientas para determinar las utilidades y permite mejorar la toma de decisiones.

Para determinar la estructura de costos del modelo de negocios, se tuvieron en cuenta las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los costes más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio?
- ¿Cuáles son los recursos clave más caros?
- ¿Cuáles son las actividades clave más caras?

Una vez estudiados estos interrogantes se complementó con las siguientes preguntas específicas de la batería.

- ¿Actualmente lleva un registro contable de los costos o inversiones que realiza?
- ¿Cuál es el impacto de los costos para la producción y comercialización de carne de conejo?
- ¿Estaría dispuesto a asumir gastos para propuestas de marketing digital que potencialicen las ventas de carne de conejo?

A continuación, se presenta el análisis de los resultados de la batería de preguntas aplicadas a los productores.

- Actualmente, el 55% de los productores no llevan una revisión de los costos de inversiones ni ganancias, el 45% de los entrevistados sí cuenta con registro contable.
- Los insumos como la alimentación para los conejos, las vacunas y los medicamentos son considerados por un 54% de los productores tiene un grado de impacto en los costos de la

producción muy alto, para el 27% tiene un impacto medio-alto, para el 9% es impacto medio y para otro 9% es de impacto bajo.

- El transporte y cadena de frío de los alimentos, tiene para el 27% un grado de impacto en los costos de producción medio-alto, para el 36% es de impacto medio, para el 9% es de impacto medio-bajo y para el 27% es de impacto bajo.
- En cuanto a los salarios y pagos para la mano de obra, el 18% consideran que tiene un impacto en los costos de producción alto, el 9% piensa que es de impacto medio-alto, para el 36% el impacto es medio, para el 9% el impacto es medio-bajo y para el 27% el impacto es bajo.
- Con respecto a los servicios indirectos como el agua, la luz, el gas y el teléfono, el 9% piensa que es de impacto alto para los costos de producción, para el 18% es de impacto medio-alto, para el 18% es de impacto medio, para el 36% es de impacto medio bajo y para el 18% es de impacto bajo.

Teniendo en cuenta los resultados los insumos como alimentación, vacunas y medicamentos tienden a ser de alto impacto, el transporte, cadena de frío y salarios o pagos de mano de obra tienen un impacto medio, y los servicios indirectos como el agua luz gas o teléfono tienen un impacto medio-bajo en los costos de producción

- En el ámbito nuevas estrategias, el 73% de los productores sí estarían dispuestos a asumir gastos en propuestas de marketing digital para potencializar ventas de la carne de conejo, el 27% no lo haría.

Según las respuestas de los productores y el análisis realizado podemos identificar que la estructura de costos para este modelo de negocios se encuentra impulsada según costes, “el objetivo de los modelos de negocio basados en los costes es recortar gastos en donde sea posible.

Este enfoque pretende crear y mantener una estructura de costes lo más reducida posible, con propuestas de valor de bajo precio, el máximo uso posible de sistemas automáticos y un elevado grado de externalización” (Osterwalder & Pigneur, 2010). Adicionalmente dentro de las características de las estructuras de costos corresponden a los variables, ya que los costos cambian proporcionalmente con el volumen de bienes y servicios (Capacidad instalada)



*Figura 29. Estructura de costos*

De acuerdo con el análisis de los resultados obtenidos, a continuación, se presenta el gráfico general de la propuesta del lienzo del modelo de negocio para la producción cunícola.

## Business Model Canvas para producción cunícola

Diseñado por:

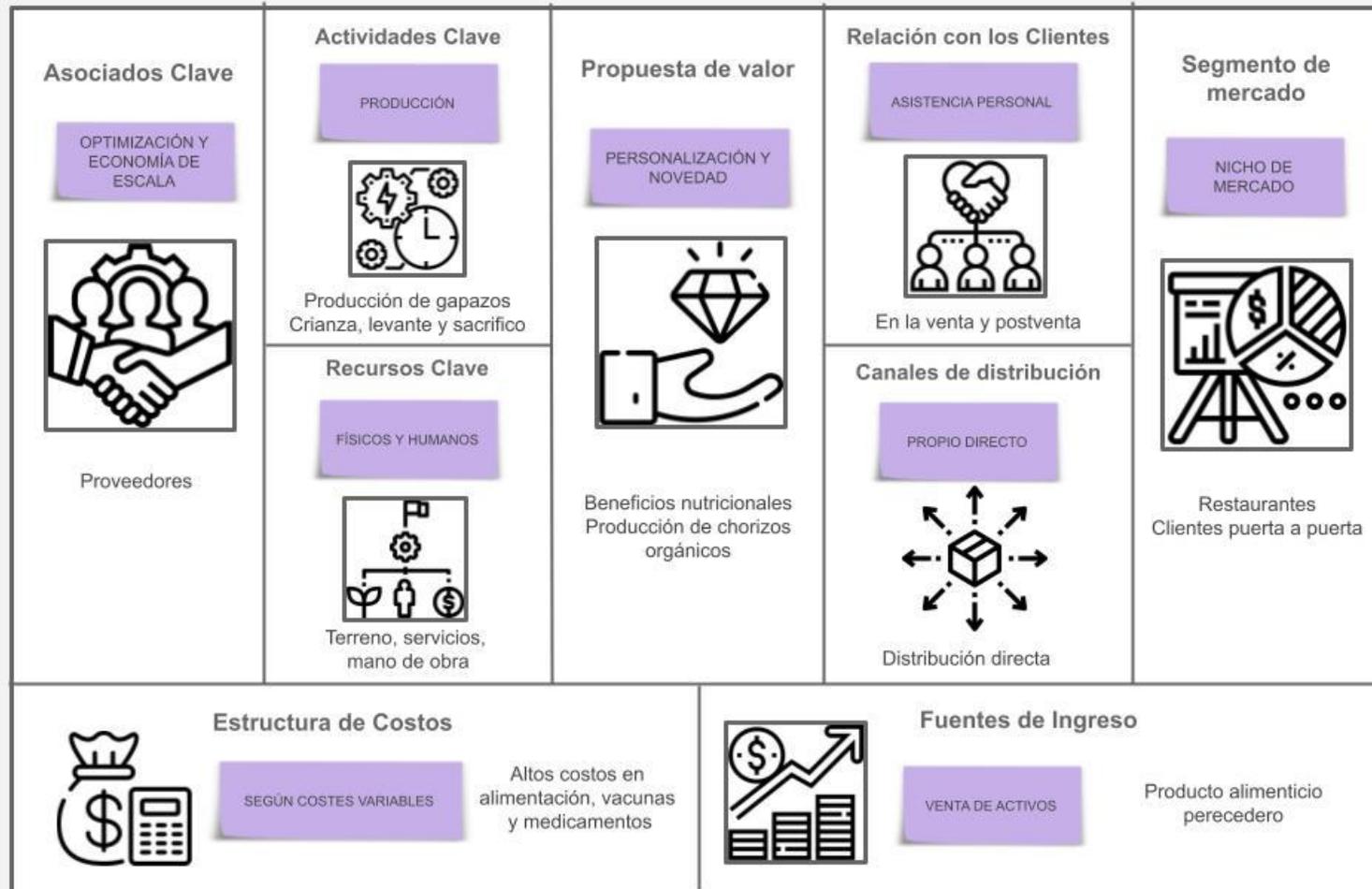
Laura Castañeda  
Angie Parra

Diseñado para:

Universidad de cundinamarca

En: 2021

Iteración #



Creado por Marcelo Pizarro Miranda en base al trabajo de Alex Osterwalder <http://www.businessmodelgeneration.com> y a la inspiración de David Bland <http://agile.dzone.com/news/how-create-business-model>  
Licenciado mediante Creative Commons Reconocimiento - Compartir Igual 3.0 Unported - MARCELO PIZARRO MIRANDA - <https://www.marcelopizarro.com>

Figura 30. Lienzo modelo de negocio para la producción cunícola

## 11. Conclusiones

- El modelo de negocio realizado en este proyecto de investigación, es un punto de partida para que los productores construyan una estrategia de negocio que integre la producción, la administración y la comercialización de forma eficiente e innovadora para posicionarse y sostenerse en el mercado.
- El segmento del mercado al cual se quiere llegar está enfocado al nicho de mercado, ya que se quiere llegar a un sector específico de clientes con características particulares. Teniendo en cuenta el análisis realizado para desarrollar el modelo de negocio, los clientes potenciales para la compra de la carne o el chorizo de conejo están en edades superiores a los 18 años, ya que la mayoría están dispuestos a probar y pagar un precio justo por la carne y sus productos derivados.
- Se evidencio que una de las causas de la baja venta de producto cárnico y carne de conejo en canal es la falta de conocimiento por parte de los clientes con respecto a la carne, su proceso productivo y dónde se comercializa. La relación que se debe manejar con los clientes es de asistencia personal, realizando un acompañamiento en todo el proceso de preventa, venta y postventa. Para mejorar las ventas y romper la brecha que existe en la relación con el cliente, se planteó una propuesta de marketing digital donde se recomiendan tres alternativas tecnológicas bajo el esquema de Funnel de ventas que consiste en la atracción interacción conversión y fidelización de clientes.
- La propuesta de valor que se planteo está orientada a productos como la carne orgánica de conejo en pie, en canal o el producto cárnico chorizo de carne de conejo, estos productos se centran en aliviar frustraciones del cliente como el consumo de alimentos,

proteína sana, y prevención de enfermedades cardiovasculares. Esta propuesta de valor se enfoca en la personalización y la novedad. En cuanto al canal de distribución apropiado para los productores cunícolas de la región del Sumapaz es de tipo propio, con una distribución directa y sin ningún intermediario.

- Las fuentes de ingreso del modelo de negocio para la producción cunícola son por venta de activos, en este caso un producto alimenticio perecedero, este maneja un mecanismo de precios fijos según las características del producto, cabe resaltar que existen momentos específicos en los cuales se puede realizar una desviación a precios dinámicos, donde se hace una negociación por cantidad de producto vendido. Los recursos principales requeridos para la producción cunícola son físicos y humanos. Las actividades relacionadas a la de carne y chorizos de carne de conejo es netamente de producción, allí se tienen en cuenta los temas de reproducción, engorde y sacrificio, estableciendo periodos de tiempo para cada uno.
- Las asociaciones clave están motivadas por la optimización y economía de escala, allí se tienen en cuenta las relaciones con los proveedores. En la estructura de costos para que la producción cunícola resulte ser efectiva debe ser ajustada al control de costes variables, ya que se busca reducir los mayores gastos posibles, controlándolos en caso de aumentar la producción.
- En la actualidad es importante resaltar la economía digital, para potencializar los procesos productivos a través de los sistemas de información gerencial, esto es fundamental para que las empresas sean competitivas en el nuevo mercado.

## 12. Recomendaciones

- Para mejorar la relación con los clientes se recomienda poner en práctica la propuesta de marketing digital, con el fin de captar la mayor cantidad de clientes posibles, para ser gestionados y dirigirlos hacia la compra del producto, posteriormente fidelizarlos en el negocio. Para esto se estableció una propuesta de marketing digital compuesta por el CRM gratuito llamado HubSopt y la estrategia Inbound Marketing.
- El proceso productivo es el eje principal del modelo de negocio por ende se recomienda tener un estricto control de las actividades y los procesos que se van realizando, puesto que de ello depende una producción efectiva y eficaz. Para llevar este control puede hacer uso de herramientas digitales como el software Cunitec o simplemente realizar planillas donde se encuentren las relacionadas las actividades y especificaciones necesarias.
- Se recomienda contar con la infraestructura física e instalaciones apropiadas para iniciar el proceso de producción cunícola. Para el transporte de los alimentos por ser perecederos, se debe tener en cuenta que no se puede romper la cadena de frío ni contaminar de ninguna manera. De la sanidad depende la calidad de la producción y el estado de salud de los animales, así que se recomienda seguir protocolos sanitarios para mantener todo limpio y prevenir las enfermedades o plagas.
- Es importante tener una buena relación con los proveedores y realizar un análisis de las mejores ofertas relacionando calidad y precio. Con respecto a los costos de producción se recomienda reducir la mayor cantidad de gastos posible sin dejar de tener en cuenta la calidad de los productos que se requieren para el proceso.

### 13. Referencias

Naciones Unidas, (2015). Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Objetivos de desarrollo sostenible. Nueva York: ONU.

<https://www1.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>

DANE, (2018). DANE Información para todos. Censo Nacional de Población y Vivienda 2018.

Colombia: DANE. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018>

DANE, (2020). DANE Pobreza monetaria y pobreza externa. Colombia. DANE.

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/pobreza-y-condiciones-de-vida/pobreza-monetaria>

Giraldo, Omar, Felipe, (2008, 11, 17). Seguridad alimentaria y producción pecuaria campesina:

El caso de la localidad rural de Sumapaz. Luna Azul, Recuperado de SCIELO.

[http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1909-24742008000200004&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1909-24742008000200004&script=sci_arttext).

Sánchez, Bustos, Karen, Gisela, (2017). Efecto de dietas con recursos forrajeros no

convencionales sobre parámetros productivos de conejos nueva Zelanda blanco

(*Oryctolagus cunicolas*) bajo producción de agricultura familiar en Silvania

(Cundinamarca) (Tesis de pregrado). Universidad de Cundinamarca.

Herrera, Tapia, Francisco, (2005,09,12), Innovaciones tecnológicas en la agricultura empresarial

mexicana. Una aproximación teórica. Gaceta Laboral. Recuperado de SCIELO.

[http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-85972006000100005](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-85972006000100005)

Bogotá cómo vamos, (2020). Cómo vamos en Entorno económico, empresarial y empleo. (24 08 2020 9\_ Entorno EcoEmprEmpleo) Recuperado de <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/25866>

Mincomercio, (2021). Programas de apoyo a MiPymes. Colombia. Mincomercio. <http://www.mipymes.gov.co/>.

Martínez Emilia, (2014). El Modelo de Negocio como base del éxito empresarial: una revisión teórica. Universidad de Almería.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDP). (2012). Informe Nacional de Desarrollo Humano para Colombia. Colombia rural Razones para la esperanza. Recuperado de <https://www.undp.org>

Consejo Privado de competitividad (CPC). (2020). Informe Nacional de Competitividad. Recuperado de [https://compite.com.co/wp-content/uploads/2020/11/web-CPC\\_INC\\_2020\\_2021\\_LIBRO\\_DIGITAL\\_PAGINAS.pdf](https://compite.com.co/wp-content/uploads/2020/11/web-CPC_INC_2020_2021_LIBRO_DIGITAL_PAGINAS.pdf)

Lozano Chíquiza, (2018). Estructuración de un modelo de negocio para la creación de una empresa productora y comercializadora del fruto de arándano azul o Burberry. Universidad Católica de Colombia

Guarín Mauricio, (2016). Modelo de negocio para el mercado de frutas en la ciudad de Bogotá, orientado hacia el aprovechamiento de la oferta que brindan los productores de frutas en Cundinamarca. Universidad piloto de Colombia.

Daza Laura, (2019). Modelo de negocio del sistema productivo de tomate en el departamento de Boyacá, enfocado a la asociatividad como alternativa para coordinar el mercado a favor del productor. Universidad de la Salle.

- Quesada Oscar, (2016). Desarrollo de un modelo de negocio para la empresa Agroindustrias Villalonso S.A.S. y su proyecto de reforestación comercial de caucho natural. Universidad EAFIT.
- Iguaran Gomez, Blanco Rodríguez, (2018). Modelo de negocio para la zootecnia del armadillo nueve bandas (*Dasypus novemcinctus*), En el municipio de Arauca, Departamento de Arauca. Universidad de La Salle.
- Lombana González (2018). Innovación de marketing para el sector agrícola en Colombia. Centro de Gestión de Mercados, Logística y Tecnologías de la información Distrito Capital. SENA.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y., (2010). Business Model Generation. Ed: Wiley. 1ª Edición.
- Oriol. (2019). Cunicultura. INTERCUN recuerda que la carne de conejo ayuda a prevenir enfermedades cardiovasculares. Recuperado de <https://cunicultura.info/intercun-carne-conejo-prevenir-enfermedades-cardiovasculares/>
- Sánchez, Galán, Javier, (2019 04,03). Estrategia de negocio. Recuperado de Economipedia, <https://economipedia.com/definiciones/estrategia-de-negocio.html>
- Druker Peter F. (2009). Editorial Perseus D.S., EEUU, Primera edición,
- Suárez, M. 1972. Campesino communitarian enterprises in Latin América. US, IICA
- Indesol, (sf). Manual de Cunicultura. Prisma comunitario
- Real Academia Española (2020). Recuperado de [www.rae.es](http://www.rae.es)
- Cyberclick, (2021). Marketing ¿Qué es marketing? Definición, ventajas y cómo funciona. Recuperado de <https://www.cyberclick.es/>

Salesforce, (2021). ¿Qué es CRM? Recuperado de <https://www.salesforce.com/>

Balestrini, Miriam. Como se elabora el proyecto de investigación: (para los Estudios

Formulativos o Exploratorios, Descriptivos, Diagnósticos, Evaluativos, Formulación de Hipótesis Causales, Experimentales y los Proyectos Factibles).7ma. ed. P ie Imprenta: Caracas : Consultores Asociados, 2006

Tamayo, Mario y Tamayo. El proceso de la investigación científica. 4ta ed P ie. México Limusa Noruega Editores.

Sampieri, r. H. (2010). Metodología de la investigación.

Márquez García Juan Fernando. (2010). Innovación en modelos de negocio: La metodología de Osterwalder en la práctica

Nieto, Ramírez, (2018) Cadena productiva de carnes y productos cárnicos estructura, comercio internacional y protección. Archivos de economía. Departamento nacional de planeación.

Ministerio de la protección social. Decreto Número 1500 de 2007 (Mayo 4).

Ministerio de salud y protección social. Decreto Número 1282 de 2016.

Minagricultura (2019). Cadenas pecuarias. Dirección de cadenas pecuarias, pesqueras y acuícolas. Recuperado de [www.minagricultura.gov.co](http://www.minagricultura.gov.co)

Zuluaga Juan (2018) MinAgricultura busca apoyar a cerca de 39 mil familias productoras de carne de conejo, conformando la cadena productiva. Recuperado de <https://www.agronet.gov.co/Noticias/Paginas/MinAgricultura-busca-apoyar-a-cerca-de-39-mil-familias-productoras-de-carne-de-conejo,-conformando-la-cadena-productiva.aspx>

Silva Nancy, (2016). Estudio de mercado para la carne de conejo de la asociación “agropointe” s.a.s. en el municipio de Duitama” universidad pedagógica y tecnológica de Colombia.

Muñoz Pamela, (2019) Diseño de la estrategia de marketing para el emprendimiento felicity. Pontifica universidad católica de Chile

HubSpot, Inc. (s.f.). Empiece a crecer hoy con las herramientas gratuitas de HubSpot.

Recuperado de: <https://www.hubspot.com/pricing/crm>

Agritec Software, (s.f.). Que es Cunitec. Recuperado de: <https://www.agritecsoft.com/cunitec/es/>