

# **Modelo de negocio para bebidas funcionales Ceiba**

**Jhonatan Gil Giraldo**

**Juan Eduardo Restrepo Mesa**

**Universidad Eafit**

**Escuela de administración**

**Maestría en Administración de Negocios (MBA)**

**Medellín**

**Febrero de 2017**

**Modelo de negocio para bebidas funcionales Ceiba**

**Jhonatan Gil Giraldo**

**Juan Eduardo Restrepo Mesa**

**Trabajo de grado para optar al título de Magister en Administración de Negocios**

**Asesor Temático: Ricardo Uribe Marín**

**Mag. en Ingeniería Industrial de la Universidad de los Andes**

**Asesora metodológica: Beatriz Amparo Uribe de Correa**

**Mag. en Ciencias de la Administración de la Universidad EAFIT.**

**Universidad Eafit**

**Escuela de administración**

**Maestría en Administración de Negocios (MBA)**

**Medellín**

**Febrero de 2017**

## Tabla de contenido

<b>Introducción</b>	<b>9</b>
<b>Marco conceptual del plan de negocio y modelo de negocio</b>	<b>11</b>
<b>Plan de negocio</b>	
<b>Análisis e investigación de mercado</b>	<b>12</b>
<b>Estudio legal</b>	<b>14</b>
<b>Estudio técnico</b>	<b>14</b>
<b>Estudio administrativo</b>	<b>15</b>
<b>Estudio de impactos ambientales y sociales (EIAS)</b>	<b>15</b>
<b>Estudio financiero</b>	<b>16</b>
<b>Definición modelo de negocio</b>	<b>16</b>
<b>Modelo de negocio Canvas</b>	<b>17</b>
<b>Descripción de los nueve módulos de modelo de negocio propuesto por Alexander Osterwalder</b>	<b>18</b>
<b>Propuesta de valor</b>	<b>18</b>
<b>Segmento de clientes</b>	<b>18</b>
<b>Canales</b>	<b>19</b>
<b>Relaciones con clientes</b>	<b>19</b>
<b>Fuentes de ingresos</b>	<b>19</b>
<b>Recursos clave</b>	<b>20</b>
<b>Actividades clave</b>	<b>20</b>
<b>Asociaciones clave</b>	<b>21</b>
<b>Estructura de costos</b>	<b>21</b>
<b>Selección y análisis comparativo entre modelo de negocio y plan de negocio</b>	<b>22</b>
<b>Objetivos</b>	<b>24</b>
<b>General</b>	<b>24</b>
<b>Objetivos específicos</b>	<b>24</b>
<b>Análisis y oportunidades del mercado de bebidas naturales en Colombia</b>	<b>25</b>
<b>Análisis del macro entorno</b>	<b>25</b>
<b>Demográfico</b>	<b>25</b>
<b>Sociocultural</b>	<b>27</b>
<b>Económico</b>	<b>29</b>
<b>Político legal</b>	<b>29</b>
<b>Tecnológico</b>	<b>30</b>
<b>Natural</b>	<b>31</b>
<b>Método de solución</b>	<b>33</b>
<b>Primera etapa</b>	<b>33</b>
<b>Segunda etapa</b>	<b>35</b>
<b>Tercera etapa</b>	<b>37</b>

<b>Presentación y análisis de resultados</b>	<b>38</b>
<b>Descripción del modelo de negocio para jugos Ceiba</b>	<b>38</b>
<b>Segmentación del mercado y mercado meta (clientes)</b>	<b>40</b>
<b>Propuesta de valor</b>	<b>42</b>
<b>Canales de distribución</b>	<b>42</b>
<b>Relaciones con los clientes</b>	<b>43</b>
<b>Fuente de ingresos</b>	<b>45</b>
<b>Recursos clave</b>	<b>46</b>
<i>Recursos físicos</i>	<b>46</b>
<i>Recursos intelectuales</i>	<b>47</b>
<i>Recursos humanos</i>	<b>47</b>
<b>Actividades clave</b>	<b>48</b>
<i>Producción</i>	<b>48</b>
<i>Definición de precios</i>	<b>48</b>
<i>Penetración y desarrollo mercado</i>	<b>49</b>
<i>Desarrollo de proveedores y educación en buenas prácticas</i>	<b>49</b>
<b>Asociaciones clave</b>	<b>50</b>
<i>Aliados estratégicos de la industria</i>	<b>50</b>
<i>Aliados estratégicos gubernamentales</i>	<b>50</b>
<i>Aliados estratégicos privados</i>	<b>50</b>
<i>Alianza estratégica con organizaciones sociales</i>	<b>51</b>
<b>Aspectos financieros y operativos clave para el desarrollo del modelo de negocio</b>	<b>51</b>
<b>Análisis de maquila y abastecimiento</b>	<b>51</b>
<b>Análisis de costos</b>	<b>54</b>
<i>Inversión en activos tangibles</i>	<b>54</b>
<i>Inversión en activos intangibles</i>	<b>57</b>
<i>Costo del personal requerido para la operación</i>	<b>59</b>
<i>Costo del producto</i>	<b>61</b>
<i>Otros costos y gastos</i>	<b>61</b>
<i>Estado de costos y gastos</i>	<b>63</b>
<b>Conclusiones</b>	<b>67</b>
<b>Referencias</b>	<b>70</b>

**Lista de tablas**

<i>Tabla 1.</i> Proveedores	52
<i>Tabla 2.</i> Inversión en activos tangibles	54
<i>Tabla 3.</i> Costo depreciación mensual de activos a 3 años	55
<i>Tabla 4.</i> Calculo en la capacidad de distribución mensual	56
<i>Tabla 5.</i> Inversión en activos intangibles	57
<i>Tabla 6.</i> Costo amortización mensual de activos intangibles	58
<i>Tabla 7.</i> Costo mensual del recurso humano	59
<i>Tabla 8.</i> Costo producto por unidad de 250 ml	61
<i>Tabla 9.</i> Otros costos y gastos mensuales	62
<i>Tabla 10.</i> Estado de resultados para los 3 primeros meses	63

## Lista de imágenes

<i>Imagen 1.</i> Articulación del plan de negocio	12
<i>Imagen 2.</i> Mezcla de marketing	14
<i>Imagen 3.</i> Piezas publicitarias	45

## Resumen

El presente documento, modelo de negocio para bebidas naturales Ceiba, es el trabajo de grado realizado por los autores con el fin de optar al título de magíster en Administración (MBA) de la Universidad EAFIT. El cual esta soportado en los diferentes conceptos y metodologías de modelo de negocio y planes de negocio. Por tratarse de un prototipo que busca definir los elementos estratégicos necesarios para su desarrollo, arrojó como resultado que la metodología más adecuada para ser aplicada es la ontología de modelo de negocios, conocida como Canvas, propuesta por Alexander Osterwalder. Gracias a esta técnica se identificaron, desde el punto de vista estratégico, los elementos de generación de valor del negocio a partir del análisis de la propuesta de valor, los canales de distribución, las relaciones con los futuros clientes, las asociaciones clave, la segmentación del mercado y la estructura de costos, entre otros, en base a las oportunidades de negocio identificadas en el sector de bebidas en Colombia, para ser llevado al mercado del Valle de Aburrá.

**Palabras clave:** modelo de negocio, Canvas, bebidas funcionales, alimentación saludable.

### **Abstract**

This document, business model for Ceiba natural drinks, is the graduation work written by the authors in order to obtain the master's degree in business administration (MBA) from EAFIT University. It is supported on the different concepts and methods for business model and business plans. Being a prototype that seeks to define the strategic elements necessary for its development, showed that the most appropriate methodology to be applied is the business model ontology, known as Canvas, proposed by Alexander Osterwalder. Thanks to this technique, elements to generate business value were strategically identified from analysis of the value proposition, distribution way channels, relationships with future customers, key partnerships, market segmentation, cost structure, among others, based on the business opportunities identified in the beverage sector in Colombia, in order to be applied in the Valle de Aburrá market.

**Keywords:** business model, Canvas, functional drinks, healthy nutrition



La formación de profesionales especializados que aborden de manera crítica e innovadora la administración de negocios y busquen el crecimiento empresarial para contribuir al logro de los objetivos de las empresas, es el objetivo primordial de la Maestría en Administración de Negocios de la Universidad Eafit.

El interés de realizar el presente Modelo de Negocio para bebidas funcionales Ceiba surgió de la necesidad de integrar diferentes conocimientos adquiridos durante la Maestría en Administración de negocios de la Universidad Eafit y darles aplicabilidad, bajo una perspectiva de responsabilidad social, pues dicho Modelo de Negocio está transversalizado por una perspectiva que busca promover y aprovechar el consumo responsable. A su vez este ejercicio práctico busca que los estudiantes puedan fortalecer y afianzar los conocimientos y competencias para el ejercicio profesional.

El presente trabajo partió de un panorama inicial en el cual se describen de manera detallada los componentes conceptuales sobre los diversos conceptos de negocio, modelos de negocio y planes de negocio, a su vez se han identificado con claridad los aspectos que dotarán de valor al producto que se pretende desarrollar.

El estudio consta de un objetivo general y tres objetivos específicos que pretenden enfocar las prácticas del mismo a sus fines académicos, y a su vez están planteados en función de las necesidades específicas para desarrollar el Modelo de negocio de bebidas funcionales Ceiba.

En cuanto al diseño metodológico, este ejercicio práctico es de tipo descriptivo y se valió de diferentes técnicas como fueron la observación, entrevistas y otras herramientas que permitieron recoger la información y a partir del análisis de ésta, proponer un Modelo de negocio que diera viabilidad a las bebidas funcionales.

Por último, se desarrollaron las fases del modelo de negocio propuesto por Osterwalder (2011), para describir cada uno de los elementos involucrados dentro del modelo Canvas. Comenzando por el planteamiento de una propuesta de valor, la cual debe ser comunicada a los potenciales clientes, desde donde surge la necesidad de recursos y el relacionamiento con agentes externos e internos (Silva, 2012), así como el análisis de los aspectos financieros clave que permitan sostenibilidad del negocio en el tiempo, rentabilidad y crecimiento del mismo.

## **Marco conceptual del plan de negocio y modelo de negocio**

A continuación se hará una breve descripción de los conceptos más relevantes sobre plan de negocio y modelo de negocio, así como la forma en la que estos se pueden relacionar entre sí.

### **Plan de negocio**

El plan de negocio es un proceso por el cual se busca darle al negocio una identidad, una vida propia. Es un procedimiento para enunciar de forma clara y precisa los propósitos, las ideas, los conceptos, las formas operativas, los resultados, y en resumen la visión del empresario sobre el proyecto. Es un mecanismo para proyectar la empresa en el futuro, para prever dificultades y para identificar posibles soluciones a las coyunturas que pudiesen presentarse (Varela R. , 2001).

Por su parte, el profesor Humberto Meléndez (2005) plantea que un plan de negocio es

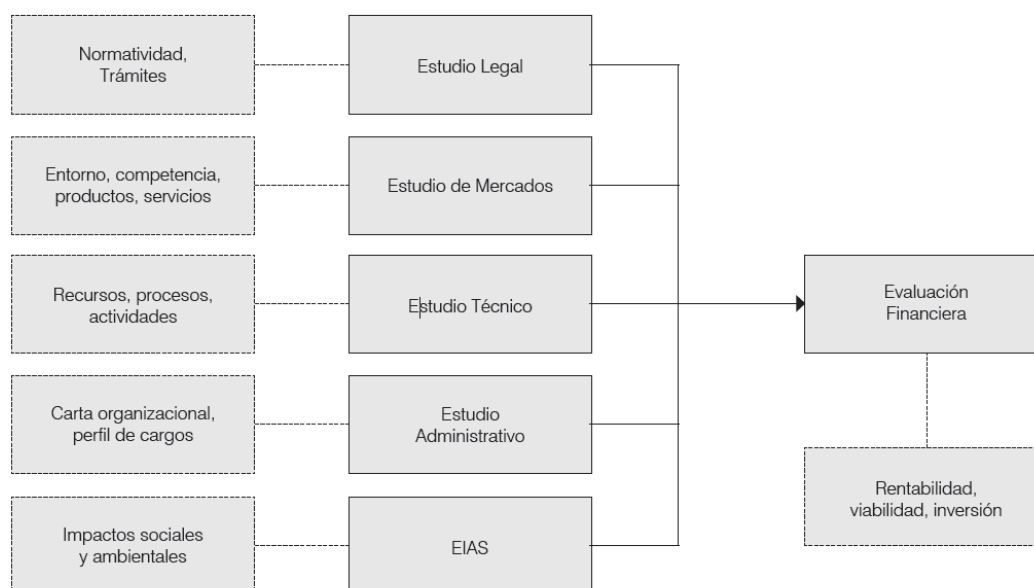
Un documento que identifica, describe y analiza la oportunidad de cristalizar una idea de inversión, examina la viabilidad en cuanto al mercadeo del bien o servicio, parte técnica y financiera de la misma, desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la citada oportunidad de negocio en un proyecto concreto (p.9)

Adicionalmente, Varela (2001) expresa que “un plan de negocio permite reducir los riesgos del proyecto, al tomar decisiones con más información y de mejor calidad” (p.162). Por lo cual un plan de negocio correctamente delimitado permitirá al emprendedor reducir el nivel de riesgo tomando decisiones más acertadas en beneficio de su actividad empresarial.

Resulta claro que la esencia de los planes de negocio radica en brindar al emprendedor una estructura más profunda acerca de su modelo de negocio. En forma más específica, el plan intenta dar respuesta a los siguientes interrogantes: qué, cómo, dónde, para qué, por qué y

cuándo, con el fin de marcar la pauta para el accionar del emprendedor con relación a la puesta en marcha de su idea de negocio (Correa, Ramirez, & Castaño, Junio 2010).

El proceso de creación de empresas involucra a un sinnúmero de variables que influyen en la estructuración y puesta en marcha de las mismas, dentro de éstas, variables de tipo técnico, administrativo, legal, financiero, económico, de mercado, ambiental y social, las cuales constituyen el punto de partida para la creación de empresas sostenibles en el tiempo, por lo que es indispensable su análisis concienzudo en el proceso de planeación empresarial (Correa, Ramirez, & Castaño, Junio 2010 dichas variables se relacionan en la *Imagen 1*).



*Imagen 1.* Articulación del plan de negocio.

Fuente: (Correa, Ramirez, & Castaño, Junio 2010, p. 186)

A continuación presentamos una breve descripción de cada una de estas variables que componen el plan de negocios:

### **Análisis e investigación de mercado**

El entendimiento de los clientes y sus necesidades constituyen la base de un plan de negocio exitoso. Solamente serán sus compradores, los clientes a quienes se convenga que están obteniendo un valor mayor al adquirir los productos del proyecto en lugar de los de sus competidores (Arias, Acevedo, & Portilla, 2008).

Al analizar el comportamiento del mercado, se pueden conocer cuáles son las empresas o negocios similares que prestan un servicio o producen un bien parecido al que se quiere dar a conocer y qué beneficios ofrecen. Además, también facilita determinar cuáles serán las necesidades que se pretenden satisfacer con el proyecto empresarial, cuáles son los posibles consumidores y qué es lo que realmente quieren. Adicionalmente, permite conocer cuál es su capacidad de pago, qué es lo que efectivamente están dispuestos a comprar dichos consumidores y a qué precios, cuáles son los productos o servicios sustitutos, entre otros (Correa, Ramirez, & Castaño, Junio 2010).

Tanto el tamaño del mercado potencial del negocio como sus expectativas de crecimiento constituyen dos de los motores de la viabilidad de un proyecto empresarial y deben estar incluidos explícitamente en el plan de negocio (Arias, Acevedo, & Portilla, 2008). Algunos elementos que se deben tener muy bien identificados durante el análisis de mercado, incluyen una descripción de la competencia y segmentación del mercado, así como la denominada mezcla de marketing o 4Ps de Marketing descrita por McCarthy & Perreault, 2002, y que se ilustra a continuación en la *Imagen 2*:



*Imagen 2.* Mezcla de marketing

Fuente: Kotler & Keller, 2012, pág. 25

## **Estudio legal**

Es necesario dentro del plan de negocio, estructurar un marco legal, que incluya toda la reglamentación y normatividad que regulan en materia legal la actividad a desarrollar, desde su constitución, puesta en marcha y la operación del proyecto en el momento en que se convierte en empresa. Adicionalmente, hay que tener en cuenta la definición de algunos elementos como la forma jurídica de operación, los requisitos legales según la forma jurídica elegida, así como el análisis de la existencia de un régimen especial que cuenten con disposiciones particulares que puedan beneficiar la implementación del proyecto, como en algunos casos se presenta para el sector ambiental, salud o tecnológicos (Correa, Ramirez, & Castaño, Junio 2010).

## **Estudio técnico**

El estudio técnico incluye todas aquellas actividades que son necesarias para llevar a cabo el plan de negocio desde el punto de vista del diseño del producto, la tecnología necesaria,

maquinaria y equipos, los procesos, localización, capacidad, implementos y herramientas de oficina. Así como los recursos tanto humanos como físicos, para lograr la elaboración y venta del producto o la prestación del servicio. Respondiendo a aquellos interrogantes básicos para el desarrollo del plan de negocio tales como el ¿Qué hace la empresa? y ¿Cómo lo hace?, es posible determinar todos aquellos recursos técnicos necesarios para el cumplimiento de las expectativas del cliente. En este punto, es muy importante definir cuáles serían los costos de producción o prestación de servicio, pues estos definen la base para la capacidad competitiva del negocio y el nivel de precios que este tendrá frente a la competencia (Correa, Ramirez, & Castaño, Junio 2010).

### **Estudio administrativo**

Define la estructura organizacional y administrativa de la empresa, así como el perfil de los cargos de carácter administrativo que serán necesarios para la operación del negocio, allí también se incluyen aquellas estrategias de desarrollo del recurso humano que propicien la motivación de los empleados, como planes de carrera, capacitación, recompensas, incentivos, entre otros (Correa, Ramirez, & Castaño, Junio 2010).

### **Estudio de impactos ambientales y sociales (EIAS)**

Se debe considerar que todo plan de negocios, se encuentra inmerso en una dinámica económica, social, ambiental y política, por lo que se requiere la determinación de los distintos impactos que se generan en torno a todas las partes involucradas, pues estos constituyen factores fundamentales en la sostenibilidad del proyecto.

Desde el punto de vista ambiental, las nuevas exigencias gubernamentales y prácticas administrativas fomentan el desarrollo bajo una visión de sostenibilidad y uso eficiente de los recursos. Estas estrategias buscan mitigar, controlar, corregir, compensar y prevenir los impactos que pudieran surgir durante cada una de las etapas de ejecución del negocio, convirtiéndose en un factor fundamental para el desarrollo sostenible del proyecto empresarial.

A nivel social, es importante tener en cuenta cual será el impacto generado en la comunidad con el desarrollo del proyecto, pues definitivamente es a la sociedad a quien se pretende satisfacer para tener éxito en el mismo y para quien se busca lograr un beneficio social y económico (Correa, Ramirez, & Castaño, Junio 2010).

### **Estudio financiero**

Este estudio busca evaluar si el negocio es viable desde el punto de vista financiero, determinando las fuentes de financiación para comenzar la operación del negocio y que esta se mantenga, así como el crecimiento y desarrollo del negocio. Además, este estudio permite cuantificar cuáles serán los beneficios sobre la inversión realizada (Correa, Ramirez, & Castaño, Junio 2010).

### **Definición modelo de negocio**

La definición de modelo de negocio ha venido evolucionando a través del tiempo, pues no existe aún un consenso sobre la conceptualización de lo que es e implica un modelo de negocio . Por lo tanto, se contemplan los elementos que componen el Modelo de negocio pero no su definición exacta.



Como lo definen Brandenburger y Stuart (1996), un modelo de negocio está orientado a la creación de valor total para todas las partes involucradas, el cual precisa las bases para capturar valor por la empresa focal. Este valor se determina al codefinir (junto con los productos y servicios de la empresa) el tamaño total de la oportunidad, o el valor total creado en las transacciones, que se puede considerar como el límite superior para la captura de valor de la empresa. Por su parte, Chesbrough y Rosenbloom (2002), indican que un modelo de negocio consiste en articular la proposición de valor; identificar un segmento de mercado; definir la estructura de la cadena de valor; estimar la estructura de costes y el potencial de beneficios; describir la posición de la empresa en la red de valor y formular la estrategia competitiva.

Adicionalmente Magretta (2002), indica que “un modelo de negocio cuenta una historia lógica que explica quiénes son sus clientes, qué valoran, y cómo va a hacer dinero en darles ese valor” (p.4). A su vez, Andersson et al. (2006), mencionan que:

Los modelos de negocios se crean con el fin de dejar claro quiénes son los actores empresariales que se encuentran en un caso de negocio y cómo son sus relaciones explícitas. Las relaciones en un modelo de negocio se formulan en términos de valores intercambiados entre los actores (p.1).

Finalmente, y como lo define Osterwalder (2004) en su tesis doctoral:

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 (p.15).

## **Modelo de negocio Canvas**

*El método Canvas* o como se le conoce mundialmente el *Business Model Canvas* fue creado inicialmente como tesis del doctorado de Alex Osterwalder, cuyo objetivo es describir las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Este método parte de la idea de la existencia de una propuesta de valor, la cual debe ser comunicada a los potenciales clientes. Esto conllevará la necesaria disponibilidad de recursos y obligará a establecer relaciones con agentes externos e internos (Silva, 2012).

## **Descripción de los nueve módulos de modelo de negocio propuesto por Alexander**

### **Osterwalder**

La metodología de modelo de negocio desarrollada por Alexander Osterwalder propone nueve módulos los cuales se describen a continuación:

#### **Propuesta de valor**

La propuesta de valor se debe centrar en las necesidades de las personas y agregar valor. Se debe especializar en algún área como por ejemplo efectividad, costo, estatus, diseño, garantía, éxito, riesgo, calidad, etc.

Es de gran importancia tener una propuesta de valor bien definida, que nos permita diferenciarnos y sobresalir ante nuestros posibles competidores. Se han propuesto varias teorías que hablan acerca de los métodos más efectivos para estructurar una propuesta de valor acertada.

#### **Segmento de clientes**

Los grupos de personas a los cuales se les quiere ofrecer el producto / servicio. Son la base del negocio, así que se deben conocer perfectamente. Responde la pregunta ¿Para quién? El objetivo es agrupar a los clientes con características homogéneas en segmentos definidos y describir sus necesidades, averiguar información geográfica y demográfica, gustos, etc. (Silva, 2012).

### **Canales**

Se resuelve la manera en que se establece contacto con los clientes (Silva, 2012). Se centra en cómo se entrega la propuesta de valor a los clientes. “A la hora de comercializar una propuesta de valor, es esencial acertar con la combinación exacta de canales para aproximarse a los cliente del modo adecuado” (Osterwalder & Pigneur, 2011, pág. 27).

### **Relaciones con clientes**

Uno de los aspectos más críticos en el éxito del modelo de negocio y uno de los más complejos de tangibilizar. Es aquí donde se identifican cuáles recursos de tiempo y monetarios se utiliza para mantenerse en contacto con los clientes.

Las empresas deben definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado. La relación puede ser personal o automatizada. Las relaciones con los clientes pueden estar basadas en los siguientes fundamentos:

- Captación de clientes
- Fidelización de clientes
- Estimulación de las ventas (venta sugestiva) (Osterwalder & Pigneur, 2011).

## **Fuentes de ingresos**

Estos representan la forma en que en las empresas generan ingresos. La obtención de estos puede ser directa o indirecta, en un solo pago o recurrente.

Las fuentes de ingresos de las compañías por lo general son las ventas de servicios o productos ofrecidos, aunque existen otras que obtienen, además de los provenientes del núcleo del negocio (core business), ingresos por servicios financieros; son aquellas compañías con exceso de liquidez que deciden invertir en el sistema financiero (Zapata, 2015).

## **Recursos clave**

Todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos. Cada modelo de negocio requiere recursos clave diferentes. (Osterwalder & Pigneur, 2011)

Los recursos clave se dividen en:

- Físicos
- Intelectuales
- Humanos
- Económicos

## **Actividades clave**

Todos los modelos de negocio requieren una serie de actividades clave. Estas actividades son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los

mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos. Además, las actividades también varían en función del modelo de negocio. (Osterwalder & Pigneur, 2011)

Se dividen en las siguientes categorías:

- Producción
- Resolución de problemas
- Plataforma o Red

### **Asociaciones clave**

Las empresas se asocian por múltiples motivos y estas asociaciones son cada vez más importantes para muchos modelos de negocio (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. Podemos hablar de cuatro tipos de asociaciones:

1. Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras
2. Coopetición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras
3. Joint ventures (empresas conjuntas): para crear nuevos negocios
4. Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros

### **Estructura de costos**

La estructura de costos es uno de los pilares fundamentales de las compañías y la administración; resumir una compañía a un estado de resultados o de ingresos y egresos (P y G) o en un balance general es una mirada muy capitalista, pero es la realidad de la sociedad. Desde el punto de vista empresarial se conoce se conoce una herramienta muy sencilla que se llama P y G, que, a grandes rasgos, es el resultado de varias formulaciones matemáticas mediante las que a

los ingresos se les restan los costos, gastos e impuestos para entregar al final la utilidad neta, que es lo que se busca al crear una empresa (Zapata, 2015).

La estructura de costos describe los principales costes en los que se incurre al trabajar con un modelo de negocio determinado. Tanto la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un coste. Estos costes son relativamente fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave. No obstante, algunos modelos de negocio implican más costes que otros. (Osterwalder & Pigneur, 2011)

### **Selección y análisis comparativo entre modelo de negocio y plan de negocio**

Después de analizar los conceptos de modelo y plan de negocios, se decide enfocarse en el modelo de negocio Canvas diseñado por Alexander Osterwalder. Sin embargo, a continuación se precisarán las razones por las cuales este modelo de negocio fue el elegido y además ampliar un poco la información, haciendo un pequeño análisis de los mismos. Tanto *el modelo de negocios Canvas* como el plan de negocios son dos elementos totalmente diferentes pero complementarios.

Para comenzar es importante precisar que las escuelas de negocio a través de la historia, fueron las encargadas de enseñar a las empresas estrategias adecuadas para que las iniciativas implementadas tuvieran éxito. Había tantos modelos de negocio, que no siempre el que se elegía encajaba con la propuesta empresarial. Fue entonces allí cuando apareció Alexander Osterwalder (2004) con *su modelo Canvas*, estableciéndose como una alternativa real para agregar valor a las ideas de negocio. La propuesta de dicho autor surgió como una herramienta de análisis que permitía reflejar las fortalezas y debilidades de la actividad empresarial, aportando una visión

global de los negocios de una manera rápida y sencilla (Corporativo, 2015).

*El modelo Canvas* fue creado con el fin de establecer una relación lógica entre cada uno de los componentes de la organización y todos los factores que influyen para que tenga o no éxito, pues es un modelo que utiliza el concepto de estrategia como su implementación, al tener en cuenta aspectos relevantes como: identificación de los posibles clientes, establecimiento de diferencias innovadoras en los productos o servicios, cumplimiento al cliente de la promesa de valor establecida, la utilización de estrategias para mantener buenas relaciones con los clientes a lo largo del tiempo, el mantenimiento y el incremento de la fuente de ingresos de la compañía tanto como sea posible, la consecución del capital humano adecuado para la puesta en marcha y el funcionamiento del proyecto (Zapata, 2015). Es así entonces como el *modelo Canvas* se convierte en el mecanismo por el cual un negocio busca generar ingresos y beneficios, desarrollando formas en que la empresa planifica servir a sus clientes (Zapata, 2015).

El plan de negocios sirve como guía para un emprendedor, como también lo es el modelo de negocio, este es un documento en el que se describe el negocio, se analiza la situación del mercado y se establecen acciones a realizar en el futuro. El plan de negocio sirve también como sustento para presentarlo si se pretende buscar inversionistas.

A diferencia del modelo de negocio, el plan de negocios es menos teórico y más aplicado, pues este permite evaluar la factibilidad del negocio mediante cálculos de la demanda del mercado, costos estimados para la fabricación del producto o servicio, aspectos legales, sociales, ambientales y tributarios. El plan de negocio estudia tanto el entorno económico como el financiero del proyecto, para minimizar al máximo los posibles riesgos.

Por lo antes expuesto, es que se decide utilizar *el modelo Canvas*, para tener una visión más general de lo que es el negocio de los jugos en Colombia, lo cual permite estudiar todo el tema

de recursos, propuesta de valor diferenciada, tipos de clientes, posibles alianzas y temas que son vitales para posterior a este realizar un plan de negocios que se encargue de estudiar más a fondo los temas financieros, de costos, administrativos y de riesgos.



## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Construir un modelo de negocio para la comercialización y distribución de jugos naturales enriquecidos con suplementos alimenticios para el mercado del área metropolitana del Valle de Aburrá, basado en el consumo responsable e impacto social de las comunidades involucradas.

### **Objetivos específicos**

- Examinar el estado actual del mercado de bebidas funcionales en Colombia.
- Diseñar una propuesta de valor diferenciada, que permita atender las necesidades del mercado de Jugos Naturales en el Área Metropolitana de Medellín.
- Determinar los aspectos financieros claves e identificar los recursos internos y externos necesarios para el desarrollo del modelo de negocio.

## **Análisis y oportunidades del mercado de bebidas naturales en Colombia**

### **Análisis del macro entorno**

Como lo describen Kotler y Keller (2012), las empresas deben vigilar de cerca seis fuerzas importantes del entorno: demográfica, económica, sociocultural, natural, tecnológica y político-legal que pueden impactar el desarrollo del negocio. A continuación las describiremos por separado, pero su interacción dará lugar a nuevas oportunidades y amenazas.

#### **Demográfico**

En Colombia los estratos del 4-6 son un porcentaje del 20,8% de la población total (Portafolio, 2015), que representan alrededor de 10 millones de habitantes tanto hombres como mujeres (Expansión, 2015). Según un estudio realizado por Nielsen homescan (Nielsen, 2014) muestra que hoy en día las tendencias del mercado y el consumo se mueven hacia categorías de alimentos y bebidas que tengan beneficios funcionales o representen un consumo mucho más light. De esta forma, la categoría de saludables, representa actualmente un 17% del gasto total de la canasta completa, siendo Brasil el país más grande en este consumo, y ubicando a Chile como el país con mayor índice de gasto versus el total de su población.

Como lo concluye el estudio mencionado anteriormente, en general estas categorías están siendo consumidas en mayor medida por las clases altas en todos los países, incluida Colombia, con variaciones importantes en Puerto Rico, México y Chile donde la clase media también consume un porcentaje representativo. Es por lo cual basamos nuestra estrategia en enfocar nuestro producto hacia los estratos socioeconómicos 4 al 6.

*El Estudio Global de Nielsen sobre Salud y Bienestar* consultó a los consumidores colombianos sobre sus hábitos a la hora de pensar en estilos de vida saludables. Estas son algunas de las revelaciones más importantes sobre lo que hoy piensan acerca de sus rutinas de alimentación y consumo en relación con la tendencia saludable (Nielsen, 2015):

- La mayoría de los consumidores considera que hidratarse es parte esencial de su estilo de vida 91% lo hace, de este porcentaje un 52% está fuertemente de acuerdo en la hidratación y un 39% de acuerdo.
- Los más exigentes señalan estar muy de acuerdo 46% y de acuerdo 44% en pagar más por alimentos que promuevan beneficios de salud, pero también en fijarse claramente en la calidad de los alimentos a la hora de comprarlos por encima del precio 43% fuertemente de acuerdo y 43% de acuerdo.
- Los más quisquillosos prefieren cocinar en casa, así de esta forma saben bien con qué ingredientes preparan los alimentos -43% fuertemente de acuerdo y 43% de acuerdo- y algunos prefieren solo comprar alimentos que provengan de fabricantes que conocen - 36% fuertemente de acuerdo, 49% de acuerdo-.
- 84% buscan alimentos con ingredientes locales, naturales y alternativas orgánicas (34% fuertemente de acuerdo, 50% de acuerdo).
- Algunos consumidores están buscando los alimentos saludables en tiendas especializadas.
- Dentro de la tendencia que afirma que “soy lo que como”, el 81% asegura que es el resultado de lo que consume, el 75% están dispuestos a sacrificar sus gustos por opciones más saludables de alimentación..
- 78% leen las etiquetas de los alimentos para verificar su contenido nutritivo mientras que el 20% confía fuertemente en esta información y un 55% está de acuerdo con la

información del etiquetado, que cada vez toma más relevancia a la hora de informarse y escoger opciones de alimentos funcionales.

Según el estudio de Nielsen (2015), las penetraciones de bebidas saludables son mucho más altas que las de alimentos. Las bebidas comunes en la categoría para todos los países son los jugos, con sus diferentes presentaciones. Para el caso de Colombia la bebida de mayor penetración en saludables es la leche con 78%, seguido de refrescos en polvo, jugos, bebidas lácteas y chocolate.

En el caso de las bebidas los canales de compra cambian significativamente especialmente en Colombia, donde el canal tradicional se convierte en el mayor vendedor con el 48%, el moderno 31% y otros como cafeterías y panaderías alcanzan un 20%, volviéndose mucho más fuertes.

Los compradores consumen más bebidas que alimentos, y lo hacen más frecuentemente. Un dato llamativo es el caso de Colombia que tiene los extremos en cuanto a frecuencia de compra, siendo el país en el que con más días de distancia se compran alimentos saludables (cada 40 días) y menos días bebidas saludables (cada 7 días).

### **Sociocultural**

La cultura colombiana no sólo promueve que las personas intenten mejorar el aspecto físico sino también que buscan productos complementarios a la práctica deportiva, el bienestar físico y el mental. Según datos del Estudio global de Nielsen sobre salud y bienestar (Nielsen, 2015), se evidencia que cada vez los consumidores prefieren más lo natural.

Esta es una tendencia importante hacia los alimentos funcionales o con componentes naturales en los que la sostenibilidad también es un aspecto que cada vez cobra mayor fuerza a la hora de escoger componentes nutricionales. Los alimentos de origen natural son los favoritos de

los consumidores actualmente. El consumo de este tipo de alimentos, se ha convertido en un movimiento que va creciendo y está acompañado de preferencias específicas sobre lo que debe o no contener un alimento, al pensar en la salud y el bienestar antes de ser consumido. Cuando se trata de los alimentos que más son consumidos, las personas están volviendo a lo básico, es decir a lo orgánico (Colprensa, 2015).

Según datos de la misma encuesta (Nielsen, 2015), los aspectos más deseables para los colombianos que fueron consultados están alrededor de lo natural y lo más fresco, 72% señalan como muy importante que los alimentos tengan todo los ingredientes naturales. Para el 79%, es muy importante que los sabores sean naturales, y el 61% consideró muy importante que estén hechos de vegetales y frutas.

Aunque los colombianos desean productos naturales, según cifras de la FAO (Food and Agriculture Organization, la tasa promedio de consumo per cápita de frutas y hortalizas a nivel global aumentó del 36% al 40% en el último medio siglo. Sin embargo, estudios del Ministerio de Salud y el Bienestar Familiar, han revelado que en Colombia el 35% de las personas no consumen frutas diariamente y en una mayor proporción, el 70%, no consume hortalizas.

Adicionalmente, la Organización Mundial de la Salud (OMS) recomienda, que la ingesta diaria mínima de consumo de productos hortifrutícolas es de 400 gramos, Colombia está en 100 gramos por lo que se han planteado metas por parte del Ministerio de Agricultura, de Salud y gremios de la producción, quienes trabajan para aumentar el consumo de frutas y verduras para los colombianos y cuyos niveles lleguen a los indicadores recomendados por las instituciones que orientan los temas de salud y nutrición (Minagricultura, 2015). Esto se convierte en un reto

para la compañía; convencer a los consumidores con nuevas formas en la presentación de frutas y vegetales atractivas y asequibles para el consumo.

### **Económico**

Según el informe de Nielsen sobre consumo saludable en Latinoamérica (Nielsen, 2014), Analizando la proporción del gasto que se hace en cada país, de acuerdo a la población general, se identifican datos relevantes, como por ejemplo que en Chile el gasto en productos saludables es superior en proporción a la población, mientras que México se ubica en el lugar más bajo en cuanto a proporción, representando una gran oportunidad para los fabricantes y detallistas.

Comparando con la canasta regular, las compras de productos saludables son mucho más espaciadas en todos los países, además con un gasto menor por ocasión de compra. Por ejemplo en Colombia, un consumidor compra en promedio cada 2 días productos de la canasta regular, y cada 6 algún producto saludable. En términos de inversión, el comportamiento es similar entre productos regulares y light, mientras en la canasta regular el promedio de gasto es de 2,12 dólares, en productos considerados como saludables gasta 2,03 dólares.

Otro aspecto relevante es que los desembolsos por ocasión de compra son mayores en los canales modernos donde hay una oportunidad clara para generar más ocasiones de consumo y en las tiendas donde hay una posibilidad importante de incrementar la frecuencia de compra.

### **Político legal**

Como se mencionó en el aspecto social, hay una disposición política en fomentar el desarrollo del agro en Colombia, además planes que pretenden fomentar el consumo de alimentos y bebidas saludables que ayuden a prevenir enfermedades, como por ejemplo la

reciente iniciativa por parte del gobierno nacional, donde se busca regular el consumo de bebidas azucaradas en Colombia, a través del pago de impuestos adicionales (20% para bebidas azucaradas como gaseosas, té y jugos) que entren a fortalecer el debilitado sistema de salud colombiano, además otras medidas como la prohibición de la venta de bebidas azucaradas para niños en escuelas primarias y la identificación de contenido y alertas, siguiendo la línea de otros países de la región como por ejemplo en Chile que ya cuentan con una etiqueta en productos con exceso de calorías y en Ecuador tienen un semáforo que indica qué tan dañino es para el organismo el consumo en exceso de ese alimento (Ortiz, 2016).

Desde el punto de vista de seguridad alimentaria es fundamental cumplir con toda la normativa en este sentido, con instalaciones adecuadas, manejo de los alimentos durante toda la cadena de valor a través de buenas prácticas, así como con todos los requisitos de ley para el funcionamiento de una compañía legalmente constituida.

Por otro lado, con el actual proceso de paz con la guerrilla de las FARC, se espera la creación de oportunidades para los campesinos y productores del sector agropecuario, donde según las reformas planteadas ellos serían los principales beneficiados después de varios años de rezago y dificultades en la productividad y competitividad en este sector. Esto favorecerá nuestro negocio al contar con mejores condiciones sociales de uno de nuestros principales grupo de proveedores.

### **Tecnológico**

Actualmente el nivel de información al que pueden acceder los usuarios es elevado. Los consumidores son personas enteradas de lo que sucede en su entorno y nuestra política de transparencia en la información será vital en el relacionamiento con estos. En el informe sobre las tendencias globales de consumidor para 2016 de Euromonitor (Kasriel, 2016) se concluye,

que hay cada vez más conciencia del valor del tiempo, y no pocas personas mercan en tiendas de proximidad o recurren al comercio electrónico.

Además, los compradores requieren un servicio al cliente con horarios más amplios, para lo cual, algunas compañías utilizan las redes sociales como medio de comunicación directo con el consumidor (Kasriel, 2016).

De acuerdo con las proyecciones de la firma, el número de conectados a internet alcanzará los 3.000 millones en el 2016 a nivel global. No obstante, a medida que profundizan en la tecnología crece su interés por conocer los riesgos para la salud física y mental que implica el uso excesivo de teléfonos, tabletas y otros dispositivos electrónicos (El Tiempo, 2016).

En cuanto a nivel productivo para nuestra compañía, el uso de la tecnología será de fundamental importancia, al emplear tecnologías de prensado en frío para la obtención de los extractos de frutas y vegetales, que garantizan alta inocuidad de los productos, así como la preservación de las propiedades funcionales de estos. De la misma forma los procesos de mezclado y embotellado garantizaran todas las normas de seguridad alimentaria para un producto apto para el consumo humano.

## **Natural**

Colombia cuenta con una ubicación privilegiada y una alta riqueza natural siendo el segundo país con mayor Biodiversidad a nivel mundial (Portafolio, 2010), adicionalmente Colombia es un país con una amplia tradición agrícola con la producción de diferentes tipos de frutas y vegetales a lo largo y ancho del territorio nacional, lo cual favorece nuestra cadena de suministro en cuanto a la disponibilidad de insumos.



Adicionalmente, y según el informe de Euromonitor sobre las 10 tendencias globales de consumo en 2016, se prevé que este año los consumidores se alimentarían más sano y serían más conscientes al respecto, con el fin de evitar el desperdicio de alimentos. Donde indica además, que los consumidores actualmente muestran más interés en los productos naturales, alimentos locales y de temporada. Esto último es una tendencia llamada *locavorismo*, que consiste en consumir alimentos que no requieran largos tiempo de envío, pues así se reduce el consumo de energía y la huella de carbono (Kasriel, 2016).

Para citar un caso específico, en Gran Bretaña se destaca un movimiento que promueve la compra de alimentos que se cultiven a menos de 160 km de sus viviendas (El Tiempo, 2016). Los nuevos consumidores están interesados en participar de las causas sociales, por lo tanto, buscan consumir marcas que, en sus fases de producción y distribución del producto, sean responsables con el medioambiente (El Tiempo, 2016).

## **Método de solución**

En cuanto al método de solución de la actual investigación se propuso realizar una división del proceso en tres etapas, dando respuesta con cada una a los objetivos específicos planteados en el inicio para dar solución a la situación en estudio, y a su vez constituye la ruta que se consideró necesaria para desarrollar el plan de negocio y el ejercicio en general.

La primera se enfoca en el desarrollo del fundamento conceptual y teórico, construido con material bibliográfico, entrevistas semiestructuradas y consultas realizadas a docentes de la Universidad Eafit con conocimientos y experiencia profesional relacionada. En la segunda etapa, se desarrollan cada uno de los elementos del modelo de negocio Canvas, los cuales toman algunos aspectos según las recomendaciones realizadas por un empresario de la ciudad de Medellín exitoso en el sector de bebidas. Y en la tercera y última etapa se realizó un análisis cualitativo y cuantitativo donde se exploraron aspectos relacionados con el análisis de la maquila y estructura de costos del modelo de negocio. A continuación se describen cada una de las etapas.

### **Primera etapa**

En primera instancia se pretendió realizar una consulta bibliográfica que dotara de rigurosidad y fundamentación teórica el ejercicio. En ésta se describió conceptos relevantes sobre plan de negocios propuesto por autores como Varela.

Por otra parte, se justificó la importancia de incluir en un plan de negocios el análisis e investigación de mercado, basados en el reconocimiento de que los clientes y sus necesidades constituyen la base de un plan de negocio exitoso. Seguidamente, se desarrolló los aspectos importantes del estudio legal, necesario dentro del plan de negocio para lograr estructurar un

marco legal, que incluya toda la reglamentación y normatividad que regulan en materia legal la actividad a desarrollar, desde su constitución, puesta en marcha y la operación del proyecto que logre dotar de estabilidad y viabilidad el producto y el plan en general.

Además, se describió los aspectos a tener en cuenta en el estudio técnico, y se incluyeron en la descripción todas aquellas actividades que son necesarias para llevar a cabo el plan de negocio desde el punto de vista del diseño del producto, la tecnología necesaria, maquinaria y equipos, los procesos, localización, capacidad, implementos y herramientas.

En cuanto al estudio administrativo y el estudio de impactos ambientales y sociales (EIAS), se logró hacer una breve descripción que evidenciara la importancia de estas iniciativas en la estructuración formal de un plan de negocio. Y por último en cuanto al plan de negocio, se aclararon los objetivos de desarrollar un estudio financiero.

Luego, se dio paso a la definición de un modelo de negocio donde se logró evidenciar cómo este concepto ha venido transformándose con el paso de los años, y bajo la perspectiva de diversos autores y teóricos de la administración, haciendo especial énfasis en el modelo de negocio de Canvas conocido como el Business Model Canvas, y los nueve módulos de modelo de negocio propuesto por Alexander Osterwalder que incluyen la propuesta de valor, el segmento de clientes, canales, relaciones con el cliente, fuentes de ingreso, recursos clave, actividades claves, asociaciones clave y estructura de costos.

Una vez identificadas con claridad las características tanto del plan de negocio como del modelo de negocio, se toma como base para el desarrollo del presente ejercicio académico el modelo de negocio Canvas, por su versatilidad y clara definición en la estrategia del negocio, con el fin de ofrecer una propuesta de valor diferenciada hacia el mercado que le permita generar relaciones de largo plazo con los clientes, de manera que se generen los ingresos que puedan

hacer sostenible la compañía y generar beneficios para todas las partes interesadas, a través del desarrollo de actividades clave soportadas en unos recursos bien identificados que permitan el cumplimiento de la propuesta de valor hacia el mercado.

Por otra parte se realizaron, a parte de la consulta bibliográfica, entrevistas y conversaciones con docentes de la maestría de administración de negocios en la universidad Eafit, en temas diversos como emprendimiento, costos, metodología de entrevistas, modelos de negocio, mercadeo y estrategia de marca; temas que se consideraron apremiantes para una verdadera comprensión de todos los aspectos que confluyen y son necesarios para estructurar un modelo de negocios, que no sólo tenga fundamento en el papel, sino que pueda hacerse una realidad, y de esta forma, todo el trabajo, esfuerzo y conceptualización que el desarrollo de un modelo de negocio implica pueda dotar de más oportunidades de éxito al producto que se desarrolle. También se dialogó de manera general las oportunidades que los docentes reconocían en un producto como las bebidas naturales y funcionales en el mercado Colombiano, y cómo ellos consideran que puede llevarse a ser un producto atractivo a nuestros clientes objetivo.

Algunos de los docentes a los cuales se les realizaron entrevistas y consultas fueron Beatriz Uribe, Magíster en Ciencias de la Administración de la Universidad EAFIT; Ricardo Uribe, Magíster en Ingeniería Industrial de la Universidad de los Andes; Jorge Mesa, Magíster en Administración de la Universidad EAFIT y Juan Carlos Sanclemente, Doctor en Administración EAFIT-HEC Montreal, Coordinador área de Mercadeo Gerencial, Director posgrados de Mercadeo.

## **Segunda etapa**

En la segunda etapa de este ejercicio, se buscó realizar un contacto con algún empresario de la ciudad, que tuviera una estrecha relación con el tipo de producto que se pretende desarrollar, y que éste a su vez pudiera hablar sobre su experiencia de éxito en la planeación y aplicación de un modelo de negocio, para que dicha experiencia pudiera guiar los pasos del presente ejercicio.

Una vez establecidas las características del empresario, relacionado al sector de bebidas, se pudo realizar contacto él, quien es el cofundador y CEO de Té Hatsu, al cual se le realizó una entrevista (Ver Anexo 1. Entrevista con Julián Oquendo, empresario y cofundador té Hatsu). La conversación que además de amable, nos dio importantes elementos para la construcción del modelo de negocio que soportara la propuesta de valor de nuestro producto, como el desarrollo de la maquila, la importancia de una cultura organizacional identificada con los valores y personalidad de la marca, relacionamiento y comunicación clara hacia el mercado meta con estrategias bien estructuradas de promoción y mercadeo que permitan la visibilidad del producto, canales de distribución, entre otros.

Algunos elementos que el entrevistado resaltó de la propuesta de negocio desarrollada en el presente ejercicio práctico, fue el conocimiento del mercado meta y su recomendación está dada en la necesidad de generar conciencia en la sociedad sobre el consumo responsable y todo lo que esto involucra, entendiendo el impacto y la responsabilidad que tenemos como consumidores.

### **Tercera etapa**

En la última etapa se realizó un análisis cualitativo, donde se exploraron aspectos relacionados con el análisis de la maquila y estructura de costos del modelo de negocio. Para la ejecución de esta etapa se realizó una entrevista semiestructurada al gerente de MEI Production S.A.S., Andrés Tobón, esta empresa maquiladora potencialmente se encargaría de la producción

de nuestras bebidas Ceiba. Esta entrevista tuvo como objetivo de conocer todos aquellos aspectos involucrados en el desarrollo de la maquila, como suministro, capacidad de producción, proceso, embotellado, almacenamiento, entre otros puntos importantes.

Se desarrolla además la estructura de costos involucrada en la operación de bebidas Ceiba, de manera que sea sostenible en el tiempo y se pueda contar con los recursos necesarios para su operación y crecimiento, de esta manera fue posible determinar el punto de equilibrio del negocio, así como el tiempo de recuperación de la inversión para el escenario planteado.

## **Presentación y análisis de resultados**

### **Descripción del modelo de negocio para jugos Ceiba**

El producto propuesto dentro del modelo de negocio para jugos Ceiba, consiste en una bebida refrescante embotellada producida a partir de mezclas de frutas, vegetales y suplementos alimenticios de origen orgánico, que es enriquecida con complementos proteínicos y nutrientes que ayuden en la recuperación física. Se ofrecerán bebidas con características: antioxidantes, aumento de energía, aumento de defensas, quemador de grasa, proteína, complemento alimenticio y como recuperador para antes y después de hacer ejercicio. El desarrollo se basa en insumos (frutas y vegetales locales) de alto valor nutricional, así como en la tecnología de prensado en frío para mantener el poder nutritivo de las mezclas y en pruebas de estabilidad para mantener la biodisponibilidad de sus activos durante el tiempo de vida del producto. El producto es libre de colorantes, conservantes, saborizantes y endulzantes artificiales, en su reemplazo se emplearán dentro de la formulación, algunos componentes naturales que aportan en la conservación del jugo, el cual tiene una vida útil promedio de hasta 10 días con una correcta cadena de frío.

El producto será ofrecido en dos presentaciones, botella personal de 250 ml que permitirá portabilidad del producto y tamaño familiar de 1.5 lt para el uso del hogar. Adicional a las características físicas del producto, éste busca ser una opción de consumo para los grupos sociales que practican una filosofía de consumo consciente y responsable, en tanto, estos grupos sociales buscan consumir productos que garanticen un menor impacto ambiental en su cadena de producción y a su vez que sean responsables socialmente, pues buscan comprar productos que promuevan el desarrollo de proveedores y productores.

Se ha convertido en una necesidad de nuestro tiempo la realización de un cambio social en el concepto que, en general, los ciudadanos tenemos de nuestro consumo. El deterioro ambiental, el elevado consumo de recursos naturales, y la situación de desigualdad entre los habitantes de los países ricos y los países pobres son las razones que nos deben mover a ser responsables a la hora de consumir.

(Economía Solidaria, sf, p. 1)

Por otro lado, con respecto al consumo:

Consumir no es sólo satisfacer una necesidad o un deseo individual, aunque ésta es la percepción que tenemos habitualmente. Al consumir estamos colaborando en todos los procesos que hacen posible el bien o servicio consumido, seamos o no conscientes de ello. Estos procesos tienen implicaciones de carácter económico, social y medioambiental. El consumo responsable consiste en tener en cuenta estas repercusiones en el momento de elegir entre las distintas opciones que ofrece el mercado.

(Economía Solidaria, sf, p. 1)

Ceiba será un producto que en coherencia con su filosofía de responsabilidad social, y buscando ser una opción atractiva para consumidores responsables, desarrollará alianzas con cultivadores colombianos de frutas y verduras orgánicas, que garanticen una producción sostenible en cuanto al uso de pesticidas y prácticas de manejo.

El cultivo orgánico o la agricultura orgánica es definida por la FAO (Food and Agriculture Organization) como un método de gestión del ecosistema que reemplaza la utilización de insumos agrícolas, como “fertilizantes y plaguicidas sintéticos, medicamentos veterinarios, semillas y especies modificadas genéticamente, conservadores, aditivos e irradiación” (Food and Agriculture Organization, 2014, p. 1), por otras “prácticas de gestión específicas para el lugar



donde se cultive, que buscan incrementar la fertilidad del suelo a un largo plazo y evitan la propagación de plagas en los cultivos (Food and Agriculture Organization, 2014).

Por su parte, la Comisión del Codex Alimentarius, define la agricultura orgánica como un “sistema holístico de gestión de la producción que fomenta y mejora la salud del agroecosistema, y el particular la biodiversidad, los ciclos biológicos, y la actividad biológica del suelo” (Comisión del Codex Alimentarius, 2005, p.3). Además, la agricultura orgánica:

Hace hincapié en el empleo de prácticas de gestión prefiriéndolas respecto al empleo de insumos externos a la finca, teniendo en cuenta que las condiciones regionales requerirán sistemas adaptados localmente. Esto se consigue empleando, siempre que sea posible, métodos culturales, biológicos y mecánicos, en contraposición al uso de materiales sintéticos, para cumplir cada función específica dentro del sistema.

(Comisión del Codex Alimentarius, 2005, p. 3)

Por lo anterior, el cultivo de las frutas y verduras necesarias para la preparación de las bebidas enriquecidas Ceiba promoverán la agricultura orgánica, que además de ser más beneficiosa para la salud de quien consume dicho producto, aporta a la disminución del impacto ambiental, que la agricultura actual genera.

### **Segmentación del mercado y mercado meta (clientes)**

La segmentación del mercado y definición del mercado meta es un aspecto fundamental en la definición del modelo de negocio, pues permite enfocar los esfuerzos de la compañía en atraer a este tipo de personas definidas como clientes potenciales de la misma, para así generar

estrategias que permitan identificar los factores que motivan a los consumidores a comprar productos de la marca que satisfagan sus necesidades.

Jugos Ceiba está dirigido para un mercado de hombres y mujeres entre los 20 y 49 años, con buena capacidad adquisitiva entre los estratos socioeconómicos del 4 al 6 del Área metropolitana del Valle de Aburrá, que se preocupan por mantener una buena salud, prevenir enfermedades de forma natural y les importa su apariencia física. Además requieren de una bebida funcional de base natural, con sabores agradables e innovadores que les aporte en su alimentación y les ayude en una rápida recuperación física después o durante la actividad diaria y deportiva. Para estas personas es importante la imagen que proyectan a través del consumo de la marca y son conscientes de los efectos tanto internos como externos que esta genera en el entorno. Por tales razones, podemos dividir entre dos tipos de personas quienes consideramos son los clientes de Jugos Ceiba, según las siguientes características:

Personas saludables activas:

- Preocupados por una alimentación saludable
- Nivel educativo alto
- Hacen parte de grupos de interés y están constantemente conectadas a medios digitales
- Motivados por el consumo responsable
- Innovadores en alimentación
- La estética y presentación del producto es importante
- Realizan prácticas deportivas indoor y outdoor
- Participan en competencias deportivas aficionadas

Personas saludables pasivas:

- Preocupados por una alimentación saludable
- Nivel educativo alto
- Hacen parte de grupos de interés y están constantemente conectadas a medios digitales
- Motivados por el consumo responsable
- Innovadores en alimentación
- La estética y presentación del producto es importante
- Sin tiempo para prácticas deportivas

### **Propuesta de valor**

La propuesta de valor de Jugos Ceiba va dirigida a la satisfacción de las necesidades de nuestro mercado meta, según la segmentación realizada dentro de nuestro modelo de negocio, se ofrecerá una bebida natural enriquecida con base en frutas y vegetales, funcional y embotellada, basada en el uso de productos orgánicos y que al consumirla genere a las personas sensación de bienestar y vida saludable con un consumo placentero. Además de presentar un producto atractivo para el consumidor en cuanto a las propiedades organolépticas de la bebida y estéticas en el empaque con un concepto de minimalismo, uno de los atributos fundamentales del producto es la comunicación y vínculo que genera con el consumidor, al resaltar el impacto que este genera en el entorno. Y, desde el punto de vista medioambiental y social, al promover y educar a los consumidores sobre prácticas de sostenibilidad y hacerlos conscientes del consumo responsable de productos.

### **Canales de distribución**

Por el canal de distribución entenderemos los lugares y medios a través de los cuales buscaremos ofrecer y comercializar la bebida Ceiba, los cuales serán planteados con relación al público objetivo, y que además deben facilitar el acceso al producto, ser congruentes con la propuesta de valor de la bebida Ceiba, en tanto, sean canales que promueven actividades para el cuidado de la salud y el estado físico, y por ultimo lugares donde su objeto social se relacione con la venta de alimentos y bebidas.

Por lo anterior, se plantea inicialmente que la distribución se realizará con recursos propios puerta a puerta hacia los lugares donde se encuentran nuestros clientes, como gimnasios, mercados saludables, hoteles, restaurantes y tiendas tradicionales. Posteriormente se buscarán alianzas con distribuidores del campo de las bebidas que puedan soportar el crecimiento de la organización.

### **Relaciones con los clientes**

Nuestra propuesta ofrece un producto novedoso en cuanto a las mezclas, sabores, tipo de proceso y estrategia de mercadeo, donde el vínculo con los clientes estará apoyado en estrategias digitales aprovechando que el mercado foco son personas altamente conectadas a los medios sociales digitales, adicional se aprovechará el alto número de eventos deportivos que se están realizando en Colombia y específicamente en el área metropolitana del Valle de Aburrá, con participación activa en estos, también se plantearán estrategias que permitan una promoción a través del ‘voz a voz’ y esto lo asegurará la calidad del producto. Adicionalmente, nuestra estrategia de promoción inicial estará enfocada en la generación de alianzas con gimnasios, mercados saludables, hoteles, restaurantes, empresas (para refrigerios) y tiendas tradicionales

con la ubicación de pequeñas neveras de exhibición del producto y la marca, con degustaciones y muestreo del producto.

El desarrollo del plan de marca estará basado en el conocimiento del consumidor, soportado en sus preferencias y gustos, buscando nuestro posicionamiento en el mercado objetivo. Nuestro producto, estará soportado por una marca que proporciona experiencias de bienestar y vida sana, que ofrece un producto de alta calidad, 100% sostenible desde su creación con alto impacto social, la cual genera confianza y transparencia por medio de comunicación clara de contenidos y tips saludables hacia nuestros clientes, y más teniendo en cuenta que el producto es enriquecido con nutrientes seleccionados de acuerdo a su necesidad.

Se busca que la imagen y diseño del producto sea atractiva y genere en el cliente sensación de pertenencia a través de empaques minimalistas que transmitan sentimientos basados en la personalidad de la marca, la cual incluye los siguientes aspectos: Inteligente, saludable, enérgica, espontánea, flexible, confiable, innovadora, responsable socialmente y apasionada.

En la *Imagen 3*, se incluyen algunas pautas relacionadas a la comunicación con los clientes, las cuales basan su concepción en los elementos mencionados de la personalidad de la marca jugos Ceiba:



Imagen 3. Piezas publicitarias.

Fuente: Elaboración propia

**Fuente de ingresos**

La fuente de ingresos para el actual modelo de negocios de Jugos Ceiba, se deriva de los recursos económicos que se obtengan de la venta de los productos ofrecidos al mercado en sus diferentes presentaciones.

### **Recursos clave**

Para el desarrollo del modelo de negocio y cumplimiento de la propuesta de valor hacia nuestros clientes es muy importante contar con un buen engranaje entre los siguientes recursos clave:

**Recursos físicos.** El desarrollo del modelo de negocio en sus inicios, está basado en un esquema de producción por maquila, tercerizando el proceso productivo de la bebida, la cual estaría ubicada en el área metropolitana del Valle de Aburrá debido a que esta sería el área de influencia del mercado meta, y además en sus cercanías, se cuenta con una amplia despensa de alimentos frescos principalmente del oriente y sur oeste antioqueño. Bebidas Ceiba dentro de su operación, será responsable de los procesos de compras y suministro, almacenamiento del producto terminado, así como del mercadeo de la marca, ventas y comunicaciones con clientes y aliados, por lo cual se requiere un lugar desde el cual se puedan desarrollar estas actividades, así como todas aquellas tareas administrativas involucradas dentro de la operación de la compañía, dicho lugar será una bodega con oficinas dotadas con las herramientas necesarias para ejecutar dichas labores, ubicada también en el área metropolitana del Valle de Aburrá.

Para el proceso de distribución del producto, se contará inicialmente con 2 motocarros adaptados para el transporte de alimentos con una capacidad de 500 kg cada uno. Además, dentro de las estrategias de introducción y promoción del producto, se tiene contemplado el muestreo gratuito en lugares y eventos clave, así como el préstamo de neveras exhibidoras de 50

litros de capacidad con la imagen de la marca y plena exclusividad para esta, bajo la figura de comodato para algunos clientes de la empresa, donde la visibilidad de la marca sea alta.

**Recursos intelectuales.** Es un aspecto fundamental dentro del modelo negocio a desarrollar, pues se pretende posicionar la marca como un referente en bebidas naturales, donde el consumidor busca satisfacer sus necesidades nutricionales, y al mismo tiempo aportar dentro de la construcción de sociedad. Para el primer elemento es fundamental el conocimiento técnico en formulaciones y formas de producción que cumplan con la funcionalidad ofrecida en cada uno de los productos, así como garantizar altos estándares de calidad durante toda la cadena de valor de la organización. Adicionalmente, dentro de la organización, es de gran importancia el desarrollo social de las comunidades involucradas en toda la cadena productiva, de forma que se potencialicen y desarrollen a través de campañas de capacitación y acompañamiento. Por otro lado, la comunicación y el mercadeo de nuestros productos es clave para la organización, con el fin de que el consumidor conozca nuestros productos y lo que hay detrás de ellos, con el fin de fortalecer vínculos y generar idealización.

**Recursos humanos.** Para la organización, el recurso humano es de vital importancia, pues sin este no es posible el desarrollo del modelo de negocio jugos Ceiba, ya que el producto está soportado en el relacionamiento que pueda llegar a generar la marca con los segmentos de clientes a los cuales se pretende satisfacer sus necesidades, así como con los aliados estratégicos de la compañía que permitan desarrollar la propuesta de valor de una forma adecuada. Por lo tanto, es fundamental que el equipo humano este completamente integrado con la personalidad de la marca y se sienta identificado con esta, lo cual les permitirá convertirse en promotores de la marca desde una convicción personal hacia la vida sana y las prácticas sostenibles. Los colaboradores de Jugos Ceiba son personas emprendedoras con capacidad de autogestión y al



mismo tiempo, una alta capacidad colaborativa para el logro de los objetivos de la compañía y el éxito del negocio.

### **Actividades clave**

Las actividades clave para Jugos Ceiba, están enfocadas en que el modelo de negocio sea exitoso, buscando que éstas generen los beneficios esperados para la compañía con un uso eficiente de los recursos disponibles. Con el fin de sacar siempre el mejor provecho para ofrecer una propuesta de valor diferenciada que le permita a la organización llegar al mercado objetivo y establecer relaciones de largo plazo con las partes interesadas, así como percibir ingresos esperados. Entre las actividades más representativas podemos destacar:

***Producción.*** Aunque es una operación tercerizada, ésta debe buscar la eficiencia en costos garantizando la máxima calidad del producto, sin poner en riesgo la inocuidad y características del mismo. Desde Jugos Ceiba, esta actividad involucra el desarrollo y mantenimiento del producto acorde a sus propiedades funcionales bajo procesos altamente estandarizados. Además, es preciso tener en cuenta la constante búsqueda de alternativas de insumos y proveedores que cumplan con los requerimientos de la compañía, en términos de tiempos de entrega, calidad, presentación, condiciones comerciales, entre otras, que favorezcan las relaciones de largo plazo con estos.

***Definición de precios.*** Para la fijación de precio se hará con base en el valor percibido por el cliente, no queriendo decir esto que será un precio muy elevado sino que se basará en el valor agregado que tiene el producto y buscar la lealtad de los clientes con precio y alta calidad. En el desarrollo del producto se logrará una adaptación de precio que se adecue a las variaciones del entorno, la demanda, la cultura, los costos etc. Desde aquí se analizarán las estrategias de

promociones, descuentos entre otros.

***Penetración y desarrollo mercado.*** Se realizarán actividades de comunicación intensiva a través de redes sociales y degustación del producto en los diferentes canales de distribución como gimnasios, almacenes de cadena y eventos deportivos, acompañado de campañas educativas en alimentación saludable, práctica deportiva y sostenibilidad, buscando fomentar nuestro mercado objetivo hacia una vida sana y una alimentación balanceada y saludable, evitando el consumo de bebidas azucaradas y alimentos con niveles elevados de compuestos químicos, lo cual acompañado de actividad física puede reducir los riesgos a enfermedades. Además, presentar al consumidor el origen de nuestros productos, con los cuales está apoyando el desarrollo social de pequeños agricultores colombianos.

***Desarrollo de proveedores y educación en buenas prácticas.*** Una parte fundamental de nuestro modelo de negocio está basada en la calidad de los insumos que adquirimos, por lo tanto es muy importante generar vínculos fuertes con nuestros proveedores campesinos que pueden ser los más vulnerables, apoyándolos con campañas de capacitación y producción eficiente basados en métodos sostenibles sin necesidad del empleo de insumos químicos, que garanticen una calidad óptima y suministro permanente hacia Jugos Ceiba. Se planea crear redes de productores vinculados a la organización que les permita acceder a información y asesoría en diferentes campos de interés.

### **Asociaciones clave**

***Aliados estratégicos de la industria.*** Nuestro principal aliado estratégico de la industria será nuestro maquilador, no competidor directo, quien estará encargado de la producción de nuestro producto, garantizando que se cumplan todas las características organolépticas y funcionales a lo

largo de toda la cadena de valor del producto. Además, nos podrá aportar conocimiento del mercado de bebidas para el aprovechamiento de oportunidades, así como compartir buenas prácticas en el desarrollo del modelo de negocio, como por ejemplo negociaciones por volumen con proveedores de empaque y/o trámite de licencias sanitarias.

***Aliados estratégicos gubernamentales.*** Importante la alianza con entes gubernamentales, como las secretarías de salud de los municipios del Valle de Aburrá, en programas de vida saludable, liderados por la secretaria de Salud de la Alcaldía de Medellín, con el fin de promover campañas de salud y bienestar a través del consumo de alimentos saludables. Por otra parte, es importante la participación activa en eventos de ciudad como la ciclo vía del valle del Aburrá. Del mismo modo apoyar programas sociales como la sustitución de cultivos ilícitos ofreciendo alternativas rentables para los productores campesinos involucrados en este tipo de programas. Adicionalmente participar en procesos de licitación del estado para proveer alimentos a comunidades vulnerables y participar en programas de alimentación escolar con productos de alta calidad nutricional.

***Aliados estratégicos privados.*** Buscar alianzas con potenciales distribuidores de nuestros productos como gimnasios, mercados saludables, hoteles, restaurantes, empresas (para refrigerios) y tiendas tradicionales. Así mismo buscar alianzas con los organizadores de eventos deportivos como estrategia de promoción de marca. Además, buscar alianzas con universidades con el fin de acceder a nuevas investigaciones de producto y formulación, así como la optimización de los procesos involucrados en el modelo de negocios aprovechando programas de desarrollo con la trilogía Universidad-Empresa-Estado.

***Alianza estratégica con organizaciones sociales.*** Nuestro producto busca generar un alto

impacto social dentro de las comunidades involucradas a lo largo de toda la cadena de valor, por lo que se propone realizar alianzas con organizaciones sociales y cooperativas de agricultores que promuevan el desarrollo de las zonas rurales del país mediante alternativas de producción limpia y sostenible, que nos permitan llegar a los productores y aportar en su mejora continua mediante conocimiento y tecnología.

## **Aspectos financieros y operativos clave para el desarrollo del modelo de negocio**

### **Análisis de maquila y abastecimiento**

Como se mencionó anteriormente, la fabricación de los jugos Ceiba, en un principio será una operación tercerizada con una compañía ya establecida y fabricante de bebidas por medio de la figura de maquila, la cual será la encargada del proceso de producción de las bebidas Ceiba, garantizando un producto de alta calidad y en cumplimiento de todas las normas sanitarias requeridas.

La operación productiva iniciará a través de una maquila como medida de reducción de riesgos; pues por la alta inversión requerida para el montaje de una embotelladora, no se hace viable en una etapa inicial del proyecto, sin embargo, una vez posicionada la marca y los volúmenes de venta lo permitan, se analizará la viabilidad de una operación propia.

Una de las compañías más ocionadas para encargarse de la maquila de nuestro producto es la empresa de bebidas MEI Production S.A.S. ubicada en el municipio de Sabaneta, Antioquia. Esta es una embotelladora que cuenta con una capacidad instalada de dos millones de botellas al mes, soportada en una planta de tratamiento de agua, mezcladores de última generación y un sistema de embotellado de 6.000 unidades/hr. Cuenta con clientes importantes como la reconocida marca

Té Hatsu, almacenes éxito, Juan Valdés, entre otros importantes distribuidores de bebidas en el país. La compañía cuenta con la certificación ISO 9001 y además, es la única planta certificada con el sello HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) para hacer té y jugos orgánicos en el país (Misión Pyme, 2016).

El abastecimiento de las principales materias primas como concentrados de fruta orgánica, vegetales e ingredientes para la preparación de las bebidas, así como el material de empaque será suministrado directamente por productos Ceiba a la empresa encargada de la maquila, esto como medidas de optimización en costos y protección de la propiedad intelectual relacionada a las fórmulas de nuestros productos. En la *Tabla 1* se presentan aquellas empresas consideradas como posibles proveedores para el suministro tanto de los insumos como material de empaque necesarios en la producción de los jugos Ceiba, así como material publicitario.

*Tabla 1.* Proveedores

<b>Proveedor</b>	<b>Contacto</b>	<b>Página Web</b>
Fedeorganicos	(57) +1 645 61 66	<a href="http://www.fedeorganicos.com">www.fedeorganicos.com</a>
Central Mayorista de Antioquia	57-(4) 285 48 15	<a href="http://www.lamayorista.com.c">www.lamayorista.com.c</a> <a href="#">o</a>
O-I Peldar	(57) (4) 3788000	<a href="http://www.o-i.com">www.o-i.com</a>
Alico	3600030 ext 2127	<a href="http://www.alico-sa.com">www.alico-sa.com</a>
Bolsas y empaques plásticos	5126611	
Outlet cap's gorras, corte,	3188029672	

<b>Proveedor</b>	<b>Contacto</b>	<b>Página Web</b>
bordados y estampados		
Etiketados	3108988381	www.etiketados.com.co
Etimarcas	235 2205 - 448 9971	<a href="http://www.etimarcas.com/categoria/9/etiquetas.html">http://www.etimarcas.com/categoria/9/etiquetas.html</a>
Cajas y empaques de Colombia	444 01 04 - 2555 222	<a href="http://www.cajasyempaquesdecolombia.com/">http://www.cajasyempaquesdecolombia.com/</a>
Solo envases	231 31 15	<a href="http://www.soloenvases.com/linea-de-alimentos.html">http://www.soloenvases.com/linea-de-alimentos.html</a>
Bellchem	403 10 90	<a href="http://www.bellchem.com.co/index.php/productos/alimentos#p">http://www.bellchem.com.co/index.php/productos/alimentos#p</a>
IPF - Ingredientes y productos funcionales	4 2887676	<a href="http://www.ipf.com.co/">http://www.ipf.com.co/</a>

Fuente: elaboración propia

### **Análisis de costos**

De una forma breve, se presentan los costos derivados del análisis de necesidades para llevar a cabo el proyecto Jugos Ceiba. Esta información se obtiene de la consulta con personas

relacionadas a la industria de bebidas, como Andrés Tabón, Gerente de MEI Production S.A.S., así como estimaciones propias, teniendo en cuenta que Jugos Ceiba se encargará del almacenamiento del producto terminado, promoción, distribución y venta.

***Inversión en activos tangibles.*** Se requiere una inversión de \$55.000.000 para la compra equipos, herramientas y mobiliario necesarios para la ejecución de las labores requeridas en el desarrollo de jugos Ceiba. En la *Tabla 2* se muestra los elementos requeridos en cantidad y precio estimado.

*Tabla 2.* Inversión en activos tangibles

<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Costo Total</b>
Motocarros	2	\$ 12.000.000,00	\$ 24.000.000,00
Neveras panorámicas 50 Lts	10	\$ 600.000,00	\$ 6.000.000,00
Computadoras	6	\$ 1.500.000,00	\$ 9.000.000,00
Escritorios y sillas	6	\$ 1.000.000,00	\$ 6.000.000,00
Obras y adecuación Bodega	1	\$ 10.000.000,00	\$ 10.000.000,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 55.000.000,00</b>

Fuente: Elaboración propia

Como parte de los costos asociados a los activos tangibles, debe tenerse en cuenta la depreciación de estos en el tiempo, para lo cual se define un periodo de 3 años. En la *Tabla 3* se detalla la depreciación de cada uno de los elementos que componen dichos activos representando un costo mensual, el cual será tenido en cuenta más adelante en el estado de costos y gastos.

*Tabla 3.* Costo depreciación mensual de activos a 3 años

<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Depreciación individual por activo</b>	<b>Depreciación total</b>
Motocarros	2	\$ 333.333,33	\$ 666.666,67
Neveras	10	\$ 16.666,67	\$ 166.666,67
Computadoras	6	\$ 41.666,67	\$ 250.000,00
Escritorios y sillas	6	\$ 27.777,78	\$ 166.666,67
<b>Depreciación Total / mes</b>			<b>\$ 1.250.000,00</b>

Fuente: Elaboración propia

Los motocarros serán los encargados de la distribución del producto hacia nuestros clientes, los cuales cuentan con una capacidad de carga aproximada de 400 kg, estos tendrán la capacidad máxima de movilizar aproximadamente 75.000 unidades de 250 ml al mes. En la *Tabla 4* se describe en detalle cada uno de los elementos involucrados para el cálculo de la capacidad de distribución. Se toma como base de cálculo de la capacidad de distribución mensual la disponibilidad de los vehículos, ya que se considera como la principal restricción en la operación logística de bebidas Ceiba.

*Tabla 4.* Cálculo en la capacidad de distribución mensual

<b>Concepto</b>	<b>Valor</b>
Número de motocarros	2
Capacidad de carga por motocarro	400 kg
Peso por unidad de 250 ml, kg	0.450 kg



Capacidad de carga por motocarro, unds	941 unidades
Número máximo de viajes al día x motocarro	2
Número máximo de viajes al mes por motocarro	40
Capacidad total distribución al mes (unds de 250 ml)	75.294 unidades

Fuente: Elaboración propia

***Inversión en activos intangibles.*** Se estima una inversión de \$ 37.300.000 en activos intangibles que soporten el inicio de la operación de la empresa, en la *Tabla 5* se describe cada una de las inversiones necesarias previas a la puesta en marcha del proyecto relacionadas a la constitución de la empresa, capacitación, tecnología, estudios técnicos adicionales, publicidad y activación de la marca.

*Tabla 5.* Inversión en activos intangibles

<b>Concepto</b>	<b>Costo Total</b>	<b>Observaciones</b>
Costos organizacionales y de constitución de la empresa	\$ 3.500.000,00	Compra de bases de datos, registro mercantil, registro de marca, trámites legales, formularios, asistencia jurídica, servicios de selección y contratación del personal.
Costos de capacitación inicial	\$ 800.000,00	Capacitación en manejo higiénico de alimentos, capacitación en buenas prácticas higiénicas, cursos en seguridad y primeros auxilios.

Costos de publicidad y comercialización previos a la operación	\$ 10.000.000,00	Diseño de logo, impulsador previo a la ejecución, manual de imagen básico, diseño y programación de sitio web, diseño e impresión de postales y tarjetas.
Adquisición de tecnología	\$ 10.000.000,00	Licenciamiento y software para equipos de cómputo, software en manejo de inventarios, facturación y contabilidad
Gasto de puesta en marcha	\$ 9.000.000,00	Activación de marca: Charlas en alimentación saludable y muestras gratis de producto
Gastos de estudios preoperativos	\$ 4.000.000,00	Estudios de tiempo de vida del producto y microbiológicos.
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 37.300.000,00</b>	

Fuente: Elaboración propia

Estas inversiones en activos intangibles deben ser amortizadas en el tiempo para ser consideradas dentro del balance de costos y gastos de la empresa. En la *Tabla 6* se indica el tiempo de amortización definido para cada uno de los activos intangibles, así como el costo mensual a ser cubierto durante este tiempo.

*Tabla 6.* Costo amortización mensual de activos intangibles

<b>Concepto</b>	<b>Tiempo amortización</b>	<b>Amortización/mes</b>
Costos organizacionales y de constitución de la	5 años	\$ 58.333,33

empresa		
Costos de capacitación inicial	1 año	\$ 66.666,67
Costos de publicidad y comercialización previos a la operación	1 año	\$ 833.333,33
Adquisición de tecnología	3 años	\$ 277.777,78
Gasto de puesta en marcha	2 años	\$ 375.000,00
Gastos de estudios preoperativos	2 años	\$ 166.666,67

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta tanto los activos tangibles como intangibles, la inversión inicial necesaria para comenzar con la operación de la empresa es de \$92.300.000. Esto sin contar el capital requerido para cubrir los costos y gastos mientras se alcanza el punto de equilibrio de la compañía, lo cual será descrito más adelante.

**Costo del personal requerido para la operación.** En la *Tabla 7* se presenta el recurso humano necesario para el desarrollo Jugos Ceiba, con un costo total de \$17.600.000 mensuales correspondientes al personal de logística, mercadeo y ventas, diseño, administración, distribución, contabilidad, aseo y soporte tecnológico. Las cifras incluidas en la *Tabla 7* incluyen el valor de la carga prestacional correspondiente a la salud, ARL, AFP, parafiscales, prima de servicios, cesantías, interés a las cesantías y vacaciones.

*Tabla 7.* Costo mensual del recurso humano

<b>Personal</b>	<b>Número de personas</b>	<b>Salario individual</b>	<b>Total salario por cargo</b>
-----------------	---------------------------	---------------------------	--------------------------------

Compras y bodega (logística)	1	\$ 2.000.000,00	\$ 2.000.000,00
Mercadeo y ventas	3	\$ 2.000.000,00	\$ 6.000.000,00
Diseño	1	\$ 2.000.000,00	\$ 2.000.000,00
Administración	1	\$ 2.500.000,00	\$ 2.500.000,00
Distribución (repartidores)	2	\$ 1.400.000,00	\$ 2.800.000,00
Contabilidad (externo)	1	\$ 1.000.000,00	\$ 1.000.000,00
Aseo y servicios generales (externo)	1	\$ 800.000,00	\$ 800.000,00
Soporte en sistemas (externo)	1	\$ 500.000,00	\$ 500.000,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 17.600.000,00</b>

Fuente: Elaboración propia

*Costo del producto.* En la *Tabla 8* se describen los componentes que integran el costo del producto por unidad en la presentación de 250 ml, los cuales son estimados de acuerdo a precios del mercado actual de bebidas, según consulta con proveedores de empaque y maquila con amplia experiencia en el sector.

*Tabla 8.* Costo producto por unidad de 250 ml.

<b>Concepto</b>	<b>Costo</b>
Envase, \$/envase	\$ 1.000,00
Materia prima,	\$ 900,00

\$/unidad	
Producción, \$/unidad	\$ 500,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2.400,00</b>

Fuente: Elaboración propia

**Otros costos y gastos.** En la *Tabla 9* se indican los costos fijos mensuales que se tienen presupuestados para la operación del negocio, dentro de los cuales se tiene en cuenta la bodega de almacenamiento de producto terminado, donde también funcionará la oficina, el mantenimiento de ésta, servicios públicos, costos de transporte asociados a la distribución del producto, póliza de seguro multi riesgo empresarial, gastos legales, capacitación para el personal en diversos temas asociados al negocio, papelería y gastos de ventas como publicidad y promoción, dentro de los cuales se incluye un presupuesto de 3.000 unidades de 250 ml al mes como muestreo gratuito durante los dos primeros años de operación.

*Tabla 9.* Otros costos y gastos mensuales

<b>Concepto</b>	<b>Costo/mes</b>
Alquiler Bodega-Oficinas	\$ 5.000.000,00
Servicios Públicos	\$ 1.500.000,00
Transporte producto (combustible y mantenimiento)	\$ 1.500.000,00
Mantenimiento bodega	\$ 416.666,67
Seguros	\$ 250.000,00

Gastos legales (cámara y comercio y honorarios)	\$ 166.666,67
Capacitación	\$ 500.000,00
Publicidad y promoción	\$ 10.000.000,00
Papelería	\$ 500.000,00
<b>Total costos y gastos fijos</b>	<b>\$ 19.833.333,33</b>

Fuente: Elaboración propia

**Estado de costos y gastos.** Con el fin de analizar el modelo de negocio planteado, es necesario identificar los costos y gastos asociados a su desarrollo (Uribe, 2011). Basados en los numerales anteriores, en la *Tabla 10* se indican cada uno de los costos y gastos en los cuales debe incurrir la compañía para garantizar su operación, allí se presentan los resultados para los 3 primeros meses de funcionamiento (ver Anexo 2 para la proyección a dos años), asumiendo un precio de venta del producto de \$4.000 por unidad de 250 ml y unas ventas estimadas en el primer mes de 10.000 unidades, cuyo crecimiento esperado en unidades es del 10% mensual. Donde para el tercer mes se requiere una inversión acumulada de \$ 156.223.333, lo cual cubre la inversión inicial en activos tangibles e intangibles así como la operación de los tres primeros meses.

*Tabla 10.* Estado de resultados para los 3 primeros meses

<b>Estado Resultados Mensual</b>			
Mes	1	2	3
Precio de Venta	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000
Unidades Vendidas	\$ 10.000	\$ 11.000	\$ 12.100

<b>Ingresos Ventas</b>	<b>\$ 40.000.000</b>	<b>\$ 44.000.000</b>	<b>\$ 48.400.000</b>
<b>Costo de mercancía vendida</b>	<b>\$ 24.000.000</b>	<b>\$ 26.400.000</b>	<b>\$ 29.040.000</b>
Costo del producto	\$ 24.000.000	\$ 26.400.000	\$ 29.040.000
<b>Margen de contribución</b>	<b>\$ 16.000.000</b>	<b>\$ 17.600.000</b>	<b>\$ 19.360.000</b>
<b>Margen de Contribución unitario</b>	\$ 1.600	\$ 1.600	\$ 1.600
<b>Fijos</b>	<b>\$ 38.961.111</b>	<b>\$ 38.961.111</b>	<b>\$ 38.961.111</b>
<b>Costos Fijos</b>	<b>\$ 27.127.778</b>	<b>\$ 27.127.778</b>	<b>\$ 27.127.778</b>
Alquiler bodega	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000
Depreciación	\$ 1.250.000	\$ 1.250.000	\$ 1.250.000
Amortización	\$ 1.777.778	\$ 1.777.778	\$ 1.777.778
Transporte del producto	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
<b>Salarios</b>	<b>\$ 17.600.000</b>	<b>\$ 17.600.000</b>	<b>\$ 17.600.000</b>
Compras y bodega	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Mercadeo y ventas	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000
Diseño	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Administración	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000
Contabilidad (externo)	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Distribución (repartidores)	\$ 2.800.000	\$ 2.800.000	\$ 2.800.000

Aseo y servicios generales	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000
Soporte en sistemas (externo)	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000
<b>Gastos Fijos</b>	<b>\$ 11.833.333</b>	<b>\$ 1.833.333</b>	<b>\$ 11.833.333</b>
Mantenimiento bodega	\$ 416.667	\$ 416.667	\$ 416.667
Seguros	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000
Gastos legales	\$ 166.667	\$ 166.667	\$ 166.667
Capacitación	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000
Publicidad y promoción	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000
Papelería	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>\$ (22.961.111)</b>	<b>\$ (21.361.111)</b>	<b>\$ (19.601.111)</b>

Fuente: Elaboración propia

Con base al análisis de costos y gastos propuestos, se puede concluir que la inversión total requerida para la operación de jugos Ceiba es de \$224.373.549, y cuyo punto de equilibrio se logra en el mes 11 de operaciones, mientras que la recuperación de la inversión se alcanza en el mes 20.



## Conclusiones

En el presente ejercicio práctico, inicialmente se hizo la diferenciación entre modelo de negocio y plan de negocio, para posteriormente seleccionar el modelo de negocio como la perspectiva sobre la cual se desarrolló el proyecto Bebidas Ceiba, donde se destacan los siguientes elementos:

- Los conceptos de plan y modelo de negocios son totalmente diferentes, pero se complementan el uno con el otro. El modelo de negocio sirve como sustento o apoyo para el plan de negocios, pues el primero nos permite tener un panorama general del proyecto e identificar los aspectos estratégicos del mismo, para luego entrar en materia a estudiar más a fondo el tema de factibilidad, utilizando medios financieros, administrativos, análisis de riesgos, de mercado, entre otros.
- Actualmente existen muchas teorías y conceptos de modelo de negocio a lo largo de la historia, sin embargo, el modelo Canvas se ha convertido en un modelo capaz de establecer una lógica entre los diferentes componentes de la organización, basado en la estrategia de la misma y de esta manera hacer más fácil el diseño y desarrollo de las diferentes ideas o proyectos.
- Por su versatilidad y clara definición en la estrategia del negocio, el modelo Canvas, se convierte en una importante herramienta en la construcción y mantenimiento de ideas empresariales, pues facilita la creación de una propuesta de valor diferenciada hacia el mercado que le permite al emprendedor generar relaciones de largo plazo con los clientes, de manera que se generen los ingresos que puedan hacer sostenible la compañía y generar beneficios para todas las partes interesadas, a través del desarrollo de

actividades clave soportadas en unos recursos bien identificados que buscan el cumplimiento de la propuesta de valor hacia el mercado.

- Se encontraron, según la revisión realizada del mercado de bebidas funcionales en Colombia, importantes oportunidades para negocios en este sector, pues es un sector en constante crecimiento, en el cual los consumidores son cada vez más conscientes de su salud y autocuidado, de sus hábitos de alimentación y cuidado personal. Además los consumidores son cada vez más conscientes sobre el impacto que generan los productos que consumen desde diferentes ángulos, como el medio ambiental, social y económico. Lo anterior, genera oportunidades para nuestro producto, cuya propuesta de valor está construida en base a las necesidades de este tipo de mercado.
- El modelo de negocio para la comercialización y distribución de jugos naturales “Ceiba”, enriquecidos con suplementos alimenticios para el mercado del área metropolitana del Valle de Aburrá, está basado en el consumo responsable e impacto social de las comunidades involucradas como una respuesta a las necesidades de un mercado creciente de consumidores responsables, altamente informados, conectados y consientes en la necesidad de recuperar el equilibrio en nuestra sociedad, a través de un producto que busca generar vínculos de pertenencia e identificación de sus consumidores como personas saludables, con buenos hábitos de vida y amigables con su entorno. Esta propuesta está acompañada de un plan de relacionamiento con el cliente a través de alianzas con socios estratégicos y canales de distribución que permitan llegar a los clientes, soportado en una serie de actividades clave que buscan generar los ingresos suficientes para el cumplimiento de objetivos planteados hacia todas las partes interesadas.

- Basándose en el tipo de negocio, y las altas inversiones iniciales en la cuales debe incurrirse para la producción de las bebidas para una operación eficiente y en cumplimiento de todas las normas sanitarias y legales, se propone iniciar la operación de Jugos Ceiba a través de la maquila de su producto con una empresa no competidora y con las instalaciones adecuadas para la obtención de un producto dentro de los más altos estándares de calidad y respaldo. Jugos Ceiba por su parte, se encargará del diseño del producto y adquisición de materias primas, así como la estrategia de precios, promoción, distribución y venta de los productos, considerando en una etapa posterior encargarse directamente de la fabricación si el mercado y las ventas así lo justifican.
- Tomando como punto de partida, un análisis de costos y gastos, donde se tienen en cuenta los activos y el capital de trabajo necesario para la operación de Jugos Ceiba, con un margen de contribución del producto del 40% y una proyección de crecimiento en ventas del 10% mensual durante los dos primeros años. Se puede determinar que la inversión total requerida para la operación del negocio es de \$224.373.549, y cuyo punto de equilibrio se logra en el mes 11 de operaciones con unas ventas alrededor de \$ 97.500.000, mientras que la recuperación de la inversión se alcanza en el mes 20.

### Referencias bibliográficas

- Andersson, B., Bergholtz, M., Edirisuriya, A., Ilayperuma, I., Johannesson, P., Grégoire, B., . . . Wangler, B. (2006). Towards a Reference Ontology for Business Models. International Conference on Conceptual Modeling (ER2006).
- Arias, L., Acevedo, C. A., & Portilla, L. M. (2008). Propuesta metodológica para la elaboración de planes de negocios . *Scientia Et Technica* Año XIV, No 40, Diciembre, 132-135.
- Brandenburger, A. M., & Stuart, H. (1996). Value-based Business Strategy. *J. Econom. & Management Strategy*, 5(1), 5-25.
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529-555.
- Colprensa. (2015, Marzo 08). Orgánicos, frescos y saludables, la nueva tendencia en alimentación. *Vanguardia Liberal*.
- Corporativo. (2015, 06 17). Bien Pensado. Retrieved from bienpensado.com: <http://bienpensado.com/que-es-el-modelo-canvas-para-diseno-de-negocios/>
- Correa, J. A., Ramirez, L. J., & Castaño, C. E. (Junio 2010). La importancia de la planeacion financiera en la elaboración de los planes de negocio y su impacto en l desarrollo empresarial . *Revista facultad de ciecias económicas*, 179-194.
- Economia y Negocios El Tiempo. (2016, Enero 27). Diez tendencias globales del consumo en el 2016. Retrieved from El tiempo: <http://www.eltiempo.com/economia/empresas/top-de-10-tendencias-en-el-consumo-de-marcas-2016/16493255>
- Expansión. (2015). Expansión - Datos Macro. Retrieved from Datosmacro.com: <http://www.datosmacro.com/demografia/poblacion/colombia>
- Investic & Drupal. (n.d.). Portal de Economía Solidaria. Retrieved from Consumo responsable: [http://economiasolidaria.org/consumo\\_responsable](http://economiasolidaria.org/consumo_responsable)
- Kasriel, D. (2016). Top 10 Global Consumer Trnds for 2016. Retrieved from Euromonitor International: <http://go.euromonitor.com/consumer-trends-2016.html>
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). Dirección de Marketing. 14a. ed. . Mexico D.F.: Pearson Educación.
- Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86-93.
- McCarthy, J., & Perreault, W. D. (2002). Basic Marketing: A Global-Managerial Approach, 14a. ed. Homewood, IL: McGraw-Hill/Irwin.

- Melendez, H. (2005). Plan de Negocios y Análisis de Inversiones. Bucaramanga: Universidad Santo Tomás.
- Melendez, H. (2005, p. 9). Plan de Negocios y Análisis de Inversiones. Bucaramanga: Universidad Santo Tomás.
- Minagricultura. (2015, Julio 13). En Colombia 35% de las personas no consumen frutas y 70% no consume hortalizas diariamente . Retrieved from Ministerio de Agricultura de Colombia: <https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/En-Colombia-35-de-las-personas-no-consumen-frutas-y-70-hortalizas-.aspx>
- Misión Pyme. (2016, Julio 08). Misión Pyme. Retrieved from Sitio web Misión Pyme: <http://www.infopyme.co/negocios/5754-pymes-innovadoras-caso-mei-production-sas>
- Nielsen. (2014, Julio 21). Consumo de saludables se sigue afianzando en las compras de los consumidores latinoamericanos. Retrieved from Nielsen: <http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2014/saludables.html>
- Nielsen. (2015, Marzo 16). Estudio global sobre salud y bienestar. Retrieved from Nielsen: <http://www.nielsen.com/co/es/insights/reports/20151/estudio-salud-y-bienestar.html>
- Nielsen. (2015, Marzo 24). Habitos de los consumidores en la tendencia saludable. Retrieved from Nielsen: <http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/20151/habitos-consumidores-colombianos.html>
- Nielsen. (2015, Marzo 16). Nielsen. Retrieved from <http://www.nielsen.com/co/es/insights/reports/20151/estudio-salud-y-bienestar.html>
- Ortiz, D. (2016, 07 03). Cucharada de impuestos amargaría bebdas azucaradas. El Colombiano.
- Osterwalder, A. (2004). The Business Model Ontology: a proposition in a design science approach. Lausanne: Ecole des Hautes Etudes Commerciales de l'Universite de Lausanne.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Business Model Generation. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Portafolio. (2010, Noviembre 30). Biodiversidad y su valor económico real en Colombia, el mas rico en biodiversidad biológica del mundo. Portafolio.
- Portafolio. (2015, Mayo 07). Así estan distribuidos lo Colombianos por estratos sociales. Portafolio.
- Preciado, M. P. (2011). Modelos de Negocio: Propuesta de un Marco Conceptual para Centros de Productividad. Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Ciencias Económicas, Maestría en Administración, Bogota.

- Quijano, G. (2013, Marzo 10). Marketing y Finanzas. Retrieved from [marketingyfinanzas.net: http://www.marketingyfinanzas.net/2013/03/modelo-canvas-una-herramienta-para-generar-modelos-de-negocios/](http://www.marketingyfinanzas.net/2013/03/modelo-canvas-una-herramienta-para-generar-modelos-de-negocios/)
- Quijano, G. (n.d.). Marketing y Finanzas. Retrieved from [marketingyfinanzas.net](http://www.marketingyfinanzas.net).
- Silva, P. A. (2012, Noviembre). Tesis de Innovación. “Desarrollo de un Nuevo Modelo de Negocios para la Inspección de Fruta Fresca”. Santiago.
- Uribe, R. (2011). Costos para la toma de decisiones. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- Varela, A., & Zapata, M. (2015). Modelo de negocio para Urbana bikes. Eafit, Medellín.
- Varela, R. (2001). Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas (2a ed.). Bogotá: Pearson Educación de Colombia.
- Zapata, A. F.-M. (2015). Modelo de Negocios para Urbana Bikes. Eafit, Medellín.

## Anexos

### Anexo 1. Entrevista Julián Oquendo, empresario y cofundador té Hatsu.

Entrevistador: Lo primero que te queremos preguntar sobre el HATSU es ¿cómo surge la idea de negocio? ¿Cómo la desarrollaron?

Julián Oquendo: A mí me gusta realmente el emprendimiento, todo emprendedor, empresario o empleado de una compañía, identifica una oportunidad... usted en sus pisos dice “yo creo que debo sacar un piso con ciertas características” eso es identificar una oportunidad.

La gran pregunta que se hacen los estudios del tema es si, ¿las oportunidades están ahí? O se crean, yo opino que a medida que avanza el mundo, las oportunidades están ahí... el empresario, emprendedor, negociante o como lo quieras llamar, identifica la oportunidad y la traduce en una necesidad al consumidor, entonces nosotros en el año 2009, identificamos una oportunidad que era muy clara.

La categoría de té estaba creciendo al 45% anual y había solo tres compañías gigantes pero con solo dos sabores, que eran NESTEA, MR TE y LYPTON, y tenían solamente limón y durazno y en la categoría Premium no había nadie, entonces lo que nosotros dijimos fue “vamos a fijarnos ahí a un precio más alto, con una propuesta de valor más clara y con diferentes sabores, esa fue la oportunidad que identificamos, el gran reto de nosotros en estos momentos es que la gente en vez de tomar un MR.TE tome un HATSU.Entrevistador: ¿cuáles fueron las principales dificultades que se presentaron durante el desarrollo del negocio inicialmente?

Julián Oquendo: Lo más difícil de todo es que cuando uno hace emprendimiento quiere planear mucho o eventualmente no planea nada, cuando uno hace un plan de negocio, lo que hace este es minimizar riesgos, los riesgos se traducen a errores, y si usted no controla los errores, siempre se pagan con plata. Entonces lo difícil fue hacer un plan de negocios juicioso,

identificando pues claramente para donde íbamos, con un objetivo claro, eso hicimos nosotros; pero lo más difícil fue tirarse al agua, porque eso no sale en ningún libro. A usted le dicen que tiene que hacer para montar un negocio, pero a usted “bueno tírese al agua ya” entonces es lo más difícil en mi opinión, que he hecho varios emprendimientos, tirarse al agua, porque hay gente que me dice “¿Julián hay que hacer todo el plan de negocio?” eso depende. Por ejemplo en TOY, no hicimos todo el plan de negocio, hicimos solo una parte y se tiro al agua, claramente después nos toco devolvernos y un plan de negocio es muy detallado, yo insisto minimiza errores.Entrevistador: ¿Y dificultades por ejemplo, por ser una empresa que estaba apenas ingresando al mercado?

Julián Oquendo: Las dificultades ya normales de toda empresa empezando, primero que no teníamos demasiado clara la estrategia; puntualmente en HATSU sacamos 2 productos, cuando empezamos que fue el negro que era HATSU y el verde que era ANTIOX, no pensamos que si fuéramos a sacar otro producto tendríamos que ponerlo con otra marca o que íbamos a hacer, porque posicionar marca es muy costoso, entonces lo que hicimos fue que todos los productos se llamaran HATSU y que el color de la etiqueta hiciera relación al sabor del té, eso fue lo que hicimos en su momento. Dificultades también de capital de trabajo, porque uno dice “me voy a gastar tanto”, pero realmente a veces hay unas variaciones altas, entonces fue difícil el capital de trabajo.

Otra es la financiación con bancos, los bancos le prestan a uno cuando ya no necesita, entonces es complejo, otra cosa difícil fue... porque nosotros somos relativamente buenos en posicionamiento de marca o productos, pero el tema de distribución empezó a ser complejo, nosotros tuvimos que conseguir, porque nuestra estrategia de vender fue solo a través de distribuidores, otro problema que tuvimos fue la producción, empezamos maquilando pero



crecimos tan rápido que el maquilador nos dijo “señor consiga donde va a seguir maquilando” ¿conseguimos? Es que el mercado de bebidas en Colombia es un oligopolio ósea hay muy poquitas empresas que se dedican hacer bebidas entonces lo que paso fue que tuvimos que hacer la planta embotelladora, para nosotros solos, con todo lo que esto involucra, la inversión tan alta. Esos han sido como los problemas más generales que hemos tenido.

Entrevistador: Por ejemplo en ese tema de la distribución, ¿cómo empezaron trabajar en ella?

Julián Oquendo: Nosotros inicialmente hacíamos la distribución directa, ósea teníamos 5 niñas que trabajaban con nosotros, visitando unos territorios acá específicos en Medellín, Envigado y dos carritos que repartían el producto, pero ya usted empieza a crecer y la discusión era, compramos otro carro, ya no son 5 niñas si no 7, eso ya se vuelve otro negocio, para lo cual nosotros no teníamos claridad, porque nosotros no éramos distribuidores, entonces lo que hicimos fue conseguir distribuidores y asignarles territorios y canales, los más relevantes para nosotros fueron DISLICORES que atendían todo el canal de supermercados y canal de restaurantes y hoteles en otras ciudades, y JUAN D HOYOS que nos atendía todo el tema de restaurante aquí en Medellín y Cartagena.

Entrevistador: El mercado actual de bebidas en Colombia, ¿vos como ves el panorama de un nuevo entrante en este tipo de bebidas naturales por ejemplo?

Julián Oquendo : Yo creo que en ese año 2009 cuando nosotros empezamos, si uno analiza quien era la competencia era MR .TE que es de Postobon, LYPTON que es de Unilever y NESTEA de Nestlé distribuido por Coca-cola, entonces yo lo que creo es que siempre hay competencia, siempre hay oportunidades, pero el desafío está ahí, si uno se metiera ahora en un producto nuevo, uno dice que locura, un producto nuevo con Coca-Cola y Postobon, yo creo que

hay cabida, si hay una propuesta de valor diferente, una cosa innovadora, con una propuesta de comunicación clara yo creo que habrá camino ahí.

Entrevistador: A esos entrantes o a esas nuevas oportunidades que se puedan presentar, vos como vez el mercado de las bebidas en Colombia, lo vez dinámico lo vez estancado ¿Cómo lo vez?

Julián Oquendo: El mercado de bebidas en Colombia viene creciendo pero no tanto, osea las únicas empresas o marcas que están creciendo diferente son esas con una propuesta de valor diferente, nosotros por ejemplo este año que hubo muchas dificultades en la empresas gigantes, nosotros crecimos, doblamos la empresa, por la distribución, por muchas más cosas.

Pero el mercado de las bebidas yo sigo creyendo que tiene cabida, aquí hay un desafío muy grande, si uno analiza el avance de la pirámide ellos no toman tanta gaseosa, ellos toman son los sustitutos de la gaseosa que son la aguapanela, los jugos de limón, el frutiño entonces ahí hay un potencial muy grande para usted irse metiendo.

Entrevistador: ¿Entonces tu dirías que la oportunidad estaría más en la base de la pirámide?

Julián Oquendo: En nichos determinados también, hay oportunidades muy claras y evidentemente lo logramos con HATSU. HATSU se fue “nichando” y logró lo que logró, yo creo sinceramente que hay oportunidades donde uno quiera que haya oportunidades.

Entrevistador: Digamos ahí en cuanto al inicio de tu negocio, ¿cuáles fueron esos recursos claves que vos decís, “esto fue lo que nos hizo exitosos en cuanto a la propuesta de valor que nosotros presentamos al mercado”, esos recursos iniciales?

Julián Oquendo: Te lo resumo en 5 cosas. Identificamos muy bien 4 cosas que las resumimos como el ADN nuestro.

El consumidor, quien es realmente la persona que iba a consumir nuestro producto, segundo comunicación, yo a ese consumidor como lo voy a comunicar, si ustedes hacen el recuento eso fue más o menos lo que nosotros hicimos, el tercero es el portafolio, osea qué le voy a ofrecer a ese consumidor que me está comprando y cuarto como voy hacer para que le llegue, osea la venta como la voy a lograr.

No te puedo decir que es un solo, es una sumatoria de muchas cosas, pero lo realmente importante para mí aparte de estas 4 cosas, es un intangible que es muy difícil de medir y es la cultura de la empresa, osea las personas, hemos tratado que la cultura de la empresa sea muy diferente, porque al final ese producto tiene en mi opinión la energía de los que trabajamos aquí, entonces por ejemplo Postobon, pues claro es una marca con productos muy claros, pero al final es solo eso, es como la reflexión , en el emprendimiento es muy importante la energía, el detalle.

Entrevistador: ¿Y vos como tenés tu empresa? ¿Cómo es la energía de la empresa?

Julián Oquendo: Nosotros para que entiendan un poquito, nadie tiene puestos de trabajo, todo el mundo llega y se sienta, desde Julián Oquendo que es el gerente hasta los diseñadores, cualquier lugar donde encuentre, ahí se sentó, es con mucha colaboración, es algo muy cercano, y allá sembramos 4 cosas, y es que no nos interesa ser los más fuertes profesionalmente, porque si uno quisiera ser fuerte profesionalmente contrata los “nerditos” de la universidad o los más exitosos de las empresas, a mí me parece que debe haber un equilibrio en las personas. Hay otro bloque muy importante al que le trabajamos muy fuerte y es el tema de la salud, creemos profundamente que uno se tiene que cuidar, comer bien en cuanto a la alimentación y el ejercicio, el otro tema es el emocional, otro es el espiritual, uno siempre se mete a la vida espiritual cuando le pasan dos extremos o cuando está muy bien y usted piensa, ya estoy hartito de la rumba, de la fiesta, de la plata, de todo ahí se mira para dentro, el tema espiritual no como una

religión ni algo esotérico, no, y otro evento es cuando a usted le pasa algo muy malo, una terminación, una muerte de un ser querido, una enfermedad, ahí es otra manera de que usted se mire para dentro.

El gran reto de nosotros es mirarnos para dentro, sin estar en esos dos extremos, entonces eso se llama vivir buscando la conciencia o ir buscando ser un ser más integral entre lo que se siente, se piensa y se hace, ese es el gran reto, que uno sea consecuente con la vida, eso es muy difícil, es un reto grande y eso solo se construye con detalles, por ejemplo me partió el tránsito y voy con todos los de la oficina ahí y le ofrezco 20 mil pesos al tránsito para que no me parta, puede que no tenga nada de malo como Julián Oquendo, pero yo como líder y con ese discurso que les acabo de dar, entonces imagínate como se vuelve la cosa. Y así tratamos de que todas las personas sean súper consientes.

Entrevistador: Perfecto, hablando un poquito de los temas de suministro, operacionales, productivos y en general de la cadena de valor, ¿cuáles son los puntos más relevantes que se deben tener en cuenta para un negocio de este tipo?

Julián Oquendo: Entonces uno empieza, les voy a mostrar toda la cadena para que más o menos vean, la importación del polvo (té), eso es muy importante que haya un producto muy bueno y de que orígenes, certificados todo eso, el otro tema es la maquila, la cual es también muy importante, porque como dije ahorita no hay casi empresas metidas en ese tema, entonces ¿quién va hacer mi maquila? o ¿la voy hacer yo?, etc. Lo tercero que va ahí en producción es el inventario, almacenamiento, despacho y logística, eso es una cosa que afortunadamente, a nosotros nos “ayuda” Postobon, entonces ellos se encargan de todo, porque eso es un “hoyo negro”; luego empieza el tema de la distribución que también se encarga Postobon, ellos atienden 500.000 mil puntos de venta en todo Colombia, nosotros estábamos en 3.000 y hoy

estamos en 15.000; tenemos que llegar a 60.000. Eso es muy importante , cuando estábamos con Dislicores también ellos se encargaban de todo eso, nosotros realmente entonces nos encargamos ya de todo el mercadeo , y el que entienda el mercadeo como el Trend marketing y la comunicación, osea ellos ponen el producto, pero como hacemos para que rote, la gente que viene acá si lo ve lo tiene que haber conocido en alguna parte en las redes sociales o probado en supermercados, ese proceso también es muy complejo, como hacer que la gente se dé cuenta que existe HATSU, nosotros llevamos 5 años prácticamente, e hicimos degustaciones y alianzas hasta que la gente conociera el producto.

Entrevistador: Siguiendo con el tema, ¿cómo ha sido ese proceso de comunicaciones o como fue más bien al principio para los consumidores?

Julián Oquendo: La estrategia de nosotros es muy sencilla, yo siempre la digo, fue una estrategia con dos elementos, uno hacer comunicación a través de redes sociales, degustación y ya, las redes sociales porque acá estamos todo el día, entonces ahí tenemos que estar como HATSU y el otro es degustación, entonces nosotros hacemos degustaciones en los diferentes canales, en el internacional, en los canales de restaurantes y en el canal de supermercados.

Entrevistador: Cuando decís internacional...

Julián Oquendo: Nosotros exportamos a 9 países, los más fuertes son Australia, Emiratos Árabes, que son Dubái y Abu Dabi, Costa Rica, Guatemala y Chile, donde somos muy fuertes, también exportamos a Aruba, El Salvador, Panamá, Curazao, tenemos un poquito en Centro América, ya vamos a exportar a Argentina, Uruguay, España y México, es un proceso muy largo sobre todo por el tema jurídico, por eso hablo del tema internacional.

Entrevistador: Ahí digamos que en cuanto al producto como tal, en que se basa la propuesta de valor, hablando tanto de intangibles como de tangibles, ¿porque el consumidor prefiere HATSU?

Julián Oquendo: Pues yo creo que, primero unos sabores diferentes a los que hay en el mercado, en la categoría del Té , segundo una propuesta de valor muy diferente en cuanto como vestimos el empaque, hay gente que le parece muy bonito, minimalista, pues le apuntamos a eso, sofisticado, y otro el tema del producto como tal, le apuntamos a que sea un producto que sea dentro de lo normal saludable, cero calorías, cero carbohidratos, con extractos naturales, no tiene conservantes, le hacemos un proceso de pasteurización pero atreves de subir la temperatura del producto, osea tratamos de cuidar el producto como tal, yo creo que esa es la propuesta de valor de nosotros.

Entrevistador: Haz hablado un poco de este tema pero quisiera redondearlo, en cuanto al elemento diferencial de tu propuesta frente a la competencia, que sabíamos que en ese momento era grandes empresas con las que sabias que ibas a enfrentarte.

Julián Oquendo: Nosotros denominamos eso como el alma del producto, que es un intangible, que es lo que la gente percibe del producto pero nosotros no decimos, osea yo lo conocí a usted y yo digo “es muy inteligente, habla muy rico, es muy espiritual” usted donde me diga a mi “es que yo tengo mucha plata” yo le digo “deja de ser bobo”, o donde usted me diga “yo soy muy inteligente o él es muy cool”, esos son cosas que se perciben, pero no se dicen, lo mismo tratamos nosotros con la comunicación del producto, lo mismo vos tienes que hacer y si no lo haces, tienes que considerarlo, que la gente cuando piense en tu empresa diga, “esta gente me da seguridad, es la más innovadora” entonces es eso básicamente, el alma del producto.

Entrevistador: Nos has contado un poco el tema de la distribución del producto, sabemos que para el éxito de este tipo de producto en el mercado la distribución es fundamental, nos contabas que entre los aliados principales que tuvieron al principio Dislicores, y demás, pero, ¿ellos estuvieron en el primer paso, desde el principio en la distribución? ¿O como arrancaron ustedes?

Julián Oquendo: No, primero te dije que llegamos con fuerza de distribución propia, empezamos con eso, fue difícil, pero ya llegamos a un momento donde teníamos que seguir creciendo, y fue donde tomamos la decisión, de conseguir distribuidores, y finalmente ya Postobon. Es desgastante hacerlo solo, y el problema es que cuando usted consigue distribuidores ellos tienen su portafolio por cantidad de producto, entonces uno como hace para que HATSU sea relevante para ellos, entonces es un tema difícil, los vendedores tienen una cosa con mil productos y HATSU que acabo de entrar lo tienen por allá atrás, como hace uno, por ejemplo con Dislicores para que vender Chivas o vender un Whisky cualquiera, pero también vender HATSU, entonces ahí es cuando el mercadeo tiene que empezar actuar.

Entrevistador: Entonces yo me hago una pregunta, por ejemplo cuando ustedes arrancaron y tenían la distribución propia pequeña con 5 personas, ¿cuál era el discurso con el que ellos iban?

Julián Oquendo: Nosotros tuvimos una gente que nos asesoró, ex-Postobon y ex-CocaCola, y lo que esa gente hacia era de una manera muy organizada, usted tiene este territorio, tiene que visitar estos clientes en el día, etc.

El discurso era, nos tocaba, porque yo también vendía, yo era el sexto vendedor y Alejandro el séptimo, uno metía cajas al carro, se dirigía donde los clientes, venga pare pruebe el producto, “lo único que le pido para dejarle una caja es que me deje exhibirlo, si usted vende la caja me la paga, si no tranquilo” y así, empezamos así, literalmente.

Yo recuerdo que tenía un Twingo, y le metías cajas a ese carro, así todo empieza.

Entrevistador: Bueno ya nos comentaste cual era la estrategia para que el cliente te conociera, fue degustación y redes sociales, digamos en este punto y hablando en general de los aliados, desde el principio, quienes fueron tus principales aliados para que el negocio surgiera y fuera exitoso?

Julián Oquendo: Primero fueron los socios, que creyeron , nosotros vendimos el 30% y a los que se metieron les vendíamos el 1% y 0.5%, y le decíamos “este es el plan de negocio, es muy riesgoso pero la misma plata que usted va a meter, yo la voy a meter equivalentemente, lo único que le pido es que me dé un tiempito más para ponerla, ya ve que nosotros teníamos la mayoría y era más plata”, entonces los aliados más importantes fueron los socios que creyeron en nosotros, otros aliados muy importantes fueron los de la maquila, Guillermo Barrientos que era el de la Parcela, este señor nos ayudó mucho, y ya temas de la distribución, Dislicores, Juan D Hoyos, y ahora Postobon es el aliado número uno.

Entrevistador: Entre la propuesta que nosotros tenemos incluida en el producto, es también pensar en el sentido social, porque estamos trabajando con mezclas de frutas y verduras, que son producidos por campesinos en Colombia principalmente, cuál es tu percepción en cuanto a productos con sentido social, y transmitir eso al consumidor, ¿crees que el consumidor acepta o cree en ese tipo de mensajes? ¿Puede ser exitoso?

Julián Oquendo: Sobre todo en este momento el consumidor es más consciente de eso, entonces ahí es donde vos tenés que pensar por donde te vas a meter, el segundo tema, para uno crear un programa de recolección de frutas, eso es súper complejo, Postobon tiene una empresa que solo se dedica a eso y por eso fue que aprendí, se llama Nutren, ellos tienen muchas fincas, pero también recogen, entonces hacen alianzas con los agricultores, el problema es para recoger



esas frutas, porque vos como campesino tienes una hectárea, tienes tu casa y siembras 10 palos de mango, entonces cuando hay fruta, son 10 palos de mangos pero imagínate eso en todo el país, en todas las regiones, y eso es una mafia, porque resulta que hay muy poquitos recolectores grandes, entonces se pelean por eso, Postobon tuvo que crear una empresa solo para eso , pero yo creo que cada vez las propuestas de valor, son más potentes para hacer mercadeo, por ejemplo que los mangos sean orgánicos, si uno le da una capacitación al campesino, si se le paga bien al campesino, yo siento que hay propuestas muy buenas, para hacer comunicación, para que sea diferenciador.

Entrevistador: Hablando del tema de precios, ¿cuál es la estrategia que HATSU ha utilizado en cuanto a la definición de precios para posicionarse en el mercado en el que se encuentra?

Julián Oquendo: Mira es muy fácil, controlar el precio para los supermercados, porque uno tiene un precio de lista, uno dice, es el precio al que yo quiero venderlo, nosotros vendemos el Té en Carulla o en el Éxito a 3.500 pesos, esa precio lo sacamos después del costo, de una utilidad para nosotros, y de la cadena para los distribuidores, pero en el canal de restaurante imposible o en tiendas, usted le dice el producto de nosotros véndalo a 3.500 COP, pero no, ellos lo vende a 5.000 a 6.000 a 7.000, en estos días vi uno en Hato Viejo a 10.000 entonces se desvirtúa, la política de nosotros, es que al consumidor final le llegue al mismo precio, pero es muy duro controlarlo, y una competencia directa de nosotros son los jugos, y los jugos son muy rentables.

Entrevistador: Precisamente para nosotros también lo va hacer, más directamente, ahí no es sustituto si no competidor directo.

Julián Oquendo: Exactamente.

Entrevistador: En cuanto al tema de maquilas, el pensado es el mismo, arrancar con maquila, pero ahí es donde está el problema, buscando quien podría ser una empresa que nos pudiera maquilar.

Julián Oquendo: Nosotros.

Entrevistador: ¿Ustedes también ofrecen ese servicio?

Julián Oquendo: Hay una empresa que se llama MEI, que esa no la compro Postobon, si no que hicimos un contrato con ellos y ahí se puede hacer todo.

**Anexo 2. Estado de resultados proyectado a 24 meses (archivo adjunto)**