

MODELO DE NEGOCIO PARA LA FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
CONSERVAS NATURALES *FRESHKA* EN COLOMBIA

Santiago Mejía Ferraris

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
BOGOTÁ, COLOMBIA

2016

MODELO DE NEGOCIO PARA LA FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
CONSERVAS NATURALES *FRESHKA* EN COLOMBIA

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de
MBA en Administración

Asesor Metodológico
Claudia Patricia Álvarez Barrera

Asesor Temático
Andrés Cano

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
BOGOTÁ, COLOMBIA

2016

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo elaborar un modelo de negocio a través del cual se puedan fabricar y comercializar conservas 100% naturales. Inicialmente presenta un marco conceptual por medio del cual se dan a conocer los principales conceptos de modelo de negocio, tipos y evolución del concepto de modelo de negocio durante el tiempo. De igual forma, se hará un *benchmarking* sobre el producto, su consumo y producción de conservas en el país. Finalmente, se presenta la estructura de modelo de negocio, de acuerdo con los resultados del proceso investigativo y las tendencias del consumidor. Este trabajo fue preparado con base en la perspectiva del emprendedor, con el fin de construir las bases de una compañía capaz de obtener los resultados de rentabilidad esperados. Se aprovecha entonces la experiencia de FRESHKA, una compañía familiar colombiana que nació con la necesidad de dar soluciones alimenticias sencillas y adaptadas al modelo y estructura alimenticia de los colombianos actualmente.

Palabras clave

Modelo de negocio, conservas naturales, fitness, rentabilidad, sostenibilidad.

Abstract

This paper aims to develop a business model through which they can manufacture and market 100% natural preserved food. Initially it presents a conceptual framework by which disclosed the main concepts of business model, types and evolution of the concept of business model over time. Similarly, there will be a benchmarking about the product, its consumption and production of preserved food in the country. Finally, the structure of business model is presented according to the results of the research process and consumer trends. This work was prepared based on the perspective of the entrepreneur, in order to build the foundations of a company able to obtain the results expected profitability. FRESHKA experience a Colombian family company that was born with the need to give simple solutions adapted to food and food model structure of currently Colombians then fail.

Key Words

Business model, natural preserved food, fitness, profitability, sustainability.

Tabla de Contenido

Introducción	7
Objetivos	9
Objetivo General	9
Objetivos Específicos	9
Marco Conceptual	10
Modelos de Negocio	10
Concepto de Modelo de Negocio	10
Evolución de los conceptos de modelo de negocio	10
Tipos de Modelo de Negocio.....	14
Industria Alimentaria	16
Procesos de Producción y Conservación de Alimentos.....	16
Productos en Conserva	19
Producción y consumo de conservas.....	19
Consumo de Conservas en Colombia	19
Tendencias del Consumidor Colombiano	20
Consumidores Fit	21
Consumidores Chatarra.....	21
Entorno de Negocio	22
Metodología	23
Tipo de Investigación.....	23
Sujetos de Estudio.....	23
Proceso de Recopilación de la Información	23
Definición de la Población	24
Resultados	25
Antecedentes	25
Definición del negocio	25
Descripción de la Compañía	25
Misión.....	26
Visión.....	26
Logo.....	26
Eslogan.....	27
Productos	27
Peperonada.....	27
Berenjenas en Jugo de Tomate	28
Zucchini en Aceite de Oliva.....	28
Análisis del macroentorno	30
Fuerza Cultural.....	30
Fuerza Política y Legal.....	31
Fuerza económica	31
Fuerza Demográfica	33
Fuerza Tecnológica.....	33
Barreras de Entrada y de Salida	33
Capital	34

Hábitos de Consumo	34
Reconocimiento de Marca	34
Proveedores	36
Consecución de materia prima	36
Innovación.....	38
Fidelización de Clientes	38
Competidores Principales	40
Conservas del Bosque.....	41
Comestibles Alfa	42
California.....	43
Estructura de Costos	45
Materia Prima	46
Costos Fijos (I.F. Trabajo en Proceso e I.F. Producto Terminado)	46
Rentabilidad	46
Conclusiones	53
Referencias	54

TABLA DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Tipos de Modelo de Negocio según Lander y Cantrell.....	12
Gráfica 2. Marco de Componentes de Modelo de Negocios de Patel.....	13
Gráfica 3. Uso de los procesos de extracción.....	17
Gráfica 4. Entorno de negocios.....	22
Gráfica 5. Análisis del Macroentorno.....	30
Gráfica 6. Comparación Precios Frutas y Verduras.....	37
Gráfica 7. Segmentación de Mercado.....	39
Gráfica 8. Distribución Competidores en Colombia.....	40
Gráfica 9. Márgenes de Rentabilidad Esperadas.....	48
Gráfica 10. Ventas	
Gráfica 11. Costos Esperados	
Gráfica 12. Ventas vs. Costos esperados.....	48
Gráfica 13. ESTADO DE COSTOS PROYECTADO A 5 AÑOS.....	50
Gráfica 14. BALANCE GENERAL PROYECTADO A 5 AÑOS.....	51
Gráfica 15. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO A 5 AÑOS.....	52

Introducción

Desde hace algunos años, el concepto “FIT” ha tomado una fuerza preponderante en el mundo, cubriendo un segmento que abarca desde los 15 hasta los 50 años, a través del cual las personas buscan obtener un estilo de vida más saludable, centrando sus esfuerzos en el mantenimiento de una dieta balanceada y una adecuada rutina de ejercicios. Por supuesto, Colombia, no es la excepción, por el contrario, puede considerarse como uno de los promotores de esta cultura alrededor del mundo, y es cada día más evidente que este nuevo estilo de vida está tomando cada vez más protagonismo dentro del actuar de los locales y extranjeros en el día a día.

Con base en lo anterior, y con el objetivo de alinear las expectativas de los consumidores colombianos al mantenimiento de un estilo de vida saludable en cualquier momento del día, surge la necesidad de crear un producto que pueda satisfacer las necesidades alimenticias, sin entorpecer el desarrollo del “mundo fit” en el país. Es de esta manera que nace FRESHKA, una compañía dedicada a la comercialización de conservas 100% naturales, basadas en recetas italianas, y fabricadas inicialmente de forma artesanal con ingredientes frescos del campo colombiano.

FRESHKA, como se mencionó anteriormente, es una empresa colombiana que nació hace un año en Bogotá, con la idea de fabricar sus productos de forma artesanal. Este modelo, fue exitoso en los primeros días de funcionamiento de la compañía, sin embargo, la necesidad de crecimiento y expansión que demandó, la obligaron de pasar de no contar actualmente con la capacidad de producir en masa para abastecer el mercado nacional, a hacer evidente la necesidad de rediseñar el proceso productivo para lograr que el total de productos fabricados puedan ser distribuidos a toda Colombia.

Con el fin de crear una estructura de desarrollo sostenible a nivel económico para esta compañía, se manifiesta la urgente obligación de crear un modelo de negocio por medio del cual se puedan definir aspectos como: mercado objetivo, incluyendo el precio y modelo de rentabilidad; clientes, según la tipología del consumidor; segmento diferenciado; canal de distribución y propuesta de valor, entre otros, con los cuales pueda consolidarse como una organización capaz de alcanzar los objetivos propuestos (tanto de rentabilidad como de mercado) y desarrollar el concepto de la Compañía FRESHKA en un nivel, no sólo profesional, sino alcanzable en el corto plazo, capaz de arrojar resultados rentables.

Dicho esto, es importante mencionar que el objetivo principal de este trabajo se enfoca en el análisis y la creación de una estructura de negocio sólida y sostenible en el tiempo, capaz de satisfacer las necesidades tanto propias como de los clientes, facilitando la consolidación de FRESHKA en la producción y comercialización de conservas 100% naturales. De igual forma, este documento tiene como objetivo definir los parámetros de actuación al momento de crear una Compañía manufacturera y la forma en que debe estructurarse en los aspectos: financiero, comercial y organizacional, con el fin de obtener los resultados de rentabilidad esperados, y más importante aún, configurarse como una empresa sostenible en el tiempo.

Así también, es importante mencionar que este proyecto está basado en la obtención de rentabilidad a través de dos conceptos básicos: en primer lugar, el ofrecimiento de productos especializados (rentabilidad con productos especializados), sobre los cuales es difícil definir productos sustitutos y que a su vez, satisfagan necesidades específicas de los clientes; por otra parte, se encuentra la posibilidad de ofrecer al cliente soluciones, en este caso, a sus problemas de alimentación (rentabilidad por soluciones a los clientes). Lo anterior se debe a que FRESHKA se encarga de producir conservas naturales, intentando dar solución a los problemas de tiempo para cocinar, abastecer la necesidad de alimentos saludables, dado el crecimiento del deseo de cuidar la alimentación, convirtiéndola en un factor saludable.

El presente documento se soporta en un marco conceptual atado a la evolución, concepto y tipos de modelo de negocio y rentabilidad, aspectos aplicados a la economía y cultura colombianas (es importante recordar que la creación de un modelo de negocio no se da de la misma forma en cada lugar en el que se ejecuta, dado que intervienen la interacción humana y las necesidades específicas de cada negocio, producto y servicio), estas últimas situaciones estudiadas y analizadas desde el punto de vista de la industria alimentaria, teniendo en cuenta la evolución de la misma, los conceptos de producción (antiguos y modernos) y la producción y consumo de conservas en Colombia. Así mismo, este documento estructura cada uno de los componentes del modelo de negocio, de acuerdo con los objetivos planteados de forma inicial, con el fin, no sólo de servir como un soporte teórico referente a la conservación de alimentos a través de un modelo de negocio, sino también, de servir como soporte práctico en la creación de una compañía, y la obtención de rentabilidad de la misma.

Finalmente, es importante mencionar que el presente documento puede ser tomado o utilizado como una guía práctica para la elaboración y desarrollo de modelos de negocio en la industria alimentaria, así como también, tiene el fin de servir como guía a los nuevos emprendedores sobre las principales lecciones aprendidas que se deben tener en cuenta al momento de iniciar una empresa y su respectiva ruta de implementación y estratégica, en este caso, de productos alimenticios.

Objetivos

Objetivo General

Crear e implementar un modelo de negocios que garantice el adecuado establecimiento y posicionamiento de la marca FRESHKA en el mercado de los alimentos naturales.

Objetivos Específicos

Desarrollar un modelo financiero para la marca FRESHKA que defina una adecuada estructura, tanto de costos y gastos, como de ingresos, con el fin de maximizar la rentabilidad y el valor tanto de la compañía como de la marca.

Definir un modelo de mercadeo que permita posicionar la marca FRESHKA y sus productos en el mercado fitness nacional.

A través de la ejecución de este proyecto, se pretende garantizar el desarrollo de la marca FRESHKA dentro del mercado fitness en Colombia (Bogotá y Medellín) y la rentabilidad de la misma, en la producción y comercialización de conservas naturales.

Marco Conceptual

Modelos de Negocio

Concepto de Modelo de Negocio

Definir el concepto de Modelo de Negocio no es una tarea sencilla, debido a que el mismo se ha convertido en parte de la cotidianidad de empresas y empresarios a nivel mundial. Este uso depende de cierta forma del nivel de detalle que se desee expresar y del entorno en el cual se desarrolle, es decir, el concepto no se encuentra completamente definido. Sin embargo, varios autores se han dedicado a dar un acercamiento a lo que podría definirse como modelo de negocio.

Johnson, Christensen & Kagermen (2008) plantean la definición de modelo de negocio, a través de cuatro elementos que están interrelacionados, y que tomados en conjunto, crean y entregan valor a los clientes. Este concepto, sumado al de otros autores de años atrás, muestran tal vez, a consideración del autor, la mejor definición del concepto de modelo de negocio, pues es, probablemente, la que más se acerca a la realidad general de las Compañías actuales y de esta forma, el concepto más adaptable a las necesidades de cada negocio.

Sin embargo, pese a la consideración del autor, no puede desconocerse lo planteado por David Treece (2010), quien argumenta que un modelo de negocios describe el diseño y la arquitectura de los mecanismos a través de los cuales la empresa crea y captura valor. Lo anterior se debe a la importancia que tiene dentro del modelo de negocios (cualquiera que sea el caso), la creación de valor para el cliente, que establece el primer parámetro de diferenciación frente a la competencia, y se convierte, sin duda, en un punto de partida para la creación del modelo de negocio mencionado anteriormente.

Con base en lo anterior, y teniendo en cuenta los conceptos previamente planteados, se define el modelo de negocio como una estructura por medio de la cual se diseñan los mecanismos y componentes en los cuales una Compañía se soporta para crear valor y mantenerlo en el tiempo. Sobre este concepto, es muy importante tener en cuenta que, a juicio del autor, el modelo de negocio debe estar creado no sólo para iniciar un proceso de creación de valor para el consumidor, sino que el mismo debe tener las bases suficientes para mantenerlo en el tiempo, según el entorno económico, político y social en el cual se desarrolle.

Evolución de los conceptos de modelo de negocio

El concepto de modelo de negocio, tal y como se mencionó anteriormente, es un concepto que ha sufrido (y continúa sufriendo) importantes cambios, debido a que el mismo depende de una considerable cantidad de variables que no permiten que lo que se establece sobre el modelo de negocio sea estático. Con base en lo anterior, a continuación se muestran las principales teorías construidas sobre el modelo de negocio, con el fin de entender todos los aspectos cubiertos por este concepto.

El modelo de negocio comenzó a ser construido en 1985 por Michael Porter, a través de la definición del concepto de Ventaja Competitiva, plasmada en el libro *Competitive Advantage* del mismo año, en el cual el autor estableció que una empresa podía crear y

sostener una ventaja competitiva dentro de su industria a través de dos (2) factores principales, a saber: a) liderazgo en costo y b) diferenciación. De igual forma, este modelo plantea que la estrategia competitiva está determinada por la toma de acciones ofensivas y defensivas para crear una posición en la industria.

El liderazgo en costos se traduce en el posicionamiento de una compañía como líder en costos dentro del mercado en el cual compete. Este es un posicionamiento que se logra principalmente en economías de escala, y que es considerablemente riesgoso, en aquellos casos en que una empresa, diferente a la que tiene la posición de líder, intente lograr paridad en dicha posición. Por otra parte, la diferenciación consiste en la posibilidad que existe para una empresa en establecerse como una industria única en la fabricación y/o comercialización de determinado bien o servicio. La diferenciación posee varias áreas a través de las cuales puede ser definida, sin embargo, dentro de estas, no puede incluirse el costo.

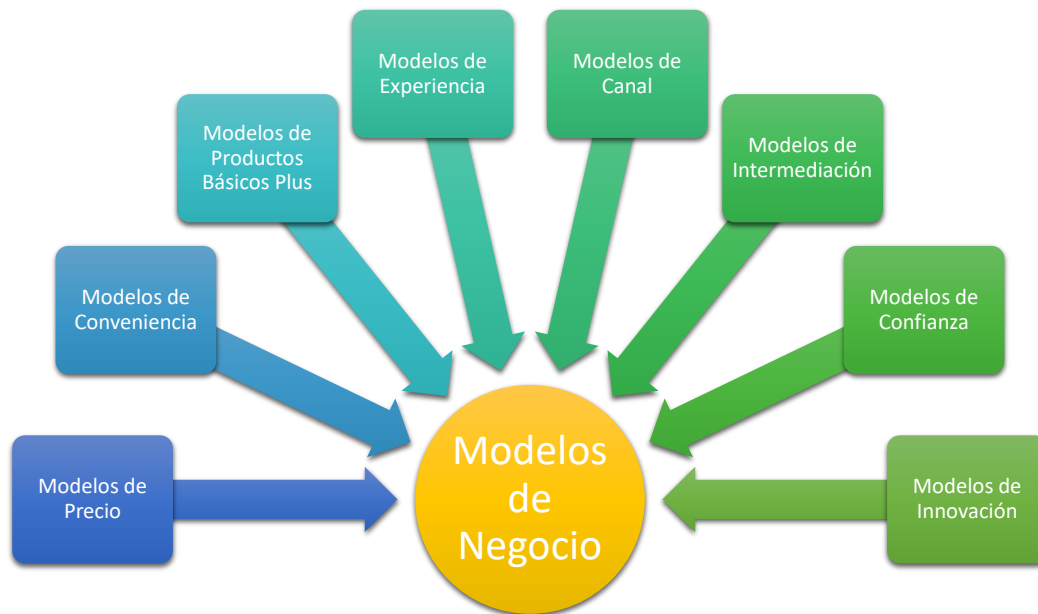
En palabras de Michael Porter, la ventaja competitiva se define de la siguiente manera:

La ventaja competitiva crece fundamentalmente en razón del valor que una empresa es capaz de generar. El concepto de valor representa lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el crecimiento de este valor a un nivel superior se debe a la capacidad de ofrecer precios más bajos en relación a los competidores por beneficios equivalentes o proporcionar beneficios únicos en el mercado que puedan compensar los precios más elevados. (...) Una empresa se considera rentable si el **valor** que es capaz de generar es más elevado de los costos ocasionados por la creación del producto. A nivel general, podemos afirmar que la finalidad de cualquier **estrategia de empresa** es generar un valor adjunto para los compradores que sea más elevado del costo empleado para generar el producto. Por lo cual en lugar de los costos deberíamos utilizar el concepto de valor en el análisis de la **posición competitiva**.(Porter, 1985, p.172)

La anterior definición se considera como el primer acercamiento al concepto de modelo de negocio, debido a la importancia que le da al referente de creación de valor, el cual, como se mencionó anteriormente, se considera la base sobre la cual se construyen los cimientos del modelo de negocio, pues es su objetivo principal, amarrado a la sostenibilidad en el tiempo de dicho valor.

Seguido a Porter, en el año 2000, Linder y Cantrell, en su documento "Changing Business Models: Surveying the Landscape", hacen referencia a la consolidación del modelo de negocio como una Compañía, envuelta en un marco operativo, compuesto por ingresos, costos, activos y utilidad, es decir, plantean el modelo de negocio que no sólo implica la generación de valor para el consumidor, sino para la Compañía misma. De igual forma, plantean que el modelo de negocio no es único, sino que por el contrario, varía dependiendo las fuentes de ingreso, el producto o servicio que se ofrece y el mercado objetivo. Con base en lo anterior, plantean la existencia de 8 categorías de modelo de negocio, las cuales pueden observarse en la gráfica 1 y representan la forma en que se debe construir un modelo de negocio, teniendo como base el objetivo que se tenga sobre la creación de los mismos.

Gráfica 1. Tipos de Modelo de Negocio según Lander y Cantrell.



Fuente: Gráfica creada con base en el documento "Changing Business Models: Surveying the Landscape". Págs 7 y 8.

Finalmente, estos autores plantean cuatro implicaciones de lo que se puede aprender de los modelos de negocio, que son:

1. Ningún sector del modelo de negocio garantiza el éxito financiero. Dios está en los detalles.
2. Lo más interesante de los nuevos modelos de negocio, es que son creados por una combinación de factores de dos o más categorías.
3. Muchos modelos llamados "e-Business" son mejoras, no desviaciones radicales de los modelos de negocio tradicionales.
4. Propuestas de valor interconectadas, que parecen prometedoras para crear una ventaja duradera, son más fáciles de diseñar sobre la Web.

Seguido a esto, Alt y Zimmerman (2001), plantearon los seis elementos genéricos de los modelos de negocio, los cuales son: misión, estructura, procesos, ingresos, temas legales y tecnología. A continuación se mostrará de forma detallada el concepto de cada uno de estos elementos genéricos, de acuerdo con lo planteado por los autores en mención.

- **Misión:** La misión, está compuesta por la visión, los objetivos del modelo de negocio y la proposición de valor. Es decir, la misión, es aquel concepto a través del cual se define para qué se está creando el modelo de negocio y cuál es la propuesta que se le presenta al cliente para hacerlo atractivo. Vale la pena

mencionar que cuando se hace referencia al cliente, tanto los clientes internos como externos deben ser tenidos en cuenta.

- **Estructura:** En de la estructura intervienen varias figuras, entre las cuales deben contarse los actores del modelo de negocio, (tanto internos como externos), así como también el gobierno, pues es parte fundamental del desarrollo del modelo de negocio. Así mismo, al interior de la estructura debe establecerse el enfoque del modelo de negocio.
- **Procesos:** Los procesos cubren dos variables básicas sobre las que se debe soportar el modelo de negocio. En primer lugar, se encuentra la orientación en el cliente, es a través de ésta que se logra la obtención de ingresos y beneficios para la Compañía. Por otra parte, se encuentra el mecanismo de coordinación, por medio del cual se definen los parámetros que deben guiar la conducta y la actuación de todos los actores del modelo de negocio.
- **Ingresos:** Se debe definir la fuente de ingresos, premisa principal de la creación de un modelo de negocio para el creador mismo, es la generación de ingresos, a través de la cual se podrá definir un nivel esperado de rentabilidad. De igual forma, y aunque parezca extraño, se debe establecer la lógica del negocio, debido a que, sumada ésta a los procedimientos, determinan la adecuada obtención de ingresos y rentabilidad.

En el 2003, Patel, en su documento, “A Methodology for Business Model Evolution: Application in the Mobile Exhibition Industry” define el marco de componentes del modelo de negocio, ampliando lo planteado por Alt y Zimmerman (2001), donde plantearon, además de la misión, el mercado objetivo, los recursos, las actividades claves, el modelo de reconocimiento de ingresos y costos y la cadena de valor. En la gráfica 2 se puede observar la forma en que Patel establece dicho marco.

Gráfica 2. Marco de Componentes de Modelo de Negocios de Patel



Fuente: Elaboración Propia con base en Patel (2001).

A partir de ese momento, se plantearon muchas teorías alrededor de las existentes, así como múltiples transformaciones al concepto de negocio concebido en ese entonces. Sin embargo, no se hace referencia a ellas en este documento, debido a que son numerosas y no representan un aporte diferencial sobre el concepto previamente planteado, para los fines del presente modelo.

Tipos de Modelo de Negocio

Este aparte se presenta, dada la necesidad de establecer cuáles son las características de modelo de negocio con las que se desarrollará este proyecto.

Existen múltiples tipos de modelo de negocio, que como se mostró anteriormente, varían dependiendo del autor que los defina y el enfoque que se imprima sobre los mismos. Es decir, no existe un concepto único sobre el cual se puedan definir los modelos de negocio. Con base en lo anterior, de acuerdo con los fines establecidos sobre el modelo de negocio específico que se trata en este documento, se seguirán los tipos de modelo de negocio planteados por Chesbrough y Rosenbloom (2009).

Chesbrough y Rosenbloom (2000) presentan un modelo de negocio de seis etapas, a través de cada una de las cuales se genera valor, es decir, el fundamento del modelo de negocio está basado en la creación de valor, tanto para el cliente interno como externo. Así mismo, y resumiendo todo lo que se ha dicho en este documento, estos autores plantean que el modelo de negocio es un modelo evolutivo, que no puede ser estático, sino que por el contrario, varía dependiendo de diversos factores, tales como los entornos político, económico y de negocios; así como también los estilos de administración de los ejecutivos que los gestionan. Teniendo esto claro, a continuación se mencionan las 6 etapas del Modelo de Negocio de Chesbrough y Rosenbloom (2000).

- Tipo 1. Empresa con un modelo de negocio indiferenciado. Actúa con base en precio y disponibilidad de producto (ceñido al modelo de ventaja competitiva planteado por Porter).
- Tipo 2. Empresa con alguna diferenciación en su modelo de negocios. Actúa sobre un segmento diferenciado. La creación de valor está dada por las características del producto.
- Tipo 3. Empresa que desarrolla su modelo de negocio segmentado. Actúa en más de un segmento a la vez.
- Tipo 4. Empresa con un modelo de negocio consciente del ambiente externo. Actúa considerando ideas nuevas y el cambio tecnológico.
- Tipo 5. Empresa que integra su modelo de innovación al modelo de negocio. Actúa en conjunto a sus proveedores y clientes, para redefinir el modelo de negocio.
- Tipo 6. El modelo de negocios de la empresa es una plataforma adaptativa. Actúa en conjunto con el medio para redefinir su modelo de negocio e invierte para generar modelos alternativos.

Por otra parte, se encuentra el modelo Canvas, desarrollado por Alexander Osterwalder en 2008 en su libro *Business Model Generation*, es una simplificación de la metodología de crear o agregar valor al negocio. Este modelo fue planteado inicialmente en el 2004, en su tesis doctoral "Ontología de los modelos de negocio", sin embargo, no fue sino hasta el 2008 cuando se perfeccionó. Dentro de este modelo, se definen 9 componentes fundamentales del modelo de negocio, los cuales, si se tienen en cuenta e implementan de forma adecuada, garantizan el éxito del mismo.

De acuerdo con esto, los nueve (9) elementos clave para cualquier modelo de negocios son:

1. Segmentos de Clientes: Este elemento identifica los diferentes grupos de personas sobre los que la empresa quiere enfocarse, es decir, esa parte del universo de población existente a la que se pretende llegar con el producto o servicio ofrecido. Este es un elemento clave debido a que no desperdicia esfuerzos ni trabajos en la consecución de objetivos que no están definidos como los objetivos del negocio, es decir, dirige todos los esfuerzos a lo que realmente se busca con el establecimiento del mismo. Dirigiéndose a la población adecuada, se asegura una aceptación inicial del producto o servicio.
2. Propuesta de Valor: Tal y como lo plantean Chesbrough y Rosenbloom (2009) en su tipo de negocio 2, la propuesta de valor es el eje central sobre el cual debe girar el modelo de negocio. La propuesta de valor hace atractivo el producto o servicio que se está ofreciendo, y de esta forma, atado al adecuado segmento de clientes, puede garantizar una aceptación inicial del mismo.
3. Canales de Distribución: Este elemento se enfoca en la forma en que el producto o servicio llegará al segmento de clientes escogido para brindar la propuesta de valor. Es importante debido a que el canal de distribución constituye un costo impactante dentro de la operación de cualquier compañía, si se establece de forma inadecuada, puede generar sobrecostos y pérdida de dinero y valor.
4. Relación con el Cliente: Este elemento se enfoca en la forma en que la Compañía portadora del modelo de negocio, se relaciona e interactúa con el cliente, no sólo para ofrecerle su propuesta de valor, sino también para garantizar su aceptación y su sostenibilidad en el tiempo. Lo anterior se relaciona directamente con: canales de comunicación, servicio postventa, atención personalizada, entre otros.
5. Fuente de Ingresos: Este, atado a la estructura de costos, conforman el grupo de los elementos financieros. La fuente de ingresos se refiere a la forma en que la compañía genera ingresos para sostenerse en el tiempo y alcanzar los objetivos de rentabilidad esperados. Este es un elemento clave para la adecuada toma de decisiones sobre las necesidades y para la actuación del modelo de negocios.
6. Recursos Clave: Hace referencia a los activos que la Compañía debe tener para crear y mantener el modelo de negocio. Con base en esto, tiene en cuenta, tanto activos tangibles (maquinaria y equipo, por ejemplo) como activos intangibles y recursos humanos. Este es un elemento de vital importancia debido a que son los generadores del producto o servicio objeto del modelo de negocio.

7. **Actividades Clave:** Este elemento hace referencia a las actividades estratégicas esenciales que se deben ejecutar para lograr posicionar la propuesta de valor en el mercado, obteniendo la aceptación de los clientes y generando ingresos. Las actividades clave generalmente se refieren a la interacción de procesos internos de la Compañía, con actores internos y externos, como mercadeo.
8. **Socios Clave:** se refiere principalmente a la identificación de los actores, tanto externos como internos, que garantizan la adecuada ejecución del modelo de negocio. Dentro de este grupo de socios clave se encuentran los proveedores, asociados, empleados, entre otros.
9. **Estructura de Costos:** implica todos los costos asociados al funcionamiento y ejecución del modelo de negocio, en los cuales se tienen en cuenta desde los costos de producción, hasta los costos de comercialización. Estos costos son provistos por los socios clave de la Compañía, y componen, como se había mencionado anteriormente, la segunda parte del grupo de elementos financieros.

Con base en lo anterior, y con el fin de establecer un modelo de negocios adecuado para el producto a comercializar, este proyecto se desarrollará con base en el modelo de negocios tipo 2 planteado por Chesbrough y Rosenbloom (2000), en el cual existe un modelo de negocios diferenciado, liderado por el valor agregado que brindan las características del producto. Esto, debido a que los productos elaborados y ofrecidos por FRESHKA, como se ha mencionado, corresponden a productos 100% naturales, que están enfocados en un segmento de mercado específico y que pretenden dar soluciones alimenticias saludables, por sus características.

Industria Alimentaria

Procesos de Producción y Conservación de Alimentos

El término Industria Alimentaria, hace referencia al conjunto de actividades industriales encaminadas al tratamiento, transformación, preparación, conservación y envasado de productos alimenticios. Sobre la industria alimentaria es importante tener en cuenta que las materias primas utilizadas en estos procesos son de origen vegetal o animal, y se dan en explotaciones agrarias, ganaderas y pesqueras.

La industria alimentaria, comprende en su totalidad, desde las pequeñas y medianas empresas que se dedican a la producción artesanal de alimentos, hasta las grandes empresas manufactureras, que se dedican a esta producción, en masa.

La industria alimentaria está compuesta de 5 procesos básicos, los cuales son estándar para la industria, a pesar de la diversidad de actores dentro de la misma. Estos 5 procesos son: manipulación y almacenamiento de materias primas, extracción, elaboración, conservación y envasado. A continuación se explica en detalle cada uno de estos procesos.

Manipulación y Almacenamiento de Materias Primas

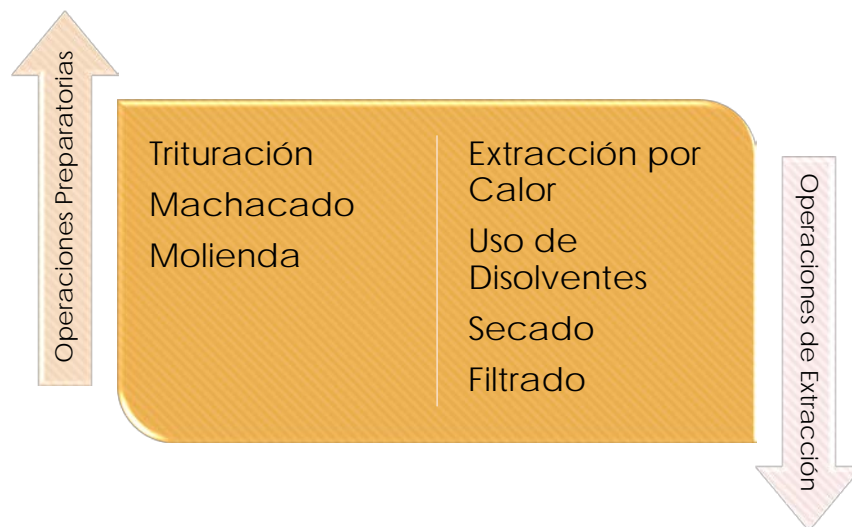
La manipulación y almacenamiento de materias primas hace referencia, de forma principal, al proceso de obtención y mantenimiento de todos los ingredientes utilizados en el proceso de elaboración de los alimentos, el cual será explicado más adelante. El proceso de manipulación puede ser dividido entre: manipulación manual (el cual tiende a desaparecer, teniendo en cuenta los riesgos que presenta para garantizar la salubridad del producto) y la manipulación mecánica.

Por otra parte, se encuentra el almacenamiento, el cual varía de acuerdo con la naturaleza del producto final (sólido, líquido o una combinación de ambos), así como también de la durabilidad del producto y el material que sea requerido en el proceso de contenerización para garantizar la misma. Lo anterior, debido a que “los productos pueden conservarse en atmósferas deficientes en oxígeno o fumigados durante su almacenamiento o justo antes de su envío” (Berkowitz, s.f.).

Extracción

Para realizar la extracción de un elemento específico de determinado producto (materias primas) se debe utilizar una de las siguientes técnicas: trituración, machacado o molienda, extracción por calor (directa o indirecta), utilización de disolventes, secado y filtrado. En la gráfica 3, se muestra el adecuado uso de los procesos.

Gráfica 3. Uso de los procesos de extracción.



Fuente: Elaboración Propia.

Fabricación

Las operaciones que se realizan para la fabricación de alimentos son diversas, de acuerdo con el tipo de industria que las realiza (existen desde procesos artesanales hechos 100% a mano y con elementos caseros, hasta procesos totalmente industrializados de manufactura, por medio de los cuales se obtienen las producciones en masa). Estas operaciones sólo pueden determinarse a través del estudio individual de cada una de estas industrias, sin embargo, existen 4 procesos estandarizados que se deben ejecutar para producir alimentos, los cuales son: fermentación, cocción, deshidratación, y destilación.

La fermentación se obtiene mediante la adición de microorganismos a los productos preparados previamente. Este proceso no se utiliza para todos los tipos de comida y alimentos, únicamente para aquellos que por sus características lo requieren, como lo son: la cerveza, los vinos y bebidas alcohólicas y quesos, entre otros.

La cocción actúa en casi todos los procesos de fabricación de alimentos, tales como enlatado y conservación de carne, pescado, verduras, y frutas. Así mismo, la cocción interviene en la elaboración de pan, galletas, pasta de tomate, entre otros. Sobre este último, es importante aclarar que la cocción se hace a través de recipientes herméticos, los cuales producen una concentración extra del producto y así generan el efecto deseado para este fin.

Por su parte, la deshidratación, tal y como la fermentación, no se aplica en todos los casos de fabricación de alimentos. Para el proceso de deshidratación pueden utilizarse varias técnicas, dentro de las cuales se encuentran: secado al sol, utilización de aire caliente, por contacto, al vacío y liofilización, en este último el proceso de deshidratación se hace en una cámara de calor.

Finalmente se encuentra la destilación, la cual se utiliza en la producción de bebidas alcohólicas. En este proceso, el líquido fermentado se vaporiza y posteriormente dicho vapor se recoge en forma de alcohol etílico.

Conservación

La conservación es el proceso primordial realizado para evitar el deterioro de los productos alimenticios. Este mismo se puede dar a través de: esterilización por radiación, esterilización antibiótica, acción química, deshidratación y refrigeración. Estos procesos se dividen principalmente en dos grupos: aquellos que dan lugar a la destrucción de la vida microbiana (esterilización por radiación, esterilización antibiótica y acción química), y aquellos que se limitan a inhibir el desarrollo de los microbios (deshidratación y refrigeración).

Envasado

Existen múltiples técnicas para realizar el envasado de alimentos. Entre estas se encuentran: enlatado, envasado antiséptico y envasado por congelación, las cuales serán explicadas a continuación.

Enlatado

El proceso de enlatado consiste en introducir alimentos limpios (ya sean crudos o cocinados) en una lata sellada con una tapa. Posterior a esto, se calienta la lata por medio de vapor a presión, con el objetivo de permitir que el calor penetre al centro del recipiente, destruyendo la vida microbiana. Una vez se completa este proceso, se deja enfriar y está listo para los fines establecidos por el fabricante. El proceso de enlatado ha evolucionado con el paso de los años.

Envasado Aséptico

Este proceso difiere de forma esencial del proceso de enlatado, debido a que el contenedor en el que se incluyen los alimentos y dispositivo de cierre, se esterilizan de forma separada, y las operaciones de llenado y cierre se realizan en una atmósfera estéril. Este proceso garantiza la calidad de los productos porque el tratamiento de calor de los alimentos es totalmente controlable de forma precisa e independiente, sin importar el tamaño del contenedor de alimentos.

Envasado por congelación

Funciona a través del proceso de ultra congelación, en el cual se utilizan diversos métodos para lograr que se formen cristales de hielo en los tejidos acuosos de los productos frescos, una vez están por debajo de su punto de congelación. Este proceso no sólo es útil para el almacenamiento de productos que van a utilizarse en el corto plazo, sino que por el contrario, bajo este método, los productos perecederos pueden transportarse a grandes distancias y mantenerse almacenados hasta que sean requeridos por el cliente o consumidor.

Productos en Conserva

Producción y consumo de conservas

Las conservas, son un método de preservación de los alimentos, inventado por Nicolas Appert a finales del siglo XVIII. Este proceso surgió con el fin de preservar las cualidades nutricionales, vitamínicas y de sabor, olor, textura y aspecto de los productos. Este es un método que nació con un concepto totalmente natural, en el cual no se busca agregar aditivos a los productos para su conservación, por el contrario, se hace por medio de la esterilización.

Consumo de Conservas en Colombia

La producción de conservas en Colombia hace parte del pequeño sector de la industria alimentaria en el país, el cual, no tiene mucha preponderancia en la generación de producto interno bruto, con una participación menor al 2%. Sin embargo, a pesar de su tamaño vale la pena mencionar que es un sector dinámico, y que ha comenzado un proceso detonante en el sector hortofrutícola en los aspectos económico y social.

Al respecto, es importante mencionar que a pesar de que el sector de la producción de conservas en Colombia, no es tan amplio comparado con otros sectores de la industria productora, si ha tomado una importancia en el consumidor colombiano, dada la

constante transformación que ha vivido el mismo en el reciente periodo. Algunas de las características del nuevo consumidor son:

- Mayor goce y disfrute de la oferta alimenticia existente en la actualidad. Lo anterior indica que se preocupa por obtener alimentos de mejor calidad y no tiene problema en pagar por ellos.
- Es más exigente en cuanto a la demanda de productos de mayor calidad. Esto se muestra por la creciente preocupación al tener en cuenta las innovaciones tecnológicas.
- Tiene mayor interés por el binomio alimento y salud, en el cual no existe una gran preocupación por el mantenimiento del medio ambiente, sino también por introducirse en la cultura “fitness”, con la que se busca mantener una rutina de alimentos más saludables.

Las anteriores características serán ampliadas en el aparte Tendencias del Consumidor Colombiano. Sin embargo, vale la pena mencionar, con base en todo lo anterior, que el consumidor colombiano es un consumidor objetivo bastante aceptable para la acogida de los productos de la referencia.

Tendencias del Consumidor Colombiano

En Colombia, cada día se presentan más cambios relacionados con las tendencias de consumo, las cuales aproximan cada vez más al consumidor a la necesidad de crear hábitos de consumo que le permitan cuidar su cuerpo y su figura, bien sea, por un principio estético o de salud. Sin embargo, vale la pena decir que lo anterior no determina la tendencia generalizada de los consumidores colombianos. Varias premisas surgen alrededor de este asunto. Todo esto es posible establecerlo a través de los resultados del estudio de Nielsen sobre Salud y Bienestar (2015), en el que se indica lo siguiente respecto a estas tendencias:

- El 46% y el 44% de los consumidores están muy de acuerdo y de acuerdo, respectivamente, en pagar más por alimentos que promuevan beneficios de salud.
- 43% de los consumidores está fuertemente de acuerdo con cocinar en casa, así saben bien con qué ingredientes preparan los alimentos.
- 84% de los encuestados buscan alimentos con ingredientes locales, naturales y orgánicos.
- 78% de las personas leen las etiquetas de los alimentos para verificar su contenido nutritivo; el 20% confía fuertemente en esta información y 55% está de acuerdo con la información de la etiqueta.

Pese a esto, no todas las estadísticas del país soportan el consumo de alimentos orgánicos, naturales, hechos con el enfoque de conservación de la salud y prevención de enfermedades. Aún siguen incrementando las tendencias de diabetes, enfermedades a causa del exceso de colesterol y obesidad, tanto en niños como en adultos. Con base en

esto, es posible dividir el consumidor colombiano en dos tendencias principales: consumidores fit y consumidores chatarra. Las características de estos consumidores se describen a continuación.

Consumidores Fit

Antes de comenzar a definir a los consumidores fit, es importante entender que estos hacen parte de una cultura dentro del país, que no sólo está compuesta por comida, sino que gira completamente en torno al cuidado del cuerpo y la salud, de la cual también hacen parte los gimnasios, los suplementos alimenticios, movimiento fitness a través de las redes sociales, ropa, la generalización de un estilo de vida más sano en cada uno de los aspectos que lo componen y finalmente, la presión que ejerce la sociedad, que es cada vez más fuerte en la juventud colombiana.

De acuerdo con Carolina Lorduy, directora ejecutiva de la Cámara de Alimentos de la Andi, “las personas están dejando hábitos tradicionales alimenticios y ahora son más conscientes de su salud y bienestar”. Lo anterior se demuestra a través de las cifras del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE) en las cuales, del 100% del gasto de los hogares en el país, el 25% está destinado a comprar alimentos que componen un menú fitness, lo cual ha cambiado a su vez la tendencia de las grandes compañías productoras de azúcares y sodio en el país.

Consumidores Chatarra

Este grupo está compuesto principalmente por aquellos que no tienen premisas en cuanto a la salud y el estado físico en el momento de tomar la decisión de adquirir un producto, entrar a un restaurante o comprar los ingredientes para preparar una comida. Este tipo de consumidores se encuentra distribuido en todas las edades y estratos sociales, sin embargo, es más fácil verlo en personas mayores a 35 años y solteros, así como también en personas mayores a 50 años, que tienen hábitos alimenticios definidos mucho antes de la aparición de la onda fitness, y que a pesar de mantener un estilo de vida medianamente saludable, no se preocupan de forma excesiva por cambiar los hábitos mencionados anteriormente.

Las tendencias alimenticias de este grupo también se ven plasmadas en las estadísticas relacionadas con los niveles de diabetes y obesidad principalmente, tanto en adultos como en jóvenes. A continuación se muestran algunas de estas cifras, con el fin de tener un mejor entendimiento del comportamiento de este tipo de consumidores.

- De acuerdo con las cifras divulgadas por la International Diabetes Federation (IDF), Colombia es el segundo país con mayor número de diabéticos en Centro y Sur América.
- Para 2013, habían 2.1 millones de personas diagnosticadas con diabetes tipo II en Colombia.
- Para el 2035 se espera que la cifra de diabéticos de Centro y Sur América aumente en casi un 60%. Si Colombia continúa con las estadísticas actuales, la cifra de diabéticos aumentará a 3.3 millones.

Entorno de Negocio

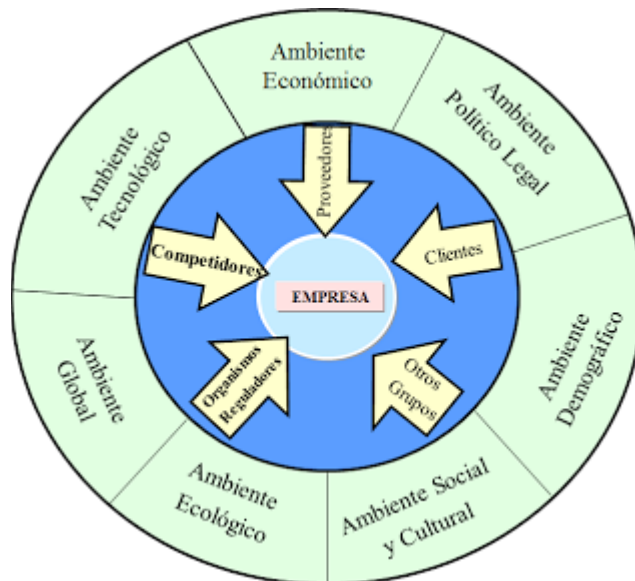
Como es de conocimiento público, para el establecimiento de una Compañía en Colombia, no sólo debe estar abanderada por una buena idea de negocio. Lastimosamente, dentro de la regulación colombiana no se incentiva de forma relevante el emprendimiento, debido a la cantidad de requerimientos legales con los que se debe cumplir. Lo anterior, sumado a las fuerzas internas y externas que impactan a los emprendedores dentro del país, y más aún, a las pequeñas y medianas empresas de cualquier sector.

Dentro de las fuerzas y factores que impactan la creación de compañías en Colombia, están:

1. Regulación local para la creación de empresas
2. Regulación en términos de sector alimenticio
3. Fuerzas internas y externas
4. Barreras de entrada y salida

Los anteriores factores, sumados a muchos otros que pueden ser observados en la gráfica 4, deben ser analizados (en un aparte que se encontrará más adelante dentro de este documento), con el fin de definir estrategias para lograr el desarrollo del modelo de negocio de FRESHKA, amparado en la obtención de los resultados financieros esperados para la Compañía.

Gráfica 4. Entorno de negocios



Fuente: <http://entornosdelosnegociosinternacionales.blogspot.com/2013/08/macroambiente-y-microambiente.html>

Metodología

Con el fin de lograr una adecuada gestión de los recursos disponibles, combinados con la disponibilidad de tiempo relacionada y la urgente necesidad de definir una pronta solución a la problemática planteada, se establece a continuación la metodología del proceso de investigación, enmarcada en el detalle de los principales aspectos a tener en cuenta, y la secuencia de actividades que deben realizarse para obtener los resultados esperados.

Tipo de Investigación

El presente trabajo se desarrolla a través de una investigación cuantitativa (por medio de los métodos descriptivos y analíticos). A través de la combinación de estos tipos de investigación se pretende especificar las preferencias del consumidor (con el fin de definir el mercado objetivo), así como también, describir la realidad por la cual se genera la problemática planteada y el estudio y análisis de la estructura que debe establecerse para darle solución. Lo anterior se define a través de un largo período, en el cual no sólo se analizan los comportamientos de consumo según las tendencias de los sujetos estudiados y sus comportamientos en diferentes situaciones, a través de la ejecución de encuestas, muestras al consumidor, estudios de mercado con consumidor y producto; sino también la evolución de la producción artesanal e industrial de productos alimenticios, 100% naturales.

Sujetos de Estudio

Para la definición del modelo de negocio, los sujetos que hacen parte de este estudio son los colombianos habitantes de Bogotá y Medellín, de estratos 4 a 6, entre 25 y 35 años, vinculados a gimnasios o centros de entrenamiento físico en estas ciudades, con el fin de definir las preferencias de consumo y de esta forma, dar una estructura al modelo de negocio. De igual forma, se estudiarán los encargados de la ejecución del proyecto de fabricación y comercialización de conservas naturales, con el fin de entender cuáles son los roles principales garantes del éxito del proyecto.

Proceso de Recopilación de la Información

El proceso de recopilación de la información para el siguiente trabajo está dado a través de una secuencia por medio de la cual se busca mostrar de forma sencilla y gráfica el flujo informativo del proveedor de la estructura del modelo de negocio. Dicha secuencia se muestra a continuación:



Con base en lo anterior, el proceso de recopilación de la información está dado principalmente a través de 2 vías, descritas abajo:

1. Investigación Marco Conceptual: Descripción del concepto de modelo de negocio, tipos de modelos de negocio, evolución del concepto, posición actual del modelo de negocio, concepto de industria alimentaria, proceso de producción en la industria colombiana, producción y consumo de conservas en Colombia, entre otros.
2. Obtención de Información Sujetos de Estudio: Una vez obtenida la información correspondiente al marco conceptual, se procederá a realizar una investigación cuantitativa sobre las preferencias de consumo de los sujetos de estudio con el fin de definir todos los aspectos relevantes a la adecuada estructuración del modelo de negocio.

Definición de la Población

Los criterios sobre los cuales se basa la determinación de la población objeto de estudio son: edad, estrato social y ocupación; datos claves para el establecimiento de un adecuado nivel de respuesta, de acuerdo con las necesidades de la estructura de negocio. Específicamente, la población objeto de este estudio está compuesta por hombres y mujeres, con edades entre los 25 y 35 años de estratos sociales 4 a 6 de Bogotá y Medellín (con los resultados obtenidos en estas ciudades, se definirán los patrones de consumo del país).

Resultados

Antecedentes

FRESHKA surge a partir de dos ideas principales: en primer lugar, se encuentra el gusto por la comida saludable, basada en recetas 100% italianas y hechas de forma artesanal. De otra parte, se encuentra el interés por hacer parte del selecto grupo de emprendedores del país, lo cual sólo podrá lograrse a través de la creación de un modelo de negocio rentable y principalmente sostenible en el tiempo.

El proyecto se ha desarrollado de forma igualmente artesanal hasta lo corrido de este documento, debido a que la producción de alimentos en el país cuenta con una serie de requisitos que dificultan lograrlo en el corto plazo. Así mismo, se encuentra la dificultad de introducirlo en el mercado, no sólo por la competencia existente, sino también por el constante crecimiento de los componentes de la cultura fitness, que actualmente se expande velozmente.

Con base en lo anterior, uno de los principales impulsores en la creación de este proyecto es la necesidad de vencer las barreras frente a la producción y comercialización de estos productos, en términos de competitividad de los mismos y del valor agregado que pueden ofrecer al consumidor, el cual será el componente fundamental y sin duda alguna el factor de decisión que tendrán los consumidores al momento de decidirse por el producto escogido.

Definición del negocio

FRESHKA será una compañía productora de conservas 100% naturales, de tres sabores, a saber: peperonada, berenjenas en aceite de oliva y zucchini en aceite de oliva. Esta es una compañía formada 100% con capital colombiano, y las conservas serán producidas en Bogotá, Colombia. La idea central del negocio es la comercialización de los productos en las grandes superficies y las tiendas especializadas en alimentos naturales o fitness, que serán hechos a través de una maquila.

Descripción de la Compañía

FRESHKA es una compañía 100% colombiana, que nace a partir de la necesidad de crear alimentos saludables a partir de recetas italianas. La creadora de las recetas es Francesca Ferraris Herrera, una colombiana con descendencia italiana, que vivió durante 10 años en Italia, buscando oportunidades de negocio que involucraran sus dos pasiones: la comida y la naturaleza. Así nació el proyecto de la creación de conservas naturales de desarrollo artesanal, que inicialmente iba a ser completado en Bulgaria. Sin embargo, Francesca vuelve a Colombia y es su hijo, Santiago Mejía Ferraris, quien la motiva con la idea de crear una empresa que produzca y comercialice estos productos; es así como se crea FRESHKA.

FRESHKA está basada, como se dijo anteriormente, en la naturaleza y en general el cuidado del cuerpo y la salud. Sin embargo, no son las únicas características de la marca, pues también está compuesta por innovación y creación artesanal. Con base en lo anterior es que se crean los valores de la marca, que a su vez son los mismos que profesa la Compañía, y a través de los cuales se definen la misión, visión y objetivos, que serán descritos más adelante.

Lo anterior, es FRESHKA, una empresa creada para satisfacer las necesidades de sus clientes y a su vez, lograr incrementar el gusto por el buen comer, y la cultura gourmet dentro de los hogares colombianos.

Misión

FRESHKA es una compañía dedicada a la producción, comercialización y distribución de conservas naturales, con los más altos estándares de calidad, con procesos integrados y naturales, que buscan no sólo brindar el mejor producto, sino también la mejor experiencia gourmet, que se traduzca a futuro en la generación de bienestar para la sociedad.

Visión

Para 2018, FRESHKA plantea:

- Ser la empresa líder en el mercado de Bogotá y Medellín, en la fabricación, comercialización y distribución de conservas 100% naturales.
- Recuperar la inversión total realizada en la creación de la compañía y la puesta en marcha de la misma, y generar una rentabilidad neta mínima del 20% en cada uno de sus productos.

Logo



El logo de FRESHKA representa todo lo que significa la marca en su esencia y su forma, es decir, lo natural. FRESHKA, con su logo, quiere demostrar que no necesita de muchas

cosas para transmitir a su consumidor el vínculo directo de sus productos con lo saludable y sobre todo, como lo indica su nombre, con la frescura.

El logo, contiene el nombre de la compañía en color verde oscuro, haciendo referencia a la naturaleza. De igual forma, contiene una cuchara que simboliza el arte del buen comer, uno de los emblemas insignia de la marca, con lo cual se busca transmitir, no sólo el compromiso de la Compañía con los productos naturales, sino también con la satisfacción de los paladares más sofisticados, aboliendo la idea de que las comidas rápidas son aquellas únicas capaces de hacer daño, y por el contrario, creando el concepto de que lo rápido, también puede hacer parte de la buena mesa.

Finalmente, el logo contiene el eslogan de la compañía, el cual se explicará a continuación.

Todas estas imágenes están envueltas en un fondo blanco, con el cual se busca representar la transparencia en la fabricación de los productos, la no inclusión de productos químicos o conservantes y la garantía de que los productos FRESHKA son todo lo que el cliente puede esperar: una parte de la naturaleza, en su boca.

Eslogan

El eslogan de la Compañía es “**Lo natural a tu mesa**”, con lo cual busca transmitir ese mensaje, de que es posible tener: comida que se prepare de forma rápida, compuesta únicamente por productos 100% naturales, y que brinde una experiencia alimenticia en cada bocado para los comensales.

Así mismo, “**Lo natural a tu mesa**” simboliza la posibilidad de cambiar la cultura alimenticia de los colombianos, volcándolos hacia la comida gourmet, sin necesidad de gastar mucho más, consumiendo en restaurantes, o comprando una alta cantidad de materias primas para preparar recetas encontradas en Internet, sin ninguna garantía de que el sabor sea el esperado.

Finalmente, “**Lo natural a tu mesa**” es una invitación a cambiar los hábitos alimenticios de los consumidores hacia nuevas experiencias gourmet, de forma diaria, en cualquier comida y sin necesitar un milagro para lograrlo.

Productos

Inicialmente, FRESHKA comenzará sus operaciones con la producción y comercialización de tres productos básicos, con los cuales espera crear una presencia importante en el mercado, generar una posición en el mismo, una recordación en sus clientes y una rentabilidad económica, para después introducir los demás productos que componen su portafolio. Los productos se ofrecen en presentación de 380 gr. Con base en lo anterior, los productos con los cuales FRESHKA hará su aparición en el mercado alimenticio colombiano son:

Peperonada

La peperonada, o *peperonata*, por su nombre original en italiano, es una receta típica del sur de Italia, en la cual el pimentón es su principal ingrediente. Esta preparación consiste

en la cocción de pimentón, tomate, apio, ajo y cebolla, junto a otros ingredientes que permiten dejar el producto como conserva y que pueda ser consumido en un amplio período (la duración del producto es hasta de 1 año).

Este producto, que tiene un poco de picante, puede ser consumido con pastas, galletas, tostadas, como pasabocas o como acompañamiento de platos fuertes, por lo cual se convierte en una gran opción para cualquier hogar, y en cualquier momento.

Berenjenas en Jugo de Tomate

Este es un producto, que como su nombre lo indica, está compuesto por berenjenas y el jugo de tomates naturales, principalmente a través de los cuales se da un sabor completamente diferente a la berenjena, una verdura que aún tiene muchos detractores en el mundo.

Este producto es bueno para el acompañamiento de pasabocas.

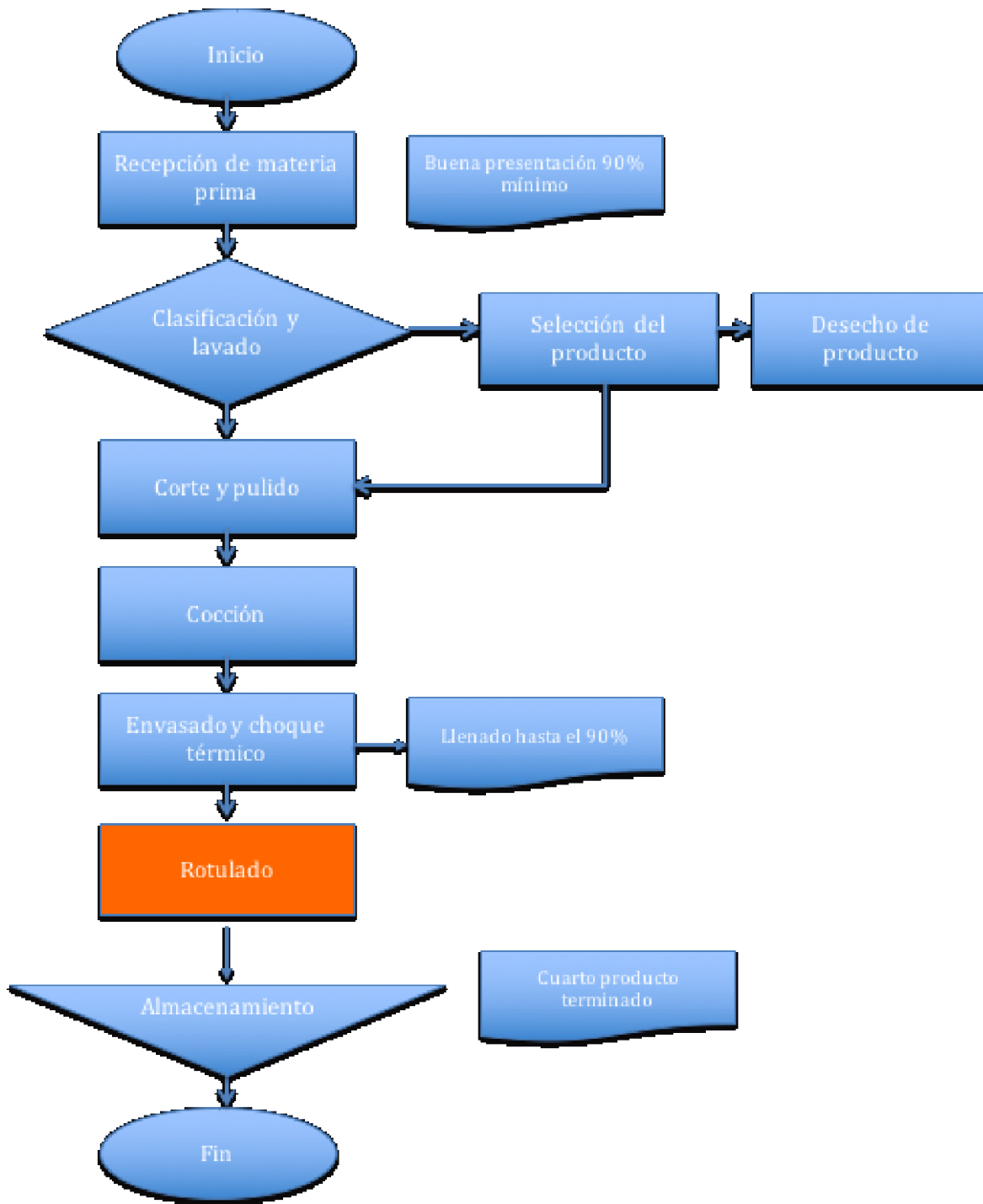
Zucchinni en Aceite de Oliva

Este, es el producto más innovador de los producidos por FRESHKA, actualmente en el mercado no se encuentra el mismo producto en ninguna presentación. El zucchinni en aceite de oliva, está hecho además con ajo y algunos otros componentes que garantizan su duración, y además otorgan un sabor muy diferente al conocido en la cotidianidad por los paladares colombianos.

El producto es ideal para acompañar pasabocas, creando por ejemplo, platos como tostadas con salmón ahumado y zucchinni, el cual es no sólo una delicia, sino un producto innovador, que puede ser consumido casi a cualquier hora del día y generará un impacto en cada bocado.

Diagrama de Producción

Ver página siguiente.



Fuente: Elaboración Propia.

Diagnóstico del Entorno

Análisis del macroentorno

Para analizar el entorno macroeconómico en el que se desenvuelve la empresa FRESHKA, se toman como referencia las 6 fuerzas del análisis del macroentorno, a través de las cuales se desarrollan las compañías en los entornos globales, y sobre las cuales deben fundamentarse todos los modelos de negocio de emprendimiento antes de iniciarse en el mercado. Con base en lo anterior, a continuación se describen estas 5 fuerzas con el análisis de cada una para FRESHKA.

Gráfica 5. Análisis del Macroentorno



Fuente: Elaboración Propia.

Fuerza Cultural

Para el caso de FRESHKA, la fuerza cultural es una de las que más impacta el éxito del negocio de una forma relevante. La influencia en términos alimenticios y de cuidado personal actualmente se ha tornado en un movimiento cultural con muchos adeptos, quienes deben ser definidos, en este caso, como el mercado objetivo de los productos naturales que ofrece la marca. Así mismo, es a través de esta fuerza que se pueden definir las estrategias para lograr que la Compañía haga parte de un negocio sostenible en el tiempo.

Como se mencionó anteriormente, los productos ofrecidos por FRESHKA, consisten en conservas 100% naturales, preparadas de forma artesanal, cuyo mercado objetivo se centra en las personas que hacen parte del mundo fitness en Colombia, principalmente en las ciudades de Bogotá y Medellín. Lo anterior, está directamente impactado por el movimiento cultural que actualmente representa la era fitness, y la necesidad de consumir productos no sólo que permitan el cuidado del cuerpo de forma exterior, sino también, que sean buenos para el organismo. Con base en lo anterior, la relación de consumo de conservas será en un inicio, directamente proporcional al adecuado establecimiento de esta cultura o necesidad en los consumidores.

Así mismo, el consumo también será impactado por la cultura en la medida en que esta fuerce a los consumidores en Colombia a convertirse hacia la cultura fitness, y dejar de lado la cultura de la comida chatarra, pues lo anterior, incrementará la demanda de una forma considerable y así mismo, creará una apertura en el mercado y con esta, la oportunidad de introducir nuevos productos, ampliando el tamaño de la empresa.

Fuerza Política y Legal

Este es un punto fundamental en la producción y comercialización de productos alimenticios en Colombia por las altas restricciones que en esta materia tiene la regulación colombiana. Es de suma importancia tenerlo en cuenta dado que puede debilitar o fortalecer la incursión de FRESHKA en el mercado de conservas a nivel nacional y podría convertirse quizás en la principal barrera para la marca.

Sobre esta regulación, es importante resaltar algunas de las leyes y decretos más relevantes, los cuales se traducen en mayores exigencias para la producción de alimentos. A continuación se relacionan algunos de estos. El artículo 306 de la Ley 09 de 1979 indica que “todos los alimentos o bebidas que se expendan bajo marca de fábrica y con nombres determinados, requerirán de registro sanitario de acuerdo con la reglamentación que para el efecto expida el Ministerio de Salud”. Esta misma ley está encargada de sancionar todos los temas relacionados con la salud en términos de procesamiento de alimentos, por lo cual, puede convertirse en el elemento básico para este proyecto.

Sumado al número de regulaciones existentes en esta materia, se encuentra el total de entidades que regulan este tema en el país y la cantidad de trámites que solicitan las mismas para permitir la operación de un negocio.

Finalmente, la fuerza política y legal también tiene incidencia en la facilidad del producto para penetrar en las cadenas de supermercados en las que se pretende exhibir el mismo, la competencia para ingresar nuevos productos en estas cadenas es bastante alta y por ende la normativa para lograr hacerlo es significativa.

Fuerza económica

Esta es una fuerza que obligatoriamente debe ser analizada al momento de emprender cualquier proyecto, sin importar su ubicación o el producto o servicio que se desee desarrollar. Ahora bien, con base en esto, y considerando que el producto desarrollado por FRESHKA no es un producto de primera necesidad y por el contrario corresponde a la adhesión a una cultura y un estilo de vida, la fuerza económica puede tener un impacto más grande en el proyecto.

Actualmente la economía global se encuentra en una desaceleración importante, la cual está impactando el consumo en los hogares. Por supuesto, Colombia no es ajena a esta situación y este año particularmente la situación puede ser generalmente más difícil. Aspectos como la devaluación del peso frente al dólar, la caída de los precios del petróleo, la inflación, el incremento de las tasas de interés y la caída de la demanda interna, están dando un vuelco total a la situación y principalmente a los pronósticos

económicos para el país. A lo anterior se suma la transformación del sector productivo y la reversa de las industrias como consecuencia inevitable.

En enero de 2017 la inflación anual al consumidor se situó en 7,45% y el promedio de las cuatro medidas de inflación básica en 5,73%, superando los pronósticos del equipo técnico del Banco. Las medidas de expectativas de inflación se mantienen elevadas: las de los analistas a uno y dos años se sitúan en 4,5% y 3,7%, respectivamente.

El precio del petróleo sigue volátil y se mantiene por debajo de lo proyectado para el presente año. La aversión global al riesgo ha aumentado. En este entorno, las economías más grandes de América Latina volvieron a registrar incrementos en sus primas de riesgo y sus monedas se depreciaron frente al dólar. La reciente información de actividad económica mundial sugiere que en 2015 el crecimiento económico promedio de los socios comerciales del país fue débil y la proyección para 2016 indica que su recuperación será algo más lenta de lo esperado.

Los nuevos descensos en los precios del petróleo siguen deteriorando los términos de intercambio y se reflejan en una caída adicional del ingreso nacional y, especialmente, del ingreso público. En la medida que parte de esta caída es duradera, se requiere un ajuste permanente del gasto interno de la economía, para lo cual medidas de política fiscal son el instrumento más efectivo. En este sentido, los recortes anunciados de gasto público y el firme compromiso del Gobierno de presentar una reforma tributaria estructural en 2016 son medidas necesarias para que la economía se ajuste a los nuevos niveles de ingreso.

Las cifras más recientes de la actividad económica sugieren que el crecimiento del producto en el cuarto trimestre de 2015 fue similar al registrado en el tercero. El dinamismo del consumo y la inversión habría sido menor, pero las exportaciones netas habrían tenido un aporte positivo al crecimiento.

En enero el Índice de Confianza del Consumidor descendió de manera importante y se situó en un nivel históricamente bajo. Sin embargo, la incertidumbre sobre la persistencia de este bajo nivel del indicador y su impacto sobre el gasto de los hogares es elevada. Otros indicadores de actividad económica son compatibles con el pronóstico de crecimiento de 2016 del equipo técnico del Banco (2,7% como cifra más probable, contenida en un rango entre 1,5% y 3,2%).

En síntesis, incrementos mayores que los esperados en los precios de los alimentos y aumentos adicionales de la tasa de cambio, relacionados en buena parte con la caída del precio del petróleo, siguen ejerciendo presiones al alza de la inflación. Las expectativas de inflación siguen altas y es previsible un traspaso adicional de la devaluación del peso a los precios internos.

Lo anterior, a pesar de parecer un direccionamiento bastante global por parte de los conductores de la economía, afecta directamente a los pequeños y medianos empresarios, debido a que la demanda de productos como los ofrecidos por FRESHKA cae rápidamente como reacción a estos hechos, y se torna casi imposible hacer sostenible una empresa en estas condiciones. Esto, basado por ejemplo en el incremento de la tasa de referencia de la inflación al 6,77% en 2015, y el aplazamiento de la obtención de la meta de inflación en menos de dos años.

Así, de acuerdo con los argumentos explicados anteriormente, es posible observar que para el caso de FRESHKA, la fuerza económica puede tener un impacto importante en la decisión de los consumidores sobre adquirir o no el producto, lo que tendría una incidencia en la sostenibilidad de la compañía, como una relación directamente proporcional.

Fuerza Demográfica

Esta fuerza no tiene realmente un impacto tan importante dentro del desarrollo de FRESHKA, dada la sectorización y focalización del producto en un mercado específico. Sin embargo, es importante tener en cuenta la información relacionada a este tema para el proyecto.

Actualmente Colombia tiene 47.662.000 habitantes, de los cuales 7.980.000 están en Bogotá y 2.464.322 en Medellín, ciudades escogidas para definir el mercado objetivo en el cual se quiere introducir la marca. De acuerdo con estas cifras, el mercado objetivo se encuentra dentro del 22% del total de habitantes del país. Sobre esto, es importante tener en cuenta que las estadísticas se cierran en la medida en que se especializa el mercado, como en este caso que está definido de acuerdo al estrato social, la edad y las preferencias culturales.

Con base en lo anterior, es importante tener en cuenta que tanto el producto como la marca no se ven afectadas por la fuerza demográfica, en gran medida, debido a la focalización del mercado y el direccionamiento que se tiene para el producto y la marca en general.

Fuerza Tecnológica

Generalmente, la fuerza tecnológica es un factor fundamental en el desarrollo de los proyectos de introducción de productos al mercado. Sin embargo, en este caso, no tiene ningún impacto en el desarrollo de los productos de FRESHKA, debido a que una de las características principales de los mismos es que son realizados de forma artesanal, por lo cual, las máquinas que se utilizan son simplemente calderas que permitan la cocción de los ingredientes, pero nada más allá de ello.

Pese a lo anterior, es importante tener en cuenta la posibilidad de industrialización del proceso productivo, una vez se consuma el mercado objetivo que se espera penetrar a través de FRESHKA. En la medida en que el volumen de ventas aumente, será más evidente la necesidad de incrementar la producción y por lo tanto, industrializarla, sin perder de vista el concepto artesanal insignia de la marca.

Con base en el análisis previo, es posible establecer la influencia que ejercen sobre el producto las fuerzas cultural, económica y política y legal, las cuales actúan como factores determinantes de decisión en los consumidores y en la posibilidad de introducción y mantenimiento de la marca en el mercado.

Barreras de Entrada y de Salida

Teniendo en cuenta que este proyecto consiste en la introducción de una nueva marca y un nuevo producto en el mercado colombiano, y que el mismo es tan especializado, es conveniente definir cuáles son las barreras de entrada y salida del mismo, con el fin de establecer los planes de acción que deban ejecutarse para enfrentar las mismas y así lograr la adecuada introducción del producto y de la marca en el mercado.

De acuerdo con esto, las barreras de entrada que pueden presentarse para FRESHKA deben ser divididas en dos focos principales: las barreras de entrada simples, que se encontrarán a continuación; y las barreras complejas, las cuales serán desarrolladas de forma posterior, en 2 subcapítulos:

Capital

Es el principal recurso requerido al momento de iniciar cualquier proyecto de negocio, debido a que es la base sobre la cual pueden generarse procesos productivos y de comercialización, así como de prestación de servicios. En nuestro caso se necesita para: trámites legales, compra de materias primas, pago de maquila, distribución. La inversión aproximada para iniciar este proyecto es de \$20.000.000.

Hábitos de Consumo

Dado que el producto pertenece a una clase de comida que aún no está incorporada en el menú normal del mercado objetivo, los hábitos de consumo pueden convertirse en una barrera de entrada, por la necesidad de generar acciones y estrategias que permitan crear un cambio en la cultura del consumidor hasta lograr que la comida en conserva sea introducida y mantenida dentro del menú diario de los consumidores. Es decir, el reto en este caso radica en la identificación de la necesidad de consumo por parte de los clientes.

Reconocimiento de Marca

Como este proyecto no sólo consiste en la introducción de un producto en el mercado, sino al mismo tiempo de la marca, el reconocimiento de la misma se convierte en una barrera de entrada, pues existe un trabajo mayor para lograr incorporar una marca que sea competitiva y pueda posicionarse de forma correcta en el mercado.

El reconocimiento de la marca es un aspecto primordial en el desarrollo exitoso de un negocio. Sin embargo, en la actualidad, no es sólo el reconocimiento de marca lo que garantiza que la misma sea un vínculo directo al producto para sus consumidores. Por lo anterior, las empresas deben utilizar diferentes herramientas a través de las cuales sea posible lograr resaltar más el mencionado valor y así mismo crear un enlace entre el consumidor y el producto, que vaya más allá de sus deseos tradicionales, y pase a convertir dicho producto en un elemento indispensable de su alimentación.

La primera de estas herramientas es el *valor subjetivo*, la cual se refiere, según Biasco (2012) a la “capacidad que tiene una empresa de usar connotaciones asociadas a su imagen para influir en el comportamiento de los clientes”(<http://www.puromarketing.com/3/9842/lovemarks-posicionamiento-esta-mente->

consumidor-sino.html). De acuerdo con esta definición, es posible determinar la marcada diferenciación que puede brindar un adecuado posicionamiento de marca por medio de los valores intrínsecos. En este caso en específico, FRESHKA puede ganar fanáticos con una adecuada definición de la esencia de la marca, enfocada en la posibilidad de brindar soluciones rápidas de comida para aquellas personas que se encuentran dentro de la cultura fitness y que intentan a través de la misma, rendir culto a sus cuerpos. Con base en lo anterior, los valores intrínsecos de la marca, pueden resumirse en tres palabras, que son: natural, fresco, saludable.

La segunda de estas herramientas es la estrategia de segmentación, a través de la cual es posible determinar cuáles son los clientes objetivos a quienes se dirigirá el producto. Esta segmentación es un proceso fundamental dentro de la introducción de un nuevo producto/marca/compañía al mercado. Lo anterior, debido a que a través de esta es posible definir las estrategias de publicidad, los lugares en los cuales se va a comercializar, y en general, cuál es la mejor forma de actuar para llegar a los clientes que se espera abarcar. Esta herramienta, para FRESHKA está definida así: los productos de FRESHKA están dirigidos a hombres y mujeres, con edades entre los 25 y 35 años de estratos sociales 4 a 6 de Bogotá y Medellín.

Adicional a estas herramientas, pueden encontrarse otras que podrán ser utilizadas una vez el producto sea introducido en el mercado y tenga un número considerable de adeptos que lo hagan rentable y sostenible. Las mismas se describen a continuación, teniendo en cuenta que serán implementadas por FRESHKA en la segunda etapa de comercialización del producto.

La primera de estas herramientas hace referencia a la personalización del producto, está dirigida a un enfoque primordialmente del cliente, y parte de la preocupación de crear un producto que satisfaga sus necesidades específicas y concretas. Lo anterior genera una mayor fidelización del mismo con la marca. Esta herramienta será trabajada por FRESHKA a través de las presentaciones en las que se ofrece el producto. Es decir, inicialmente se ofrecerá una única presentación de 250gr de producto. Sin embargo, teniendo en cuenta la portabilidad del producto y la facilidad en su presentación, se buscará en el futuro ofrecer diferentes tamaños, con el fin de lograr que el producto se vuelva parte de cada etapa del día del consumidor, satisfaciendo esas específicas necesidades.

La última herramienta que se puede utilizar dentro de este contexto es la especialización de la administración de la compañía, la marca, los productos y las necesidades de los clientes, a través de un CRM (Customer Relationship Management). Vale la pena resaltar que el CRM está enfocado en empresas con un tamaño mayor al de FRESHKA, bien sea por el tamaño de su producción, o por la cantidad de empleados con los que cuenta la misma, que en última instancia reflejan de alguna forma el posicionamiento de la marca en el mercado. Esta herramienta será utilizada con el fin de expandir el producto en un mercado mayor, bien sea, por la ampliación de la edad de las personas a quienes van dirigidos los productos, o por la expansión de las ciudades a las que llegan los productos de la compañía.

Por otra parte, se encuentran las barreras de salida, que en este caso particularmente hacen referencia de forma principal al precio de los productos. Por el tipo de producto, los precios son más altos de lo normal, y como consecuencia, existen muchos productos

sustitutos que pueden desplazar el mismo en el mercado y así eliminar la idea de una compañía sostenible en el tiempo.

De otra parte, otra barrera de salida es el desconocimiento de los productos, y la aún carente preferencia de los consumidores por comida natural, en conserva, ligada al posicionamiento de la competencia en este aspecto. Lo anterior es una barrera importante, debida a que en las preferencias de consumo, es muy probable que un factor de decisión entre los productos sustitutos y los productos de FRESHKA, sea: a) el conocimiento de otra marca, por encima de FRESHKA, y b) la preferencia por alimentos enlatados o naturales que no estén en conserva.

Proveedores

Así como el capital, los proveedores en este caso, son un recurso vital en la preparación y ejecución de este proyecto, ya que son estos quienes entregan los recursos necesarios para la elaboración del producto, los cuales, deben ser de una calidad superior, para lograr a) la calidad esperada en el producto; b) la duración esperada en el producto (el producto está hecho para durar un año sin abrirse y 15 días una vez abierto). En este caso, se utilizarán como aliados los proveedores del responsable de la maquila que va a elaborar las conservas, dado que tienen el conocimiento de los productos. Sin embargo, en este caso, es importante mencionar que este proveedor incrementa los costos en un 10% frente a otros proveedores.

Los proveedores son entonces uno de los puntos clave que pueden tener un impacto, no sólo muy alto, también determinante en el éxito o fracaso de este modelo de negocio. Con base en eso, y con la intención de entender mejor cada uno de los componentes del mismo, a continuación se explican todos los procesos que se incluyen dentro del rubro de proveedores, desde la perspectiva de barreras de entrada y/o salida.

Consecución de materia prima

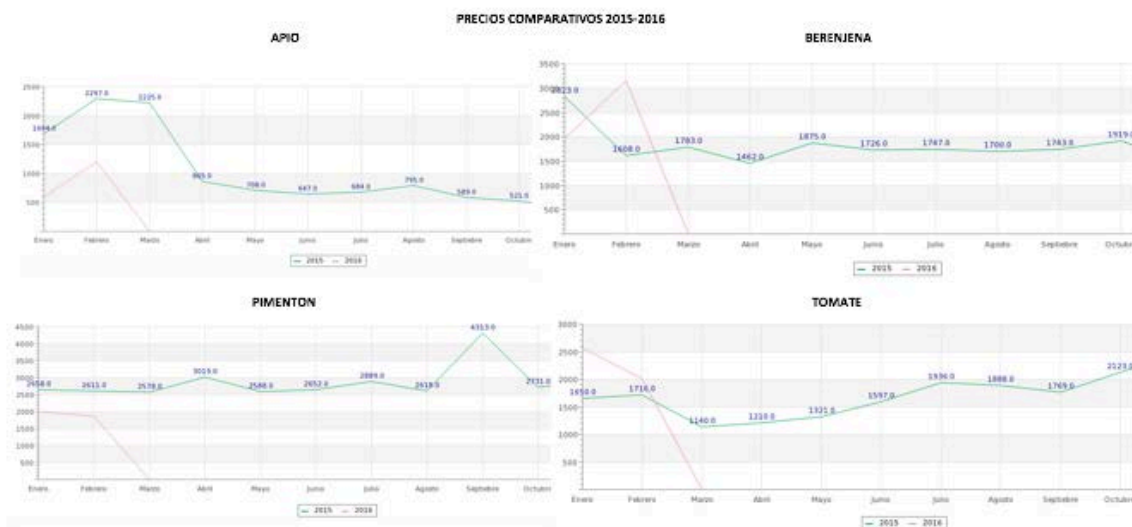
Este aspecto está compuesto tanto por calidad, como por precio y oportunidad. Como se ha mencionado anteriormente, los productos de FRESHKA están fabricados con ingredientes totalmente naturales, lo cual también puede traducirse en que no pertenecen al grupo de alimentos "larga vida". Lo anterior se considera una barrera dentro de la consecución de la materia prima, por los siguientes aspectos:

- Se debe hacer una adquisición periódica de materia prima en tiempos cortos, es decir, casi de forma diaria se deben adquirir los productos necesarios para la elaboración de las conservas, lo cual, resta tiempo de la producción (porque los cocineros son en este momento los compradores de la materia prima) e incrementa los costos que se pagan por la maquila del producto.
- Debido a que actualmente no se tienen proveedores definidos para comprar la materia prima necesaria, se puede generar una variación importante en la calidad del producto y así mismo, del costo.
- Los costos de la materia prima son altamente variables porque dependen del comportamiento del clima y su impacto directo en los cultivos. Por esta razón, la

disponibilidad de las frutas y las verduras es parcialmente desconocida lo que está directamente relacionado con el costo de las mismas.

Para dar una idea de lo que se menciona, a continuación se muestra una gráfica comparativa de los precios de las principales frutas y verduras necesarias para la elaboración de los productos de FRESHKA, desde el 2015 hasta la fecha, con el fin de entender cuáles son los impactos en términos de precios por la disponibilidad del producto.

Gráfica 6. Comparación Precios Frutas y Verduras



Fuente: Corabastos. http://www.corabastos.com.co/sitio/index.php?option=com_content&view=article&id=471&Itemid=290

Los anteriores puntos pueden generar efectos directos en la rentabilidad esperada del proyecto, así como también de los incrementos de precios que se puedan generar, razón que afecta directamente la decisión de compra de los consumidores y por lo tanto podrían poner en peligro la estabilidad del producto en el mercado. Con base en esto, se proponen las siguientes soluciones para mitigar los riesgos que presentan los anteriores problemas:

- Se debe buscar un proveedor que presente la calidad esperada en los productos base de las conservas a desarrollar, con el fin de definir y programar planes de compra, despacho y entrega en las instalaciones de la maquila que permitan hacer más eficiente el proceso de consecución de la materia prima.
- Se debe realizar una negociación de precios, estableciendo precios fijos para las materias primas, con el fin de mitigar los riesgos de incremento de precios por las temporadas climáticas del país.
- Se debe procurar un medio para mantener la materia prima en buenas condiciones por un mayor período, con el fin de reducir el número de compras mensuales y así mismo apoyar la eficiencia del proceso de compra.

Innovación

Otro de los campos que debe tenerse en cuenta en el aspecto de proveedores y que como se mencionó anteriormente puede convertirse en una barrera de salida o de entrada en la consecución eficiente de materia de prima, es la innovación, principalmente en términos de: técnicas de cultivo de materia prima, técnicas de almacenamiento de materia prima, las cuales se explican a continuación:

- **Técnicas de Cultivo de Materia Prima**

Como se mencionó anteriormente, la disponibilidad de las materias primas por el efecto climático en los cultivos es una barrera importante que debe tenerse en cuenta dentro de la consecución de materia prima, así como también dentro de los costos del proyecto. Por esto, y teniendo en cuenta el impacto significativo de este hecho, es importante considerar diversas opciones en las cuales se garantice la disponibilidad de materia prima durante todo el año, sin importar las condiciones climáticas. Una de estas opciones es el cultivo en invernadero, el cual es un cultivo que se da en un lugar cerrado y estático, que está cubierto por unas paredes de vidrio o plástico y permite controlar la temperatura, la humedad, y otros factores ambientales que favorecen el desarrollo de las plantas.

La anterior es una técnica ideal especialmente para el cultivo del pimentón (base de la peperonada), el cual tiene una exigencias térmicas para su cultivo que hacen que éste sólo sea óptimo en campo abierto, en primavera, con temperaturas diurnas de 24°C a 26°C y nocturnas de 16°C a 18°C. Sin embargo, el cultivo en invernadero permite retrasar o anticipar este proceso, logrando producciones durante gran parte del año.

- **Técnicas de Almacenamiento de Materia Prima**

Las técnicas de almacenamiento de materia prima, se encuentran entre los aspectos más importantes para generar una , no sólo adecuada, sino también eficiente. Así mismo, estas técnicas permiten reducir los costos de producción y adicionalmente mantener inventarios adecuados de las materias primas. Entre los aspectos más importantes de estas técnicas se encuentran:

- Conservación en cuartos fríos
- Empaque al vacío
- Conservación en temperaturas adecuadas

Fidelización de Clientes

La fidelización de clientes puede entenderse como una barrera de salida en el mercado, de ésta dependen los consumidores que generan las expectativas de crecimiento del negocio, así como también de la garantía de mantenimiento de la marca en el mercado. Con base en lo anterior, y con el fin de convertir esta barrera de salida en un punto positivo, a continuación se muestran algunas estrategias de fidelización de clientes:

- **Segmentación de Mercado**

Es posible lograr la fidelización de clientes a través de la segmentación de mercado, dado a que esta técnica brinda la posibilidad de identificar las necesidades de sus clientes, de acuerdo con las características que tiene en común, y de esta manera lograr ofrecerles uno o varios productos que las satisfagan. Así mismo, a través de la segmentación de mercado es posible enfocar los gastos de publicidad de una forma adecuada y a su vez, hacer más eficiente la estructura de costos de la Compañía. Con base en lo anterior, a continuación se muestra la segmentación de mercado para los productos de FRESHKA.

Gráfica 7. Segmentación de Mercado

VARIABLES SEGMENTACION DE MERCADO FRESHKA			
GEOGRAFICA	DEMOGRAFICA	PSICOGRAFICA	CONDUCTUAL
<u>Nacionalidad</u> Colombiana	<u>Edad</u> Entre 25 y 35 años	<u>Estilo de Vida</u> Fitness	<u>Ocasión de Compra</u> Como parte de su mercado
<u>Región</u> Andina	<u>Sexo</u> Ambos	<u>Personalidad y Actitudes</u> Deportistas Personas con conciencia fit	<u>Tasa de Uso</u> 35%
<u>Ciudad</u> a) Bogotá b) Medellín	<u>Ingresos</u> \$ 3.500.000 en adelante	Concentrados en el cuidado de su cuerpo Con alimentación saludable Con tendencias vegetarianas y veganas en muchos casos	<u>Grado de Lealtad</u> Entre alto y medio
<u>Tamaño de la Ciudad</u> a) 1775.98 km ² b) 1115 km ²	<u>Estrato Social</u> Entre 4 y 6		<u>Lugar de Compra</u> Supermercados Tiendas especializadas
<u>Densidad Poblacional</u> a) 7 980 001 hab. b) 2 486 723 hab			
<u>Clima</u> Templado			

Fuente: Elaboración Propia.

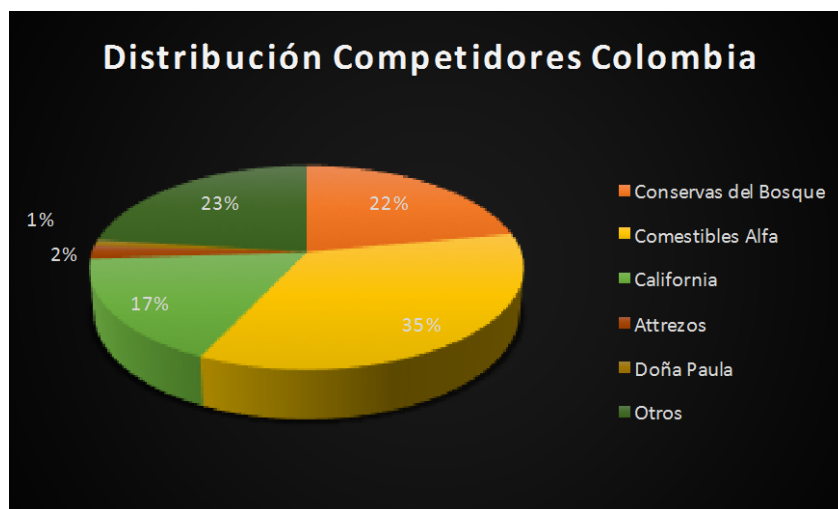
EVALUACION DE COMPETIDORES

Competidores Principales

Como se ha mencionado en apartes anteriores, las conservas no pertenecen a la clase de alimentos con una producción desarrollada en el país. Sin embargo, han tomado más fuerza en los últimos dos años por la aparición de la nueva cultura fitness.

Pese a este creciente, pero relativamente nuevo auge por la comida natural, existen algunas empresas que se han dedicado a la producción de conservas desde hace un tiempo considerable y que actualmente son dueñas de la mayoría del mercado colombiano. En la gráfica que se encuentra a continuación es posible darse una idea de cómo está distribuido el mercado de competidores de producción de conservas en el país.

Gráfica 8. Distribución Competidores en Colombia



Fuente: Elaboración Propia.

Con base en lo anterior, a continuación se detallarán las 3 principales empresas competidoras en la producción y comercialización de alimentos en conserva en Colombia, a saber: Conservas del Bosque, Comestibles Alfa y California.

Conservas del Bosque



Conservas del Bosque es una empresa que nació en el año 1990 como una empresa productora y envasadora de alimentos. Esta compañía, colombiana 100%, produce frutas en almíbar, conservas, enlatados, salsas, vinagres, concentrados y maquilas, los cuales son distribuidos en grandes superficies como Alkosto y Jumbo. Lo anterior se traduce en portafolio compuesto por más de 50 productos, con lo cual se posiciona como uno de los mayores productores y comercializadores de productos en conserva en el país, y de la misma forma, es un competidor con bastante relevancia para la marca FRESHKA.

Conservas del Bosque posee una planta ubicada al sur de Bogotá, en la cual se encuentra su planta de producción, la cual cuenta con un promedio de 12 empleados, por lo que puede establecerse que sus procesos se encuentran totalmente tecnificados, y pueden por lo tanto hacer producciones en masa. Esta empresa genera \$523.258.000 en ingresos anuales, lo cual se traduce en un porcentaje de 467% mayor a los ingresos generados por el promedio de productores de frutas y verduras en Colombia. Así es como Conservas del Bosque logró ubicarse en el top 30 de las empresas de esta industria (que incluye todas las compañías encargadas del procesamiento de frutas y verduras en el país).

Finalmente, y con el objetivo de definir aún mejor su posicionamiento como empresa manufacturera de alimentos y soportar la calidad de sus productos, Conservas del Bosque cuenta con la certificación de Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos (HACCP) por su sigla en inglés, la cual verifica el adecuado funcionamiento del sistema que permite identificar, evaluar, y controlar peligros significativos para la inocuidad de los alimentos. Así mismo, cuenta con la certificación de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), promovida por la Organización Mundial de la Salud, la cual verifica el adecuado funcionamiento del sistema para asegurar que los productos son constantemente producidos y controlados con estándares de calidad, con el fin de eliminar los riesgos inherentes a la producción y conservación de alimentos.

Fortalezas y Debilidades

Teniendo en cuenta que Conservas del Bosque tiene un posicionamiento importante dentro del mercado de conservas colombiano, y que representa una amenaza significativa para la producción y comercialización de FRESHKA. A continuación se presentan las principales fortalezas y debilidades de esta compañía frente a los de la marca.

Fortalezas

- ❖ Conocimiento del mercado, basado en más de 15 años de experiencia en la producción de alimentos en el país.
- ❖ Soporte de la calidad de los productos a través de las certificaciones HACCP y BPM.

- ❖ Planta de producción propia, lo cual hace que se tenga un mayor control sobre los recursos, materias primas y costos en general.

Debilidades

- Los productos no son 100% naturales y artesanales como los de la marca FRESHKA, por lo cual, el consumidor fitness, al cual está enfocado el producto propio, puede considerarlo como un factor de decisión al momento de la compra.
- El portafolio es demasiado amplio para generar un sentido de recordación en todos los clientes con cada uno de los productos, es decir, el mercado que ganan con la producción y venta de algunos productos, puede ser perdido, en otros, debido a que es difícil enfocar los esfuerzos de mercadeo y publicidad en todos los productos por el consumo de presupuesto.

Comestibles Alfa



A pesar de que su nombre no trae a la cabeza de inmediato sus productos, su imagen sí lo hace, y es a través de esa imagen, como Comestibles Alfa se ha ubicado en el top 5 de las empresas colombianas dedicadas a la fabricación, producción, comercialización y distribución de alimentos gourmet, entre ellos las conservas de frutas y verduras. Comestibles Alfa es una compañía fundada hace más de 30 años, ubicada en Mosquera, (Cundinamarca) y que actualmente no sólo produce conservas con materia prima nacional, sino que también importa productos desde España y Chile principalmente, por lo que tiene un mercado muy bien definido frente al resto de productores de alimentos en conserva en el país.

Los productos de Comestibles Alfa son comercializados a través de 9 marcas, especializadas, de acuerdo con el tipo de producto, las cuales se describen a continuación:

- Alfa: Comestibles Alfa, especialidad en frutos rojos
- Serpis: Aceitunas 100% españolas, en variedad de rellenas o negras.
- Celestial: Té 100% natural: verde, de frutas, entre otros.
- Roland: Salmón, aceitunas, sopas ramen, champiñones, frutas, entre otros.
- Trofeo: Maní enlatado en diferentes presentaciones.
- Vigilante: Comida de mar: paella, mejillones, calamares, pulpo, sardinas, entre otros.
- Cholula: Salsa picante.
- La Pedriza: Legumbres.
- Dos Caballos: Especialidad: Duraznos y Cocktail de Frutas.

Con base en lo anterior, FRESHKA, enfrentaría como competidor a Comestibles Alfa con sus marcas alfa, la pedriza y dos caballos.

En términos de facturación, Comestibles Alfa está completamente consolidada en dos tipos de ventas: ventas a grandes superficies, a quienes les factura de forma anual un 35% de su producción; y ventas a hoteles, restaurantes y casinos, que se llevan el 50% de la producción de esta fábrica. El 15% restante se distribuye entre ventas por canal tradicional y ventas a algunos clientes industriales.

Finalmente, Comestible Alfa también soporta su producción en certificaciones de calidad que permiten hacer aún más confiables sus procesos productivos y el producto resultado de estos. Con base en lo anterior, Comestibles Alfa cuenta con la certificación ISO 9001, la cual garantiza la calidad de sus productos y brinda al consumidor la confianza que el mismo necesita frente a la decisión de compra.

Fortalezas y Debilidades

Al igual que Conservas del Bosque, Comestibles Alfa se ubica como uno de los competidores directos de la marca FRESHKA. A continuación se presentan las fortalezas y debilidades de esta marca.

Fortalezas

- ❖ Es una de las compañías más grandes en Colombia (ocupa uno de los primeros 3 lugares) en la producción, comercialización y distribución de alimentos en conservas, por lo cual tiene amplio conocimiento del mercado y recordación de los consumidores.
- ❖ Cuenta con una planta de producción propia, que: 1. Supera el nivel de producción de la maquila en la cual se van a realizar los productos de FRESHKA; 2. Permite tener un mayor control de recursos y costos, por lo cual se pueden obtener productos más económicos y entrar en una diferenciación por precio frente a sus competidores.

Debilidades

- A pesar de no ser una debilidad directa para la compañía, se marca como debilidad en la medida en que se traduce en una fortaleza para FRESHKA, el alto nivel de exportaciones que maneja dentro de sus ventas, por lo cual disminuye su nivel de competencia para el producto propio.
- Los altos costos de las materias primas, debido a la variación en la disponibilidad de las mismas, dadas las condiciones climáticas del país.

California



Conservas California es una compañía que nace en Colombia desde 1952, lo cual la convierte en una de las compañías más antiguas en producción de alimentos en conserva

en el país, encargada inicialmente de la importación de concentrados de fruta al país para la producción de néctares de fruta (el producto estrella de la compañía), los cuales iniciaron su producción en envases de vidrio en 1967. Posteriormente, en el año de 1971, el grupo Multinacional Nestlé compró la compañía Conservas California, con el fin de incrementar la producción de los néctares y los alimentos en conserva y así, definir un mercado internacional para los mismos, en los países en los que el grupo tiene presencia. Finalmente, en el 2014 y después de algunas otras transacciones de la compañía en dicho período, Algarra S.A., como parte del grupo peruano Gloria, adquiere California S.A., convirtiendo a la compañía en parte de los 3 componentes de Gloria Colombia, junto a Algarra y a Lechesan.

Como se mencionó anteriormente, California produce principalmente néctares de fruta que vende en 3 presentaciones principales. Sin embargo, también se encuentra como competidor en el mercado de las conservas, a través de la producción de compotas, mermeladas, salsas, arvejas, brevas y vinagres, con lo que completa un portafolio de más de 125 referencias. Actualmente, Conservas California cuenta con una fábrica en Bogotá, y un complejo industrial en la población de Simijaca, ubicada en Cundinamarca.

Conservas California es la empresa más grande en el país dedicada a la producción de néctares y conservas, con un total cercano a 980 empleados, beneficiando de forma indirecta a más de 3.200 familias. Estos números podrán ser más amplios, en la medida en que sus planes de expansión internacional a través de exportaciones a Estados Unidos, Europa y Latinoamérica se consoliden.

Actualmente, California está soportada no sólo a través de las certificaciones Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos (HACCP) y Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), por medio de las cuales certifica la calidad de sus productos y proceso, sino también, cuenta con el soporte de una Compañía que tiene plantas de alimentos, además de Perú y Colombia en Puerto Rico, Ecuador, Argentina y Bolivia, y sus ventas en la división de alimentos suman alrededor de 1.000 millones de dólares anuales.

Fortalezas y Debilidades

Finalmente, California, es la última empresa que se presenta como gran competidor de FRESHKA, por lo cual, a continuación se muestran las fortalezas y debilidades de la marca frente a FRESHKA.

Fortalezas

- ❖ Tiene el soporte de una Compañía conocida a nivel Latinoamérica en tema de producción de alimentos, como lo es el Grupo Gloria.
- ❖ Tiene un amplio conocimiento del mercado, por ser la Compañía con mayor tiempo de experiencia en la producción de alimentos en conserva en el país.

Debilidades

- La recordación del cliente para esta marca está enfocada principalmente en su producto estrella, el néctar de fruta, lo cual puede en ocasiones restarle importancia a los demás componentes de su portafolio.

- La compañía no tiene productos de conservas naturales de verduras, y los productos de frutas están traducidos en mermeladas, salsas y compotas, por lo que el mercado que abarcan podría ser muy diferente frente al definido por FRESHKA.
- Su mercado, con su nuevo propietario, puede enfocarse mayormente a mercados internacionales que locales.

ANALISIS FINANCIERO

Como se ha mencionado en repetidas ocasiones, los productos ofrecidos por FRESHKA, no sólo son innovadores sino 100% naturales, por lo cual se presume que está casi garantizado su éxito en el mercado en el que se pretende incursionar. Sin embargo, tiene a su alrededor una serie de factores que deben considerarse, en términos financieros, para definir su viabilidad. Estos factores (que también incluyen algunos supuestos para las proyecciones financieras), se encuentran a continuación:

- Los costos de la materia prima, no sólo son bastante altos, sino también difíciles de conseguir, debido a las condiciones climáticas del país.
- A pesar del alto nivel de inflación que tuvo el país del 2015 al 2016, las proyecciones financieras de este proyecto se calculan con un 3% de inflación anual, con el fin de definir el alza en los precios tanto de las materias primas como del producto final.
- El costo de los salarios se calculará con base en el histórico del aumento del salario mínimo, con el fin de definir el incremento en el costo de la mano de obra directa.
- Los costos de producción se calculan de acuerdo con la producción base mensual, que será de 200 frascos para cada una de las presentaciones.
- Se pretende manejar un stock de inventario final de \$19.000.000 para cada año y para cada producto terminado y de \$ 12.000.000 para producto en proceso, con el fin de mantener estándares de producción y ventas que permitan controlar los procesos de la compañía.
- Se mantendrán niveles de efectivo constantes durante los 5 años, en los cuales se realizan las proyecciones financieras.
- Dado que la producción se hace a través de una maquila, se definió un total de 7 días para dedicar a la producción de conservas mensual. En la maquila dos personas trabajan en la producción de conservas. Sus salarios han sido identificados como Mano de Obra Directa.

Estructura de Costos

La estructura de Costos de la Compañía está determinada por una serie de factores críticos, que influyen en que la misma sea o no más susceptible a cambios, y por lo tanto se impacten los resultados de la Compañía. Con base en lo anterior, a continuación se

encuentra una descripción de cada uno de estos factores, y las razones por las cuales se definen como factores críticos.

Materia Prima

La materia prima es un factor crítico dentro de la estructura de costos, dado que la misma tiene un componente variable determinante en la obtención de rentabilidad en la venta de cada producto. El costo de la materia prima depende en gran medida de su disponibilidad, lo cual está atado directamente al comportamiento climático de las ciudades en las que se producen los componentes necesarios para cada producto. Así mismo, para este componente es importante tener en cuenta que las compras deben hacerse de forma constante, debido a que las materias primas utilizadas para la elaboración de las conservas de FRESHKA son 100% naturales, y por lo tanto, de corta duración.

Costos Fijos (I.F. Trabajo en Proceso e I.F. Producto Terminado)

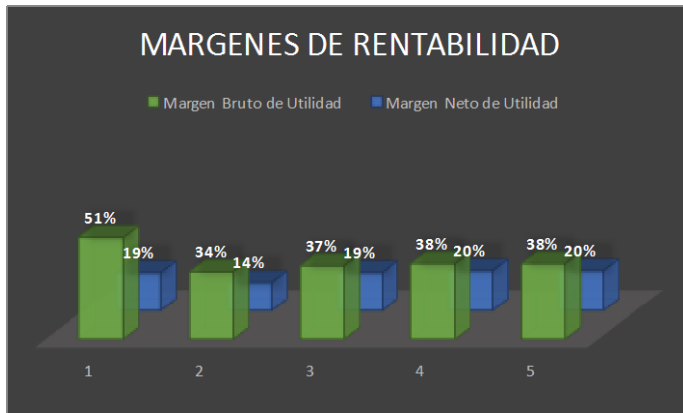
Este componente de la estructura de costos también es un factor determinante puesto que depende de la eliminación de variaciones en los mismos, es decir, a la capacidad de mantenimiento de estos costos en los estándares establecidos (12 y 19 millones respectivamente). El factor anteriormente mencionado es fundamental porque el mantenimiento de estos costos como fijos, depende del nivel de ventas y producción que pueda soportarse, el cual si bien está proyectado en determinadas cifras, no existe certeza de que se mantengan dichos niveles, especialmente con la desaceleración de la economía en el país durante el 2016 y 2017, de acuerdo a lo proyectado por el Gobierno actual.

Rentabilidad

La estructura de costos también está determinada por el porcentaje de rentabilidad esperado en el inicio de este modelo de negocios, y para cada uno de los años proyectados, el cual se define inicialmente en 20%. Sobre lo anterior, es importante mencionar que a pesar de que inicialmente se definió un porcentaje fijo de rentabilidad para cada uno de los años, sobre el mismo se consideraron nuevas variables, tales como la desaceleración de la economía, la disminución en la demanda, y el incremento de los costos, por lo cual se fijan diferentes márgenes de rentabilidad para cada uno de los años. Con base en esto, la estructura de costos también está determinada por la rentabilidad esperada, dado que los mismos deben estar alineados en las necesidades de mantenimiento de los niveles de rentabilidad y las ventas esperadas para el período establecido.

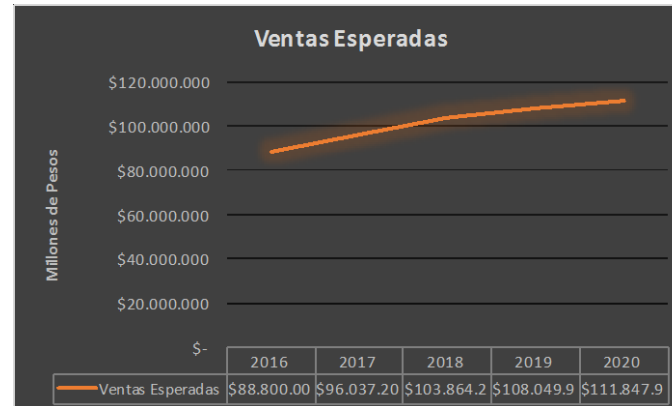
COMPORTAMIENTO FINANCIERO

Gráfica 9. Márgenes de Rentabilidad



Fuente: Elaboración Propia.

Gráfica 10. Ventas Esperadas



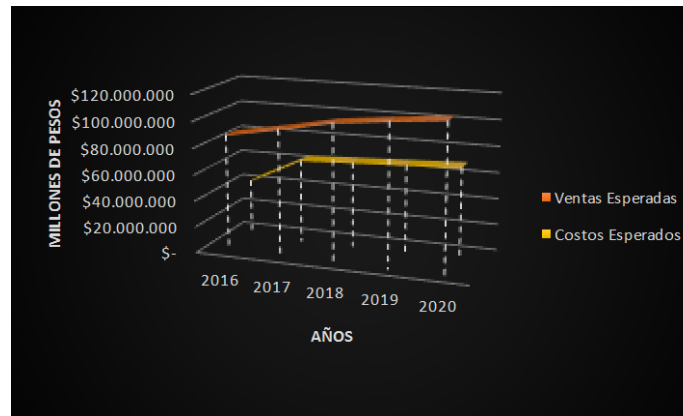
Fuente: Elaboración Propia.

Gráfica 11. Costos Esperados



Fuente: Elaboración Propia.

Gráfica 12. Ventas vs. Costos esperados



Fuente: Elaboración Propia.

De acuerdo con las gráficas de rentabilidad y comportamiento de ventas y costos, es posible identificar una tendencia creciente, tanto en las ventas como en los costos, lo cual ayuda a determinar la rentabilidad y sostenimiento de la compañía en el futuro inmediato (5 años). Así mismo, es posible identificar la existencia de un margen de rentabilidad constante (se presenta una disminución únicamente en el segundo año, de 4%), de acuerdo con el margen de rentabilidad definido para el proyecto (20%).

De acuerdo con las gráficas es posible observar la viabilidad de la compañía en la situación económica actual, debido a que se muestra un crecimiento constante en las ventas, a pesar de que las proyecciones definidas se basan en escenarios conservadores.

Así mismo, a través de los Estados Financieros, es posible entender que la compañía funciona por medio de un esquema de gastos mixtos, con una tendencia principal hacia fijos. Lo anterior, indica que dentro de FRESHKA se estableció un sistema de gastos con variaciones menores, es decir, los gastos de publicidad son constantes en el tiempo, a pesar de los escenarios económicos que se evalúan. Así mismo, se hace para los gastos bancarios y de servicios públicos. Con esto se determina una estructura que trabaja en pro de la obtención de la rentabilidad esperada, y que no presenta un crecimiento de gastos proporcional al incremento de las ventas, de una forma tan significativa, como para disminuir las rentabilidades esperadas.

Finalmente es posible observar la no inclusión de gastos no operacionales dentro de los Estados Financieros de la compañía, lo cual obliga a la misma a funcionar únicamente a través de su operación y a no incurrir en gastos financieros, por ejemplo, que desenfoquen el flujo del negocio y puedan perjudicar los niveles de rentabilidad establecidos.

FRESHKA

Gráfica 13. ESTADO DE COSTOS PROYECTADO A 5 AÑOS

2016 - 2020

<i>Freshka</i> <i>Estado de Costos</i>	2016	2017	2018	2019	2020
		3%	3%	3%	3%
Material Directo	\$ 41.491.968	\$ 42.736.727	\$ 44.018.829	\$ 45.339.394	\$ 46.699.576
Mano de Obra Directa	\$ 4.454.934	\$ 4.588.582	\$ 4.726.239	\$ 4.868.027	\$ 5.014.067
Costos Indirectos de Fabricación	\$ 12.000.000	\$ 12.360.000	\$ 12.730.800	\$ 13.112.724	\$ 13.506.106
Costos de Producción del Período	\$ 57.946.902	\$ 59.685.309	\$ 61.475.868	\$ 63.320.144	\$ 65.219.749
(+) Inventario Inicial de trabajo en proceso	\$ 3.540.000	\$ 3.646.200	\$ 2.520.000	\$ 3.450.000	\$ 4.500.000
Costo de producción acumulada	\$ 61.486.902	\$ 63.331.509	\$ 63.995.868	\$ 66.770.144	\$ 69.719.749
(-) Inventario Final de trabajo en proceso	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000
Costo de producción terminada	\$ 49.486.902	\$ 51.331.509	\$ 51.995.868	\$ 54.770.144	\$ 57.719.749
(+) Inventario Inicial de producto terminado	\$ 13.388.587	\$ 31.197.915	\$ 32.237.492	\$ 31.218.674	\$ 30.077.613
Costo de producción disponible para la venta	\$ 62.875.489	\$ 82.529.424	\$ 84.233.360	\$ 85.988.818	\$ 87.797.362
(-) Inventario Final de producto terminado	\$ 19.000.000	\$ 19.000.000	\$ 19.000.000	\$ 19.000.000	\$ 19.000.000
Costo de ventas	\$ 43.875.489	\$ 63.529.424	\$ 65.233.360	\$ 66.988.818	\$ 68.797.362

Fuente Propia

FRESHKA

Gráfica 14. BALANCE GENERAL PROYECTADO A 5 AÑOS

2016 - 2020

<i>Freshka</i> <i>Balance general</i>	2016	2017	2018	2019	2020
Activo					
Activo corriente:					
Electivo	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 3.000.000	\$ 7.000.000	\$ 10.000.000
Cuentas por cobrar	\$ 5.000.000	\$ 5.922.827	\$ 5.584.813	\$ 9.500.000	\$ 12.000.000
Provisión Cuentas por Cobrar	\$ (150.000)	\$ (154.500)	\$ (183.016)	\$ (285.000)	\$ (360.000)
Inventario	\$ 56.000.000	\$ 56.000.000	\$ 56.000.000	\$ 56.000.000	\$ 56.000.000
Total activo corriente	\$ 62.850.000	\$ 63.768.327	\$ 64.401.797	\$ 72.215.000	\$ 77.640.000
Activo fijo:					
Bienes inmuebles	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 8.000.000	\$ 12.000.000	\$ 10.000.000
Depreciación Acumulada	\$ 1.200.000	\$ 2.400.000	\$ 4.600.000	\$ 6.800.000	\$ 9.000.000
Total Activo No Corriente	\$ 7.200.000	\$ 8.400.000	\$ 12.600.000	\$ 18.800.000	\$ 19.000.000
Activo total	\$ 70.050.000	\$ 72.168.327	\$ 77.001.797	\$ 91.015.000	\$ 96.640.000
Pasivo y patrimonio					
Pasivo corriente:					
Cuentas por pagar	\$ 5.000.000	\$ 2.000.000	\$ 3.000.000	\$ 8.590.133	\$ 3.000.000
Impuestos sobre las ventas	\$ 14.208.000	\$ 14.634.240	\$ 10.073.000	\$ 11.545.000	\$ 12.241.398
Sueldos devengados	\$ 4.500.000	\$ 4.635.000	\$ 4.774.050	\$ 4.917.272	\$ 5.064.790
Obligaciones Financieras	\$ 5.000.000	\$ 2.000.000	\$ 3.000.000	\$ 2.000.000	\$ 4.000.000
Total pasivo corriente	\$ 28.708.000	\$ 23.269.240	\$ 20.847.050	\$ 27.052.405	\$ 24.306.188
Pasivo no corriente:					
Total pasivo no corriente	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pasivo total	\$ 28.708.000	\$ 23.269.240	\$ 20.847.050	\$ 27.052.405	\$ 24.306.188
Patrimonio:					
Patrimonio neto	\$ 24.000.000	\$ 24.000.000	\$ 24.000.000	\$ 24.000.000	\$ 24.000.000
Utilidad del Ejercicio	\$ 17.184.511	\$ 7.714.576	\$ 7.255.660	\$ 7.807.848	\$ 8.371.217
Utilidad Acumulada	\$ -	\$ 17.184.511	\$ 24.899.087	\$ 32.154.747	\$ 39.962.595
Reservas	\$ 157.489	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total patrimonio	\$ 41.342.000	\$ 48.899.087	\$ 56.154.747	\$ 63.962.595	\$ 72.333.812
Total pasivo y patrimonio	\$ 70.050.000	\$ 72.168.327	\$ 77.001.797	\$ 91.015.000	\$ 96.640.000

Fuente Propia

FRESHKA

Gráfica 15. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO A 5 AÑOS

2016 - 2020

<i>Freshka</i> <i>Estado de Resultados</i>	2016	2017	2018	2019	2020
		3%	3%	3%	3%
Ingresos por Ventas	\$ 88.800.000	\$ 96.037.200	\$ 103.864.232	\$ 108.049.960	\$ 111.847.916
Costo de Ventas	\$ 43.875.489	\$ 63.529.424	\$ 65.233.360	\$ 66.988.818	\$ 68.797.362
Utilidad Bruta	\$ 44.924.511	\$ 32.507.776	\$ 38.630.871	\$ 41.061.142	\$ 43.050.555
Gastos:					
Publicidad	\$ 5.000.000	\$ 2.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Gastos Bancarios	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000
Depreciación	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 2.200.000	\$ 2.200.000	\$ 2.200.000
Varios	\$ 8.000.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
Gastos Administrativos	\$ 3.500.000	\$ 3.605.000	\$ 3.713.150	\$ 3.824.545	\$ 3.939.281
Gastos Operativos	\$ 5.000.000	\$ 5.150.000	\$ 5.304.500	\$ 5.463.635	\$ 5.627.544
Servicios Públicos	\$ 140.000	\$ 140.000	\$ 140.000	\$ 140.000	\$ 140.000
Sueldos y Salarios	\$ 4.500.000	\$ 4.725.000	\$ 4.961.250	\$ 5.209.313	\$ 5.469.778
Total Gastos	\$ 27.740.000	\$ 18.720.000	\$ 19.218.900	\$ 19.737.493	\$ 20.276.603
Utilidad Operacional	\$ 17.184.511	\$ 13.787.776	\$ 19.411.971	\$ 21.323.649	\$ 22.773.952
Ingresos No Operacionales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos No Operacionales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad del Ejercicio	\$ 17.184.511	\$ 13.787.776	\$ 19.411.971	\$ 21.323.649	\$ 22.773.952
Margen Bruto de Utilidad	51%	34%	37%	38%	38%
Margen Neto de Utilidad	19%	14%	19%	20%	20%

Fuente Propia

Conclusiones

A través de este trabajo fue posible no sólo determinar los componentes de un modelo de negocio, sino también establecer las estrategias necesarias para ingresar en el mercado colombiano a través de la venta de conservas naturales. Con base en lo anterior, a continuación se muestran los principales resultados/beneficios obtenidos con este proyecto.

- Establecimiento del modelo de negocio de conservas naturales en Colombia para lograr su comercialización a través de la marca FRESHKA: A través de este trabajo fue posible establecer los lineamientos sobre los cuales debe cimentarse la Compañía, con el fin de lograr una exitosa introducción al mercado. Así mismo, se definieron las estrategias que deben tenerse en cuenta de acuerdo con las fuerzas externas e internas que impactan tanto a la Compañía como al mercado, así como también con las amenazas internas y externas que enfrentaría la Compañía, de acuerdo con los productos a comercializar.
- Definición de prioridades dentro del posicionamiento de la Compañía: Lo anterior, gracias al conocimiento de los competidores que actualmente tiene FRESHKA en el mercado colombiano. De acuerdo con la información proporcionada en este documento, se posibilitó la creación de estrategias que permitieran a FRESHKA no sólo introducirse en el mercado local, sino también crear un reconocimiento de marca que le permita un posicionamiento dentro del mismo y así alcanzar el nivel de ventas esperado.
- Definición de estrategias y parámetros para lograr resultados financieros: Con base en los resultados de este trabajo, fue posible no sólo definir los niveles financieros, en términos de ingresos y utilidades esperados para lograr un negocio rentable, sino que también fue posible establecer el enfoque que se debe dar a la acción comercial, con el fin de obtener dichos resultados.
- Diseño de un modelo de emprendimiento: Con este trabajo fue posible definir el modelo de emprendimiento para la fabricación y comercialización de conservas naturales. Las empresas que realizan este tipo de productos son compañías fuera del rango de pymes y mini pymes, por lo cual, introducirse en el mercado como competencia directa de ellas representa una dificultad alta para los emprendedores. A través de este trabajo fue posible definir un marco en el que se puedan desarrollar más negocios de este tipo, y lograr que los mismos sean rentables y se mantengan en el tiempo.

Los anteriores resultados están enmarcados dentro del modelo de negocios propuesto por Chesbrough y Rosenbloom, logrando la diferenciación a través de las características del producto, y enfocado en un segmento de mercado específico, con el fin de definir de forma más clara el objetivo de introducción y posicionamiento en el mercado.

Referencias

Alt, Rainer, Zimmermann, Hans-Dieter. (2001). *Introduction to Special Section – Business Models. Electronic Markets. The International Journal*, Vol. 11, No. 1, pp. 1019-6781.

Amit, Raphael, Zott, Christoph. (2001). *Value Creation in E-Business. Strategic Management Journal*. Jon Willey and Sons Ltd. Volumen 22. Págs. 6-7.

ANONIMO. *Historia. Las conservas: origen y evolución (s.f)*. [Fecha de consulta: 2 de Septiembre de 2015]. Disponible en: <http://www.conservasisladelcarmen.com/Blog.asp?IdN=7#.Veus50srdEQ>.

ANONIMO. *Historia de las conservas*. Abril 4 de 2013. Recuperado el 3 de Septiembre de 2015, de <http://www.conservasjuker.com/content/historia-conservas>.

Berkowitz, Debora. *Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo* [en línea]. Industria Alimentaria. Capítulo 67. [Fecha de consulta: 25 de Agosto de 2015]. Disponible en: <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/EnciclopediaOIT/tomo3/67.pdf>

Christensen, Clayton; Kagermen, Henning. (2008) *Reinventing your Business Model. Harvard Business Review*. December.

Guía de Actividad Empresarial. *Producción de conservas y mermeladas (s.f)*. [Fecha de consulta: 4 de Septiembre de 2015]. Disponible en: http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/CulturaE/Guias_empresariales/01_Produccion_conservas_mermeladas.pdf

Linder, Jane, Cantrell, Susan. (2000). *Changing Business Models: Surveying the Landscape*. Institute for Strategic Change. Accenture 2000-2001. May.

LLORENS, Georgy. (FECHA) *Una perspectiva al Concepto de Modelo de Negocios “Artículo Ventaja Competitiva de Henry Chesbrough”* [Fecha de Consulta: 2 de Septiembre de 2015]. Doctorando ULSETB. 2010. Disponible en: <http://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/paperventajacompetitiva.pdf>

Osterwalder, Alexander, Pigneur, Yves. (2009). *Business Model Generation*. Self Published.

Pateli, Adamantia, Giaglis, George. (2003). *A Methodology for Business Model Evolution: Application in the Mobile Exhibition Industry*. Athens University of Economics and Business. Wireless Research Group.

Porter, Michael. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press.

Teece, David. (2010). *Business Models, Business Strategy and Innovation*. Long Range Planning. Elsevier. Volumen 43. Pág. 2-3.