

**MODELO DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA QUE OFREZCA BATIDOS
NATURALES EN LA CIUDAD DE CARTAGENA**

**Maryoris Julio López
Alfredo Andrés Mendoza Sierra
Laudis Rosmery Sánchez Delgado**

Mayo 2018

Bolívar

Proyecto de grado II

**MODELO DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA QUE OFREZCA BATIDOS
NATURALES EN LA CIUDAD DE CARTAGENA**

Integrantes

**Maryoris Julio López
Alfredo Andrés Mendoza Sierra
Laudis Rosmery Sánchez Delgado**

Tutor

Mg. Jaime Eduardo González Díaz

Mayo 2018

Bolívar

Proyecto de grado II

Dedicatoria

A Dios.

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme provisto de todo lo necesario para lograr mis objetivos, metas y sueños, por haber colocado en mi vida talentos y dones valiosos, y preparar para mi vida propósitos y planes de éxito, además de su infinita bondad, amor, misericordia y gracia sobre mi vida

A mis profesores.

Por instruirme en conocimientos teóricos y prácticos, por dedicar todos sus esfuerzos, pasión, y amor al arte de enseñar, por tener toda la paciencia del mundo para depositar de sus conocimientos y experiencias en mí como alumna, pero sobre todo por confiar y apoyarme a lo largo de todo este transcurso.

A mi madre Edith y A mi padre Félix.

Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

Por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante y por su amor.

Maryoris Julio López

A Dios.

Por permitirme llegar donde estoy hoy, por darme de su sabiduría e inteligencia, gracias le doy a Dios por permitir cumplir mis metas, sueños y anhelos, por su respaldo y bendiciones.

A mi madre y mi padre,

Sherli sierra y Víctor Mendoza, por instruirme desde joven con valores en casa para hacer de mí una mejor persona, por brindarme de su amor y de su constante apoyo, porque han sido ejemplos a seguir en mi vida, como padres y como hijos de Dios. Gracias por enseñarme a luchar y no darme por vencido, y por enseñarme a siempre superar los obstáculos y proseguir hacia la victoria.

A la doctora Andrea y al doctor Jorge puerta.

Quienes confiaron en mí, quienes siempre me apoyaron y me instruyeron en todos los conocimientos, por tenerme en cuenta para cada actividad universitaria, gracias les doy por todo su empeño y esfuerzo al enseñarme no solo temas académicos sino como crecer y madurar como profesional y como persona.

A todos mis profesores.

Porque cada uno apporto su grano de arena en mi crecimiento académico, como profesional y como persona.

Alfredo Andrés Mendoza Sierra

A Dios,

Por darme vida, fortaleza y perseverancia para continuar mis estudios y poder realizar este proyecto con mis compañeros Alfredo y Maryoris, que son una bendición.

A mis padres,

Esther Delgado y Antonio Sánchez, por estar ahí siempre, por todo su apoyo, comprensión y confianza.

A mis hijos,

Michael y Víctor, por su paciencia, ayuda y fortaleza brindada, que fueron mi motor para seguir adelante.

A mis profesores,

En especial a los Señores Jaime González, Oswaldo Novoa y Enrique Ochoa, por su dedicación en todo momento, por el apoyo en el proceso de realización. Todos aportaron su conocimiento y experiencias dedicándonos gran parte de su tiempo en el tema de plan de negocios, lo cual nos permitió culminar con éxito este trabajo de grado.

Por ultimo queda agradecer a todas esas personas amigos, compañeros y demás familiares, por todo su apoyo, comprensión y confianza que me brindaron a lo largo de esta carrera, lo cual permitió que creciera como persona y profesional.

Laudis Rosmery Sánchez Delgado.

Contenido

Introducción	9
Resumen	10
Abstract	11
1. Planteamiento del problema	12
1.1. Descripción del problema	12
1.2. Formulación del problema	16
1.3. Objetivos de la investigación	17
1.3.1. Objetivo general	17
1.3.2. Objetivos específicos	17
2. Justificación	18
3. Marco de referencia	24
3.1. Antecedentes	24
3.2. Marco teórico	27
3.3. Marco conceptual	44
4. Diseño metodológico	48
4.1. Tipo de investigación	48
4.2 Población y muestra	48
4.3 Técnicas de recolección de la información	49
4.4 Técnicas de procesamiento de la información	50
5. Aspectos de administración y control del proyecto	51
5.1 Cronograma	51
5.2 Presupuesto	51
Tabla 2, figura 2, presupuesto para el modelo de negocio de batidos	51
6. ANÁLISIS DE RESULTADOS	52
6.1 PROPUESTA DE VALOR CLAVE LA INICIATIVA EMPRESARIAL BATIDOS	53
6.1.1 Descripción del producto	53
6.1.2 Presentación del producto	54
6.1.3 Aspectos diferenciales del producto	54
6.1.4 Características del servicio	55
6.1.5 Portafolio de productos	56
6.1.6 Estrategias de precio	67

6.1.7 Estrategias de venta.....	74
6.1.8 Estrategias de publicidad y promoción	77
6.1.9 Segmentación de mercado	78
6.1.10 Análisis de la competencia	80
6.1.11. Mercado objetivo	82
6.2. LA FUENTE DE INGRESOS DE LA INICIATIVA EMPRESARIAL BATIDOS EN LA CIUDAD DE CARTAGENA.....	83
6.2.1. Relaciones con los clientes	83
6.2.2. Atención personal.....	83
6.2.3. Atención personal dedicada.....	83
6.2.4. Canales	83
6.2.4.1 Directos	83
6.2.4.2. Propios	83
6.2.4.3. Socios	84
6.2.5. SEGMENTACIÓN Y TAMAÑO DEL MERCADO	84
6.2.5.1.Mercado objetivo	84
6.2.5.2. Segmento del mercado	85
6.2.5.3. Mercado real.....	88
6.2.5.4. Proyección de la demanda	89
6.3. LA ESTRUCTURA DE COSTOS QUE NECESITA LA INICIATIVA EMPRESARIAL BATIDOS EN LA CIUDAD DE CARTAGENA.....	90
6.3.1. Contactos claves.....	90
6.3.1.2. Socios estratégicos	90
6.3.1.3. Proveedores	90
6.3.1.4. Socios inversores	93
6.3.2. Actividades claves.....	93
6.3.2.1. Descripción de procesos de producción	93
6.3.2.2. Descripción de procesos de administración	95

6.3.2.3. Descripción de procesos de servicio	95
6.3.3. Recursos claves	96
6.3.3.1. Maquinaria	96
6.3.3.2 Materia prima	96
6.3.3.3 Utensilios de cocina	Error! Bookmark not defined.
6.3.3.4. Recursos humanos	97
6.3.3.5. Localización del proyecto	98
6.4. Inversión.....	99
6.4.1. Inversión en activos fijos	99
6.4.2. Inversión en capital de trabajo	99
6.4.3. Inversión total	99
6.4.3.1. Costos y gastos	100
6.4.3.1.1. Costos directos e indirectos de fabricación	100
6.4.3.1.2. Total costos operativos	100
6.4.3.1.3. Gastos administrativos	101
6.4.3.1.4. Gastos de venta	101
6.4.3.1.5. Gastos financieros	102
6.4.3.1.6. Total gastos operativos	102
7. Flujo de caja proyectado.....	103
8. Conclusiones	104
Bibliografía	105

Introducción

Según la Encuesta Nacional de la Situación Nutricional en Colombia (ENSIN) del año 2010. “Colombia pasó de un estado de desnutrición a malnutrición”, la cual ha sido causada por la falta de costumbre y tiempo que hoy día carcome a la sociedad y que se refleja en los altos índices de obesidad y sobre peso.

Por esta razón nace el modelo de negocios “**BATIDOS**” tratando de mejorar con sus bebidas nutricionales la problemática identificada, ofreciendo a sus clientes un estilo de vida saludable, que se espera y se convierta en cultura.

Batidos ofrece un lugar donde sea posible pasar un rato agradable solo o con amigos en un ambiente familiar y a la vez consumir una bebida nutritiva, que brinde la posibilidad de no gastar tanto dinero, debido a que la mayoría de los habitantes de esta ciudad no tienen los recursos necesarios, por lo tanto el servicio que se brindará con esta idea de negocio, tratará en lo posible de ofrecer un precio accesible para la población que no posea esos recursos.

Al ser esta idea de negocio, un producto innovador, y dado el nicho de mercado al que está focalizado, el equipo promotor será quien establezca las recomendaciones y estrategias adecuadas en el respectivo plan de marketing, para así posicionarse en la mente de los clientes.

También es importante hacer notar que se escogió a la ciudad de Cartagena en especial el barrio socorro, porque de acuerdo con observaciones basadas en indagaciones de tipo informal en el mercado, se ha detectado que existe un porcentaje muy grande de demanda insatisfecha. A estos clientes insatisfechos son a los que se quiere llegar, ya que por la falta de un local cerca de donde se ejercitan, trabajan o viven, no pueden consumir lo que necesitan para llevar un estilo de vida saludable.

Batidos puede satisfacer la demanda actual y proyectarse para satisfacer la futura.

Resumen

BATIDOS es un excelente modelo de negocios, sencillo y accesible a todo público. Basándose en precios competitivos con el cual permite llegar a prácticamente todos los estratos, en especial al mercado objetivo que son los estratos 2,3 y 4.

Ofrece un producto natural, fresco, nutritivo y de preparación rápida, tal como lo son sus líneas de batidos que son:

- Línea Refrescantes
- Deportiva
- Medicinal
- Y otros a base de yogurt, leche o helados.

El valor diferencial del proyecto con respecto a la competencia, son los precios accesibles que se ofrecen al mercado y su ubicación estratégica, además de ofrecer un abanico de posibilidades para un estilo de vida saludable.

Actualmente Batidos se encuentra en la fase de desarrollo inicial y se espera llegar en el 2019 a la fase de inicio e introducción del producto.

Abstract

A SMOOTHIE is an excellent business model, simple and accessible to all audiences. Based on competitive prices which allow reaching virtually all levels, in particular to the target markets which are strata 2, 3 and 4.

It offers a natural, fresh, nutritious and quick preparation, product as they do their lines of shakes that are:

- Line refreshing
- Sports
- Medicinal
- And other based yogurt, milk or ice cream.

The value differential of the project with respect to the competition, are the affordable prices offered to the market and its strategic location In addition to offering a range of possibilities for a healthy lifestyle.

A shake are currently in the initial development phase and is expected to reach the phase of home and the product introduction in 2019.

1. Planteamiento del problema

1.1. Descripción del problema

Actualmente en la sociedad existen muchos problemas de salud, quizás en un porcentaje mayor que hace unos años atrás, existe un aumento de enfermedades causadas por la mala alimentación de las personas. Según la revista *Journal of American Medicine*, más de un tercio (34,9%) de los adultos estadounidenses son obesos. Aproximadamente, el 17% (o 12,7 millones) de los niños y adolescentes de dos a diecinueve años son obesos.

Según la OMS En 2016, según las estimaciones unos 41 millones de niños menores de cinco años tenían sobrepeso o eran obesos. Si bien el sobrepeso y la obesidad se consideraban antes un problema propio de los países de ingresos altos, actualmente ambos trastornos aumentan en los países de ingresos bajos y medianos, en particular en los entornos urbanos. En África, el número de menores de 5 años con sobrepeso ha aumentado cerca de un 50% desde el año 2000.

En 2016, cerca de la mitad de los niños menores de cinco años con sobrepeso u obesidad vivían en Asia. En 2016 había más de 340 millones de niños y adolescentes (de 5 a 19 años) con sobrepeso u obesidad. La prevalencia del sobrepeso y la obesidad en niños y adolescentes (de 5 a 19 años) ha aumentado de forma espectacular, del 4% en 1975 a más del 18% en 2016. Este aumento ha sido similar en ambos sexos: un 18% de niñas y un 19% de niños con sobrepeso en 2016.

Mientras que en 1975 había menos de un 1% de niños y adolescentes de 5 a 19 años con obesidad, en 2016 eran 124 millones (un 6% de las niñas y un 8% de los niños). A nivel mundial, el sobrepeso y la obesidad están vinculados con un mayor número de muertes que la insuficiencia ponderal. En general, hay más personas obesas que con peso inferior al normal. Ello ocurre en todas las regiones, excepto en partes de África subsahariana y Asia.

Según la OMS, La causa fundamental del sobrepeso y la obesidad es un desequilibrio energético entre calorías consumidas y gastadas. A nivel mundial ha ocurrido lo siguiente: un aumento en la ingesta de alimentos de alto contenido calórico que son ricos en grasa; y un descenso en la actividad física debido a la naturaleza cada vez más sedentaria de muchas formas de trabajo, los nuevos modos de transporte y la creciente urbanización.

A menudo los cambios en los hábitos alimentarios y de actividad física son consecuencia de cambios ambientales y sociales asociados al desarrollo y de la falta de políticas de apoyo en sectores como la salud; la agricultura; el transporte; la planificación urbana; el medio ambiente; el procesamiento, distribución y comercialización de alimentos, y la educación.

Un IMC elevado es un importante factor de riesgo de enfermedades no transmisibles, como las siguientes: las enfermedades cardiovasculares (principalmente las cardiopatías y los accidentes cerebrovasculares), que fueron la principal causa de muertes en 2012; la diabetes; los trastornos del aparato locomotor (en especial la osteoartritis, una enfermedad degenerativa de las articulaciones muy incapacitante), y algunos cánceres (endometrio, mama, ovarios, próstata, hígado, vesícula biliar, riñones y colon).

El riesgo de contraer estas enfermedades no transmisibles crece con el aumento del IMC. La obesidad infantil se asocia con una mayor probabilidad de obesidad, muerte prematura y discapacidad en la edad adulta. Sin embargo, además de estos mayores riesgos futuros, los niños obesos sufren dificultades respiratorias, mayor riesgo de fracturas e hipertensión, y presentan marcadores tempranos de enfermedades cardiovasculares, resistencia a la insulina y efectos psicológicos.

En los últimos años, el sobrepeso registró un crecimiento del 5% en Colombia, La última Encuesta de Situación Alimentaria (Ensin), del 2010, señala que el 17,5 por ciento de niños y jóvenes entre los 5 y los 17 años sufre de algún tipo de exceso de peso. En total, el 13,4

por ciento padece de sobrepeso y el 4,1 sufre obesidad. Entre las principales causas de sobrepeso en el país se encuentran la mala alimentación, sumada al sedentarismo de gran parte de la población que aún no adquieren hábitos saludables de vida.

Las principales ciudades de Colombia afectadas por esta epidemia son San Andrés y Providencia que entre otras ocupan el primer lugar en materia de población con problemas de obesidad, con el 26,6 por ciento; seguido por Guaviare, 25, 1. Valderrama asegura que este tipo de afectaciones producto de la malnutrición crecen junto a otro mal denominado doble carga nutricional, característica que consiste en un hogar donde se pueden encontrar menores con sobrepeso mientras que sus padres sufren desnutrición. “Donde hemos encontrado más casos es en La Guajira, Vaupés, Nariño, Vichada, Cauca y Guainía”. De acuerdo con Salvador Palacio, director de la Fundación Gorditos de Corazón, “Colombia pasó de un estado de desnutrición a malnutrición”.

En un estudio a estudiantes universitarios de la ciudad de Cartagena se encontró que el motivo más frecuente para no alimentarse bien fue la falta de costumbre y tiempo. La susceptibilidad de enfermar fue del 23,1% y el riesgo de anorexia y bulimia del 14,2%. En el análisis multivariable el mejor modelo con el SCOFF mostró significación estadística con edad (OR: 1,86), susceptibilidad de enfermar (OR: 1,77), dieta (OR: 2,81), problemas de colon (OR: 1,8) y no realizar actividad física (OR: 3,04). Los hábitos y trastornos de alimentación en estudiantes universitarios están influidos por factores relacionados con el quehacer universitario, siendo necesario considerar este comportamiento alimentario como un problema relevante que interactúa con el buen desarrollo de las actividades académicas.

El modelo Canvas ofrece un lienzo que brinda estructura y organización de ideas al modelo de negocio que se quiera emprender, en el caso este trabajo se desarrollara el modelo de negocio del emprendimiento de los batidos naturales en la ciudad de Cartagena, brinda de manera

provechosa la identificación de la propuesta de valor, la relación con los clientes, el reconocimiento del segmento de mercado.

Este trabajo pretende diseñar un modelo de negocios para una empresa que ofrezca batidos naturales en la ciudad de Cartagena aplicando la metodología Canvas con el fin de clarificar la iniciativa empresarial de ese sector. Con esta iniciativa empresarial se busca solventar algunas de las necesidades de mejora en los hábitos alimenticios de los cartageneros, mejorando las condiciones nutricionales de una parte de la población que tiene déficits en esta área no por falta de medios económicos sino por factores laborales, culturales y de otras índoles.

1.2. Formulación del problema

¿Cuál serían las características de un modelo de negocios para una empresa que ofrezca batidos naturales en la ciudad de Cartagena aplicando los parámetros dictados por la metodología Canvas?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Diseñar un modelo de negocios para una empresa que ofrezca batidos naturales en la ciudad de Cartagena, aplicando la metodología Canvas, con el fin de clarificar oportunidad de negocio para esta iniciativa empresarial.

1.3.2. Objetivos específicos

1.3.2.1. Definir la propuesta de valor clave para la iniciativa empresarial de batidos naturales en la ciudad de Cartagena por medio de la aplicación de las preguntas claves que menciona el modelo Canvas.

1.3.2.2. Establecer la estructura de costos que necesita la iniciativa empresarial de batidos naturales en la ciudad de Cartagena aplicando como herramienta guía el modelo Canvas.

1.3.2.3. Identificar la fuente de ingresos y el origen de los mismos para el modelo de negocios de batidos naturales en la ciudad de Cartagena utilizando como base el modelo Canvas para construir el mismo.

2. Justificación

El modelo se desarrolla con el objetivo de generar oportunidad de negocio, de emprendimiento, de generación de empleos, negocio que permita aprovechar el nicho de mercado del que se desprende la problemática identificada en la oferta de los batidos naturales en la ciudad de Cartagena con el motivo de generar y promover en sus clientes y sociedad, un estilo de vida saludable y deliciosa al mismo tiempo. Este modelo negocio evidencia la grande y creciente demanda del mismo.

Las frutas y verduras constituyen un grupo de alimentos de interés en Salud Pública a nivel mundial, por sus beneficios para la salud humana derivados de sus propiedades nutricionales, lo cual condujo a la Organización Mundial de la Salud (OMS) a recomendar un consumo mínimo de 5 porciones ó 400 g diarios de estos vegetales desde el año 2004; sin embargo, hay una preocupación actual por el bajo consumo que han registrado los estudios en la población de diferentes países.

El consumo de frutas y verduras es reconocido por la comunidad científica como parte integral de la alimentación saludable en la población de todas las edades; protegen contra el desarrollo de enfermedades crónicas no transmisibles debido a las propiedades derivadas de su composición, combinaciones de nutrientes y demás compuestos químicos que forman parte de la matriz del alimento, más que de sus nutrientes aislados; cumplen importantes funciones en el metabolismo y liberación de energía en el organismo humano; contribuyen significativamente a elevar el índice la calidad de la dieta, comparado con otros alimentos (Gil y otros 2015).

Según la OMS (2004), el consumo de más de 5 porciones de frutas y verduras ó 400 g diarios contribuye a disminuir el riesgo de infarto agudo de miocardio y accidente cerebrovascular; a mayor consumo de frutas y verduras menor es el riesgo de enfermedad

isquémica fatal, reduce en un 4% el riesgo de padecer la enfermedad por cada 80 g de frutas y verduras adicionales consumidos (Crowe y otros 2011). Son múltiples los beneficios del consumo de frutas y verduras en la prevención del sobrepeso y la obesidad al reducir el porcentaje de tejido graso o adiposo en personas adultas con sobrepeso y obesidad, lo que se fundamenta en su contenido de fibra y bajo aporte de energía; en población adulta en Perú, no se encontró “evidencia de asociación entre el sobrepeso y la obesidad con el consumo de frutas y verduras” (ArribasHarten y otros 2015); pocos estudios presentan efectos adversos del consumo de frutas y verduras, en adolescentes de Corea del Sur, “la frecuencia del consumo de frutas en la cena mostró una correlación significativa positiva con el peso corporal y el índice de masa corporal” (Ham E y Kim 2014) se atribuye esta relación al alto contenido de azúcares y almidones de algunas frutas o su adición en las preparaciones y al consumo elevado.

Según la ENSIN (2010), en cuanto a las verduras y hortalizas, el 28,1 % de la población las consume, el 21,7% las consumen una vez al día, el 5,0% dos veces al día y el 1,4% tres o más veces al día; esta práctica se suma a una mayor proporción de personas que consume las frutas en jugos o procesadas y las verduras cocidas, en lugar de enteras y crudas, métodos de preparación que permiten conservar sus nutrientes en cantidad y calidad apropiados para un mejor aprovechamiento por parte del organismo humano. En población de 15 a 39 años en Cartagena, se encontró que las motivaciones para el consumo de frutas y verduras son las variables relacionadas con la salud (50,8%), seguido por el bienestar (14,5%), precio (12,7 %), disponibilidad (12,5%), nutrientes (11,3 %) y gusto (8,7 %). En cuanto a la variable precio, para algunos individuos resulta un factor motivante, mientras que para otros (21 %) es una barrera para el consumo de frutas y verduras (Galindo 2015), similar a lo observado en Bucaramanga, donde el bajo consumo se asoció a las variables precio y sabor para el caso de las verduras (Gamboa y otros 2010).

En estudiantes Universitarios, las jornadas académicas y disponibilidad de recursos afectan el acceso a los alimentos y generan modificaciones en los hábitos de alimentación; en 420 estudiantes de Cartagena se encontró un bajo consumo de frutas y verduras, siendo menor en las universidades públicas y en estratos socioeconómicos inferiores. El 52% consume frutas y verduras diariamente y el 26,1% una vez a la semana; las consumen en hamburguesas, emparedados y preparaciones con carnes (Restrepo y otros 2013).

Es importante continuar el fortalecimiento de la cultura productiva y empresarial del sector agrícola de frutas y verduras, articulando cadenas productivas con la perspectiva de sistemas alimentarios sostenibles que contribuyan a la nutrición; especialmente relevante en aquellos territorios donde la producción y consumo de este grupo de alimentos es más baja.

Generar entornos saludables en mercados, instituciones educativas de todos los niveles, servicios de alimentación institucional, escenarios deportivos, barrios o territorios donde realizan ferias y mercados que comercializan frutas, verduras y legumbres de buena calidad con el fin de facilitar el acceso y consumo y con ello la adopción de patrones saludables de alimentación.

Actualmente también se puede ver a nivel nacional gimnasios tales como Body Tech, Hard Body, Helena del Mar, Spinning Center entre otros que son menos conocidos pero que al igual prestan un servicio apoyando este nuevo estilo de vida; nos comprueba que gran porcentaje de la sociedad comenzó y continua preocupándose por su salud y consecuentemente a alimentarse más saludablemente, teniendo en cuenta los contenidos nutricionales de los alimentos que consumen.

En un estudio de hábitos y comportamientos alimentarios que se realizó en la Pontificia Universidad Javeriana en el 2005, con una muestra final de 117 estudiantes entre las edades de 18 y 21 años, arrojó interesantes resultados entre los cuales es importante destacar los siguientes: 39 alumnos realiza actividad física con una frecuencia de 1 a 3 veces por semana; la costumbre de

consumo de bebidas se evidencia que un 18,8% consume jugo de naranja, el 53% consume leche a diario un 44,5% toma café con leche, un 17,9% consume gaseosa y un 65% consume agua pura. La costumbre de consumo de frutas en esta población estudiada, mostro que solo un 5,6 % consume naranja y un 16,2% mandarinas, un 29,9% consume estas frutas entre 3 y 4 veces por semana.

Estas cifras muestran que el consumo de alimentos saludables y orgánicos día a día va en crecimiento por el mismo cambio de conductas y estilos de vida a unos más saludables. “La agricultura ecológica en los últimos años, ha mostrado un crecimiento sostenido a nivel mundial, generando un interés cada vez mayor en los consumidores por adquirir productos obtenidos en sistemas que se basan principalmente en la no utilización de insumos químicos de síntesis, protección y conservación del medio ambiente y responsabilidad con el bienestar y la seguridad de los trabajadores del campo.

En nuestro país la producción de alimentos orgánicos es un área donde aún falta mucho por recorrer, “Hoy tenemos en nuestro país 219 empresas, entre productores individuales, asociaciones, transformadores, y comercializadores registrados y certificados, que producen alimentos orgánicos tanto para el mercado nacional como internacional” en donde se ven muchas iniciativas que vinculan estas empresas productoras de alimentos orgánicos, tratando buscar satisfacer la tendencia a lo saludable del mercado.

Esto se evidencia “en una encuesta realizada sobre el consumo de productos orgánicos y publicada en el diario La República, el 58 % de los encuestados conocen que la alimentación orgánica es equivalente a la alimentación ecológica, 40,16 % cree que la alimentación ecológica es natural y solo dos por ciento de los participantes en el sondeo creen que la alimentación ecológica es light. Un 81,25 % de los encuestados se motiva a consumir este tipo de productos por salud, 9,59 % los compra por su positivo impacto ambiental, mientras que 3,97 % porque

crea que con su compra beneficia a los pequeños productores. El sondeo también arrojó que la mayoría de personas consumen productos orgánicos por salud con 73 % de las respuestas, 17,4 % los come porque cree que son naturales y no poseen químicos, 3,25 % solo por probarlos, 3,2 % para conocer sus beneficios, 1,6 % para ayudar a la protección del medio ambiente y 1,6 % por una mejor manipulación de los alimentos”.

De esta manera nuestra idea por medio del modelo de negocio de batidos a base de fruta (Smoothies) en Cartagena, es un mercado que tiene una oferta incipiente pero que con el consumo de alimentos orgánicos y con los nuevos hábitos alimenticios, que está adoptando la sociedad se puede ver que hay un segmento del mercado el cual está demandando productos saludables, ya que están buscando nuevas maneras de alimentarse saludablemente con ideas innovadoras. “Los Smoothies son batidos de frutas o frutas con verduras normalmente congeladas que le dan una textura suave (Smooth), que pueden ser mezcladas con yogur, helado, leche, agua o zumo de frutas. Según los nutricionistas la diferencia entre un Smoothies y un Jugo, es que el Smoothies es la mezcla de la fruta entera congelada, mientras que el jugo es el extracto de la fruta solamente.”

Esta fácil sostener esta idea de negocio ya que la producción Frutícola del país es abundante y se espera que lo siga siendo a corto y mediano plazo según la Secretarías de agricultura Departamentales, la Unión De Pequeños Agricultores (UPA), la Unidad Municipal de Asistencia y Técnica Agropecuaria (UMATA) y el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. El total de cultivos ha tenido un incremento sustancial desde el 2006 al 2008, en las frutas que para esa idea de negocio de los Smoothies son fundamentales. De esta manera existe un producción que puede satisfacer la demanda de fruta del negocio, creando alianzas estratégicas que le brinden seguridad y calidad al negocio para que este satisfaga la demanda del producto y así generar un valor agregado por medio de productos saludables basados en calidad y beneficios

nutricionales, apoyando las nuevas tendencias alimenticias de un mercado que hoy en día está en crecimiento. Buscando proveedores de fruta donde sus productos ofrecidos sean productos orgánicos, naturales logrando una alianza estratégica con el proveedor

Para el desarrollo del proyecto es necesario hacer un proceso de investigación y desarrollo de la composición de cada uno de los productos a ofrecer, buscando lograr las mejores combinaciones de sabores y olores en las recetas de cada uno de los productos para llegarle al cliente con el producto que desea. La innovación, uno de los puntos fundamentales que se debe asegurar en el desarrollo del negocio, tiene que ver con penetrar el mercado de forma evidente, para que la propuesta sea acogida, difundida y logre el mayor nivel de aceptación en el mercado , esto tiene que ver con una estrategia clara de penetración.

Este negocio será exitoso en la medida en que los consumidores acepten, consuman y promuevan nuestros productos, logrando esto por medio de campañas importantes de publicidad y evento como el de lanzamiento y otros en los cuales se ofrecerá degustación a los clientes. Para el desarrollo del proyecto se requerirán fuentes de financiación que en principio se pretende que sean aportes de los socios y de potenciales inversionistas, que una vez terminado el plan de negocio, puedan mostrarse las bondades del concepto del mercado.

3. Marco de referencia

3.1. Antecedentes

Restaurantes, un negocio cada vez más dulce. “La industria gastronómica en Colombia saborea un buen momento. Para comenzar, en el 2006 las ventas llegaron a 5,2 billones de pesos, de acuerdo con un estudio que hizo el Centro Nacional de Consultoría. La industria gastronómica en Colombia saborea un buen momento. Para comenzar, en el 2006 las ventas llegaron a 5,2 billones de pesos, de acuerdo con un estudio que hizo el Centro Nacional de Consultoría para la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica, Acodres. A esto se suma que para el 2007 se prevé un crecimiento en ventas de 9 por ciento.

De acuerdo con el DANE, hoy el 6,71 por ciento de la canasta familiar de los colombianos corresponde a comida fuera del hogar y el 4,98 por ciento a comida en restaurantes. Los servicios de restaurantes y hoteles mostraron el año pasado un crecimiento del 7,57 por ciento. Esto incluye, además, que en el sector hay tendencias hacia la formalización y a mejoras en la concepción de los negocios. Hoy se encuentran empresas más profesionales, con estructuras más fuertes que han permitido el desarrollo de cadenas e inversiones millonarias. El gastronómico es un negocio que requiere capitales importantes, según confirman empresarios del sector. Montar un restaurante de primer nivel en Bogotá puede costar entre 700 y 1.000 millones de pesos.

En las zonas donde se concentran, el metro cuadrado tiene altos precios; en la zona G de Bogotá, por ejemplo, el arriendo de una casa de 250 metros cuadrados cuesta más de 30 millones de pesos mensuales. El metro cuadrado en el parque Lleras de Medellín cuesta entre 3,5 y 5 millones de pesos, mientras que en la carretera de Las Palmas, entre 5 y 7 millones. En Cali, en sectores como Ciudad Jardín y Granada, estos arriendos oscilan entre 2 y 3 millones y en Cartagena, en la ciudad amurallada, entre 7 y 9 millones de pesos. En la actividad de restaurantes

y servicio de comidas, Cartagena tiene la tarifa de industria y comercio más baja, 7 por mil, Cali 8,8 por mil, mientras que en Bogotá y Medellín es del 10 por mil. 16

En los últimos años al sector de restaurantes han llegado inversionistas jóvenes. "Quería diversificar y hace dos años me metí en el negocio. Un grupo de amigos nos asociamos con una persona que conoce el tema y montamos un restaurante de comida fusión, en la zona G de Bogotá. Tuvimos éxito y la inversión, que fue de 50 millones de pesos, hoy se ha valorizado más de 50 por ciento", manifestó el presidente de una importante compañía del país, que no quiso ser identificado. En la industria gastronómica están invirtiendo no solo los nuevos. Nombres como Andrés Jaramillo y Harry Sassón, son algunos de los que se encuentran entre quienes han extendido su operación de comidas. Los grandes y tradicionales también han seguido creciendo y consolidando el sector. Solo en Bogotá se abrieron en los últimos dos años cerca de 15 restaurantes, con conceptos innovadores y oferta especializada de comidas, entre ellos algunos de Perú y otros orientales.

"Salir a comer o almorzar se volvió cotidiano, dejó de ser algo para celebrar. En las grandes ciudades del país, la gente trabaja lejos de sus casas y encuentra en el restaurante un espacio para socializar y hacer negocios", manifestó Francisco Silva, propietario de Panerolli, una cadena de restaurantes de comida casual en todo el país. Un tema que crea expectativa es el del impuesto del 1.5 por ciento de los ingresos operacionales para la promoción del turismo, que tendrán que pagar trimestralmente los restaurantes y bares turísticos... "La industria formal lo ve con buenos ojos, debemos hacer esfuerzos para que se formalice más el sector", dijo Gustavo Toro, presidente de Acodrés.²

Taller de grado de la Pontificia Universidad Javeriana. En el trabajo de grado de la Pontificia Universidad Javeriana, elaborado por Andrea Marcela Riaño en el año 2009 de la facultad de Administración de Empresas logro concluir en su trabajo producción y

comercialización de bebidas y comida saludables, dirigido a personas que deseen alimentarse sanamente en un lugar moderno y agradable: “Se encontró una necesidad insatisfecha en el mercado, lo que hizo posible este estudio para determinar la viabilidad de un proyecto innovador que satisfaga las necesidades de los consumidores.

La tendencia actual que está dada hacia un estilo de vida más saludable haciendo una mezcla entre comida sana y ejercicio brinda una oportunidad en el mercado ya que las personas están cansadas de tanta saturación de comida chatarra que causa enfermedades y hace que las personas suban notablemente de peso, por esta razón Takuare desarrollara un concepto de negocio que logre captar la atención de las personas para comenzar a cambiar la mentalidad de que la comida rápida es comida chatarra. El 58% de los encuestados está dispuesto a consumir productos como Jugos a base de fruta, wraps, ensaladas, cholaos y pastelería, de muy alta calidad cerca de la universidad, lo que representa un mercado objetivo ya que se puede deducir que existe un interés, aceptación y accesibilidad a Takuare.

Dado que los productos que se ofrecerán en Takuare son de muy alta calidad esto se verá también reflejado un poco en el precio de compra sin embargo siempre y cuando se asignen los valores agregados de la mejor manera las encuestas determinaron que para el 26% de los encuestados el precio no es un factor totalmente decisivo para el consumo, seguido de un 41% que determino que “puede ser” un factor determinante a la hora de consumir este tipo de productos. La imagen corporativa (Luminosidad, diseño, ambientación, comodidad, limpieza etc.) es un factor muy importante para la decisión de compra en un 68% de los encuestados, seguido de un 28% que determino que este factor es solo importante, por lo anteriormente nombrado se demuestra el grado de influencia en la decisión de compra este factor, y por esta razón se desarrollaran estrategias orientadas a crear un concepto innovador que llame la atención, sea único y genere así una identidad de marca”

3.2. Marco teórico

Se parte de la idea de utilizar la metodología de Canvas de Alexander Osterwalder, teniendo en cuenta la relación de los conceptos que se desarrollan en esta con el emprendimiento y la innovación de las ideas a aplicar para llevar a cabo un modelo de negocio atractivo tanto para clientes como para inversionistas. “En última instancia, la innovación en modelos de negocio consiste en crear valor para las empresas, los clientes, y la sociedad, es decir, en sustituir los modelos obsoletos” (Osterwalder y Pigneur, 2006, p.8).

Lo que resalta en la cita anterior, es que la visión de la metodología Canvas lo que pretende es imponer un nuevo sentido a la proposición de ideas que estén ligadas con la ampliación de una empresa o la creación de un negocio desde cero, siempre teniendo en cuenta, la forma de llegar más lejos y romper con esquemas obsoletos, intentando ser innovadores y generar valor a los productos/servicios en los que esté relacionado el negocio o empresa para la cual se está diseñando el modelo, definiendo la forma en que se ha de agregar valor a uno u otro.

Lo que expresan Osterwalder y Pigneur (2006) sobre lo anterior se plasma en la siguiente cita: “Lo que debemos preguntarnos es cómo podemos inventar, diseñar y aplicar estos eficaces modelos de negocio de forma sistemática; cómo podemos cuestionar, desafiar y transformar los modelos obsoletos y cómo podemos convertir las ideas visionarias en modelos de negocio revolucionarios que desafíen el sistema establecido o lo rejuvenezcan en caso de que seamos responsables” (p. 8).

Por lo anterior, se decidió seleccionar dicha metodología, puesto que representa los objetivos que se quieren alcanzar con el planteamiento de la idea inicial de donde se desprende este proyecto, además de que la metodología plantea lineamientos estructurados de tal forma que hacen ver que el desarrollo de dicha idea es factible, permitiendo plasmarla en un modelo de negocio viable.

Lo primero que se ha de tener claro antes de empezar con la metodología, es saber exactamente que es un modelo de negocio. “Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona, y capta valor” (Osterwalder y Pigneur, 2006, p.17). Ante la idea anterior, muchos de los documentos que se pueden encontrar sobre el tema, expresan que, palabras más, palabras menos, un modelo de negocio es la forma en que la empresa pretende ganar dinero. Pero el concepto no solamente está relacionado sobre cuanto cobrar por un producto/servicio, está también relacionado con el concepto de a quien se va a ofrecer el producto, que vías de oferta se van a utilizar, cuales son las características del producto a ofrecer, entre otros aspectos.

Teniendo en cuenta esto, y siguiendo los lineamientos de la metodología seleccionada, se debe hacer el estudio de las actividades que conlleven a la obtención de una mayor noción y visión de la empresa que se ha de emprender, mediante el enfoque global de todos los aspectos que de una u otra forma intervienen en la operación de un negocio.

La metodología de Canvas sugiere pues la división de dichas actividades en nueve módulos, los cuales cubren cuatro áreas principales de un negocio: cliente, oferta, infraestructura y viabilidad económica. “El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicara en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa” (Osterwalder y Pigneur, 2006, p.18). Para el trabajo, se ha pensado en la división de los módulos de la metodología CANVAS en tres grandes estructuras; una es la definición de la propuesta de valor, que es el centro de la investigación para formular cual será el atractivo del modelo de negocio para con los clientes y los posibles inversores.

La otra estructura de definiciones y de desarrollo es la que define la estructura de costos donde se han de tener en cuenta los aspectos relacionados a los socios, recursos actividades clave y la estructura de los costos en el que se han de incurrir para el desarrollo del modelo a la vista de

la investigación. Por último la estructura de fuentes de ingreso donde se agrupan los módulos de segmento de mercado, canales de distribución, relación con los clientes y la definición de las fuentes de ingreso del modelo. A continuación una descripción breve de los nueve módulos de construcción de un modelo basado en la metodología Canvas:

Segmento de clientes o de mercado: El objetivo es la identificación de segmentos de clientes definidos y agrupados por la necesidad o necesidades que se han identificado y por la cual se emprende el desarrollo del modelo, teniendo en cuenta aspectos como renglón socio económico, crecimiento potencial con respecto al negocio y demografía. Según la definición de Osterwalder y Pigneur (2006), “los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio, ya que ninguna empresa puede sobrevivir durante mucho tiempo si no tiene clientes (rentables), y es posible aumentar la satisfacción de los mismos agrupándolos en varios segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes” (p.23).

Es de suma importancia el identificar el/los segmentos de mercado, ya que se ha de determinar con la clasificación de los mismos cuál de los renglones o segmentos es el que ha de aportar más entradas al negocio, eso sí, sin descuidar a los demás que se identifiquen como secundarios, puesto que muchas veces son complementarios y no excluyentes. Existen varios segmentos de mercado expuestos por la metodología, he aquí una descripción breve de cada uno:

- **Mercado de Masas:** es un modelo de negocio que no hace distinción, mejor dicho, generaliza la segmentación en un gran número de futuros clientes con necesidades similares. Según la metodología, este es el modelo que se utiliza en el sector de la electrónica de gran consumo.

- **Nicho de Mercado:** Los modelos de negocio que orientan sus actividades a este tipo de segmentación, atienden a clientes específicos y especializados; la oferta es a una fracción

del mercado. Osterwalder y Pigneur (2006) puntualizan que “estos modelos de negocio son frecuentes en las relaciones proveedor -clientes. Es el caso, por ejemplo, de muchos fabricantes de piezas de vehículos, que dependen en gran medida de los principales fabricantes de automóviles” (P. 24).

- **Mercado segmentado:** en la actualidad, muchas empresas aplican la segmentación del mercado para distinguir a clientes potenciales con necesidades similares y a los cuales se les pueda ofrecer una oferta similar pero sabiendo distinguir la propuesta de valor, la cadena de distribución, la relación y la fuente de ingresos para cada uno de ellos. Grandes empresas como Samsung, diversificar su mercado no solamente para clientes potenciales sino también para consolidar su nombre con los productos que ya poseen el mercado.

- **Mercado diversificado:** las empresas que aplican este tipo de identificación de su mercado, atienden a clientes con intereses diferentes y con necesidades diferentes, las cuales no están relacionadas entre sí por ningún aspecto. Lo anterior denota que la empresa que ofrece dichos servicios o que implementa dicho modelo de negocio, debe poseer una estructura fuerte puesto que el satisfacer distintas demandas significa el tener que sustentar diferentes propuestas de valor y todos los aspectos relacionados con estas actividades.

- **Plataformas multilaterales:** las empresas que aplican este tipo de modelo de negocios definen dos tipos de actividades independientes pero complementarias al mismo tiempo. Osterwalder y Pigneur (2006), define ejemplos como “Una empresa de tarjetas de crédito, por ejemplo necesita una gran base de clientes y una gran base de comercios que acepten sus tarjetas” (p.24).

Propuesta de valor: Osterwalder y Pigneur (2006), definen la propuesta de valor de la siguiente manera: “La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u

otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a sus clientes” (p. 25).

En otras palabras, la propuesta de valor no es más que el conjunto de características que han de hacer al producto/servicio que se ofrezca, único e innovador ante las necesidades del cliente, lo cual hará que la opción de compra del mismo se incline siempre hacia nuestra empresa. En este módulo, es donde se define lo que ha de caracterizar a nuestro producto, lo que lo hará diferente y atractivo para el segmento de clientes seleccionado, definiendo productos/servicios por segmento, teniendo en cuenta el nivel y los productos ofrecidos para los mismos. Según la metodología, el valor que se agrega al producto/servicio puede ser cuantitativo (precio, velocidad del servicio, etc.) o cualitativo (diseño, experiencia del cliente, etc.) Existen algunos aspectos a tener en cuenta al momento de crear el valor para el cliente:

- **Novedad:** Algunas propuestas de valor satisfacen necesidades nuevas en el segmento de clientes, quienes aún no la perciben puesto que es una oferta nueva en el mercado. “Por lo general, aunque no siempre, este tipo de valor está relacionado con la tecnología. Los teléfonos móviles, por ejemplo, han creado una industria completamente nueva alrededor de las telecomunicaciones móviles” (Osterwalder y Pigneur, 2006, p.26).

- **Mejora del rendimiento:** antes la mejora en los alimentos producto era plus para la creación de una mejor propuesta de valor. Sin embargo, el mayor rendimiento tiene sus límites. Lo anterior puede describirse con el caso de los computadores de mesa los cuales, a pesar de la mejora de sus características como mayor capacidad de almacenamiento, mayor capacidad de procesamiento, entre otras, no es sinónimo de mayor demanda en el mercado.

- **Personalización:** los productos que satisfacen necesidades específicas de los clientes, generan valor a la empresa. La personalización masiva y la relación con el cliente con respecto a la creación de nuevos productos, han sido aspectos importantes en los últimos años.

- **El trabajo hecho:** El realizar actividades o trabajos que contribuyan al desarrollo de los clientes, también puede ser una forma de crear valor. Mientras que se le brindan estos servicios, el cliente puede desempeñarse en otras actividades productivas, aumentando así el vínculo de confianza para con la empresa.

- **Diseño:** El diseño, en algunas ramas de negocio, puede llegar a ser un factor preponderante en la adquisición de valor.

- **Precio:** El ofrecer productos/servicios a bajo costo es otra forma de generar valor para la empresa. Sin embargo, el bajar los precios como estrategia para ganar valor tiene implicaciones en las demás áreas del negocio. “Una propuesta de valor basada en el precio es Nano, un coche nuevo diseñado y fabricado por el grupo industrial indio Tata. Su precio, increíblemente bajo, pone al automóvil al alcance del bolsillo de un segmento totalmente nuevo en la población india” " (Osterwalder y Pigneur, 2006, p.26). Lo anterior, se relaciona mucho con la idea de negocio que se pretende desarrollar con este proyecto, ya que lo que se pretende es ampliar el espectro de la oferta de productos tecnológicos, teniendo en cuenta el aspecto económico, factor incluyente de nuevos renglones de la economía local, con respecto a estos productos.

- **Reducción de riesgos:** El garantizar el mínimo porcentaje de riesgo al momento de adquirir un producto/servicio, genera valor para la empresa. Una anotación en el libro de Generación de modelos de negocio de Osterwalder y Pigneur (2006), incluye un ejemplo muy dicente con respecto al proyecto a desarrollar, indicando que una buena garantía sobre artículos

de segunda ofrecidos a los clientes, favorece a la disminución de la sensación de riesgo del cliente. Según el libro (Osterwalder y Pigneur, 2006), “Para el comprador de un coche de segunda mano, una garantía de servicio reduce el riesgo de reparaciones y averías tras la compra” (p.28).

- **Reducción de costos:** Que el bien o servicio ofertado genere reducción de gastos del cliente, es garante de generación de valor para las actividades de la empresa.

- **Accesibilidad:** “También se puede crear valor poniendo productos o servicios a disposición de clientes que antes no tenían acceso a ellos” (Osterwalder y Pigneur, 2006, p.28). Lo anterior se consigue con la innovación en la oferta y/o la renovación de un modelo ya existente, o la combinación de ambos aspectos.

- **Comodidad/Utilidad:** La utilidad para los clientes del producto/servicio ofertado puede ser una fuente de valor. También lo puede ser que lo ofertado integre diversos usos sin necesidad de combinar diferentes productos/servicios.

Canales de distribución: Se deben establecer estrategias de distribución para cada uno de los productos/servicios definidos en la propuesta de valor, teniendo en cuenta la eficacia/eficiencia de los mismos. El módulo de canales de distribución define el modo en el que la empresa se debe comunicar con los diferentes segmentos de mercado objetivo (o los que se identifican como aptos para ofertar el producto/servicio), para hacerles llegar la propuesta de valor. Los canales de distribución, deben cumplir mínimamente con lineamientos como:

- Dar a conocer a los clientes claramente la propuesta de valor.
- Ayudar al cliente a evaluar la propuesta de valor ofertada por la empresa.
- Ayudar a la especificación de productos/servicios por segmento de mercado.
- Proporcionar al cliente la oferta de valor como tal.

- Ofrecer al cliente un servicio de atención incluso después de la venta.

Los canales a utilizar por la empresa pueden ser propios o a través de socios comerciales o la combinación de ambos. La idea principal es que ya sea que se usen canales directos o indirectos, se debe equilibrar y definir su uso, ya que a través de estos se va a transmitir al cliente la propuesta de valor. Cada uno de estos tiene relación con cinco fases importantes:

- **Información:** Como se da a conocer los productos y servicios de la empresa.
- **Evaluación:** Ayudar al cliente a evaluar la propuesta de valor.
- **Compra:** Informar al cliente donde puede comprar nuestros productos/servicios.
- **Entrega:** Como se le hace llegar al cliente el producto.
- **Posventa:** que servicio posterior a la venta se ofrece al cliente.

Relación con el cliente: En este bloque se identifican cuáles son los recursos que se han de invertir para mantener la comunicación con los clientes. Según la metodología, entre más sea el valor del producto/servicio, más cercana debe ser la comunicación del cliente con la empresa, sin embargo, mientras más se invierta en establecer una relación constante con el cliente, más provecho se puede sacar de la misma en cuanto a reputación e inversión mayor en productos/servicios ofrecidos. La relación con el cliente se puede basar en los siguientes aspectos:

- Captación de clientes.
- Fidelización de clientes.
- Estimulación de ventas.

Un claro ejemplo propuesto por Osterwalder y Pigneur (2006), expone que: “En sus inicios, las relaciones con clientes de los operadores móviles se basaban en agresivas estrategias de captación como los teléfonos móviles gratuitos. Cuando el mercado se saturó, los operadores

cambiaron de estrategia: se centraron en la fidelización de clientes y el aumento del promedio de beneficios por cliente (p. 31).

Dependiendo del tipo de relación del cliente seleccionada para la puesta en marcha del modelo de negocio se refleja en la experiencia global del cliente para con la empresa. Existen varias categorías de relación con el cliente que la empresa puede adoptar dependiendo del o de los segmentos seleccionados para la oferta:

- **Asistencia personal:** Este tipo de relación es directo, entre la empresa o asesores de la misma y el cliente.
- **Asistencia personal exclusiva:** La definición puntual del libro de Osterwalder y Pigneur (2006), propone que “En este tipo de relación, un representante de atención al cliente se dedica específicamente a un cliente determinado. Se trata de una relación más íntima y profunda con el cliente y suele prolongarse durante un largo periodo de tiempo” (p.32). Lo anterior define una relación de las que se vale la empresa para explotar el concepto de fidelización y en la mayoría de los casos se da con clientes muy antiguos o con bastante interacción con los productos/servicios ofrecidos.
- **Autoservicio:** En esta relación con el cliente, el contacto no es directo, sin embargo la empresa pone a disposición todos los medios necesarios para que el cliente se sirva el mismo.
- **Servicios Automáticos:** Es una combinación entre la relación anterior y procesos automatizados. En este, los procesos automatizados son capaces de diferenciar entre perfiles de clientes y pueden llegar a sugerir opciones de productos/servicios basados en dichos perfiles.
- **Comunidades:** La creación de grupos de clientes con los mismos gustos en cuanto a productos/servicios ofrecidos por la empresa es una forma de relación colectiva; esto permite el

intercambio de opiniones con respecto a los mismos permitiendo la retroalimentación por parte de la empresa y la difusión de las experiencias a otros posibles clientes. Otro ejemplo que se puede citar del libro de Osterwalder y Pigneur (2006), es el siguiente: “El gigante farmacéutico GlaxoSmithKline creó una comunidad en línea privada cuando comercializó Allí, un nuevo producto de adelgazamiento que se vende sin receta. GlaxoSmithKline quería comprender mejor los retos a los que se enfrentan los adultos con sobrepeso y, de esta manera, mejorar la gestión de sus expectativas” (p.32).

- **Creación Colectiva:** En este tipo de relación la empresa hace uso de mecanismos que integran al cliente con sus opiniones para la creación de nuevos productos.

Fuentes de ingreso: Una vez identificados los sectores o segmentos de mercado, se debe establecer el nivel de inversión en los productos/servicios del negocio y con respecto a en que se está invirtiendo más, para saber a qué segmento de mercado se le debe invertir más. El módulo de fuentes de ingreso, se refiere al flujo de caja que genera la implementación del modelo en los diferentes segmentos de mercado seleccionados, puesto que para calcular los beneficios, se deben tener en cuenta los gastos y la inversión en el proyecto.

Se debe identificar qué valor está dispuesto a pagar el segmento o segmentos de mercado por los productos ofrecidos y los servicios. Una vez se identifique esto, la empresa puede crear una o varias fuentes de ingreso por cada segmento de mercado y medir el nivel de ganancias del negocio. Un modelo de negocio puede implicar dos tipos de ingresos, los puntuales por la venta de productos/servicios y los derivados de servicios posventa. Describiendo mejor lo anterior se desglosan las categorías en las que se puede clasificar las fuentes de ingresos:

- **Ventas de Activos:** es la fuente de ingresos más común. Es aquella que está basada en la venta de productos manufacturados por la empresa o redistribuidos por la misma.

- **Cuota por Uso:** Esta fuente de ingresos se basa en la retribución por el uso de un servicio, cuanto más consume el cliente, más paga por el servicio. Claros ejemplos son los servicios públicos, el servicio de telecomunicaciones móviles, entre otros.
- **Cuota de Suscripción:** La inscripción para acceder a un producto o servicio se considera una fuente de ingresos para el modelo de negocio. Ejemplos palpables son las suscripciones a periódicos y revistas, entre otros casos.
- **Prestamos/Alquiler/Leasing:** Es la concesión temporal de bienes y servicios a cambio de una renta, en un tiempo determinado. Los beneficios de este tipo de ingresos es que el cliente solo paga por parte del costo del bien o servicio que en mucho de los casos supera en gran medida la cuota que se paga por los mismos, generando de igual forma beneficios para la empresa, puesto que el alquiler de productos y servicios sugiere pago de seguros y cuotas adicionales, además de que la empresa queda al final con los mismos con la posibilidad de venderlos al mismo cliente o a otros.
- **Concesión de licencias:** Son los ingresos que se generan de vender la propiedad material o intelectual de algún bien o servicio a terceros para su explotación, sin que el titular tenga que invertir para lo mismo.
- **Gastos de Corretaje:** Este tipo de ingresos se deriva de la obtención de capital por la comisión que se cobra a terceros por la utilización de productos/servicios ofrecido por la empresa. Caso puntual expuesto por Osterwalder y Pigneur (2006) que define lo anterior es: “Los corredores y agentes inmobiliarios obtienen una comisión cada vez que se consigue una venta” (p.35).
- **Publicidad:** Esta fuente de ingresos se desprende de las cuotas por publicidad de productos o servicios. “Es sabido que la industria multimedia y los organizadores de eventos

dependen sobre todo de los ingresos generados por la publicidad” (Osterwalder y Pigneur, 2006, p.35). Con respecto a la manera de fijar los precios existen dos mecanismos principales:

- **Fijos:** Los precios definidos se basan en variables estáticas. Se pueden definir las variables dependiendo de las características del producto, segmento del mercado y volumen de producto adquirido.

- **Dinámicos:** Los precios cambien de acuerdo al movimiento del mercado. Las variables que intervienen en este mecanismos se mueven dependiendo de la gestión de rentabilidad, es decir, depende del inventario y del momento de compra, en función de la oferta y la demanda y de subastas de productos/servicios.

Recursos clave: Se describen los activos más importantes para el funcionamiento del modelo de negocio. Estos recursos van a permitir a la empresa crear y fortalecer la propuesta de valor, llegar con fuerza a él/los segmentos de mercado, establecer las relaciones con los clientes situados en esos segmentos y percibir los ingresos derivados de la oferta de los productos/servicios. “Los recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave” (Osterwalder y Pigneur, 2006, p.37).

- **Recursos Físicos:** Se incluye en esta categoría los locales, maquinas, vehículos, etc.

- **Intelectuales:** Los recursos intelectuales como marcas, patentes, derechos de autor, son más valorados en estos tiempos como recursos valiosos en los modelos de negocios actuales.

- **Humanos:** Toda empresa necesita recursos humanos, algunos más que otros, además del nivel académico que debe tener dicho personal. Esto depende de las actividades a desarrollar en la empresa.

- **Económicos:** Es bien sabido que en los proyectos comerciales y de inversión, la materia prima es el dinero que se invierte para la puesta en marcha de las actividades comerciales propuestas por el modelo de negocio.

Actividades Clave: Por cada propuesta de valor definida en bloques anteriores y teniendo en cuenta lo especificado, se deben esquematizar las actividades necesarias para posicionar la oferta del negocio en el mercado mostrando la propuesta de valor a los segmentos identificados, generando relación con los clientes, y ejecutando todo lo concerniente a los módulos anteriores. Se deben definir actividades para cada propuesta de valor identificada. Las actividades clave se pueden dividir en las siguientes categorías:

- **Producción:** Estas actividades están enfocadas en las etapas de producción de bienes y/o servicios. Los modelos de negocio que utilizan esta clasificación de actividades clave la mayoría de las veces pertenecen a empresas manufactureras.

- **Resolución de Problemas:** Se enfoca en la creación de productos/servicios específicos que resuelvan las necesidades de un segmento en particular de clientes.

- **Plataforma/Red:** “Los modelos de negocio diseñados con una plataforma como recurso clave están subordinados a las actividades clave relacionadas con la plataforma o la red” (Osterwalder y Pigneur, 2006, p.40). Lo anterior expresa que al tener como base de producción una plataforma, todas las actividades claves están relacionadas con el mantenimiento de la plataforma.

Alianzas claves: Se establecen en este bloque los proveedores, socios, y asociados con los cuales hay que crear relaciones para que el negocio funcione. Se puede hablar de cuatro tipos de asociaciones:

- Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
- Asociación estratégica entre empresas competidoras.
- Joint Ventures o creación de empresas conjuntas para generar nuevos negocios.
- Relación entre cliente y proveedor para garantizar la adquisición de suministros.

Osterwalder describe la utilidad de distinguir entre tres motivaciones importantes para establecer asociaciones claves:

- **Optimización y Economía de Escala:** Las asociaciones movidas por esta motivación se utilizan para la reducción de costos y casi siempre implican una infraestructura externalizada o con recursos compartidos con terceros.
- **Reducción de riesgos e incertidumbre:** La asociación o alianzas con la competencia hacen que se minimicen los riesgos dentro de mercados donde se maneja un gran margen de incertidumbre.
- **Compra de determinados recursos y actividades:** La obtención de recursos y servicios para diversificar los propios es una estrategia para sacar adelante un modelo de negocio propuesto. “Un fabricante de teléfonos móviles, por ejemplo, puede adquirir la licencia de un sistema operativo para sus auriculares, en vez de desarrollar uno propio” (Osterwalder y Pigneur, 2006, p.42).

Estructura de costos: Cada uno de los bloques anteriores genera costos, los cuales han de ser especificados minuciosamente, para así poder hacer la relación entre las entradas y definir las ganancias del negocio. El costo de poner en marcha un modelo de negocio, por lógica debe ser

mínimo en comparación a la dimensión de las ganancias que se esperan obtener. Definiendo mejor este aspecto, Osterwalder y Pigneur (2006) describen:

Obviamente, los costes deben minimizarse en todos los modelos de negocio. No obstante, las estructuras de bajo coste son más importantes en algunos modelos que nosotros, por lo que puede resultar de utilidad distinguir entre dos amplias clases de estructura de costes: según costes y según valor (muchos modelos de negocios se encuentran entre estos dos extremos) (P. 44).

- **Según costes:** el objetivo de los modelos de negocios se basan en este tipo estructura de costos, lo que pretenden es minimizar los mismos y recortar gastos en donde se pueda. Lo que se pretende con esta estructura es poder sacar adelante la propuesta de valor con una inversión mínima (propuesta de valor de bajo precio).

- **Según valor:** este tipo estructura de costos no tienen en cuenta la inversión o mejor dicho no es prioridad cuanto es el coste ya que prefieren centrarse en crear una buena propuesta de valor. Como ejemplo se puede tomar el de los hoteles de lujo, que no escatiman gastos en su estructura física y los servicios ofrecidos, para ofrecer una propuesta de valor extraordinaria para clientes específicos y sofisticados.

Características de la estructura de costos: las siguientes son las características que definen las estructuras de costos que se pueden aplicar en un modelo de negocio:

- **Costos fijos:** este tipo de costos no varían en función del volumen de productos o servicios se ofrezca en la empresa.

- **Costos variables:** a diferencia de los anteriores espacios están relacionados con el volumen de productos servicios ofrezcan en la empresa.

- **Economías de escala:** la economía de escala se refiere a las ventajas de coste que obtiene la empresa a medida que crece su producción y sus clientes. La compra a menor precio por volumen es una de las ventajas de las que disfrutaban las grandes empresas.
- **Economía de campo:** la economía de campos revela las ventajas de la empresa a medida que amplía su campo actuación.

La integración de los nueve módulos, forman la base de la metodología que se va utilizar denominada el lienzo de modelo de negocio. "Se trata de una herramienta práctica que fomenta la comprensión, el debate la creatividad y el análisis"(Osterwalder y Pigneur, 2006, p.45).

Por otra parte, se debe tener en cuenta, que por la naturaleza de la competencia que actualmente existe, la cual no está dentro del marco de comercialización que se desea entablar para el modelo de negocios, o por lo menos no lo están en cuanto a los canales de comercialización y distribución, es poco práctico basar las directrices con respecto a las fases del desarrollo del modelo como tal, en negocios ya existentes y/o en estadísticas de los mismos. Sin embargo, pueden ser referentes, los movimientos de la demanda actual en el mercado tecnológico, teniendo en cuenta estudios realizados por los entes encargados del manejo de dicha información tal como es el caso del DANE y el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

Lo mismo sucede con la definición dentro del contexto del modelo de negocio de "Tecnología usada o en liquidación", la cual dentro del entorno del mismo, a lo que se refiere es a la tecnología que por el mismo fenómeno de inyección de nuevos productos de este tipo en un tiempo corto en los países desarrollados, convierte en obsoleta o poco deseable algo que en nuestra sociedad aun es una novedad, y por lo que se presenta la venta masiva de estos objetos por parte de personas particulares o por los grandes almacenes de distribución de los mismos.

Para contextualizar, existen referentes sobre el tema, los cuales hablan de Transferencia de Tecnología, descrita según Heberto Tapias (2010) así: “En términos generales, la expresión transferencia de tecnología, hace referencia a un proceso mediante el cual la ciencia y la tecnología se difunden en las actividades humanas. Sin embargo, en el ámbito de las actividades económicas se precisa que la transferencia de tecnología puede interpretarse como el proceso de incorporación a una unidad productiva de un conocimiento desarrollado fuera de ella”.

Los conceptos anteriores concuerdan con las opiniones expresadas dentro de la descripción del problema, en cuanto a los cambios tecnológicos vertiginosos y la influencia opuesta de este fenómeno en los países desarrollados y subdesarrollados. Todo lo anterior contribuirá a lograr el objetivo del trabajo a realizar que es diseñar un modelo de negocio para comercialización de tecnología de última generación en liquidación o usada, aplicando el modelo CANVAS, con el fin de aprovechar las condiciones y características favorables de la oferta y demanda actuales del producto.

3.3. Marco conceptual

Modelo de Negocio: describe la forma lógica de cómo se crea una empresa, se ofrece y se captura valor con la misma. La construcción del modelo en desarrollo se basa en la aplicación de la metodología Canvas, seleccionada para esto por la facilidad de aplicación y por la eficacia que manifiesta para la puesta en marcha o renovación de negocios de inversión más que todo y por los conceptos que se encuentran ligados a su desarrollo como lo son la innovación, el emprendimiento entre otros.

Metodología Canvas: Metodología para la generación de modelos de negocios, basada en el desarrollo de actividades ligadas a nueve bloques de construcción los cuales son: segmentación del mercado, propuesta de valor, canales de distribución, relación con el cliente, fuentes de ingresos, actividades clave, recursos clave, alianzas clave y estructura de costo. El desglose de estos nueve módulos son los que han de demostrar que la idea de negocio, en particular la que se está desarrollando, tiene fundamentos para su ejecución, y además dará las pautas o las actividades clave a desarrollar para alcanzar los objetivos trazados en aras de la ejecución exitosa de la idea de negocio y el mantenimiento de la misma ya como un modelo de negocios en marcha.

Propuesta de Valor: Estrategia utilizada por las empresas para maximizar la demanda optimizando la estructura de la oferta. Al final de este proyecto, este concepto es que ha de establecer el plus del modelo de negocio sobre la posible competencia y establecerá las características positivas y diferenciadoras del modelo de negocio, haciéndolo no solo factible sino competitivo.

Segmentos del Mercado: División de la demanda en grupos específicos de posibles clientes para la oferta de la empresa. Desde el planteamiento del problema se ha establecido un

segmento principal para la oferta de productos y servicios del modelo de negocio. Sin embargo en el desarrollo del proyecto no se desestima la inclusión de otros segmentos secundarios, dependiendo de las actividades y de los demás conceptos que se han de tener en cuenta en el desarrollo de los módulos de la metodología seleccionada.

Fenalco: Federación nacional de comerciantes de Colombia. Agremiación que reúne a la colectividad de comerciantes del país. Este ente junto con la normatividad asociada al mismo, será factor importante en la toma de decisiones con respecto al norte de las actividades clave para la innovación y sostenimiento en el tiempo de la idea de negocio puesta en marcha e incluso para su modelamiento.

Dane: Departamento administrativo nacional de estadísticas, encargado de las estadísticas en Colombia para posterior toma de decisiones del gobierno. En este ente y los datos que arroja en sus boletines mensuales y anuales, se ha basado la mayoría de la investigación realizada para el modelo de negocio en cuestión. Teniendo en cuenta esta información, se han podido establecer los segmentos a los cuales ha de orientarse la propuesta de valor y se ha obtenido una idea de en qué medida cala la oferta en los mismos, gracias a la distribución de los servicios que tienen que ver con la tecnología o electrónica de consumo a la cual apunta la oferta del modelo, y la distribución de su aceptación entre los diferentes renglones socio económicos del país y la distribución de los mismos a lo largo de la geografía nacional.

Emprendimiento Económico: Iniciativa que toma un individuo o grupo de individuos para asumir un riesgo económico invirtiendo en una idea que surge de una necesidad u oportunidad que se presenta en el mercado. Este concepto está muy ligado a las actividades y al desarrollo de la metodología seleccionada. Se refiere a la formulación de ideas interesantes e innovadoras que puedan romper con los paradigmas creados en torno al comercio y la oferta de productos y servicios, basándolos en la investigación actual, en la economía local y la demanda

de la electrónica de consumo. La buena aplicación de este concepto puede garantizar o demeritar la propuesta de valor que se le quiere imprimir al modelo de negocio en desarrollo.

Innovación: El concepto se asocia a la generación de nuevas propuestas dentro de un mercado ya existente o exponerlas como novedad dentro de un mercado económico (concepto ligado a modelos de negocio o proyectos de carácter económico)

Estructura de costos: Definición estructurada de las inversiones a realizar para la puesta en marcha del modelo de negocio. Dentro de la metodología CANVAS, la definición de este concepto se basa en el desglose de los módulos de asociaciones clave, en el cual se han de especificar cuáles son las alianzas que se deben dar para que el modelo de negocio se pueda poner en marcha teniendo en cuenta la cadena de valor y la relación de sus eslabones y sus actividades, recursos clave que son de los que se ha de valer la empresa (personal, tangibles e intangibles) para la puesta en marcha de las actividades clave, actividades clave que son aquellas que se han de poner en práctica junto con las estrategias para conseguir los objetivos trazados, y el módulo de estructura de costos que describe las inversiones que se deben hacer para la obtención de la materia prima y de lo asociado a la puesta en marcha del negocio.

Fuentes de Ingreso: Definición estructurada de los ingresos a alcanzar con la puesta en marcha del modelo de negocio, incluyendo la definición de los clientes y los precios que se han de establecer para los productos/servicios ofertados. Dentro de la metodología seleccionada, la definición de este concepto se basa en el desarrollo de los módulos de segmento de mercado que es donde se establece a quien va dirigida la oferta del modelo de negocio, canales de distribución, que es el módulo donde se establece la forma de hacer llegar la oferta de los productos/servicios al segmento o segmentos de mercado seleccionado, relación con los clientes donde se definen las estrategias que se han de emplear para captar la atención y fidelización de los clientes, y por

último el módulo de fuentes de ingreso que define la forma de ganar dinero con el modelo de negocio.

4. Diseño metodológico

4.1. Tipo de investigación

La investigación es de tipo descriptiva, para Carlos Eduardo Méndez (1999), la investigación descriptiva es aquella que tiene como propósito la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación. Este tipo de estudio identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación. De acuerdo con los objetivos planteados, el investigador señala el tipo de descripción que se propone realizar.

Los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios. También pueden utilizarse informes y documentos elaborados por otros investigadores. La mayoría de las veces se utiliza el muestreo para la recolección de información, y la información obtenida es sometida a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadísticos. Este trabajo es descriptivo pues pretende diseñar un modelo de negocios para una empresa que ofrezca batidos naturales en la ciudad de Cartagena, aplicando la metodología Canvas, con el fin de clarificar oportunidad de negocio para esta iniciativa empresarial.

.4.2 Población y muestra

Para efectos de esta investigación, no se realiza muestreo estadístico, ya que se realizará estudio de caso al modelo de negocios para una empresa que ofrezca batidos naturales en la ciudad de Cartagena, aplicando la metodología Canvas, con el fin de clarificar oportunidad de negocio para esta iniciativa empresarial. Este permitirá realizar un estudio en profundidad de una situación particular en lugar de una encuesta estadística de gran alcance. Se trata de un método

utilizado para reducir un campo muy amplio de investigación hasta lograr un tema fácilmente investigable.

4.3 Técnicas de recolección de la información

Considerando que la recolección de datos se define como el conjunto de procedimientos y herramientas para recoger y analizar la información necesaria que permita lograr los objetivos de la investigación. Se utilizará para la recolección de la información del modelo conceptual de la iniciativa empresarial del modelo de negocios de batidos en la ciudad de Cartagena, las fuentes de información y la respectiva técnica. Cabe resaltar que las fuentes de información es todo aquello (documento, persona, objeto) a los que acude el investigador los cuales nos proporciona datos para el análisis y tratamiento del problema de investigación planteado (Mendez , 1999).

Por su parte la técnica a utilizar sería la observación directa, y las fichas de investigación (fuentes secundarias). La observación directa se define cuando el investigador forma parte activa del grupo observado y asume sus comportamientos. (Mendez , 1999). Diseño y desarrollo del proceso de investigación. La aplicación de la observación directa por parte de nuestro equipo de trabajo se dará a través de una visita que se realizará con el fin de visualizar y obtener información de negocios con objetos sociales similares, y se buscaran fuentes de información secundaria que ayuden el diseño de un modelo de negocios para una empresa que ofrezca batidos naturales en la ciudad de Cartagena, aplicando la metodología Canvas, con el fin de clarificar oportunidad de negocio para esta iniciativa empresarial.

4.4 Técnicas de procesamiento de la información

Análisis estadístico. Para este trabajo se aplicara análisis estadístico, ya que este prueba permiten contrastar, con un nivel de significación la hipótesis nula de independencia entre dos factores que presentan r y c niveles exhaustivos y mutuamente excluyentes (Ruiz, 1990). Contrasta la relación estadística genérica, es decir, si hay dependencia o independencia entre las dos variables.

Análisis de contenido. Conjunto de procedimientos interpretativos de productos comunicativos (mensajes, textos o discursos) que proceden de procesos singulares de comunicación previamente registrados, y que, basados en técnicas de medida, a veces cuantitativas (estadísticas basadas en el recuento de unidades), a veces cualitativas (lógicas basadas en la combinación de categorías) tienen por objeto elaborar y procesar datos relevantes sobre las condiciones mismas en que se han producido aquellos textos, o sobre las condiciones que puedan darse para su empleo posterior (Ander Egg, 1985). Esta técnica se utilizara para el análisis de las entrevistas y las observaciones.

5. Aspectos de administración y control del proyecto

5.1 Cronograma

Fecha Actividad.	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
Descripción del problema									
Marco referencial									
Diseño metodológico									
Trabajo de campo									
Análisis de información									
Presentación de resultados									

Tabla 1, figura 1, cronograma del proyecto de grado de batidos

5.2 Presupuesto

EGRESOS		INGRESOS
LIBROS	\$ 6.000	FINANCIACION PROPIA \$ 1.350.000
FOTOCOPIAS	\$ 4.000	
REFRIGERIOS	\$ 30.000	
TRANSPORTES	\$ 120.000	
PAPELERIA	\$ 30.000	
IMPREVISTOS	\$ 40.000	
INTERNET	\$ 120.000	
PC	\$1.000.00 0	
TOTAL \$ 1.350.000		

Tabla 2, figura 2, presupuesto para el modelo de negocio de batidos

6. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Aliados Clave Gimnasios Tiendas deportivas Médicos Nutricionistas Empresas	Actividades Clave Preparación de cada alimento del menú	Propuesta de Valor Comida saludable, fresca y rápida, con precios competitivos y accesibles para personas de estratos 2,3,4,5 que quieran llevar un estilo de vida saludable y que no les sea costoso el hacerlo.	Relación con el Cliente Página web Instagram Facebook whatsapp	Segmentos de Clientes De 5 a 50 años Estratos 2,3,4,5 Alimentación saludable
Recursos Clave Materia prima Maquinaria Utensilios de cocina	Canales Página web Instagram Facebook Whatsapp			
Estructura de Costes		Estructura de Ingresos		

Tabla 3, figura 3, modelo Canvas para aplicación del modelo de batidos

6.1 PROPUESTA DE VALOR CLAVE LA INICIATIVA EMPRESARIAL BATIDOS

6.1.1 Descripción del producto

Comer saludable, más que una tendencia, es una necesidad, y una de las excusas más frecuentes de las personas para no comenzar a alimentarse de esta manera es pensar que es costoso, lo cual no es cierto. Batidos logro identificar a través de varios estudios y encuestas de diferentes entidades y grupos de investigación, con respecto a este tema de la alimentación saludable, que uno de los principales factores de no consumo de comida saludable como lo son las frutas y verduras es el precio, para el (21 %) de la población de Cartagena, esta es una barrera para el consumo de frutas y verduras (Galindo 2015), similar a lo observado en Bogotá, donde el bajo consumo se asoció a las variables precio y sabor para el caso de las verduras (Gamboa y otros 2010). Batidos derribara por completo el mito de que obtener este estilo de vida, solo debe ser a un alto costo, y solo esta razón les impida cuidar de su salud, invitando al cliente a diario a tener nuevos hábitos y costumbres alimenticias a cualquier hora del día. Por tal razón Batidos pretende posicionarse en el mercado con precios competitivos que permitan penetrar mercado y generar un posicionamiento en el mismo, a la misma vez que cubra la necesidad identificada que existe en el mercado con respecto al poco tiempo que tiene la mayor parte de la población para preocuparse por ello y mantener un estilo de vida saludable, y que las personas puedan tener una opción de cambiar sus antojos, alimentación y meriendas dañinas por una opción más saludable, por esto batidos no solo ofrece accesibilidad en precios, también ofrece una línea de batidos y meriendas saludables, frescas ,rápidas y 100% naturales, ofreciendo así su línea del producto estrella de batidos refresh, detox, sport, cremosos (a base de yogurt griego, leche con alto porcentajes nutricionales, helado bajo en grasas) y los healthy que son una línea de batidos medicinales para tratar patologías específicas, invitando al cliente a incluirlos en la alimentación diaria para así contribuir en un tratamiento efectivo o prevención de estas patologías específicas.

Esta línea de batidos, que es su producto estrella, es con la que batidos penetrara mercado y buscara ganarse un posicionamiento en su fase de introducción como empresa. Al igual que a través de su página web podrá ofrecerle a sus clientes diferentes formas de pago, blogs de cómo mantener un estilo de vida saludable, y una dieta nutricional estándar con los productos que batidos ofrece, al igual que ofrecerá la información completa del uso adecuado de los batidos healthys. Batidos también cuenta con un plus de incluirte en no solo un estilo de vida saludable, sino en uno que sea amigable con el medio ambiente, motivando así a los clientes en aportar un grano de arena al impacto del medio ambiente en tema de los plásticos. Todos los vasos, platos, cubiertos y pitillos son germinables y 100% biodegradables.

6.1.2 Presentación del producto

El producto estrella de batidos se centra en la línea de batidos como son los

1. Batidos Healthys; Con algún fin específico: antioxidante, digestivo, vitamínico etc.
2. Batidos Sport (deportivo/ proteico)
3. Batidos Refresh (refrescante)
4. Batidos Detox (verdes/diuréticos)
5. Parfaits (granolas, galletas mix frutales, yogurt griego)
6. Combinados varios de frutas.
7. Cremosos (a base de yogur griego, leche, o helado bajo en grasa)

6.1.3 Aspectos diferenciales del producto

Las personas creen que el acceder a un estilo de vida saludable es muy costoso, batidos quiere derrumbar esa idea por completo ofreciendo sus productos a un nicho mercado específico (mercado de estratos socioeconómicos 2,3,4) con precios competitivos y accesibles, junto con la oportunidad a los clientes de ingresar a unos medical plans únicos dependiendo de su caso,

facilidades de pago y entregas rápidas, uno de los objetivos de batidos es ofrecer productos sanos de manera rápida y que sea accesible.

6.1.4 Características del servicio

Según Serna (2006), el servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos. De esta definición deducimos que el servicio de atención al cliente es indispensable para el desarrollo de una empresa. (pag.19). Batidos ofrece un servicio Rápido, precios accesibles y competitivos, saludable (100% natural), medical plans, facilidades de pago, domicilios rápidos.

6.1.5 Portafolio de productos

Ficha técnica BATIDOS	
	<p>NOMBRE DEL PRODUCTO: healthy smoothies : Moras, fresas, manzana roja, vaso de agua</p>
	<p>NOMBRE CIENTIFICO: Mora: Morus nigra y pertenece a la familia Moraceae; Fresas: Fragaria vesca, herbácea perenne, rosáceas; Manzana Roja: Malus domestica Borkh, Familia: Rosaceae</p>
	<p>DESCRIPCION DEL PRODUCTO: Mezcla de frutas frescas y saludables a base de agua para formar una bebida con alto contenido nutricional para prevenir diferentes patologías</p>
	<p>PROVEDORES: Legumbres Heriberto Montes Bedoya S.A. (L.H.M),Cocacola Company, Hielo Sabana, Lifepack</p>
	<p>COMPOSICIÓN: 2 moras,3 fresas,1 manzana roja,½ vaso de agua (100ml)</p>
<p>REGISTRO SANITARIO: Resolución 2674 de 2013(BPM)</p>	

Tabla 4, figura 4, ficha técnica de batidos healthy smoothies

Ficha técnica BATIDOS	
	<p>NOMBRE DEL PRODUCTO: healthy smoothies : Agraz (uva isabelita), Mora, uva, Hielo, vaso de Agua</p>
	<p>NOMBRE CIENTIFICO: Agraz: vaccinium meridionale Sw, Especie de la familia Ericaceae; Mora: Morus nigra y pertenece a la familia Moraceae; Uva: Vitis vinífera</p>
	<p>DESCRIPCION DEL PRODUCTO: Mezcla de frutas frescas y saludables a base de agua para formar una bebida con alto contenido nutricional para prevenir diferentes patologías</p>
	<p>PROVEDORES: Legumbres Heriberto Montes Bedoya S.A. (L.H.M), Coca Cola Company, Hielo Sabana, Lifepack</p>
	<p>COMPOSICIÓN: 10 Agraz o uva isabelita, 5 Moras, 5 Uvas, 1/2 vaso de hielo, 1 vaso de Agua (200ml)</p>
	<p>REGISTRO SANITARIO: Resolución 2674 de 2013(BPM)</p>

Tabla 5, figura 5, ficha técnica de batidos healthy smoothies

Ficha técnica BATIDOS		
	NOMBRE DEL PRODUCTO:	Detox smoothies : Apio, Pepino, Agua
	NOMBRE CIENTIFICO:	Apio: Apium graveolen; Pepino: Cucumis sativus
	DESCRIPCION DEL PRODUCTO:	Agua desintoxicante dirigida especialmente a limpiar el organismo
	PROVEDORES:	Legumbres Heriberto Montes Bedoya S.A. (L.H.M), Lifepack,Hielo Sabana,Cocacola Company
	COMPOSICIÓN:	3 tallos de Apio ½ pepino 1 vaso de agua 200ml
REGISTRO SANTARIO:	Resolución 2674 de 2013(BPM)	

Tabla 6, figura 6, ficha técnica de batidos detox smoothie

Ficha técnica BATIDOS	
	NOMBRE DEL PRODUCTO: healthy smoothies : Agua de Berenjena, Agua de mandarina
	NOMBRE CIENTIFICO: Berenjena: <i>Solanum melongena</i> ; Mandarina: Citrus nobilis, Familia: Rutáceas Satsuma
	DESCRIPCION DEL PRODUCTO: Agua con gran contenido nutricional que ayuda al control de la hipertensión y al control del sobrepeso
	PROVEDORES: Legumbres Heriberto Montes Bedoya S.A. (L.H.M), Lifepack, Hielo Sabana, Coca Cola Company
	COMPOSICIÓN: Agua 200ml, cascara de mandarina Agua 200ml, Berenjena en trozo 2gr, Acido Ascórbico
REGISTRO SANTARIO: Resolución 2674 de 2013(BPM)	

Tabla 7, figura 7, ficha técnica de batidos healthy smoothie

Ficha técnica BATIDOS	
	NOMBRE DEL PRODUCTO:
	healthy smoothies : Fresas, Piña, Agua
NOMBRE CIENTIFICO:	Fresas: Fragaria vesca, herbácea perenne, rosáceas Piña: Ananas comosus
DESCRIPCION DEL PRODUCTO:	Producto pensando y diseñado como un diurético natural con el fin de ayudar a mejorar la condición de los riñones
PROVEDORES:	Legumbres Heriberto Montes Bedoya S.A. (L.H.M), Lifepack, Hielo Sabana, Coca Cola Company
COMPOSICIÓN:	6 fresas 2 rodajas de piña 1 vaso de agua 200ml
REGISTRO SANITARIO:	Resolución 2674 de 2013(BPM)

Tabla 8, figura 8, ficha técnica de batidos healthy smoothie

Ficha técnica BATIDOS		
	NOMBRE DEL PRODUCTO:	Fresh smoothies : Maracuyá, Agua
	NOMBRE CIENTIFICO:	Maracuyá: Passiflora edulis Sims, Familia: Passifloraceae
	DESCRIPCION DEL PRODUCTO:	Bebida refrescante a base de maracuyá e hielo
	PROVEDORES:	Legumbres Heriberto Montes Bedoya S.A. (L.H.M), Lifepack, Hielo Sabana, Coca Cola Company
	COMPOSICIÓN:	2 maracuyás 1 vaso de agua (200ml) Azúcar (stevia, panela o miel)
REGISTRO SANITARIO:	Resolución 2674 de 2013(BPM)	

Tabla 9, figura 9, ficha técnica de batidos refresh smoothie

Ficha técnica BATIDOS		
	NOMBRE DEL PRODUCTO:	Fresh smoothies : Lulo,Mango
	NOMBRE CIENTIFICO:	Lulo: Solanum quitoense Lam.,Familia: SOLANACEAE; Mango: Mangifera indica L.,Familia: Anacardiaceae
	DESCRIPCION DEL PRODUCTO:	Bebida refrescante a base de una combinación frutal de mango y lulo
	PROVEDORES:	Legumbres Heriberto Montes Bedoya S.A. (L.H.M), Lifepack,Hielo Sabana,Cocacola Company
	COMPOSICIÓN:	1 lulo 1 mango 1 vaso de agua (200ml) Azúcar (stevia,miel o panela)
REGISTRO SANITARIO:	Resolución 2674 de 2013(BPM)	

Tabla 10, figura 10, ficha técnica de batidos refresh smoothie

Ficha técnica BATIDOS	
	NOMBRE DEL PRODUCTO: Fresh smoothies : Naranja, Agua
	NOMBRE CIENTIFICO: Naranja: Citrus × sinensis
DESCRIPCION DEL PRODUCTO:	Bebida refrescante y antigripal que puede ser consumida con o sin azúcar dependiendo de su uso
PROVEEDORES:	Legumbres Heriberto Montes Bedoya S.A. (L.H.M), Lifepack,Hielo Sabana,Cocacola Company
COMPOSICIÓN:	1 vaso de agua (200ml) 3 naranjas
REGISTRO SANITARIO:	Resolución 2674 de 2013(BPM)

Tabla 11, figura 11, ficha técnica de batidos refresh smoothie

Ficha técnica BATIDOS	
	NOMBRE DEL PRODUCTO:
	Sport smoothies : Fresas, Banano, Leche desnatada, Nueces
NOMBRE CIENTIFICO:	Fresas: Fragaria vesca, herbácea perenne, rosáceas; Banano: Musa × paradisiaca; Nueces: Juglans Regia
DESCRIPCION DEL PRODUCTO:	Bebida refrescante con un contenido nutricional proteico
PROVEDORES:	Legumbres Heriberto Montes Bedoya S.A. (L.H.M), Lifepack, Hielo Sabana, Coca Cola Company
COMPOSICIÓN:	8 fresas 1 banano 1 taza de leche desnatada 200ml 3 nueces (opcional/proteico)
REGISTRO SANITARIO:	Resolución 2674 de 2013(BPM)

Tabla 12, figura 12, ficha técnica de batidos sport smoothie

Ficha técnica BATIDOS	
	NOMBRE DEL PRODUCTO: Detox smoothies : Manzanas verdes Apio
NOMBRE CIENTIFICO:	Apio: Apium graveolen; Manzana verde: : Malus domestica Borkh, Familia: Rosaceae
DESCRIPCION DEL PRODUCTO:	Bebida desintoxicante que ayuda a limpiar el organismo
PROVEDORES:	Legumbres Heriberto Montes Bedoya S.A. (L.H.M), Lifepack, Hielo Sabana, CocaCola Company
COMPOSICIÓN:	1 manzanas verdes 3 tallos de apio 200 ml Agua
REGISTRO SANITARIO:	Resolución 2674 de 2013(BPM)

Tabla 13, figura 13, ficha técnica de batidos sport smoothie.

Ficha técnica BATIDOS	
	NOMBRE DEL PRODUCTO: healthy smoothies : Uvas, Piña, Patilla, Melón, Mandarina, Fresas, Pomelo
NOMBRE CIENTIFICO:	Uva: Vitis vinífera; Fresas: Fragaria vesca, herbácea perenne, rosáceas; Melón: Cucumis <i>melo</i> , Familia:Cucurbitáceas; Mandarina: Citrus nobilis, Familia: Rutáceas Satsuma; Piña: Ananas comosus; Pomelo: familia Rosáceas (Rosaceae), de nombre científico Citrus paradisi; Patilla: citrullus lanatus thunb.
DESCRIPCION DEL PRODUCTO:	Combinación de frutas porcionadas a la cual se le puede adicionar cualquiera de nuestras salsas dulces
PROVEDORES:	Legumbres Heriberto Montes Bedoya S.A. (L.H.M), Lifepack
COMPOSICIÓN:	10 uvas,3 rodajas de piña,1 pieza de patilla,1 pieza de melón,1 mandarina,5 fresas,1 rodaja de pomelo (decoración)
REGISTRO SANITARIO:	Resolución 2674 de 2013(BPM)

Tabla 14, figura 14 ficha técnica de batidos healthy smoothies

6.1.6 Estrategias de precio

"Probablemente la decisión más importante de la mercadotecnia sea el precio" Czinkota y Kotabe [7]. Según Lamb, Hair y McDaniel, una estrategia de precios es un marco de fijación de precios básico a largo plazo que establece el precio inicial para un producto y la dirección propuesta para los movimientos de precios a lo largo del ciclo de vida del producto [1]: Complementando ésta definición, cabe mencionar que según Geoffrey Randall, la política general de fijación de precios de una empresa es una decisión estratégica: tiene implicaciones a largo plazo, hay que desarrollarla con mucho cuidado y no se puede modificar fácilmente. Es parte de la estrategia de posicionamiento general [2]. Según diversos expertos en temas de mercadotecnia, las principales o más usadas estrategias de precios son las siguientes:

Estrategia de Descremado de Precios.

Según Stanton, Etzel y Walker, poner un precio inicial relativamente alto para un producto nuevo se le denomina asignación de precios descremados en el mercado. De ordinario, el precio es alto en relación con la escala de precios esperados del mercado meta. Esto es, el precio se pone al más alto nivel posible que los consumidores más interesados pagarán por el nuevo producto [3].

Complementando lo anterior, según Lamb, Hair y McDaniel, el término descremado de precios se deriva de la frase "quitar la crema de la superficie" y denota un precio alto con relación a los precios de productos competitivos... Conforme un producto avanza por su ciclo de vida, la empresa puede reducir su precio para llegar con éxito a segmentos de mercado más grandes [1].

Entonces, una estrategia de descremado o desnatado de precios consiste en fijar un precio inicial elevado a un producto nuevo para que sea adquirido por aquellos compradores que realmente desean el producto y tienen la capacidad económica para hacerlo. Una vez satisfecha la

demanda de ese segmento y/o conforme el producto avanza por su ciclo de vida, se va reduciendo el precio para aprovechar otros segmentos más sensibles al precio.

Esta estrategia de precios tiene varios propósitos, por ejemplo: Proveer márgenes de utilidad sanos (para recuperar los costos de investigación y desarrollo), connotar alta calidad, restringir la demanda a niveles que no rebasen las capacidades de producción de la compañía, proporcionar flexibilidad a la empresa (porque es mucho más fácil bajar un precio inicial que topa con la resistencia del consumidor que subirlo si ha resultado demasiado bajo para cubrir los costos) [3].

Por otra parte, el descremado o desnatado de precios es conveniente en las siguientes condiciones:

Cuando el producto ofrece beneficios genuinos y nuevos que atraigan a los compradores y por los que éstos estén dispuestos a pagar [2]. Cuando el número de clientes potenciales dispuestos a comprar de inmediato el producto al precio inicial alto es suficiente para que esas ventas sean rentables [4]. Cuando el producto está protegido de la competencia por una o más barreras de entrada, como una patente [3]. Cuando la demanda es bastante inelástica, lo que suele ocurrir en las primeras etapas del ciclo de vida de un producto [3]. Cuando los clientes interpretan el precio alto como indicativo de calidad igualmente alta [4].

Estrategias de Precios de Penetración.-

Esta es otra estrategia de precios aplicable a productos nuevos pero totalmente opuestos al descremado de precios. Según Kotler, Armstrong, Cámara y Cruz, consiste en fijar un precio inicial bajo para conseguir una penetración de mercado rápida y eficaz, es decir, para atraer rápidamente a un gran número de consumidores y conseguir una gran cuota de mercado. El

elevado volumen de ventas reduce los costes de producción, lo que permite a la empresa bajar aún más sus precios [5].

Un clásico ejemplo de este tipo de estrategia de precios es el caso de Dell, que penetró en el mercado de computadoras personales con precios bajos, distribuyendo sus productos a través de canales directos que reducían su nivel de costes [5].

La estrategia de precios de penetración tiene como principales objetivos: Penetrar de inmediato en el mercado masivo, generar un volumen sustancial de ventas, lograr una gran participación en el mercado meta, desalentar a otras empresas de introducir productos competidores [3] y atraer nuevos clientes o clientes adicionales que son sensibles al precio.

Esta estrategia de precios es conveniente en las siguientes condiciones: 1) El tamaño del mercado es amplio y la demanda es elástica al precio [6], 2) los costes de fabricación y de distribución se pueden disminuir a medida que aumenta el volumen de ventas [5], 3) ya existe una feroz competencia en el mercado por ese producto o se espera que se presente poco después de que se introduzca el producto [3].

Estrategias de Precios de Prestigio.-

Según Kerin, Berkowitz, Hartley y Rudelius, el uso de precios de prestigio consiste en establecer precios altos, de modo que los consumidores conscientes de la calidad o estatus se sientan atraídos por el producto y lo compren [4]. Ejemplos: Automóviles Rolls Royce, Perfumes Channel, Joyas Cartier, Cristalería Lalique y relojes suizos [4].

Esta estrategia de precios puede ser conveniente en las siguientes situaciones: 1) Existe un mercado (por lo general, pequeño), que tenga buena disposición hacia el producto/servicio o que estén conscientes de la calidad y el estatus que les puede dar, 2) que los clientes potenciales tengan la capacidad económica para adquirirlo, 3) que el producto o servicio sea de alta calidad,

tenga características exclusivas o innovadoras y dé una imagen de estatus o prestigio, 4) que existan canales de distribución selectivos o exclusivos, 5) que sea difícil que aparezcan pronto los competidores y 6) que en el tiempo se pueda mantener el precio por encima del precio inicial.

Estrategias de Precios Orientadas a la Competencia.-

En esta estrategia de precios, la atención se centra en lo que hacen los competidores. Según Agueda Esteban Talaya, se pueden distinguir las siguientes actuaciones: Equipararse con los precios de los competidores: Se emplea cuando hay gran cantidad de productos en el mercado y están poco diferenciados. La empresa no tiene prácticamente ningún control sobre el precio. Es también una estrategia habitual cuando existe un precio tradicional o de costumbre, como en los periódicos [6].

Diferenciarse de los competidores con precios superiores:

La idea principal de ésta estrategia de precios es transmitir una imagen de calidad o exclusividad a fin de captar los segmentos con mayor poder adquisitivo. Esta estrategia es adecuada para empresas con imagen de calidad, con productos muy diferenciados y cuando un grupo de consumidores percibe que no hay productos totalmente sustitutivos. Supone la adopción de un precio selectivo, que busca una determinada cifra de ventas en un conjunto de consumidores que se caracterizan por estar dispuestos a pagar un precio elevado por el alto valor que perciben del producto [6]. Como ejemplo, cabe destacar que entre los fabricantes de relojes, Rolex se enorgullece de hacer énfasis en fabricar los relojes más costosos que una persona pueda comprar [4].

Diferenciarse de los competidores con precios inferiores: La idea principal de ésta estrategia de precios es la de estimular la demanda de los segmentos actuales y/o de los segmentos potenciales que son sensibles al precio. Esta estrategia es válida si la demanda global es ampliable, es decir, tanto los consumidores actuales como los potenciales están dispuestos a

adquirir la oferta. También se puede decidir bajar el precio si se sabe que los costes variables de los competidores son superiores y, por lo tanto, no pueden reaccionar, al menos rápidamente, sin perjudicar su rentabilidad [6].

Los fabricantes de productos genéricos y los detallistas que ofrecen productos de marca propia, los cuales van desde crema de cacahuete hasta champúes, fijan deliberadamente a sus productos precios 8-10% menos que los productos de marcas registradas [4].

Mantenimiento del precio frente a la competencia: La idea principal de ésta estrategia es la de mantener los precios para evitar reacciones imprevistas de los consumidores ante una subida de precios. Esta estrategia se lleva a cabo cuando la organización tiene una elevada participación en un mercado de gran estabilidad. Se puede elegir también este tipo de precios para colaborar con las políticas gubernamentales de lucha contra la inflación o proyectar una imagen social [6].

Estrategias de Precios Para Cartera de Productos.

Según Kotler, Armstrong, Cámara y Cruz, en ocasiones, la estrategia para fijar el precio de un producto ha de ser diferente si el producto forma parte de un grupo de productos. En ese caso, la empresa debe fijar un conjunto de precios que maximice los beneficios de toda la cartera de productos [5]. A continuación, se verá cuatro estrategias para cartera de productos:

Estrategia de precios para una línea de productos: Normalmente, las empresas no diseñan productos aislados, sino líneas completas de productos. Para la fijación de precios para líneas de productos, la dirección de la empresa debe decidir cuál debe ser la diferencia de precio entre los diferentes escalones de una línea de productos. Por ejemplo, las tiendas de moda masculina pueden tener tres diferentes niveles de precios para sus trajes: 180, 320 y 495 Euros. El cliente probablemente asociará trajes de baja, media y alta calidad a éstos tres niveles de precios respectivamente. La tarea del vendedor consiste en establecer unas diferencias de calidad visibles que respalden los diferentes niveles de precios [5].

Estrategias de precios para productos opcionales o complementarios: Los productos opcionales o complementarios son aquellos que sirven de complemento al producto principal, por ejemplo, el aire acondicionado en el caso de varios modelos de automóviles. En este caso, los precios de los productos complementarios deben buscar un beneficio global conjunto que haga atractivos los productos [6].

Estrategia de precios para productos cautivos: Los productos cautivos son aquellos que son indispensables para el funcionamiento del producto principal, por ejemplo, los cartuchos de tinta que deben ser específicos para cada modelo de impresora. Las empresas que venden los productos principales fijan precios bajos y reservan los amplios márgenes de beneficios para los repuestos o productos adicionales necesarios [5].

Estrategias de precios para paquetes de productos: Los paquetes de productos (packs) son aquellos que incluyen una combinación de productos a un precio menor a la suma individual de cada uno de ellos. Los precios de paquete buscan integrar diversos productos bajo un precio atractivo que induzca a los consumidores a adquirir bienes y servicios que de otra forma prescindirían, ya que el coste agregado de todos es más bajo [6].

Estrategias de Precios por Áreas Geográficas.

Según Agueda Esteban Talaya, el transporte es un factor importante en la fijación de los precios. El valor de un producto crece a medida que la distancia del lugar de origen aumenta, incrementando su participación en los gastos variables [6]. Por ello, e independientemente de cuál de las anteriores estrategias de precios se diseñe e implemente, es preciso determinar una estrategia de precios por áreas geográficas para establecer acuerdos con los compradores acerca de quién paga (parte o la totalidad) de los gastos de envío, según su ubicación geográfica. Entre las diferentes alternativas (a considerar en la estrategia) se pueden tomar en cuenta las siguientes:

Fijación de precios de fábrica: Denominado FOB (Free On Board) o LAB (Libre a Bordo), indica que el vendedor paga el coste de cargar los productos en el medio de transporte y en el punto de embarque cuando la propiedad pasa al comprador. El comprador paga el coste total de transportes y fletes, siendo responsabilidad del vendedor tan solo los costos derivados de la carga del producto [6]. Las empresas a favor de este método de fijación de precios y costes de transporte, consideran que es la opción más justa porque cada comprador elige sus propios costes de transporte [5].

Fijación de precios por absorción de fletes: Para evitar algunas de las desventajas competitivas del sistema anterior y penetrar más profundamente en otros mercados, el vendedor debe estar dispuesto a absorber parte del flete para que los compradores más alejados se sientan atraídos por el precio. El límite es el coste que esté dispuesto a absorber [6].

Fijación de precios de entrega uniforme: En este caso, todos los compradores, sea cual sea su localización, pagan lo mismo. Se utiliza esta modalidad cuando los gastos de transporte son una partida pequeña en el total de la estructura de costes del vendedor [6].

Fijación de precios de entrega por zonas: En este caso, el mercado se divide en zonas geográficas y dentro de cada una de ellas se establece un precio de entrega uniforme [6].

Fijación de precios con asunción de portes: Resulta útil para aquellas empresas con gran interés por vender sus productos a un cliente concreto o en área geográfica determinada. Con esta estrategia, la empresa asume todos los costes de transporte o parte de ellos. La empresa puede argumentar lo siguiente: si incrementan sus ventas gracias a esta asunción parcial o total de los costes de transporte, sus costes medios disminuirán y compensarán los costes extraordinarios en que se haya incurrido. Esta estrategia se utiliza para la penetración de mercados y para mantenerse en mercados en los que la competencia aumenta constantemente [5].

Fijación de precios desde un punto base: En este caso, la empresa elige una ciudad determinada como "Punto Base" y cobra a todos sus clientes los costes de transporte desde ese punto hasta el destino final, independientemente del origen real del envío [5]. Si bien, esta estrategia fue empleada por algunos sectores (azúcar, cemento, acero y automóviles) hoy en día es una estrategia que goza de menos popularidad. Sin embargo, algunas empresas eligen varios Puntos Base para conseguir mayor flexibilidad, es decir, añaden al precio básico los costes de transporte desde la ciudad Punto Base más cercana al cliente [5].

En este punto, cabe señalar que una empresa puede optar por más de una alternativa dentro de su estrategia de precios por áreas geográficas, para que de esa manera, el comprador pueda elegir entre las diversas opciones la que mejor se adapte a sus posibilidades o conveniencia.

Estrategia de precios de Batidos

A partir de lo anterior, como el mercado meta de batidos está enfocado en las personas que quieran adoptar un estilo de vida saludable, pero muchas de ellas no lo hacen por ser "costoso" batidos se ha enfocado en los estratos socio-económicos 2, 3, 4, por lo cual el menú de batidos ofrece sus productos a precios accesibles; Precios competitivos que permitan generar ganancias, Utilizando así la estrategia de precios de penetración, por ser una nueva empresa dentro de un mercado muy competitivo .

6.1.7 Estrategias de venta

“... es un tipo de estrategia que se diseña para alcanzar los objetivos de venta. Suele incluir los objetivos de cada vendedor, el material promocional a usar, el número de clientes a visitar por día, semana o mes, el presupuesto de gastos asignados al departamento de ventas, el tiempo a dedicar a cada producto, la información a proporcionar a los clientes (slogan o frase

promocional, características, ventajas y beneficios del producto), etc.” (Thompson, 1999, pág. 131).

Considerando lo anterior las estrategias de ventas se puede definir con el conjunto de formas o pasos para la realización de una venta. Para conocer las estrategias de ventas se tiene que conocer los tipos de venta principales que existen:

-La venta personal comúnmente llamada tradicional, aquí el vendedor interactúa directamente con el cliente; El vendedor tiene más probabilidad de convencer al cliente con sus estrategias de ventas.

-La venta por teléfono este tipo de venta interactúa vendedor y cliente por medio de las herramientas de comunicación conocido como teléfonos o celulares. Las probabilidades de que el vendedor consiga su venta es de un 60%.

-La venta Online: aquí ya no interactúa el vendedor, todo es por medio de páginas web directamente con el cliente. También pueden entrar las redes sociales o apps. En la actualidad existen más tipos de venta, pero los que se utiliza principalmente son las ventas de personal y las ventas online, pero cada una tiene ventajas y desventajas hacia las dos partes (Vendedor-Cliente), todo dependerá de la negociación, el ambiente en que se realice la negociación y los conocimientos de ambas partes.

Los vendedores son la parte que lleva a cabo estas estrategias no importa el tipo de venta que realice, por lo que se considera que se necesitara: “... Ser un colaborador estratégico, lo que requiere más habilidades para escuchar, negociar y pensar diferente que en el pasado. Internamente el profesional de ventas moderno necesitará trabajar con un equipo integrado, y externamente darse cuenta que el cliente actual puede no ser el que tome la decisión de compra en el futuro.

Ser fuente de un análisis fiable. Para ello necesita habilidades críticas, conceptuales y de pensamiento creativo, aprovechadas de manera oportuna para proporcionar información, ideas, tendencias y hechos a los futuros y actuales clientes. Gestionar de manera efectiva la demanda de crear valor rentable, lo que precisa de conocimientos de gestión financiera para conseguir beneficio para el cliente y para el hotel o la cadena. Utilizar un proceso de desarrollo progresivo, lo que exige la habilidad de planificar y crear la estrategia que defina el valor, tanto valor añadido como esperado, que cambie el pensamiento estratégico. También requiere un adicional desarrollo personal que puede necesitar nuevas habilidades técnicas y de comportamiento.” (Hosteltur.com, 2014)

El análisis de los vendedores para formar sus estrategias se vuelve un poco más complicado porque ahora el cliente tiene otros hábitos y el vendedor tiene que evolucionar; Un claro ejemplo de esto es que el cliente o consumidor potencial se dedica a la compra online dejando a tras a la venta tradicional que compra en establecimientos, por lo que el vendedor tiene que adecuar sus estrategias a la nueva era tecnológica, una desventaja que tiene el vendedor, es que el cliente al tener todo los conocimientos en sus manos las ventas no se pueden realizar, debido a que el cliente puede checar más ofertas y decidir por la que más lo convenga, aquí es cuando aplican las estrategias de ventas tal vez venda un poco más caro pero si le da un plus al producto o servicio la venta se puede realizar.

La tecnología es lo de ahora, facilita las ventas y el vendedor puede usar sus conocimientos de mercados y así darle un precio a los productos o servicio que ofrece. Otro ejemplo son los vendedores que se dedican vendiendo de casa en casa, estas personas tienen que usar sus capacidades de persuasión para que el cliente potencial les compre, en dado caso que no lo logre van adquiriendo conocimientos y conforme pase los días van adecuando sus estrategias porque ya conocen el mercado al que se dirigen.

Existen diversas herramientas de mercadotecnia que se utilizan en la actualidad que no generan un costo a la presa pero puede ser una muy buena manera de publicitarse. La nueva publicidad que es de boca en boca que es utiliza por los canales de comunicación como Facebook o twitter también puede ser utilizada como una forma de mejora, al recibir críticas. Otra herramienta es tener una base de datos que puede ayudar a hacer promociones a nuestros clientes, que le llegan directamente a sus correos o a la hora de compra. Incrementar la productividad de ventas. Realizar un programa de incentivos que refuerzan el comportamiento de sus ventas” (Arau, 2014).

Esta estrategia del boca a boca es la que pretende hacer batidos en unidad con la online y los canales de comunicación como las redes sociales, con la satisfacción de sus clientes en todos los aspectos, ya sea desde un buen servicio al cliente hasta la alta calidad de sus productos y los precios accesibles debido a su mercado meta y el confort de sus espacios. Al igual que también pretende realizar Cupones de descuento en alianza con distintas empresas que promuevan un estilo de vida saludable así como los gimnasios, tiendas deportivas, entre otras. Para al momento del cliente realizar la suscripción en ellas, estas empresas puedan darle cupones de descuento para ciertos menús de batidos.

6.1.8 Estrategias de publicidad y promoción

La principal estrategia de publicidad y promoción al que le apunta batidos a largo plazo y cuando esta ya esté en funcionamiento es cumplir con la satisfacción de los clientes y que estos puedan realizar “boca a boca”

Publicidad y promoción en redes sociales

La estrategia de publicidad y promoción en la fase de introducción de batidos se realizara aprovechando las herramientas de las redes sociales específicamente instagram y whatsapp donde será realizara la mayor parte de publicidad y promoción, y a través de whatsapp los pedidos en

plazas donde se pueda crear relaciones con los clientes mucho más fuerte, tal como las universidades, los gimnasios, empresas entre otros posibles socios estratégicos que ayuden a batidos a alcanzar un posicionamiento en el mercado de este sector de lo saludable y fitnees.

Marketing directo (correo, teléfono, a través de la suscripción de la App)

El marketing directo sería aplicado en batidos a un periodo de corto y mediano plazo para así reforzar la relación con los clientes y a través de ellas poder mantener al tanto a los clientes de las promociones que tendrá batidos, este punto es a corto y mediano plazo por que dependerá del crecimiento de batidos y de su posicionamiento en el mercado.

Estrategia del boca a boca

La estrategia del boca a boca la aplicara batidos a corto y mediano plazo en su fase de introducción y cuando realmente logre estar constituida, esta estrategia con los clientes y teniendo como resultado su satisfacción podrá darle promoción a batidos

Estrategias de marketing BTL o showroom

La ubicación estratégica del showroom llevara a batidos a tener más cercanía con su mercado objetivo y poder tener información medible con respecto al comportamiento del mismo, esta idea del showroom será ejecutada en un periodo en el cual se haya cumplido la meta de batidos de haber abarcado por lo menos el 2% de su mercado real.

6.1.9 Segmentación de mercado

Según Philip Kotler y Gary Armstrong un segmento de mercado se define como "un grupo de consumidores que responden de forma similar a un conjunto determinado de esfuerzos de marketing" [1]. Los autores Stanton, Etzel y Walker, definen un segmento de mercado como "un grupo de clientes con diferentes deseos, preferencias de compra o estilo de uso de productos" [2].

Patricio Bonta y Mario Farber, definen un segmento de mercado como "aquella parte del mercado definida por diversas variables específicas que permiten diferenciarla claramente de otros segmentos. A medida que se considera una mayor cantidad de variables para definir cualquier segmento de mercado, el tamaño del segmento se reduce y las características de este son más homogéneas" [3].

El Diccionario de Marketing, de Cultural S.A., define un segmento de mercado como "un conjunto de individuos o empresas que poseen características homogéneas y distintas, que permiten diferenciarlo claramente de los otros grupos, y que además, pueden responder a un programa de actividades de marketing específicamente diseñado para ellos, con rentabilidad para la empresa que lo practica" [4].

El segmento de mercado está compuesto por todas aquellas personas que anhelan adoptar y mantener un estilo de vida saludable con el propósito de salvaguardar su salud; el estilo de vida Fitnees que cada día va en aumento, tratándose del cuidado en la alimentación y así reducir enfermedades que son consecuencias de la mala nutrición de las personas hoy en día.

Siendo así el mercado meta de batidos, son las personas de estratos 2, 3,4, y 5 entre el rango de edad de los 12 -50 años de edad que quieran acceder a este estilo de vida o que ya estén llevando un estilo de vida saludable y deban mantenerlo con precios accesibles al mismo.

6.1.10 Análisis de la competencia

Corresponde en este punto describir a los competidores, quienes son, donde están, que tamaño tienen, cuanto usan de este tamaño y cuál es la participación en el mercado o volumen total de ventas. Evaluar las fortalezas y debilidades de la competencia y de sus productos o servicios. Debe analizarse esa competencia a la luz de aspectos como volúmenes, calidad y comportamiento de esos productos o servicios, precios, garantías, entre otros. Igualmente importante es la evaluación de las capacidades técnicas, financieras, de mercadeo y tendencias en la participación de ellas en el mercado total.

Conocer las estrategias de diferenciación, las barreras de protección y las estrategias de mercadeo de la competencia son elementos que permitirán definir nuestras propias estrategias de competitividad y mercadeo para capturar la participación de mercadeo. Igualmente definir nuestras ventajas competitivas, nuestra propia barrera de protección y detectar las debilidades de la competencia que pueden explotarse para garantizar esa porción de mercado a nuestra empresa.

LA COMPETENCIA, Son todas aquellas empresas que elaboran y venden lo mismo que usted y la misma clientela de su mercado meta.

La competencia es necesaria investigarla y analizarla, para ello debemos recabar información sobre muestra representativa de ella, sobre la competencia es necesario investigar.

MPC			Gokela		Cosechas		Sano Antojo		Batidos	
										
No	Factores determinantes de Éxito	PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADO CALIFICACION	CALIFICACION	RESULTADO CALIFICACION	CALIFICACION	RESULTADO CALIFICACION	CALIFICACION	RESULTADO CALIFICACION
1	Producto	0,4	4	1,6	4	1,6	4	1,6	3	1,2
2	Precio	0,3	2	0,6	3	0,9	3	0,9	4	1,2
3	Servicio	0,2	2	0,4	1	0,2	1	0,2	1	0,2
4	Posicionamiento	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4	0	0
TOTAL		1		3		3,1		3,1		2,6

Tabla 15, figura 15 matriz de perfil de competidores de batidos

6.1.11. Mercado objetivo

Cartagena de Indias D. T. y C. es una ciudad de 1.013.375 habitantes, según proyecciones de población del DANE para el año 2017. El 96% de esta población reside en el área urbana y el 4% en el área rural. El 69% de los habitantes son de estratos 1 y 2, respectivamente 36% y 33%, los estratos 3 y 4, respectivamente, 22% y 3%, por tal razón vemos un mercado amplio para el objetivo de batidos, de querer llegar a los estratos 2, 3 y 4 que sería de un 58% del total de la población cartagenera. (Datos del DANE, año 2016). Para hacer esta segmentación del mercado meta u objetivo de batidos en la ciudad de Cartagena podemos utilizar diferentes variables; por ejemplo, podemos segmentar o dividir el mercado por:

- ubicación (país, región, ciudad) [Colombia, Bolívar, Cartagena de indias]
- rango de edad (niños, adolescentes, adultos). [Desde los 5 años hasta los 50 años]
- género (hombres y mujeres). [Ambos]
- estrato social (alto, medio, bajo). [Medio bajo, medio, medio- alto]

El mercado objetivo de batidos se escogió principalmente con la variable de nivel socio-económico, estrato social, estilo de vida y rango de edad; para el caso de batidos su mercado meta estará clasificada con las personas de estratos 2, 3 y 4, que quieran acceder a este estilo de vida pero por creer que adoptar este estilo de vida es costoso no lo hacen, siendo otro obstáculo los malos hábitos alimenticios y la mala costumbre nutricional cultural. Este mercado está conformado por personas con edades en el rango desde los 12 años hasta los 50 años, que estén dispuestos a tener un estilo de vida diferente en lo nutricional y alimenticio y en quienes ya lo tengan y quieran mantenerlo con nuestros productos y con sus precios accesibles al mismo.

6.2. LA FUENTE DE INGRESOS DE LA INICIATIVA EMPRESARIAL

BATIDOS EN LA CIUDAD DE CARTAGENA

6.2.1. Relaciones con los clientes

6.2.2. Atención personal

La atención personal realizada por parte de batidos se llevara a cabo cuando esta tenga lugares propios como los showroom o local propio, con el objetivo de hacer sentir importantes y exclusivos a los clientes, además de incluirles una identidad y un estilo de vida saludable, para batidos el cliente siempre será prioridad.

6.2.3. Atención personal dedicada

La atención personal dedicada será a través de las redes sociales, tales como, instagram, Facebook y whatsapp, además de la página web de batidos que ayudara para atender de manera efectiva y rápida todas las inquietudes, sugerencias y pedidos de los clientes.

6.2.4. Canales

6.2.4.1 Directos

Batidos siempre les ofrecerá a sus clientes la llegada de sus productos, de la mano de la misma hasta ellos, de manera segura y confiable, ahorrándole así costos, gastos y tiempo a ambas partes. Con varias estrategias para captar y fidelizar a través de este servicio a los clientes potenciales de su mercado objetivo.

6.2.4.2. Propios

Los canales de comunicación como lo son las redes sociales, tales como Facebook, instagram y whatsapp, además de la página web de batidos y de una idea que se ejecutara cuando batidos haya alcanzado un posicionamiento en el mercado de un app que les permita a los clientes diferentes formas de pago. Todos estos canales de comunicación le permitirán a batidos de construir relaciones mucho más fuerte con sus clientes.

6.2.4.3. Socios

Se realizaran alianzas estratégicas con médicos, nutricionistas, gimnasios, para poder abarcar desde estas alianzas un gran porcentaje del mercado objetivo de batidos y de su mercado real, este canal le permitirá a batidos promocionarse.

6.2.5. SEGMENTACIÓN Y TAMAÑO DEL MERCADO

6.2.5.1. Mercado objetivo

Cartagena de Indias D. T. y C. es una ciudad de 1.013.375 habitantes, según proyecciones de población del DANE para el año 2017. El 96% de esta población reside en el área urbana y el 4% en el área rural. El 69% de los habitantes son de estratos 1 y 2, respectivamente 36% y 33%, los estratos 3 y 4, respectivamente, 22% y 3%, por tal razón vemos que es un mercado amplio para el objetivo de batidos, de querer llegar a los estratos 2, 3 y 4 que sería de un 91% del total de la población cartagenera. (Datos del DANE, año 2016). Para hacer esta segmentación del mercado meta u objetivo de batidos en la ciudad de Cartagena podemos utilizar diferentes variables; por ejemplo, podemos segmentar o dividir el mercado por:

-ubicación (país, región, ciudad) [Colombia, Bolívar, Cartagena de indias]

-rango de edad (niños, adolescentes, adultos). [Desde los 5 años hasta los 50 años]

-género (hombres y mujeres). [Ambos]

-estrato social (alto, medio, bajo). [Medio bajo, medio, medio- alto]

Nuestro mercado objetivo sería: $1.013.375 * 58\% = 587.757 * 60\% = 352.654$

6.2.5.2. Segmento del mercado

Uno de los enfoques en los que han centrado la atención los consumidores de los últimos años es en conocer qué tan saludable es lo que adquieren en el mercado, esto particularmente en materia de alimentación. Indudablemente, y de acuerdo a Rafael España, director económico de la Federación Nacional de Comerciantes, Fenalco, hoy en día no es extraño que cadenas como es el caso de McDonald's, Kokoriko, Subway, entre otras, incluyan dentro de su oferta opciones consideradas saludables, como lo son las ensaladas, 'wraps' o frutas, "que van más allá de una hamburguesa con queso doble crema", señala.

Lo anterior, según el directivo, se da gracias a una tendencia que cada vez se encuentra tomando más fuerza a escala local, la 'fitness', la cual dice ha sido adquirida a través de experiencias que llegan de otros países, como por ejemplo de México y Estados Unidos, incluso, se atreve a agregar que también se da por la entrada al mercado de nuevos consumidores, personas jóvenes, como los millennials.

El mercado ofrece diferentes formas para adelgazar o mantener una dieta adecuada, sin embargo, en Colombia por cada cuatro personas con sobrepeso, tan solo una es consciente del problema. Además, en el país según las estadísticas día a día incrementa el número de habitantes con kilos de más. En consecuencia las dietas alimenticias que ofrecen bajas calorías y garantizan buena alimentación, se convierten en una solución para estos individuos, esto genera que el nicho de comida sana sea grande y requiera de quienes quieran entrar a invertir en el negocio.

El sabor fitness, se encuentran en platos que no contiene productos procesados o alimentos fritos como los que puede incluir una bandeja paisa, o una mojarra frita. Por el contrario, tienen ingredientes, bebidas y acompañamientos que no usan las tradicionales salsas

industriales y se remplazan por líquidos deslactosados como el yogurt griego y batidos de proteína. Los platos compuestos por grasas trans, o cocina a base de mantequilla y aceite, a menús con fuentes de vegetales o proteínas con pocas harinas, le dio a las comidas fitness un espacio en el mercado colombiano por medio de restaurantes y chefs que abren sus puertas a consumidores que ven en la “comida sana”, un estilo para el cuidado de su vida.

En Colombia cada vez es más frecuente encontrar un restaurante que ofrece los alimentos orgánicos como alternativa a los platos a base de ingredientes procesados, de hecho desde junio de 2013 a la fecha, el gigante canadiense de la comida saludable “Freshii” llegó a seis ciudades del país; entrando por Barranquilla, pasando por Medellín, Bogotá, Bucaramanga, hasta llegar a Cali y Pereira. El resultado ha sido hasta el día de hoy nueve franquicias en restaurantes de la marca de alto nivel que continúa en expansión. Después de todo “las personas están dejando hábitos tradicionales alimenticios y ahora son más conscientes de su salud y bienestar”, aseguró Carolina Lorduy, directora ejecutiva de la Cámara de Alimentos de la Andi. En la actualidad, cifras del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane) demuestran que 100% del gasto de los hogares, 25% significan compras de ingredientes de un menú fitness, en consecuencia, Lorduy, también dice que el sodio, azúcar y grasas saturadas, son nutrientes que las grandes empresas productoras de alimentos están reduciendo en los productos que le ofrecen a sus clientes dada la tendencia de la comida saludable.

Por otra parte, no solo multinacionales del nivel de Freshii, ven en el mercado colombiano una oportunidad de negocio, chefs independientes como Juan Diego Vanegas, fundador de Fitness Food Solutions empezaron haciendo domicilios en la capital del país anunciando sus platos por redes sociales como Instagram y, han aprovechado que los menús de este tipo son aclamados por los comensales colombianos, hoy su organización prevé que al cierre de este mes

con la inauguración de una nueva sede para el restaurante, sean casi 50 empleos directos los que genere FFS.

Vanegas en conversación con este diario contó que esta área de la gastronomía aunque va en aumento, empezó con dificultades como cualquier otro gremio. “Antes no era fácil decirle a una persona que pague el doble que un plato ejecutivo ordinario, pero poco a poco lo vieron más que un gasto, como una inversión al bienestar de su cuerpo”, explicó.

Y es que los beneficios que se obtienen al preferir una dieta fitness, representan “una rutina y limpieza en el organismo, un plato bien elaborado sabe poner en la balanza los nutrientes necesarios para mantener un cuerpo agradable”, comenta la nutricionista de la Universidad de Los Andes, Russie Vélez. Otros como el reconocido chef Mark Raush, consideran que la comida fitness “es aburrida y tediosa”. Quizás estos menús para muchos no pueden ser agradables, aunque “generaría su propio nicho” como lo considera Guillermo Botero, director de Fenalco. Lo cierto es que ofrecer estos nuevos menús representa un negocio rentable y apetitoso para quienes quieren sacar tajada de ese pastel. Colombia ya está en la tendencia.

Según, Carolina Lorduy, las empresas están sacando líneas de productos fitness más saludables, esta es una tendencia mundial y Colombia no se ha quedado atrás y según Juan Diego Vanegas, Fundador de Fitness Food Solutions, hoy en día las personas ven como una inversión, más que como un gasto, el pagar un plato de comida saludable, reiteramos que esto no es hacer dieta, y Matthew Corrin, creador de freshii, dice que Colombia es un gran mercado para lo saludable, y que hay mucha gente joven, ‘millenials’ (generación Y), muy activos, que salen a caminar, se ejercitan, pero lo que le hace falta es comida sana. Entonces pensó que hay tantos

millennials, como los que vieron en Chicago, donde tenían 30 locales; como los que vieron en Toronto, donde hay 60 locales, y pensó ¿por qué no traer esta marca?

A partir de lo anterior, El mercado de batidos se escogió principalmente con la variable de nivel socio-económico, estrato social, estilo de vida y rango de edad; para el caso de batidos su mercado meta estará clasificada con las personas de estratos 2, 3 y 4, que quieran acceder a este estilo de vida pero por creer que adoptar este estilo de vida es costoso no lo hacen, siendo otro obstáculo los malos hábitos alimenticios y la mala costumbre nutricional cultural. Este mercado está conformado por personas con edades en el rango desde los 5 años hasta los 50 años, que estén dispuestos a tener un estilo de vida diferente en lo nutricional y alimenticio y en quienes ya lo tengan y quieran mantenerlo con nuestros productos y con sus precios accesibles al mismo.

6.2.5.3. Mercado real

En una muestra que abarcó el consumo de bebidas entre hombres y mujeres en diferentes rangos de edad, en un total de 187 países, Colombia figura en el puesto número dos en la ingesta de jugos de frutas naturales. El mayor consumo de jugos de frutas se dio por parte de las mujeres entre los 20 y los 39 años de edad y la mayor demanda de los mismos está ligada a los países de mayores ingresos. Al realizar la encuesta a 300 habitantes ubicados dentro de la ciudad de Cartagena, el 40.8% de las personas mujeres y el 59.2% de los hombres si estarían dispuestos a consumir batidos naturales saludable e innovadores y de buena calidad. Dicho lo anterior y teniendo en cuenta el tamaño del mercado objetivo, se estableció un mercado meta para el proyecto, el cual estarían constituido de la siguiente forma:

$$352.654 * 35\% = 123.428$$

Pero sabiendo que ni siquiera los restaurantes ya constituidos y posicionadas en el mercado alcanzan el 10% del mismo. De esta manera, se prevé para el presente proyecto, el alcanzar un 5% de la demanda real disponible; así:

$$123.428 * 5\% = 6.171 * 4 = 24.685$$

6.2.5.4. Proyección de la demanda

Luego de la investigación de mercado realizada, se permitieron realizar los cálculos y estimaciones de la demanda real (determinadas como el 5% del mercado meta), las cuales dieron como resultado un total de 11.296 personas. Partiendo de lo anterior y con base a información obtenida de primera mano, se determinó que el promedio de hombres y mujeres que visitan este tipo de establecimientos (restaurantes innovadores en la ciudad de Cartagena) es de 2 veces al mes, es decir, **12.593** veces mensual.

De esta forma, teniendo en cuenta el comportamiento real de la demanda de este tipo de productos se permitió proyectar la misma, a cinco (5) años, teniendo en cuenta, el crecimiento en ventas del sector restaurantes en Colombia que se encuentra actualmente con una progresión del 10%.

6.3. LA ESTRUCTURA DE COSTOS QUE NECESITA LA INICIATIVA EMPRESARIAL BATIDOS EN LA CIUDAD DE CARTAGENA

6.3.1. Contactos claves

6.3.1.2. Socios estratégicos

- Gimnasios (bodytech, Smartfit, entre otros),
- Tiendas deportivas
- Tiendas de suplementos deportivos
- Postobón agua cristal
- LHM
- Life pack
- Inversionista ángel

6.3.1.3. Proveedores

- **L.H.M**

Legumbres Heriberto Montes Bedoya S.A.S, nació hace más de 50 años con un hombre pujante, trabajador, honesto y visionario. Inició llevando productos del oriente Antioqueño a Medellín para venderlos en el sector de “el pedrero”. Posteriormente, se ubicó en otros mercados, hasta llegar finalmente a la Central Mayorista de Antioquía. Actualmente, contamos con sedes en Medellín y Cartagena. En esta última, además del mercado institucional, existe para el público en general un amplio portafolio de productos de alta calidad.

La promesa de servicio de don Heriberto, fue vender producto de la mejor calidad, promesa que aún se conserva; posteriormente, el negocio fue creciendo y sus hijos poco a poco se incluyeron en él, generando estrategias que permitieron el crecimiento de LHM SA, impactando en sectores institucionales, multinacionales y nacionales, hospitales, clínicas, hoteles, los más importantes restaurantes, entre otros; demostrando que se podía vender producto tan perecedero

con calidad, prontitud y servicio. Hoy, después de tantos años, LHM es una empresa familiar que conserva los valores inculcados desde su inicio, en constante crecimiento y que otorga estabilidad económica a más de 100 familias.

La relación que mantendrá Batidos con L.H.M es fundamental, ya que este será el principal y mayor proveedor de la misma con todos sus productos frescos y de alta calidad, que son la base y fundamento de negocio para realizar cada alimento que batidos ofrece en su menú, tales como lo son las frutas, las verduras, las hortalizas, legumbres, condimentos, aromáticas y exóticas, esto con el fin de ofrecer a los clientes comidas sanas, de alta calidad y frescas. Esta relación proveedor- cliente será beneficiosa para ambos ya que L.H.M busca proveer principalmente a los restaurantes y negocios de comida.

- **Postobon agua cristal**

- **IMUSA**

IMUSA es una marca de Groupe SEB que piensa, crea, diseña y ofrece los mejores productos para la cocina, el hogar y las instituciones.

Lleva 83 años conociendo a las personas y diseñando productos que reúnen las más altas exigencias para aquellas mujeres que disfrutan de la cocina fácil y práctica, de la cocina que las hace sobresalir. Crece con las personas, con los espacios y por esto somos expertos en ofrecer soluciones integrales para quienes valoran el orden y la limpieza.

IMUSA es un excelente aliado de las instituciones que viven alrededor del mundo de la cocina y se interesan por cuidar cada detalle en su preparación y servida. Somos una marca que se abre al mercado para cautivarlo todos los días con la variedad de productos y las mejores soluciones.

Y la relación de proveedor –cliente que pretende construir batidos con IMUSA es para obtener los utensilios necesarios para la producción de los smoothies y de cada alimento ofrecido en el menú por batidos, siendo estos electrodomésticos de alta calidad, y poder llegar a acuerdos de mutuo beneficio es fidelización y costes.

- **LifePack**

Lifepack es el proyecto de una pareja de emprendedores caleños. Después de realizar proyectos que se enfocaban en el reciclaje o en la reducción de la basura, Claudia Isabel Barona (ingeniera industrial que ha trabajado en proyectos productivos que cuidan el medioambiente) y Andrés Benavides (un abogado que lleva diez años dedicado al emprendimiento ambiental) se decidieron a fabricar platos germinables y 100% biodegradables. Se trata de una solución sostenible a la contaminación en el planeta con un objeto de uso cotidiano. Ya no hay que sacar bolsas gigantes cada vez que se haga una fiesta de cumpleaños: con estos platos, además de generar menos basura, es posible sembrar plantas y dejar como recuerdo algo más que un plástico.

Los platos o bandejas germinables de Lifepack son elaborados a partir de fibras naturales y, una vez utilizados por el consumidor, pueden ser desechados o sembrados en un recipiente donde crecerá una planta, flor o fruta. Este producto es un ejemplo vivo del valor del reciclaje para nuestro planeta: se sabe que en América desechamos más de 146.000 millones de tazas de consumo de café al año, una cifra sobresaliente que afecta a todas las fuentes hídricas del continente. El impacto positivo que aporta este proyecto, lo ha hecho merecedor de varios reconocimientos por su compromiso con el medioambiente, incluyendo una beca para desarrollar la empresa en Estados Unidos. Además, Lifepack tiene un componente social: son mujeres privadas de su libertad las que ayudan en la fabricación de los platos y las bandejas.

LifePack comercializa sus productos en supermercados de cadena y hoy continúa creciendo, generando oportunidades de trabajo y una solución necesaria y sostenible para la ecología tanto de Colombia como del mundo.

La relación de proveedor-cliente que pretende construir batidos con esta empresa va ligada a la responsabilidad social empresarial de batidos para así aportar un grano de arena al impacto del medio ambiente y así promover no solo un estilo de vida saludable sino un estilo de vida que sea capaz de salvaguardar su entorno.

6.3.1.4. Socios inversores

- Socios capitalistas o inversores, los cuales serían los integrantes del proyecto, Laudis Sánchez, Maryoris Julio y Alfredo Mendoza

- Inversionista ángel, los ángeles inversionistas son personas naturales, grupos o empresarios que invierten en negocios, que apoyan emprendimientos especiales, donde esperan obtener un retorno mayor al que se da en inversiones tradicionales. En el caso de batidos, cuenta con uno que vive en Inglaterra y que quiere invertir en ella, ya que le gusta mucho el modelo de negocio que batido maneja.

6.3.2. Actividades claves

6.3.2.1. Descripción de procesos de producción

Proceso de producción del smoothie refresh de maracuyá

En una licuadora vierto las 4 unidades de maracuyá con el fin de extraer únicamente la pulpa como tal de la fruta para así descartar las semillas, cabe destacar que en un 100% no será eliminada la semilla sin embargo se hace todo lo posible por obtener la mayor parte de su composición.

Luego de haber realizado nuestro anterior proceso, en una licuadora vertimos lo que obtuvimos de la pulpa de maracuyá, con 250ml de agua, y/o en su defecto cualquiera de los lácteos del menú, junto con 1 cucharada de hielo, el azúcar (3gr) (**Azúcar Light, Miel (4**

Cucharadas caseras) o panela) los cuales son a preferencia de nuestro cliente para así licuar y verter su contenido en nuestro vaso.

Proceso de producción del smoothie refresh de mora

En una licuadora vierto los 60gr de Mora, los proceso con el fin de extraer con la ayuda de un tamizador la pulpa sin semillas.

Luego de haber realizado nuestro anterior proceso, en una licuadora vertimos lo que obtuvimos de la pulpa de Mora, con 250ml de agua, y/o en su defecto cualquiera de los lácteos del menú, junto con 1 cucharada de hielo, el azúcar (3gr), (Azúcar Light, Morena, Miel (4 cucharadas caseras) o panela) los cuales son a preferencia de nuestro cliente para así licuar y verter su contenido en nuestro vaso.

Proceso de producción del smoothie refresh de lulo/mango

Se vierte en la licuadora lulo junto con mango, Agua, hielo y Añadimos su endulzante (Azúcar Light, Morena, Miel (4 cucharadas caseras) o panela), se licua todos estos hasta obtener una mezcla helada, vertemos en nuestro vaso y como parte de la decoración se coloca un par de hojas de hierba buena para aromatizar.

Proceso de producción del smoothie refresh de mandarina

Se vierte en la licuadora las mandarinas previamente limpias es decir sin semillas y sin hilos de las mismas, Agua, hielo y Añadimos su endulzante (Azúcar Light, Morena, Miel (4 cucharadas caseras) o panela), se licua todos estos hasta obtener una mezcla hielada, vertemos en nuestro vaso y como parte de la decoración se coloca un par de gajos de mandarina con una cereza en conserva.

Proceso de producción del smoothie detox the hulk

Vertemos en la licuadora la manzana verde en trozos con concha, tallos de apio rotos de manera manual, pepino con concha y sin semillas, Agua helada, todo esto se licua y sin usar

colador se vierte directamente al vaso, esto es con el fin de que nuestro organismo aprovecha al máximo la fibra que estos proporcionaran.

Proceso de producción del smoothie detox the batidos special

Vertemos en la licuadora los tallos de apio rotos de manera manual, pepino con concha y sin semillas, de la espinaca únicamente se usaran sus hojas, Agua helada, todo esto se licua y sin usar colador se vierte directamente al vaso, esto es con el fin de que nuestro organismo aprovecha al máximo la fibra que estos proporcionaran.

6.3.2.2. Descripción de procesos de administración

Batidos describe sus procesos administrativos basándose en los cuatro pilares de la administración, Planeación, Organización, Dirección y Control, los cuales permiten vislumbrar un fundamento sólido en cualquier modelo o plan de negocio, o de alguna entidad económica.

En este caso batidos describe su planeación como efectiva, y productiva, ya que dentro de su cronograma en tiempo de procesos y etapas pretende darse a conocer en el mercado y alcanzar un posicionamiento en el mismo dentro de un periodo de 6 meses, a través de sus estrategias de promoción y oferta de alta calidad en los alimentos que contiene su menú y la satisfacción de los clientes, la organización de sus procesos, productos, tiempos, personal, se verá reflejado en la atención de los clientes; en la dirección de batidos se llevara a cabo un estilo de gerencia participativa o democrática, innovadora, receptiva, colocando como pilar fundamental el trabajo en equipo ya que es un factor clave al éxito, y por ultimo llevara un control diario de todas las actividades y procesos de la misma.

6.3.2.3. Descripción de procesos de servicio

El servicio o atención a los clientes que ofrece batido es una rápido, sin demoras y satisfactorio, batidos llevara a cabo en su fase de introducción al mercado, la relación con sus

clientes a través de las redes sociales atendiendo sus pedidos e inquietudes, la idea de batidos es fidelizar a los clientes y fortalecer su relación con los mismos, haciéndolos sentir importantes a través del ofrecimiento de un estilo de vida saludable nuevo y accesible.

6.3.3. Recursos claves

6.3.3.1. Maquinaria

- Licuadoras industriales
- Refrigeradores y neveras
- Pesos (talita)
- Empacadores al vacío

6.3.3.2 Materia prima

- Frutas
- Agua
- Hielo
- Helado light
- Leche
- Helado bajo en grasa
- Yogurt griego
- Endulzantes
- Cereales

6.3.3.3 Utensilios de cocina

- Coladores
- Espátulas
- Pinzas
- Tablas de picar

- Limpiones
- Exprimidor de limón
- Bolsa siplox
- Tijeras
- Cuchillo mondador (pelar frutas y verduras)
- Cuchillo pequeño (para pelar cosas pequeñas)
- Cuchillo del chef (para cualquier uso)
- Vaso medidor
- Batidora
- Mezclador de varillas
- Colador
- Mixer
- Rallador
- Pinzas (todos los tamaños)
- Espumaderas
- Chaira (para afilar cuchillos)
- Cacerola de Vapor
- Cepillos para limpiar vegetales
- Servilletero
- Soplete
- Organizador de vegetales

6.3.3.4. Recursos humanos

- Cocinero

- Nutricionista
- Repartidor
- Contador
- Gerente

6.3.3.5. Localización del proyecto

- ***Redes sociales (instagram y whatsapp).***

Cumplimiento a corto y mediano plazo, a través de estas redes sociales batidos se dará a conocer en el mercado, y probará el mismo, en su fase de introducción, siendo estas redes sociales como herramientas para forjar relaciones con los clientes y fidelizarlos a la empresa, brindando productos de calidad y un eficiente servicio en temas de domicilio que haga crecer la satisfacción de los clientes.

- ***Showroom cercade universidades, centros comerciales y en otros puntos estratégicos cerca de gimnasios***

Cumplimiento a corto y mediano plazo. Entre el periodo de introducción de batidos y de crecimiento y expansión de la misma, se tiene proyectado que se pueda localizar en puntos estratégicos para la promoción de sus productos, teniendo en cuenta factores beneficiosos como lo es el ahorro en un alto coste de arriendo, y de domicilios. De igual manera dándose a conocer en el mercado objetivo de la misma.

- ***Local propio***

En la fase de introducción de batidos será en una casa principal de los integrantes del proyecto donde para comenzar se puedan realizar a bajo costo todos los procesos de preparación de los batidos y el recibimiento de pedidos. Al igual que se tendrá un local ubicado de manera estratégica en el barrio el laguito.

6.4. Inversión

6.4.1. Inversión en activos fijos

- Licuadoras industriales
- Refrigeradores y neveras
- Pesos (talita)
- Empacadores al vacío

6.4.2. Inversión en capital de trabajo

- Cocinero
- Nutricionista
- Gerente
- Contador
- Repartidor

6.4.3. Inversión total

- \$ 6.926.400.=

6.4.3.1. Costos y gastos

6.4.3.1.1. Costos directos e indirectos de fabricación

COSTO VENTA UNITARIO		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MATERIALES DIRECTOS UNIT	\$ 2.081	\$ 2.081	\$ 2.162	\$ 2.244	\$ 2.323	\$ 2.404
MANO DE OBRA UNIT	\$ 800	\$ 800	\$ 831	\$ 863	\$ 893	\$ 924
CIF	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 311.700	\$ 323.545	\$ 334.869	\$ 346.589
COSTO MATERIALES		56.187.000	61.297.208	69.989.152	83.304.588	103464298,1
COSTO MOD		21.600.000	23.564.520	26.905.969	32.024.830	39774838,27
CIF		300.000	311.700	323.545	334.869	346589,0641
TOTAL COSTOS		78.087.000,00	85.173.427,65	97.218.665,23	115.664.285,99	143585725,4

Imagen 1

6.4.3.1.2. Total costos operativos

	Año 1	Año2	Año3	Año 4	Año5
TOTAL COSTOS	78.087.000,00	85.173.427,65	97.218.665,23	115.664.285,99	143585725,4

Imagen 2

6.4.3.1.3. Gastos administrativos

	SUELDOS	AUX. DE TPTE.	T. DEVENGADO	PENSIÓN	FSP	ARL	CAJA COMP.	TOTAL SEG. SOCIAL	CESANTIAS	INT. CES.	PRIMAS YACACIONES	TOTAL PRT. SOC.	TOTAL GTO.	
GERENTE	781.242	83.140	864.382	103.726	0	4.512	34.575	142.813	72.032	8.644	72.032	32952	185.259	1.182.454
NUTRICIONISTA	781.242	83.140	864.382	103.726	0	4.512	34.575	142.813	72.032	8.644	72.032	32952	185.259	1.182.454
CONTADOR	781.242	83.140	864.382	103.726	0	4.512	34.575	142.813	72.032	8.644	72.032	32952	185.259	1.182.454
	2.343.726	243.420	2.593.146	311.178	-	13.536	103.726	428.440	216.096	25.931	216.096	97.656	556.778	3.577.363
			5,42%	5,42%	5,42%	5,42%								
			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5							
GASTOS DE PERSONAL (ADM TIPO)	42.928.360	45.256.794	47.711.522	50.299.395	53.027.634									
GASTOS DE FUNCIONAMIENTO (MENSUAL)														
ARRIENDO	600.000	7.200.000	7.590.528	8.002.238	8.436.280	8.893.863								
PAPELERIA	30.000	360.000	373.526	400.112	421.814	444.683								
SERVICIOS PÚBLICOS														
AGUA	150.000	1.800.000	1.897.632	2.000.560	2.109.070	2.223.466								
LUZ	220.000	2.640.000	2.783.194	2.934.154	3.093.303	3.261.083								
INTERNET	120.000	1.440.000	1.518.106	1.600.448	1.687.256	1.778.773								
OTROS GASTOS	50.000	600.000	632.544	666.853	703.023	741.195								
TOTAL GTOS. DE FUNCIONAMIENTO	14.040.000	14.801.530	15.604.365	16.450.745	17.343.934									
		56.968.360	60.058.323	63.315.887	66.750.140	70.370.668								

Imagen 3

6.4.3.1.4. Gastos de venta

SALARIO	781.424	83.140	864.564	103.748	0	4.513	34.583	142.843	72.047	720	72.047	32
COMISIONES (%)	0											
PUBLICIDAD	1.250.000											
TELEFONO	120.000		3,90%	3,80%	3,50%	3,50%						
OTROS	200.000											
	737.717	83.140				12%	1%	0,52%	4%	0,083333333	1%	0,083333
PERIODOS	SUELDOS	AUX. DE TPTE.	COMISION	T. DEVENGADO	PENSIÓN	FSP	ARL	CAJA COMP.	TOTAL SEG. SOCIAL	CESANTIAS	INT. CES.	PRIMAS
AÑO 1	781.424	83.140	-	864.564	103.748	-	4.513	34.583	39.096	72.047	8.646	72
AÑO 2	811.900	86.382	-	898.282	107.794	-	4.689	35.931	40.620	74.857	8.983	74
AÑO 3	842.752	89.665	-	932.417	111.890	-	4.867	37.297	42.164	77.701	9.324	77
AÑO 4	872.248	93.072	-	965.320	115.838	-	5.039	38.613	43.652	80.443	9.653	80
AÑO 5	902.777	96.609	-	999.386	119.926	-	5.217	39.975	45.192	83.282	9.994	83
			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5					
GASTOS DE VENTAS		13.109.073	13.620.327	14.137.899	14.636.804	15.153.326						
			3,90%	3,80%	3,50%	3,50%						
			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5					
GASTOS												
PUBLICIDAD	60.000	720.000	748.080	776.507	803.685	831.814						
OTROS	50.000	600.000	623.400	647.083	669.737	693.178						
TOTAL GTOS. YTAS.	110.000	1.320.000	1.371.480	1.423.596	1.473.422	1.524.992						
		14.429.073	14.991.807	15.561.495	16.110.226	16.678.318						

Imagen 4

7. Flujo de caja proyectado

FLUJO DE CAJA PROYECTADO						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESO DE CONTADO		\$ 196.560.000	\$ 214.437.132	\$ 244.844.317	\$ 291.425.949	\$ 361.951.028
INGRESOS DE CAJA		\$ 196.560.000	\$ 214.437.132	\$ 244.844.317	\$ 291.425.949	\$ 361.951.028
PRESTAMO	\$ -					
TOTAL INGRESOS	\$ -	\$ 196.560.000	\$ 214.437.132	\$ 244.844.317	\$ 291.425.949	\$ 361.951.028
EGRESOS						
PAGOS PROVEEDORES		\$ 64.030.250	\$ 83.885.486	\$ 95.034.894	\$ 112.324.265	\$ 138.534.245
GASTOS DE ADMINISTRACION		\$ 61.768.360	\$ 65.118.675	\$ 68.650.712	\$ 72.374.327	\$ 76.299.910
GASTOS DE VENTAS		\$ 60.947.992	\$ 59.395.605	\$ 61.652.638	\$ 63.814.559	\$ 66.052.302
GASTOS FINANCIEROS		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ABONO CAPITAL		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
IMPUESTOS		\$ -	\$ (41.755)	\$ 2.989.599	\$ 7.203.175	\$ 14.611.041
INVERSION DE SOCIOS	\$ 8.356.800					
FINANCIACION	\$ -					
TOTAL EGRESOS	\$ 8.356.800	\$ 186.746.601	\$ 208.358.011	\$ 228.327.844	\$ 255.716.326	\$ 295.497.498
FLUJO DE CAJA NETO	\$ (8.356.800)	\$ 9.813.399	\$ 6.079.121	\$ 16.516.474	\$ 35.709.623	\$ 66.453.530
VALOR PRESENTE NETO	\$ 31.313.554					
TASA INTERNA DE RETORNO	139%					

Imagen 7

8. Conclusiones

El siguiente proyecto permite vislumbrar que a partir del lienzo del modelo canvas se pudo estructurar de manera exitosa y productiva el modelo de negocio de batidos naturales en la ciudad de Cartagena, para así tener un concepto más claro de la propuesta de valor, la estructura de costo y las fuentes de ingreso para la viabilidad y rentabilidad del negocio. Este lienzo del modelo canvas le permitió a Batidos, crear un modelo de negocio rentable para posicionarse en el mercado, tener claro cuáles serían sus aliados, sus costes, su rentabilidad, liquidez, proveedores, su propuesta de valor, sus canales de distribución, y principalmente a distinguir su mercado meta.

A partir de los resultados arrojados financieramente, teniendo en cuenta los bajos costos y las altas utilidades obtenidas proyectadas a cinco años, teniendo de base una proyección de venta en el margen real del sector de la comida saludable y los jugos saludables en Colombia, se pudo llegar a la conclusión de que batidos es un modelo de negocios rentable para cualquier emprendedor con pizca de liderazgo y que quiera aventurarse en el mundo de los negocios arriesgando así en términos financieros no tan altas cifras monetarias y poder obtener gran utilidad, batidos proyectado a 1 año, dependiendo de la proyección de ventas, así será las utilidades, ya que este sector del mercado en Colombia creció en el años 2017 un 12%.

Por tanto se concluye que batidos es un negocio rentable que puede generar empleabilidad.

Bibliografía

Velsid, (2011). El mercado marca las tendencias alimentarias. Tomado de:
<http://www.gastronomiaycia.com/2008/05/02/el-mercado-marca-las-tendencias-alimentarias/>
 Recuperado 31-03-2018.

Vol 25, No 42 (2017), Revista Alimentos Hoy -50 tomado el 30-03-18

Suarez, Frank. (2011). El poder del metabolismo. Vida sedentaria. Tomado de:
http://www.relaxslim.com/libro_metaboforte_chap2_sec17.php?curlang=es [10 de marzo.
 Recuperado 31-03-2018.

Vivir Salud, malos hábitos alimenticios [<http://www.vivirsalud.com/2010/04/08/malos-habitos-alimenticios/>] [10 de marzo de 2018]

OMS, nota descriptiva N° 311, obesidad y sobrepeso.

[<http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs311/es/index.html>] [24 de febrero de 2011]

Salud. La obesidad ataca Colombia. [<http://artritis.salud.com/colombia-obesidad>] [25 de marzo de 2018]

Nutrinet. Ley contra la obesidad avanza en Colombia.

[http://www.colombianutrinet.org/index.php?option=com_content&view=article&id=574:ley-contra-obesidad-avanza-en-colombia&catid=119&Itemid=260] [25 de marzo de 2018]

International Federation for the Surgery of Obesity and Metabolic Disorders, consequences of obesity [<http://www.ifso.com/Index.aspx?id=Consequences>] [24 de febrero de 2018]

Osterwalder A. y Pigneur Y. (2006). *Generación de Modelo de Negocio*. Recuperado de:
<http://www.taringa.net/posts/economia-negocios/15109290/GENERACION-DE-MODELOS-DE-NEGOCIO---Alexander-Osterwalder-PDF.html>

Tamayo M., Instituto Colombiano para el fomento de la educación superior, ICFES (1999). Serie: Aprender a Investigar. Recuperado de:
<http://www.unilibrebaq.edu.co/unilibrebaq/images/Documentos/mod2investigacion.pdf>

Hernández, Fernández, Baptista, Editorial McGraw Hill, México (1997). *Metodología de la investigación*. Recuperado de: <http://jlmateos.files.wordpress.com/2010/02/hernandez-sampieri-metodologia-de-la-investigacion.pdf>

Heinemann, K. Editorial Paidotribo (2003). *Introducción a la Metodología de la Investigación Empírica*.

Riveros, R.E (2011). *Plan estratégico de negocio para ofrecer servicios de “outsourcing” en el área administrativa y financiera para la pequeña y mediana empresa. Tesis de Maestría no publicada, Universidad Nacional, Bogotá, Colombia*. Recuperado de:
<http://www.bdigital.unal.edu.co/6415/1/822019.2012.pdf>

Servicio al cliente (2011) tomado de
<http://importacionesan.blogspot.com.co/2011/05/marco-teorico.html> [02-03-2018]

Segmentación de mercados <https://www.crecenegocios.com/como-hacer-una-segmentacion-de-mercado/> [28-03-2018]

[1]: Del libro: «Marketing», Sexta Edición, de Lamb Charles, Hair Joseph y McDaniel Carl, International Thomson Editores, 2002, Págs. 607 al 610.

[2]: Del libro: «Principios de Marketing», Segunda Edición, de Geoffrey Randall, International Thomson Editores, 2003, Pág. 243.

[3]: Del libro: «Fundamentos de Marketing», 13va. Edición, de Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce, McGraw-Hill Interamericana, 2004, Pág. 423 y 424.

[4]: Del libro: «Marketing», Séptima Edición, de Kerin Roger, Berkowitz Eric, Hartley Steven y Rudelius William, McGraw-Hill Interamericana, 2004, Pág. 412 y 421.

[5]: Del libro: «Marketing», Décima Edición, de Kotler Philip, Armstrong Gary, Cámara Dionisio y Cruz Ignacio, Prentice Hall, 2004, Págs. 392 al 394.

[6]: Del libro: «Principios de Marketing», de Agueda Esteban Talaya, Esic Editorial, 1997, Págs. 412 al 422.

[7]: Del libro: «Administración de Mercadotecnia», de Czinkota Michael y Kotabe Masaaki, International Thomson Editores, 2001, Pág. 306

Estrategias de precios, Agosto 2007 <https://www.promonegocios.net/precio/estrategias-precios.html> [30-03-2018]

El menú fitnees <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/menu-fitness-panorama-negocio-colombia-491288> [24-03-2018]

Arau, M. (14 de Febrero de 2014). Brujula Financiera. Recuperado el 16 de Febrero de 2014, de Incentivos y compensaciones, estrategia empresarial para incrementar las ventas: <http://www.brujulafinanciera.com/notas/pymes>

DeGerencia.com. (s.f.). Definición de Ventas. Recuperado el 19 de Febrero de 2014, de <http://www.degerencia.com/tema/ventas>

Hosteltur.com. (10 de Febrero de 2014). Noticias de hoteles. Recuperado el 14 de Febrero de 2014, de Estrategias de comercialización hotelera en ventas, marketing y RM para 2014: http://www.hosteltur.com/136370_estrategias-comercializacion-hotelera-ventas-marketing-rm-2014.html

Thompson, I. (1999). Diccionario de Marketing. Grupo Cultural.

Gastronomía Fitnees, un negocio por conquistar [agosto 2015] <https://www.larepublica.co/consumo/la-gastronomia-fitness-un-negocio-por-conquistar-2286956> [22-03-2018]

Estrategias de ventas <https://www.gestiopolis.com/estrategias-de-ventas-desde-la-mercadotecnia/> [30-03-2018]

“Colombia es un gran mercado para lo saludable” [abril 2015] <https://www.elespectador.com/noticias/economia/colombia-un-gran-mercado-saludable-articulo-552638> [30-03-2018]

Análisis de la competencia <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006c/210/1k.htm> [2-05-2018]

Bibliografía de fichas técnicas

<http://www.tusplantasmedicinales.com/moras/>

http://portal.export.com.gt/portal/clientes/tecnicas_nacionales/Fresa.pdf

<https://es.wikipedia.org/wiki/Fragaria>

<http://www.lhm.com.co/>

<http://manipulaciondealimentoscolombia.com/mobile/tag/resolucion-2674-del-2013/>

<https://alimentoscon.com/agraz/>

<https://www.plantasparacurar.com/categoria/plantas-medicinales/002-plantas-medicinales-por-nombre-cientifico/plantas-v-1020/vitis-vinifera/>

<http://fichas.infojardin.com/hortalizas-verduras/melon-melones-cucumis-melo.htm>

<http://herbariovirtualmgm.blogspot.com.co/2009/11/nombre-comun-mandarina-nombre.html>

<http://www.redondofrutas.com/Html/NuestrosProductos/Pomelo.html>

http://www.infoagro.com/diccionario_agricola/traducir.asp?i=1&id=18&idt=2

<http://fichas.infojardin.com/hortalizas-verduras/berenjenas-solanum-melongena.htm>

<https://www.plantasparacurar.com/propiedades-medicinales-del-apio/>

<http://aprendeenlinea.udea.edu.co/ova/?q=node/434>

http://vereda.ula.ve/jardin_botanico/areas-tematicas/plantas-utiles/lulo-o-naranjilla/

<http://herbariovirtualmgm.blogspot.com.co/2009/11/el-mango-nombre-cientifico-mangifera.html>

<http://nombrecientifico.com/naranja>

<http://www.dowagro.com/es-co/latamnorte/cultivos/banano>