

GETRÄNK



COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO

Formulación Modelo de Negocio.

Getränk

Estudiante:
Juan Sebastián Becerra Álvarez

Facultad de Administración
Centro de Emprendimiento

Bogotá D.C. Noviembre 12 de 2013

Tabla de Contenidos

	Página #
1. Resumen Ejecutivo.....	2
2. Concepto de Negocio.....	3
3. Innovación.....	7
4. Validación del prototipo en el mercado.....	8
4.1 Imagen Corporativa.....	10
4.2 Prototipo.....	13
4.3 Canales desarrollados.....	15
4.4 Reporte y análisis financiero de las ventas.....	17
4.5 Investigación Cualitativa.....	18
4.6 Conclusiones de MPV.....	27
5. Propuesta ajustada de nuevo concepto de negocio.....	28
6. Business Model CANVAS-Modelo de Negocio.....	29-30
a. Customer Segment.....	30
b. Value Proposition.....	33
c. Customer Relationships.....	35
d. Sales Channels.....	35
e. Revenue Streams.....	37
f. Key Resources.....	37
g. Key Activities.....	39
h. Key Partners.....	40
i. Cost Structure.....	41
7. Estrategias de Implementación.....	
7.1 Estrategias de mercadeo y relacionamiento con clientes.....	44
7.2 Estrategia de innovación de productos/servicios.....	45
7.3 Estrategia de gestión de la infraestructura.....	46
7.4 Estrategia financiera.....	46
7.5 Estrategia organizacional.....	46
7.5.1 Diagrama organizacional.....	53
7.6 Plan de implementación.....	54
8. Bibliografía.....	55

1. Resumen ejecutivo

La idea de negocio consiste en ofrecer al mercado una bebida refrescantemente novedosa. La bebida consiste en un concentrado de fruta hecho a base de pulpa natural el cual rinde seis veces su contenido, siendo ideal para la familia en general y establecimientos en los que se sirvan bebidas. Se estima que hay alrededor de 200 mil familias que podrían ajustarse al perfil de consumidores potenciales en Bogotá. Para comprobar el potencial del producto se hizo una validación de este en la Ciclovía específicamente en un punto donde practicarían deporte familias con características a las preestablecidas en la descripción de clientes potenciales, favorablemente las apreciaciones hacia el producto fueron positivas hasta el punto en que se generó expectativa por el lanzamiento del producto al mercado, además se validaron hipótesis planteadas durante la formulación del modelo de negocio.

Inicialmente se pretendía producir la bebida propiamente, sin embargo después de diferentes análisis se concluyó según el modelo de negocio planteado, que sería mejor tercerizar esta actividad a una maquila con experiencia en la industria de bebidas y que cuente con los equipos necesarios para su producción, dándole la receta específica y teniendo un control de cerca sobre su cadena de valor; de esta forma se reduce el riesgo de inversión, se asegura la calidad del producto y conforme a como se desarrolle el negocio se plantearía la posibilidad de responsabilizarse de esta actividad, o emplear una estrategia de integración vertical para adquirir una empresa con las capacidades necesarias para esta tarea; con el fin de reducir la dependencia hacia estas empresas.

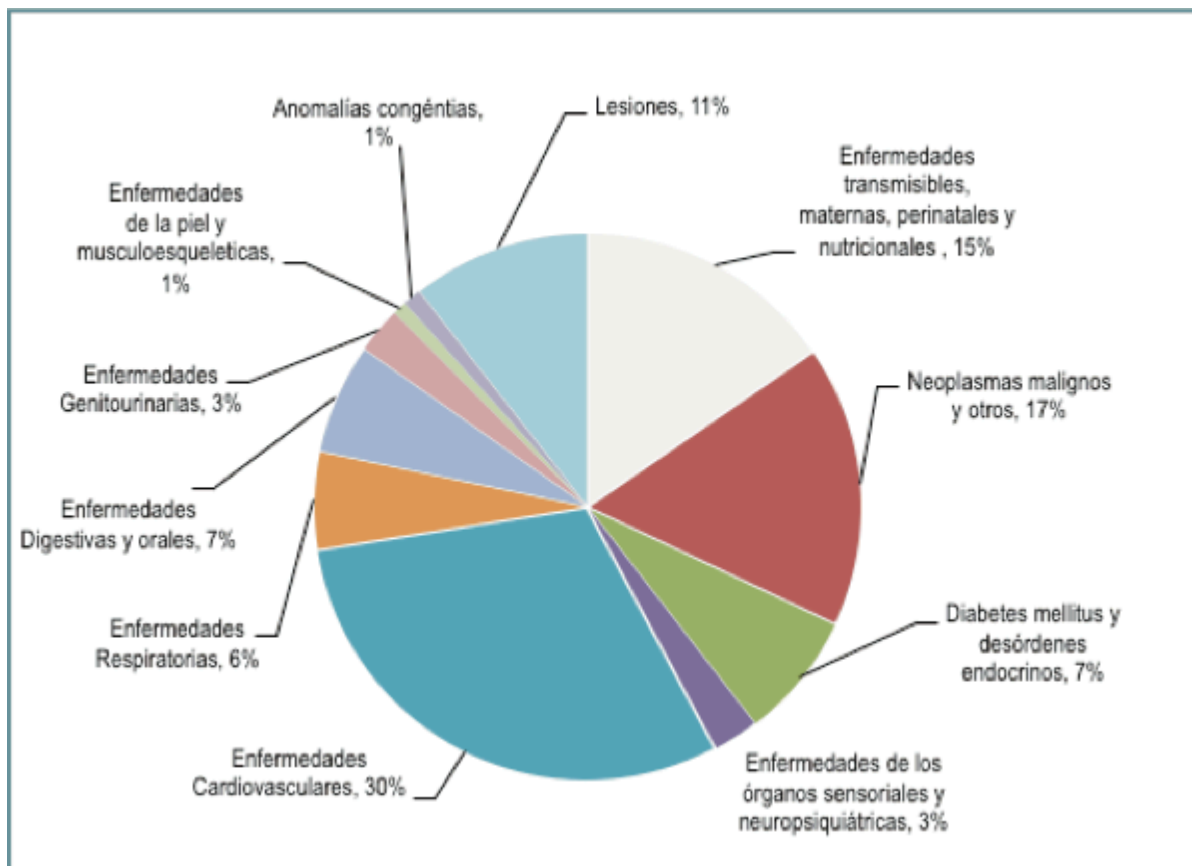
Por lo anterior el enfoque inicial de la empresa sería desarrollar el mercado, comercializar la bebida a través de sus canales, realizar constantes investigaciones de mercado con el fin de entender las necesidades de sus clientes y de esta forma fidelizarlos.

2. Concepto de Negocio – CN

La idea surge a partir de las nuevas tendencias alimenticias que se han ido incorporando en la vida de los consumidores, esto debido a cambios en el ritmo de vida en general de las personas, las cuales se les dificulta cada vez mas dedicarle tiempo a la tarea de preparar sus alimentos, por lo que desafortunadamente es necesario adoptar nuevas dietas que se ajusten a este ritmo y que generalmente afectan negativamente la salud de los consumidores.

Para hacer un análisis pertinente sobre la situación alimenticia en Latinoamérica y sus consecuencias en la salud se acude a la fuente del Banco Mundial la cual se dice que: Las enfermedades no transmisibles (ENT) como las enfermedades cardiovasculares, el cáncer, la diabetes y las enfermedades respiratorias crónicas generan una pesada carga de morbilidad en América Latina y el Caribe (ALC). La carga de las ENT en América Latina y el Caribe está creciendo y en consecuencia la presión sobre los sistemas de salud regionales. En este contexto, el tratamiento por sí mismo no será fiscalmente sostenible, puesto que el costo de tratar las ENT en general es mucho mayor que el de enfermedades transmisibles (World Bank 2011). De allí la necesidad impostergable de promover estilos de vida saludables a través de intervenciones multisectoriales encaminadas a mejorar la nutrición, a promover la actividad física y a reducir el consumo de tabaco y el abuso del alcohol. El rol del sector salud es central para lograr que las intervenciones multisectoriales para promover estilos de vida saludables sean diseñadas y ejecutadas en la región, junto con los necesarios servicios de atención a la salud. Igualmente es crucial la vigilancia de las ENT y sus factores de riesgo. Esta función debe fortalecerse para mejorar la información sobre la prevalencia de las ENT y sus factores de riesgo para así poder responder adecuadamente a la epidemia. (Chacín, 2012)

Principales causas de muerte en el 2008 en América Latina y el Caribe (hacer énfasis en las enfermedades cardiovasculares las cuales se atribuyen a malos hábitos alimenticios):



Para dar respuesta a estas evidentes necesidades por parte de los consumidores colombianos y latinoamericanos en general, los productos ofrecidos al público masivo deben estar encaminados en pro de las intenciones gubernamentales y de instituciones humanitarias a nivel latinoamericano de promover hábitos alimenticios saludables. Con el producto que se pretende ofertar se espera dar respuesta a estas necesidades y prestar especial atención al diseño del producto, de manera que encaje perfectamente en esta nueva era alimenticia.

Sin embargo, a la vez que aumenta el tipo de alimentación relacionada con el modelo de vida moderno, también crece la preocupación por la salud. Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), en todo el mundo hay alrededor de

1.300 millones de personas obesas, 600 millones tienen problemas con su presión arterial y 150 millones sufren de diabetes. Por esa razón, la industria alimenticia ha encontrado un nuevo nicho de auge creciente: el de la comida preparada que, al mismo tiempo, contribuya con la salud de los consumidores. (En la onda saludable, 2009)

Es evidente que la mayoría de consumidores pertenecientes al segmento son conscientes y están informados de aquellos alimentos que son perjudiciales para su salud, además están dispuestos a adquirir productos de mayor calidad que impliquen un mayor costo siempre y cuando estos no involucren desperdicio de tiempo valioso para otro tipo de actividades. Por otro lado está la percepción de imagen que conlleva una buena alimentación, estos dos conceptos están fuertemente relacionados para los consumidores.

El Syrup¹ es bajo en calorías además contiene vitamina C, potasio y caroteno. Estudios comprueban que jugos hechos de Syrup de fruta son equivalentes a los jugos provenientes de la calabaza, apio, rábanos en cuanto a la habilidad para prevenir mutaciones celulares. Un gran diferenciador frente a los sustitutos de bebidas instantáneas es su forma de preparación, ya que para consumir esta bebida se vierte una pequeña proporción de Syrup en el recipiente (un aproximado de un sexto de Syrup) seguido de completar el contenido total del recipiente con agua; instantáneamente la bebida queda distribuida homogéneamente sin necesidad de agitar o revolver su contenido. (Hui, 2006)

A continuación se presentan características atractivas del producto con las cuales se busca dar solución a diversas necesidades de los consumidores B2C (Familias) y B2B (Hoteles, Bares, y Restaurantes) respectivamente.

¹ Syrup: También conocido como sirope es un líquido espeso azucarado o endulzado naturalmente que se emplea en repostería y para elaborar refrescos. Industrialmente también es conocido como squash. <http://www.significadode.org/sirope.html>

Para el segmento B2C:

- Rendimiento de 1 a 6, el concentrado de fruta es diluido en agua y su distribución es homogénea.
- Saludable, con contenido vitamínico ya que el concentrado es bajo en calorías aporta vitamina C, potasio y caroteno.
- Fácil preparación, para preparar la bebida solo es necesario verter agua.
- Buen precio, su precio es equivalente a su calidad y a los beneficios que ofrece.
- Larga duración, gracias a su componentes químicos la vida útil del producto es superior en comparación con algunos sustitutos.
- Con contenido natural y cuidadosamente seleccionado, los proveedores para la producción del producto deberán cumplir con los mas altos estándares de calidad y para concretar acuerdos sus procesos deberán ser.
- Se pretende implementar el uso de materiales ambientalmente responsables en la fabricación de empaques.
- Desarrollo de mejores procesos amigables con el medio ambiente en crecimiento.

Para el segmento B2B:

- Rendimiento de 1 a 6, el concentrado de fruta es diluido en agua y su distribución es homogénea, además este rendimiento les permite a estos establecimientos regular mejor su estructura de costos.
- Alta calidad, los ingredientes utilizados en la producción serán únicamente aquellos que cumplan con los mas altos estándares de calidad.
- Entrega personalizada, la entrega del pedido hecho por los clientes se hará por parte de la compañía, asegurando el perfecto estado del pedido.
- Precio competitivo y flexible dependiendo del volumen del pedido, al momento de hacer el pedido el precio será determinado por la magnitud de este.

- Botella especial para clientes B2B, la botella de los clientes B2B será mas grande en comparación con las botellas para los clientes B2C.
- Fácil almacenamiento, gracias a las dimensiones de la botella y a pocas prevenciones de refrigeración hacen del producto fácil de almacenar.
- Larga duración, gracias a su componentes químicos la vida útil del producto es superior en comparación con algunos sustitutos.
- Se pretende implementar el uso de materiales ambientalmente responsables en la fabricación de empaques.
- Desarrollo de mejores procesos amigables con el medio ambiente en crecimiento.

3. Innovación

El producto resulta innovador en el mercado en el cual se pretende implementar ya que en esencia no existe un sustituto perfecto para la bebida, además como objetivo se busca cambiar la percepción hacia las bebidas que se pueden preparar rápidamente sin afectar sus propiedades alimenticias. Por otro lado el modelo de negocio al ser desagregado a partir de los parámetros del Business Model Generation de Osterwalder que se plantea en si generan innovación, pues lo que se hace para alcanzar diferentes estándares predeterminados es tercerizar procesos en los cuales no se tiene mucha experiencia ni los equipos necesarios pues estos conllevan una inversión mayor y por ende un riesgo mayor, así que por ejemplo para la producción se pretende utilizar una maquila la cual tiene experiencia en la industria y cuenta con todos los equipos necesarios para el mismo, según el libro de Osterwalder por medio del modelo se acelera el proceso de mejoras tecnológicas, mercadeo y generación de innovación. (Pigneur, 2010)

De acuerdo con el Manual de Oslo el tipo de innovación que mejor representaría el Syrup en Colombia seria una innovación de producto ya que esta corresponde con la introducción de un bien o de un servicio nuevo, o significativamente mejorado, en cuanto a sus características o en cuanto al uso al que se destina.

Esta definición incluye la mejora significativa de las características técnicas, de los componentes y los materiales, de la informática integrada, de la facilidad de uso u otras características. (Organización de Cooperación y Desarrollo Economicos Oficina de Estadísticas de las Comunidades Europeas, 2005)

Dado que este es un producto que gracias a su forma de preparación rinde un tiempo considerable en el hogar (por cada litro de producto se obtienen 6 litros de jugo), es un nuevo sistema que hasta ahora no se había visto en el mercado de bebidas refrescantes de Colombia y que puede revolucionar la manera de tomar bebidas de frutas, cabe mencionar que es producido naturalmente y sin conservantes.

4. Validación del prototipo en el mercado – MPV

Para la validación del mínimo producto viable se fabrico caseramente el producto, aunque este se pretende tercerizar por medio de una maquila. Para obtener resultados aproximados a la realidad se fabricaron los dos sabores que se planean ofertar inicialmente en el mercado (naranja y limón), utilizando recetas tradicionales. Para esta validación se decidió acceder al mercado en un parque de Bogotá (la dirección del parque es: Carrera 54B # 118-1 a 118-99) al cual acuden personas que se ajustan al perfil descrito del segmento, cabe resaltar que para alcanzar un cierto numero de testimonios se decidió realizar la validación durante un domingo en el horario de Ciclovía, ya que la cantidad de personas que visitan este parque son mayores a las que generalmente frecuentan el parque durante los días de la semana. Las personas que viven aledañas al parque son familias, las cuales consideran sumamente importante la salud y por ende hacen deporte, cuidan su dieta, y su decisión de compra esta altamente determinada por la calidad.

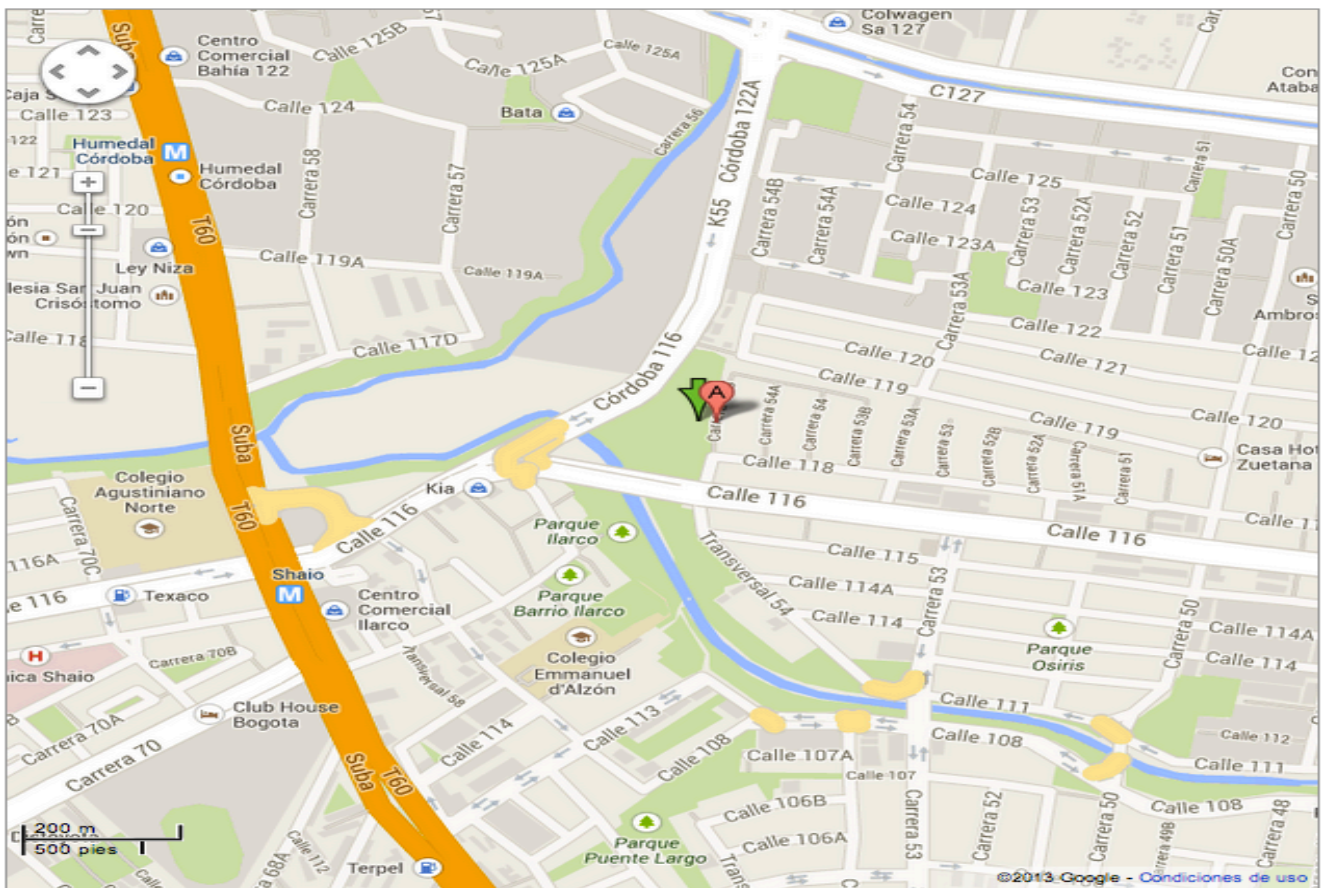
Como ventaja al escoger este escenario al cual tiene acceso toda la ciudad, se pudo tener acceso a algunos segmentos potenciales con variaciones leves en cuanto a la descripción establecida del “target market” que pudieron ser parte de

la validación, y de esta forma analizar su recepción hacia el producto. Lo que se estaba buscando validar principalmente era:

1. Aprobación del producto.
2. Opinión sobre la preparación y comparación con productos similares.
3. El precio, con el cual saldría al mercado.
4. Percepción sobre la marca.

Con respecto a los resultados obtenidos se puede afirmar con seguridad que la validación fue exitosa, en general las personas que hicieron parte de la validación se mostraron altamente complacidas con el producto y el concepto que este propone. Durante la validación se hizo mayor énfasis en los tres primeros puntos anteriormente mencionados, sin dejar de lado la percepción de la marca, sin embargo aunque mostraban amenidad con el logo, el nombre del producto en ocasiones generaba confusión e intriga por su significado.

Imagen de la ubicación del parque:



4.1 Imagen Corporativa

El nombre de la marca es Getränk que traducido de alemán a español significa bebida. El porque del nombre se debe a que la antigua receta original de este concentrado es alemana. Por otro lado el logo representa la preparación del producto el cual en un principio solamente consiste del concentrado, pero al agregar agua el producto se expande para convertirse en una bebida refrescante.

- Logo



- Etiqueta





CUIDADOSAMENTE SELECCIONADO

Con contenido natural y cuidadosamente seleccionado, las frutas utilizadas en su producción son de la mas alta calidad.

Es una bebida saludable la cual contiene vitamina C, potasio y caroteno; además de ser baja en calorías.



GETRÄNK

El producto esta especialmente diseñado para demostrar que es posible lograr comidas rápidas y saludables, que el hecho de que sean simples en su preparación no implican una reducción de sus cualidades alimenticias.



Queremos que todo sea lo mas comodo para ti es por esto que te ofrecemos diferentes formas de adquirir nuestro producto, en las tiendas de barrio mas cercanas, por medio de nuestra pagina y nuestra app puedes hacer pedidos y nosotros nos encargamos de llevártelo.

BOGOTA
COLOMBIA

GETRÄNK

2013



SYRUP

Hábitos saludables sin mucho esfuerzo, con Getränk puedes olvidarte de las largas preparaciones de bebidas saludables. Getränk es una bebida concentrada facil de preparar y es tan saludable como un jugo hecho con fruta.



Refrescantemente innovadora ¹²



¿QUE ES SYRUP?

El Syrup es un concentrado de fruta que rinde 6 veces su cantidad, es altamente saludable, su preparación es rápida y practica.



BENEFICIOS

- Rendimiento de 1 a 6, el concentrado de fruta es diluido en agua.
- Saludable, con contenido vitamínico ya que el concentrado es bajo en calorías aporta vitamina C, potasio y caroteno.
- Fácil preparación, para preparar la bebida solo es necesario verter agua.
- Buen precio, su precio es equivalente a su calidad y a los beneficios que ofrece.
- Larga duración, gracias a su componentes químicos la vida útil del producto es superior en comparación con algunos sustitutos.
- Con contenido natural y cuidadosamente seleccionado, los proveedores para la producción del producto deberán cumplir con los mas altos estándares de calidad y para concretar acuerdos sus procesos deberán ser.
- Botella especial para clientes B2B, la botella de los clientes B2B será mas grande en comparación con las botellas para los clientes B2C.
- Larga duración, gracias a su componentes químicos la vida útil del producto es superior en comparación con algunos sustitutos.



Getränk	
PULPA	30%
AZUCAR/ ENDULZANTE NATURAL	50%
ACIDO CITRICO	0,05%
SULFURO DIOXIDO	0,035%
BENZOATE DE SODIO	0,06%
COLORANTE	0,03%
AGUA	19,375%
Syrup	100%

4.2 Prototipo

- Ficha técnica

Getränk			
Pulpa	30%	225 ml	600 ml
Azúcar/Endulzante Natural	50%	375 g	1000 g
Acido Cítrico	0,05%	0,375 ml	1 ml
Sulfuro Dióxido	0,035%	0,262 ml	0,7 ml
Benzoato de Sodio	0,06%	0,45 g	1,2 g
Colorante	0,03%	0,225 ml	0,6 ml
Agua	19,375	145,31 ml	387,5 ml
Syrup	100%	Botella 750 ml	Botella 2 L

(Hui, 2006)

- Maquetado de producto

Botella 750 ml



Botella 750 ml



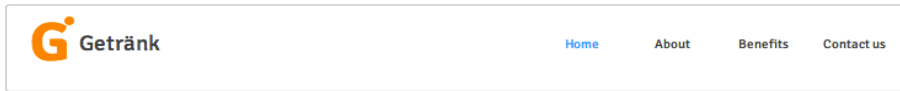
Botella 2L



4.3 Canales desarrollados

El canal desarrollado hasta el momento es la pagina web, desde la cual se podrán hacer pedidos tanto por clientes B2B como B2C. Para la validación del mínimo producto viable se diseño un stand para ofrecer el producto directamente a los consumidores que asistían a la Ciclovía, aunque este no es uno de los canales preestablecidos se presentaba como la manera mas adecuada para recibir los testimonios y probar el producto asimilando una pequeña tienda de barrio, siendo este canal uno de los preestablecidos en el CANVAS.





Una bebida refrescantemente innovadora

El Syrup es un concentrado de fruta que rinde 6 veces su cantidad, es altamente saludable, su preparación es rápida y practica.

Getränk es un empresa que busca llevar a sus clientes comida rapida y saludable al mismo tiempo. Sabemos el poco tiempo con el cual se cuenta hoy en dia para preparar tu alimentos y el ritmo agitado de vida que llevas, es por esto que por medio de nuestro producto queremos facilitartelo un poco por medio de nuestro practico y saludable producto.

El producto esta especialmente diseñado para demostrar que es posible lograr comidas rápidas y saludables, que el hecho de que sean simples en su preparación no implican una reducción de sus cualidades alimenticias.

Queremos que todo sea lo mas comodo para ti es por esto que te ofrecemos diferentes formas de adquirir nuestro producto, en las tiendas de barrio mas cercanas, por medio de nuestra pagina y nuestra app puedes hacer pedidos y nosotros nos encargamos de llevarlo.



Beneficios



- Rendimiento de 1 a 6, el concentrado de fruta es diluido en agua.
- Saludable, con contenido vitamínico ya que el concentrado es bajo en calorías aporta vitamina C, potasio y caroteno.
- Fácil preparación, para preparar la bebida solo es necesario verter agua.
- Buen precio, su precio es equivalente a su calidad y a los beneficios que ofrece.
- Larga duración, gracias a su componentes químicos la vida útil del producto es superior en comparación con algunos sustitutos.
- Con contenido natural y cuidadosamente seleccionado, los proveedores para la producción del producto deberán cumplir con los mas altos estándares de calidad y para concretar acuerdos sus procesos deberán ser.
- Botella especial para clientes B2B, la botella de los clientes B2B será mas grande en comparación con las botellas para los clientes B2C.
- Larga duración, gracias a su componentes químicos la vida útil del producto es superior en comparación con algunos sustitutos.

Contact Me

Carrera 53 N° 103B-80.
Bogotá, Colombia
getrankcolombia@gmail.com
Tel: 593 1858
Cel: 316-298-1662



Name

Email

Subject

Send



4.4 Reporte y Análisis financiero de las ventas.

Con el fin de obtener la mayor cantidad posible de testimonios por parte de los consumidores, se vendió cada vaso de Syrup a \$500. Para poder haber alcanzado el punto de equilibrio se deberían haber vendido 168 vasos; aunque solo se lograron vender 52 vasos la información obtenida gracias a esta actividad es de gran valor para la reformulación del modelo (en los puntos en los que resulte pertinente), y validar hipótesis planteadas previamente.

FLUJO DE CAJA

Fecha: [10/11/2013]

Insumos

Naranjas	\$ 10.000,00
Limón	\$ 6.000,00
Azúcar	\$ 7.200,00
Vainilla	\$ 12.000,00
Albahaca	\$ 2.000,00
Cardamomo	\$ 2.000,00
Envases 2L	\$ 11.700,00
Envases 750ml	\$ 12.500,00
Agua	\$ 5.000,00
Vasos	\$ 3.000,00
Tapas	\$ 5.200,00
Poster Stand	\$ 8.100,00
	<u>\$ 84.700,00</u>

Ventas

Vasos	<u>\$ 26.000,00</u>
	\$ 26.000,00

Total en Efectivo

\$ (58.700,00)

A continuación se presenta una tabla de testimonios recogidos durante la validación, en la cual cada persona que hizo parte del estudio da sus comentarios al respecto. Es importante resaltar que se hizo un gran énfasis en los siguientes aspectos:

- Opinión sobre el producto.
- Observaciones sobre la preparación.
- Percepción sobre el precio.
- Sabor preferido entre “Naranja” y “Limón”.

	NOMBRE	EDAD	COMENTARIOS
1	Javier Ríos	42	<ul style="list-style-type: none"> • El sabor del concentrado de naranja no se percibe fácilmente. • la forma de la mezcla es muy practica • El costo del producto es muy favorable, teniendo en cuenta su rendimiento.
2	Alejandra Ríos	5	<ul style="list-style-type: none"> • Muy rico • sabor elegido “Naranja”.
3	Patricia Palominos	40	<ul style="list-style-type: none"> • El sabor es muy dulce comparándolo con un jugo de naranja convencional. • La preparación es muy rápida. • El precio muy cómodo.
4	Fiber Ruiz	25	<ul style="list-style-type: none"> • Es sabroso y si es natural es mejor. • Precio muy adecuado para el producto. • Siempre lo tomaría frio.
5	Daniel Gonzales	20	<ul style="list-style-type: none"> • Rico, prefiere el de “Naranja.” • De gran rendimiento. • Costo muy favorable.
6	Sebastián Veloza	19	<ul style="list-style-type: none"> • Muy rico, prefiere el de “Limón.” • Dura mucho tiempo una solo botella. • Precio favorable.
7	Jason Pinzón	20	<ul style="list-style-type: none"> • Rico, prefiere el de naranja. • Rinde mucho y no pierde el sabor.

			<ul style="list-style-type: none"> • Lo compraría porque quiere tener su cuerpo libre de químicos.
8	Camilo Acuña	20	<ul style="list-style-type: none"> • Prefiere el sabor de Limón • Es muy refrescante y el sabor se mantiene. • El precio esta bien.
9	Andrés Medina	23	<ul style="list-style-type: none"> • Prefiere el sabor de Naranja. • La forma de mezclarlo es muy novedosa y practica. • Considera que el precio esta bien.
10	Camilo Rodríguez	15	<ul style="list-style-type: none"> • Es muy refrescante, prefiere el de naranja. • Le gusta que el concentrado sea natural y que se aprovecha mucho el producto. • El precio es muy barato.
11	Luz Dary	35	<ul style="list-style-type: none"> • El sabor es muy agradable, no es tan empalagoso. • La forma de preparar es muy novedosa, no lo había visto antes. • El precio es perfecto, además rinde mucho.
12	Fabián Ávila	35	<ul style="list-style-type: none"> • Un sabor muy agradable y en especial el de naranja. • Cómodo de preparar. • El precio se adecua al producto, en comparación con otros jugos del mercado.
13	Isabela Ávila	4	<ul style="list-style-type: none"> • Está rico.
14	Alex Pulido	8	<ul style="list-style-type: none"> • Es muy refrescante, le gusta más el de limón. • Para tomar en el descanso.
15	Marlen Albares	63	<ul style="list-style-type: none"> • Es muy rico y si es natural, es perfecto para reemplazarlo por la gaseosa. • Se mezcla muy fácil y no queda producto en el baso. • El precio esta muy bien.
16	Carlos Andrade	28	<ul style="list-style-type: none"> • Está muy rico. • Se puede combinar con licor, para hacer cocteles muy rápido. • Esta muy barato en comparación con otros jugos naturales.

17	Laura Triana	12	<ul style="list-style-type: none"> • Esta muy rico y le gustan los colores. • Prefiere el de limón. • Le gusta la forma de mezclar es mas fácil que el polvo, porque no se demora tanto en deshacerse.
18	Julián Andrade	32	<ul style="list-style-type: none"> • Prefiere el sabor de naranja por que es más agradable y refrescante. • Considera que es importante que se mantenga frio. • Le genero curiosidad el nombre del producto. • El precio se adapta muy bien a lo que ofrece.
19	Nicolás León	14	<ul style="list-style-type: none"> • Quita la sed y el sabor es muy agradable, prefiere el de limón. • La forma de prepararlo es muy novedosa. • El precio es bueno.
20	Felipe Parra	14	<ul style="list-style-type: none"> • Se siente el sabor natural. • La mezcla queda muy pareja sin necesidad de revolver. • El precio esta adecuado.
21	Nicolás Alegría	28	<ul style="list-style-type: none"> • Es muy refrescante y le parece un sabor rico. • Comento que es mucho mejor porque es natural. • En comparación con “Frutiño” la forma de diluirlo es más facial además de ser realmente natural.
22	Dany Santiago Porras	16	<ul style="list-style-type: none"> • Es sabor es muy rico los dos le gustan. • La preparación es muy práctica y le gusta mucho que sea natural. • Es económico y además rinde mucho.
23	Carolina Acebedo	35	<ul style="list-style-type: none"> • Los sabores son muy refrescantes el de limón esta “perfecto”. • La mezcla se hace muy fácil y logra percibirse la fruta de verdad. • El precio está bien.
24	Alba lucia hincapié	55	<ul style="list-style-type: none"> • El sabor esta muy rico y es muy

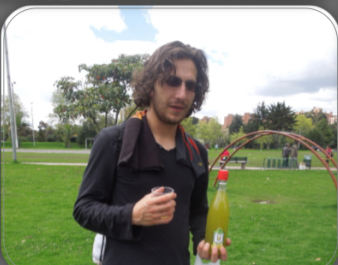
			<p>refrescante.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se mezcla muy rápido y rinde demasiado. • El precio esta muy bueno para un producto natural.
25	Laura Cárdenas	23	<ul style="list-style-type: none"> • Le gusto mucho mas el de naranja, es más suave. • La forma de mezclar esta muy chévere, es muy novedoso y practico. • El precio se adapta muy bien a los precios de otros productos.
26	Samuel Rubio	5	<ul style="list-style-type: none"> • Es sabor esta muy rico, pero le gusta más el de naranja, lo tomo más dulce.
27	Jonathan Rubio	36	<ul style="list-style-type: none"> • El sabor esta rico y le gusta mucho el de limón. • La preparación esta sencilla y fácil de preparar. • El precio está bien por su rendimiento.
28	Alexandra Agudelo	35	<ul style="list-style-type: none"> • Queda como un refresco y lo natural le parece chévere. • Muy practico de diluir. • Buen precio.
29	María Paula Rubio	17	<ul style="list-style-type: none"> • El sabor esta muy rico y el de limón le pareció muy refrescante. • Prepararlo es muy interesante, es algo nuevo. • El precio esta perfecto.
30	Katherine Torres	35	<ul style="list-style-type: none"> • Le gusta mas el de limón. • La mezcla queda muy bien desde el principio. • La compara con la gaseosa y dice que este producto es mucho mejor y refresca.
31	Javier Pescador	35	<ul style="list-style-type: none"> • Le gusta mas el de naranja. • Le parece que es muy interesante disolver la cantidad de producto que uno quiera dependiendo el gusto del dulce. • Propone que el empaque debería comunicar la forma como se prepara, porque alguien puede comprar la botella y tomarse el concentrado puro.

32	Andrés Agudelo	30	<ul style="list-style-type: none"> • Le gusta mas el de naranja y comenta que entre mas frio es mas rico. • La forma de mezclarlo le gusta y el tamaño de la botella le parece el adecuado • El precio esta acorde a lo que se ofrece.
33	Paola Cepeda	29	<ul style="list-style-type: none"> • Le gusta mas el de naranja, dice que es mas rico porque es mas suave. • La preparación es muy practica • Esta a buen precio.
34	Darío Colmenares	52	<ul style="list-style-type: none"> • Le gusto mucho en especial el de limón y le agrego agua con gas, diciendo que el resultado es muy bueno y mucho mas refrescante. • De la forma de preparar dice que es muy versátil dependiendo los gustos de las personas. • El precio es bueno, es económico.
35	Dian Velásquez	39	<ul style="list-style-type: none"> • El sabor que más le gusto fue el de limón, le pareció muy refrescante y sintió mucho el sabor de la fruta natural. • De la preparación opino que es muy interesante la posibilidad de dosificar el dulce que quiere tomar. • Opino que el precio es bueno.
36	Andrés Sánchez	40	<ul style="list-style-type: none"> • Le pareció más refrescante el sabor de naranja. • De la preparación opino que era muy rápido y chévere además que no hay un producto sustituto, lo comparo con el sumo que venden en “Carulla” especificando que a ese le siente mucho los químicos, y a GETRÄNK por el contrario lo sintió muy natural. • El precio igualmente a comparación del producto que suelen comprar en “Carulla” es mucho más bajo, por lo que

			genero intención de compra.
37	Juan Camilo Rodríguez	27	<ul style="list-style-type: none"> • El producto le pareció rico, le gusto mas el de limón y cree opina que tiene que estar frio. • La forma de preparación le pareció muy practica y novedosa. • Si estuviera en el mercado con ese precio él lo llevaría a su casa.
38	Antonela Sotomayor	28	<ul style="list-style-type: none"> • Le gusto mas el sabor de naranja, le pareció muy rico y consideró de gran importancia el que fuera natural. • De la preparación opino que era fácil y rápido. • El preció es muy económico.
39	Katy Gómez	31	<ul style="list-style-type: none"> • Le gusto mas el de limón, le pareció más refrescante y con el endulzante perfecto. • De la preparación le gusto que es rápido y se distribuye fácilmente. • Del precio opina que es muy económico para lo que rinde.
40	Patricia Sáenz	50	<ul style="list-style-type: none"> • El sabor es muy bueno, afirmo que queda como un refresco, le gusto mas el de limón. • La preparación es fácil y rápida. • El precio por 750 ml es muy económico.
41	Ana María Ortega	17	<ul style="list-style-type: none"> • El sabor esta bueno le gusto mas el de limón, lo comparo con la “Coca-Cola”, afirmando que el GETRÄNK tiene cualidades naturales y sanas. • De la preparación quedo sorprendida por el rendimiento del concentrado con tan poco producto sin afectar el sabor del resultado final. • El precio opina que es muy cómodo para cualquier público.
42	María Camila Bohórquez	24	<ul style="list-style-type: none"> • Le gusto mas el sabor de naranja. • Cree que la preparación es muy

			<p>fácil y que al diluirlo queda con el sabor adecuado con el dulce indicado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El precio es mucho mas cómodo que el de otros jugos, que no son naturales y que el de las gaseosas.
43	Jairo Ortega	24	<ul style="list-style-type: none"> • Opino que los dos sabores estaban muy ricos. • Afirmo que el rendimiento de la botella de 750ml permite sustituir productos como “Frutiño” que aunque es muy económico y rinde sus sabores artificiales no le gustan por lo que GETRÄNK es perfecto en especial para reuniones con amigos. • El precio es muy bueno ya que rinde muchísimo.
44	Laura Martínez	18	<ul style="list-style-type: none"> • Afirmo que el producto es súper rico y muy saludable. • Su forma de preparar es muy sencilla. • Cree que el precio es muy barato.
45	Juan Andrés Parra	8	<ul style="list-style-type: none"> • Es muy refrescante para después de jugar. • Es chévere de preparar.
46	Carlos Ramírez	55	<ul style="list-style-type: none"> • El sabor que más le gusto fue el de limón y dijo que el dulce que se le agrego fue el indicado. • La preparación es muy practica y como es natural suple los jugos hechos en casa porque es mas rápido.
47	Jorge Guzmán	17	<ul style="list-style-type: none"> • Es muy rico y la textura es agradable. • La preparación es muy rápida, y al ser natural es mas sano que productos como el “Frutiño” “que pinta las tripas”.
48	Estela Zambrano	35	<ul style="list-style-type: none"> • Rico el de naranja un poco dulce, prefiere el de limón. • En comparación con los otros productos sustitutos este se

			<p>prepara muy fácil y rápido y al ser natural genera mucha confianza.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El precio es perfecto.
49	Manual Vargas	38	<ul style="list-style-type: none"> • Se inclina por el sabor de limón, y afirma que es muy rico porque es muy natural. • La forma de preparar es muy buena, el hace este proceso con los jugos del valle los cuales no están diseñados con este fin, por lo que el sabor se altera mucho, también opina que el producto se adaptaría muy bien para los restaurantes. • El precio es acorde con el rendimiento de producto.
50	Nicolás Vargas	7	<ul style="list-style-type: none"> • Es muy rico pero el de limón le gusto mucho mas y pidió otro vaso del producto. • Lo llevaría para su lonchera.
51	Natalia Forero	32	<ul style="list-style-type: none"> • El sabor es suave del GETRÄNK de naranja. • La preparación es sencilla y practica. • Le gusta mucho lo natural e invierte mucho dinero en estos productos y el precio de este le pareció muy cómodo.
52	Adrián Díaz	29	<ul style="list-style-type: none"> • Es un producto rico. • La preparación le pareció muy rápida. • El precio está muy bueno para ser un producto sin químicos.



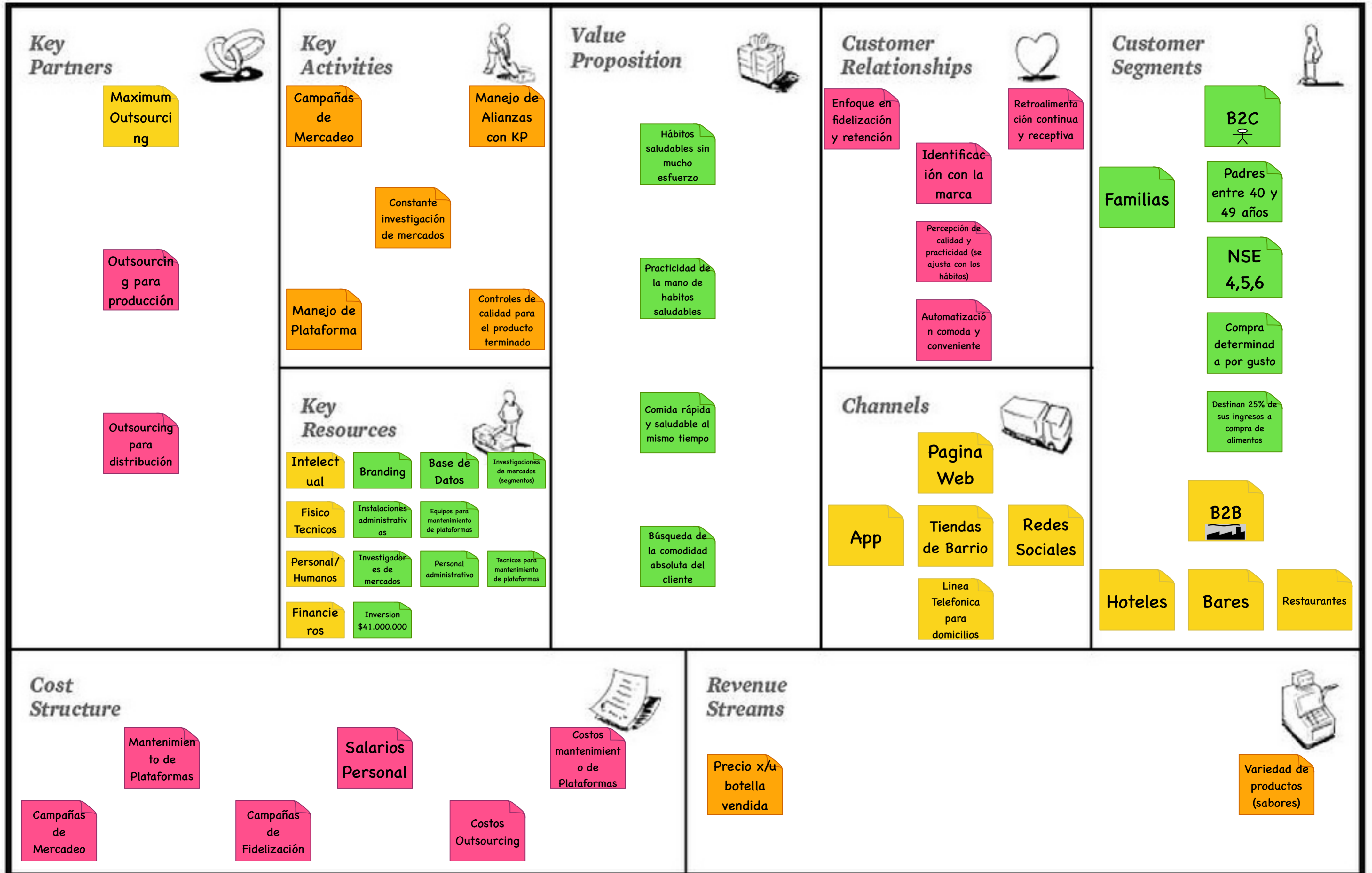
4.6 Conclusiones de MPV

- La respuesta de los consumidores fue satisfactoria en los diferentes aspectos evaluados, sin embargo el cambio del nombre de la marca parece relevante debido a la confusión que puede generar el nombre del producto.
- Por otro lado durante la validación siempre que se iba a servir el producto su preparación debía ser explicada, ya que esta es poco común y algunas personas señalaron la importancia de que la explicación de la preparación fuese incluida en las etiquetas de la botella, aun así el aspecto y forma de la botella fue bien recibido, además la tapa dosificadora fue en diversas ocasiones reconocida por su importante funcionalidad.
- Los comentarios sobre el precio también fueron aprobatorios, este se considera apropiado por su rendimiento y calidad.
- Resulta interesante que al presentar el producto y ser probado en los consumidores del segmento descrito, diferentes cualidades mencionadas en la propuesta de valor sean nombradas sin estas haber sido mencionadas previamente; por ejemplo en diferentes ocasiones se hicieron observaciones como:
 - El producto es práctico.
 - El producto es rendidor.
 - Su preparación es rápida y sencilla.
 - Su preparación es novedosa.
 - Me imagino comprándolo para mi casa.
 - Al compararlo con productos similares lo preferiría.
 - Es saludable y se siente que es natural.

5. Propuesta ajustada de nuevo concepto de negocio

Después de la validación el modelo en esencia no cambio, sin embargo aspectos como el nombre de la marca, la ilustración en la etiqueta de la botella del modo de uso, y las sugerencias sobre algunos sabores serán tomados en consideración.

The Business Model Canvas



6. Modelo de Negocio

a. Customer Segment

Para poder segmentar el mercado y llegar al punto de obtener un “target market”, el proceso de selección se baso en el tipo de segmentación de Philip Kotler el cual se basa en subdividir los segmentos dentro del mercado en subgrupos homogéneos de consumidores, en el cual cualquiera de los subgrupos puede ser considerado como un “target market” sin embargo la forma en la cual hay un acercamiento al mercado es con un “marketing mix” particular. En cuanto a la segmentación sugerida por el Business Model Canvas, la mas adecuada para este modelo es “Segmented”, ya que se distingue entre diferentes segmentos con necesidades relativamente similares pero se tiene en mente específicamente cuales se quieren cubrir, y gracias a esto ofrecer una propuesta de valor personalizada para el segmento.

Para empezar se identifica el mercado de bebidas refrescantes, el cual es bastante amplio en Colombia, haciendo la tarea de subdivisión de segmentos demorada, sin embargo gracias a las grandes diferencias en cuanto a preferencias, percepción de calidad, comportamiento frente al producto, nivel socioeconómico, ubicación geográfica, hábitos alimenticios, educación, composición familiar, edad, y otros aspectos la delimitación de los subgrupos resulta mas fácil y así mismo la selección del “target market”. Es importante mencionar que se considera la idea de no solo cubrir la demanda de un mercado B2C sino al mismo tiempo uno B2B, aunque la delimitación e investigación detallada se hizo primeramente en el sector B2C y posteriormente el B2B de acuerdo al desempeño de el primer “target market”; aun así como selección preliminar se consideran como “target market” potenciales bares, hoteles y restaurantes.

PRODUCTO



- Saludable.
- Bebida concentrada.
- Diversos sabores.
- Altamente rendidora.
- Una version fresca de bebidas.
- Bebida libre de conservantes artificiales.
- Facil y rapida preparaci3n.
- Larga vida 3til.

PLAZA



- El canal de distribuci3n ser3 la pagina web.
- Est3 dirigido principalmente a la poblaci3n de ciudades grandes de Colombia.
- Se utilizaran tiendas de barrio gracias a su aun importante relevancia en el pais.
- Se desarrollara una aplicacion para dispositivos moviles.
- Habra una linea telefonica para hacer pedidos.
- Getr3nk se encargara de hacer el envio de sus productos a sus clientes (outsourcing de distribuci3n).

PROMOCION



- Por grandes pedidos hechos por medio de nuestra pagina web se abriran cuentas aliadas de venta (B2B).
- Habran campa1as de introduccion al mercado por medio de recursos visuales, auditivos enfocados en gran parte a las plataformas de la empresa.
- Habran representantes de ventas que se dirijan a nuestros clientes a presentar e indicar el funcionamiento del producto.
- Eventos demostrativos dirigidos a nuestro segmento del mercado.
- Campa1as de fidelizacion, retencion e identificaci3n con la marca..

PRECIO



- Nuestros precios seran negociados por parte de nuestros representantes de ventas.
- El precio tendra en cuenta las capacidades financieras del "target market".
- Se tendra en cuenta el porcentaje de los ingresos destinados al consumo de alimentos.
- El precio no es tan relevante para el "target market" ya que los factores de decision de compra estan enfocados en gusto, percepci3n de calidad, aprecio por caracteristicas saludables, y complejidad de preparaci3n.

La descripción de el segmento B2C el cual se considera como el “target market” se describe como familias con hijos, que viven en ciudades grandes de Colombia, en el rango del nivel socioeconómico 4, 5 y 6, jóvenes, y con padres que trabajan. La necesidad a satisfacer de las familias son bebidas saludables, rendimiento, practicidad, fácil preparación, y alta calidad.

El perfil de las familias de estratos 4, 5 y 6 que viven en la Localidad de Chapinero (tomadas como una muestra focal para delimitar el perfil de los consumidores) puede describirse como familias biparentales con dos hijos por hogar, que cuentan con acceso físico y económico a los alimentos cuya compra está determinada por el gusto. Con consumo de todos los grupos de alimentos con frecuencia diaria o semanal en caso de leguminosas, raíces, tubérculos y plátanos; tienen conocimientos sobre hábitos y estilos de vida saludables que cumplen con la recomendación de actividad física, aunque mantienen un comportamiento inadecuado respecto al consumo de alcohol y tabaco.

Los hogares están conformados por familias biparentales con dos hijos. Las edades de los padres se entre los 40 y 49 años y las de los hijos entre 19 y 29 años. El nivel educativo de los padres es el pregrado universitario y los hijos se encuentran en bachillerato o Universidad. Las familias se asientan en vivienda propia y cuentan con la totalidad de servicios públicos. Disponen de variedad de alimentos y destinan en promedio 25% de sus ingresos a la compra de los mismos que es realizada por ambos padres en supermercados. Para seleccionar los alimentos estas familias tienen en cuenta los gustos de los miembros del hogar, aunque en algunos casos también costos. Existe consumo diario de carnes, huevo, cereales, lácteos, frutas, verduras azúcares y grasas; mientras que las leguminosas, raíces, tubérculos, plátanos y comidas rápidas se consumen semanalmente. El lugar de consumo de los alimentos en la semana es el restaurante o colegio, y en fin de semana se consumen en casa. Las familias lavan los alimentos y empaques antes de abrirlos y verifican la fecha de vencimiento de los productos. Respecto a los hábitos y estilos de vida

saludables se considera el consumo de grasas, azúcares y comidas rápidas como inadecuado porque afecta la salud, asociándolo con la aparición de enfermedades crónicas no transmisibles y al aumento de peso corporal, sin embargo se consumen en los hogares. El consumo de alcohol y tabaco se entiende como inconveniente para la salud, a pesar de ello los padres consumen estas sustancias en reuniones o fiestas con tendencia mayor que los hijos, 19 quienes lo hacen mayoritariamente en fin de semana o de forma esporádica. La realización de actividad física es diaria por los padres mientras que los hijos lo hacen de 3 a 5 veces por semana, ello enmarca la tendencia a buscar además de condiciones alimenticias adecuadas, estilos de vida que promuevan el bienestar del grupo familiar. (CIFUENTES, 2011)

b. Value Proposition

El concepto a través del cual se les quiere entregar valor a los clientes se trata de poder contar con hábitos saludables sin mucho esfuerzo. Esto implica la simplicidad con la cual se puede preparar una bebida refrescante de forma rápida y teniendo la seguridad de que este es un producto saludable. A través de los estudios de segmentación se tuvo conocimiento claro del tiempo del cual disponen las personas de este segmento para la preparación de alimentos, además de su preferencia en cuanto a complejidad de preparación de estos, es por esto que la característica de practicidad es intrínseca dentro del producto y se espera que sea lo más evidente posible hacia el consumidor.

El producto está especialmente diseñado para demostrar que es posible lograr comidas rápidas y saludables, que el hecho de que sean simples en su preparación no implican una reducción de sus cualidades alimenticias. Analizando de cerca la composición de las familias del segmento, se comprende su búsqueda por productos que se ajusten a sus rutinas y que estas no comprometan aspectos como almacenamiento, preparación, accesibilidad o salud.

Por otro lado, las diferentes formas de acceso al producto esperan que los consumidores se sientan cómodos al adquirir el producto, es por esto que a través de diferentes plataformas se pretende automatizar la compra y entrega del producto. La conveniencia y usabilidad del producto son los diferenciadores más explícitos del producto, debido a la fácil adquisición y por la espontaneidad con la que este puede ser preparado ya que solo se requiere agua.

A continuación se presentan cualidades del producto que resultan atractivas hacia el segmento en cuestión y por las cuales el producto está diseñado:

- Rendimiento de 1 a 6, el concentrado de fruta es diluido en agua y su distribución es homogénea.
- Saludable, con contenido vitamínico ya que el concentrado es bajo en calorías aporta vitamina C, potasio y caroteno.
- Fácil preparación, para preparar la bebida solo es necesario verter agua.
- Buen precio, su precio es equivalente a su calidad y a los beneficios que ofrece.
- Larga duración, gracias a sus componentes químicos la vida útil del producto es superior en comparación con algunos sustitutos.
- Con contenido natural y cuidadosamente seleccionado, los proveedores para la producción del producto deberán cumplir con los más altos estándares de calidad y para concretar acuerdos sus procesos deberán ser.
- Botella especial para clientes B2B, la botella de los clientes B2B será más grande en comparación con las botellas para los clientes B2C.
- Larga duración, gracias a sus componentes químicos la vida útil del producto es superior en comparación con algunos sustitutos.

c. Customer Relationships

Al tener un “unboundled focus”, la empresa se enfoca en el cliente, de esta forma se especializa en lo que este quiere y además busca inconscientemente. Por otro lado se dejan otro tipo de tareas como la producción y distribución a otros agentes los cuales sean experimentados y especialistas en esto.

El objetivo de la empresa en cuanto a las relaciones con sus clientes es tener una muy cercana, en la cual se sepa lo que piensan los clientes sobre el producto y la empresa constantemente. Además se espera recibir de manera continua la retroalimentación de los clientes de haberla. Una preocupación que se tiene es que el cliente se sienta satisfecho con la compra del producto durante todas las etapas de la compra, es por estos que se pretende dejar tareas productivas y de distribución en manos de compañías outsourced con experiencia.

Siendo la relación con los clientes un punto clave, se pretende generar identificación con la marca, de forma que los clientes la reconozcan por características como calidad, practicidad, sabor, e innovación. Además se busca que el producto encaje perfectamente en la vida cotidiana de las personas que hacen parte del segmento de mercado seleccionado, por otro lado se espera que los valores agregados sean en cierta medida evidentes para que los clientes puedan comparar fácilmente y preferir entre diferentes productos relativamente sustitutos.

d. Sales Channels

Se pretende que la mayor parte de las ventas se hagan por medio de la pagina web, se espera establecer diferentes plataformas para ofertar el producto con el objetivo de automatizar la compra y hacer de esta una compra rápida y fácil para los clientes. Para evitar grandes costos para ofertar en grandes superficies, parece pertinente utilizar tiendas de barrio. Las personas entre los 26 a 35 años

reportaron que el mayor número de compras lo realizan en tiendas de barrio con un 40,81% seguido de almacenes de cadena/gran cadena y tiendas de barrio, con 33,99% y 11,35% en su orden. Finalmente esta tendencia se mantiene en los grupos de 36 a 45 años y las personas con más de 46 años, tanto para el primer semestre del año 2012 como para el mismo periodo del año 2011. (Tovar, 2012)

En conclusión es evidente que el lugar de compra más importante para los colombianos es la tienda de barrio, casi con un 45,19% en promedio de las compras de los hogares, lo cual, en cierta proporción explica el planteamiento inicial del presente artículo, que sugiere someramente, una carencia en las finanzas personales de los hogares, que subsisten en alguna medida del “fiar diario”, ocasionado por el sobre endeudamiento y aumento del consumo. (Tovar, 2012)

De igual manera, la existencia de factores estratégicos como la ubicación, la amabilidad, el crédito que otorgan a sus clientes, la dosis precisa del producto en una presentación de bajo desembolso, la amistad y el trato personalizado, han permitido que las tiendas de barrio continúen manteniendo una fortaleza a nivel económico, cultural y comercial en Colombia.

Además de la página web para aumentar la facilidad del acceso de los consumidores se desarrollara una aplicación para dispositivos móviles por la cual se puedan hacer pedidos, presentar promociones, publicación de noticias, y recibir retroalimentación; simultáneamente por medio de redes sociales también se harán publicaciones y se recibirá retroalimentación y comentarios sobre el producto.

e. Revenue Streams

“Asset Sale” se trata de vender la posesión de un objeto físico. El medio por el cuales se esperan obtener ingresos principalmente es la venta por botella vendida, como el producto esta dirigido a familias y se te tiene conocimiento de que estas al hacer compras de alimentos para el hogar lo hacen con el propósito de que estos duren entre una y dos semanas, se espera que cada familia compre en promedio dos botellas por compra. Atraves de una variedad adecuada de sabores se espera atraer consumidores dentro del mismo “target market” con diversidad del producto, de manera que con el tiempo se desarrolle favoritismo por sabores.

Después de analizar diferentes ejemplos sobre modelos de negocio parece interesante la idea de considerar obtener ganancias al agregar publicidad sobre diferentes tipos en el empaque de la botella, posiblemente habrá otro tipo de industria a la cual le pueda parecer interesante dirigirse específicamente al “target market” seleccionado. Además en las plataformas mencionadas anteriormente también se pueden generar ingresos por medio de ofrecer publicaciones en estas (esta consideración esta sujeta a una exploración mas amplia y por ende no se llevara a cabo hasta no obtener resultados favorables al respecto).

f. Key Resources

Los recursos que deben ser utilizados para este modelo se dividen en 4 tipos diferentes:

- **Intelectuales:** los cuales son producto del arduo trabajo del personal, y que deben ser utilizados cuidadosamente para tomar decisiones en consecuencia. Entre estos están el desarrollo de la marca (Branding) que se considera de gran importancia ya que este genera valor al bien mas intangible pero de mayor valor dentro de la empresa, siendo este la marca. Por otro lado esta la base de datos de clientes de la empresa, con los

cuales se espera entablar una relación duradera llena de confianza y satisfacción, lo que se pretende no es simplemente tener un conteo de los clientes que se tienen y cuanto estos aportan a la empresa, sino como estos clientes se pueden fidelizar uno a uno. El diagnostico principal de la empresa será construido en base a las investigaciones realizadas por los investigadores de mercado, de acuerdo con estas se tomaran decisiones importantes sobre aquellas áreas que se vean afectadas directa o indirectamente por la percepción de los clientes hacia la empresa y todo lo que proviene de ella, cambios en la industria, cambios en las regulaciones, desempeño y comportamiento de competidores, y tendencias entre otros.

- Físico/Técnicos: Se puede decir que gracias a la mentalidad de “máximo outsourcing” de la empresa, este recurso en particular es altamente subcontratado, aun así se requieren instalaciones administrativas desde las cuales se lleven acabo tareas de manejo total de la empresa, tales como: planeación, mercadeo, finanzas, y recursos humanos. En efecto equipos electrónicos para el manejo de estas tareas son necesarios, además de los elementos requeridos para su mantenimiento.
- Personal/humanos: Este es considerado como el recurso clave del modelo de negocio ya que del desempeño que tengan los diferentes miembros de la empresa dependerá el éxito del modelo, teniendo en cuenta que gracias a la intención de subcontratar ciertas actividades siguiendo la estrategia de desintegración de las áreas del modelo, con el fin de enfocarse específicamente en aspectos referentes al segmento de mercado y no operativos, se espera que la especialización en el cliente sea lo primordial. Para la ejecución de las diferentes actividades dentro de la empresa se requerirán investigadores de mercado, personal administrativo y técnicos para el mantenimiento de las diferentes plataformas que utilizaría la empresa.
- Financieros: Es evidente que gracias al planteamiento del modelo se incurrirán en costos de outsourcing (los cuales se esperan distribuir en diferentes aliados para diversificar el riesgo de subcontratación), los salarios del personal anteriormente mencionados, el capital destinado a

campañas de mercadeo y todo lo que concierne promoción de la marca y el producto, y por ultimo lo necesario para cubrir gastos de mantenimiento de las plataformas (para una observación mas detallada sobre las actividades financieras ver Anexo Simulador Financiero).

g. Key Activities

Las actividades que deberán ser realizadas constantemente y con gran cuidado son:

- Constante investigación de mercados: por medio de esta actividad la empresa tendrá una visión clara y detallada de lo que ocurre y ocurrirá en el mercado, se tendrán en cuenta tendencias, aspectos del pasado que pudieron afectar el panorama actual y que probablemente afectaran el futuro, y en base en estos tomar decisiones de planeación y gestión de la marca y el producto. Por otro lado se observará de cerca el comportamiento de los consumidores; sus percepciones frente al producto, la marca, la empresa y la industria; además de cuales son sus paradigmas.
- Campañas de mercadeo: Con el fin de penetrar en el mercado y lograr una relevancia representativa en este, deberán hacerse campañas de mercado cuidadosamente elaboradas, ya que es evidente el alto costo que este tipo de actividades representa. No obstante de ser exitosa una campaña de mercadeo podría considerarse como un “trampolín” hacia nuevas oportunidades esperadas y en ocasiones inesperadas, cabe resaltar que la elaboración de esta actividad será hecha en base a la mencionada anteriormente.
- Manejo de plataformas: como el medio de comunicación inmediato entre la empresa y sus clientes es necesario que estos funcionen correctamente, es por esto que tanto su administración como su mantenimiento deben ser efectuados oportunamente. Los encargados de su administración deben estar atentos de su actualización,

evaluación, y análisis. En gran parte se busca por medio de estas plataformas automatizar la experiencia de los clientes, ya que esto es considerado como parte de la propuesta de valor.

- Manejo de alianzas con key partners: al confiarle actividades vitales para el funcionamiento de la empresa a estas empresas subcontratadas, es imprescindible que la relación con estas sea manejada pertinentemente. La comunicación debe fluir de manera natural y todos los detalles de la operación deben ser informados a la empresa. La selección cuidadosa de estos key partners es de alta importancia ya que la relación entre las empresas será de una larga duración aunque se considere subcontratar diferentes empresas para la misma actividad, con el fin de reducir la dependencia hacia cualquier key partner.
- Controles de calidad para el producto terminado: en función al alto enfoque en el consumidor, se harán controles por parte de la empresa al producto terminado por parte de las empresas subcontratadas, pues aunque estos hayan sido cuidadosamente seleccionados, es importante asegurarse que el producto que es vendido cumpla con todas las expectativas tanto de la empresa como de los clientes del “target market”.

h. Key Partners

Teniendo en cuenta la formulación del modelo de negocio de desintegración con el propósito de especialización, en este caso en el área del “target market”; actividades operacionales serán delegadas a otras empresas las cuales cuenten con la experiencia, equipos técnicos, y estándares de calidad pertinentes para la operación. Es por esto que las empresas anteriormente mencionadas serán consideradas como key partners aquellas empresas con las cuales se hagan acuerdos de subcontratación, ya que el resultado de estas representará el nombre y la marca de la empresa.

Específicamente se requieren aliados que se encarguen de la producción del producto por medio del concepto de maquila, el cual provea productos terminados que satisfagan diferentes requerimientos desde la selección de sus proveedores hasta el empaque de los mismos. Por otro lado la distribución del producto terminado a partir de las plataformas será delegado a empresas que cumplan con la agilidad y disposición requeridas, pues esta se debe ajustar al modelo automatizado planteado en la propuesta de valor. Con el fin de evitar una gran dependencia hacia las empresas subcontratadas se espera contar con diferentes empresas para el desarrollo de una misma actividad, de esta forma se asegura diversificar el riesgo que este modelo representa. Es importante mencionar que en base al desarrollo del modelo, posteriormente se aspira a cubrir actividades clave anteriormente delegadas y de esta forma controlar aun mas la cadena de valor.

i. Cost Structure

La estructura de costos de alguna forma resulta mas simple al subcontratar actividades que representan una gran magnitud de costos como la producción y la distribución, y simplemente se ven representadas por un solo costo de maquila o subcontratación con otras empresas. Sin embargo actividades como campañas de mercadeo representan una determinación de costos mucho mas detallada, pensando en todo lo que implica el desarrollo de la misma, teniendo en cuenta que para su ejecución previamente investigaciones de mercado deberían haber sido realizadas. Es por esto que para esta actividad un capital determinado debe ser asignado, de manera que los encargados de esta lo administren de la mejor manera posible, para que la empresa no se vea afectada financieramente con gastos innecesarios.

Para el funcionamiento interno de la empresa los costos de mantenimiento de las plataformas son indispensables, así como los salarios de quienes se encargan de hacerlo. Los costos fijos para el desarrollo de la operación están repartidos entre arriendos, depreciación de equipos, salarios de personal

capacitado, servicios públicos y licencias (para una observación mas detallada sobre la estructura de costos, ver Anexo Simulador Financiero).

COSTOS FIJOS						
GASTOS ADMINISTRATIVOS						
NOMINA PERSONAL	MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
GERENTE GENERAL	2.000.000	24.000.000	24.720.000	25.461.600	26.225.448	27.012.211
GERENTE FINANCIERO	1.800.000	21.600.000	22.248.000	22.915.440	23.602.903	24.310.990
GERENTE RH	1.800.000	21.600.000	22.248.000	22.915.440	23.602.903	24.310.990
GERENTE MERCADEO Y VTAS	1.800.000	21.600.000	22.248.000	22.915.440	23.602.903	24.310.990
ASISTENTE	700.000	8.400.000	8.652.000	8.911.560	9.178.907	9.454.274
INVESTIGADOR MERCADOS * 3	3.900.000	46.800.000	48.204.000	49.650.120	51.139.624	52.673.812
REPRESENTANTE DE VENTAS X 3	3.900.000	46.800.000	48.204.000	49.650.120	51.139.624	52.673.812
		0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0
- SUBTOTAL	15.900.000	190.800.000	196.524.000	202.419.720	208.492.312	214.747.081
- PRESTACIONES	8.268.000	99.216.000	98.262.000	101.209.860	104.246.156	107.373.540
TOTAL SALARIOS	24.168.000	290.016.000	294.786.000	303.629.580	312.738.467	322.120.621
OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS						
ARRIENDO* + IVA	1.250.000	15.000.000	15.450.000	15.913.500	16.390.905	16.882.632
SERVICIOS	364.000	4.368.000	4.499.040	4.634.011	4.773.032	4.916.222
PAPELERIA	183.000	2.196.000	2.261.880	2.329.736	2.399.628	2.471.617
LICENCIAS	107.750	1.293.000	1.331.790	1.371.744	1.412.896	1.455.283
CONTADOR	300.000	3.600.000	3.708.000	3.819.240	3.933.817	4.051.832
TRANSPORTES	240.000	2.880.000	2.966.400	3.055.392	3.147.054	3.241.465
COSTOS BANCARIOS	100.000	1.200.000	1.236.000	1.273.080	1.311.272	1.350.611
PAGO EMPRESA DISTRIBUIDORA	1.100.000	13.200.000	13.596.000	14.003.880	14.423.996	14.856.716
		0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0
SUBTOTAL OTROS	3.644.750	43.737.000	45.049.110	46.400.583	47.792.601	49.226.379
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	27.812.750	333.753.000	339.835.110	350.030.163	360.531.068	371.347.000

7. Estrategias de implementación

7.1 Estrategia de mercado y relacionamiento con clientes

Después de tener un acercamiento hacia los consumidores, se presenta como una opción atractiva los eventos demostrativos en los que se le enseña al cliente la forma de preparación del producto, sin embargo las estrategias previamente consideradas como utilizar los diferentes canales que tendría Getränk para promocionar su consumo, venta y preparación siguen siendo validas para el proceso de penetración en el mercado. Por otro lado los consumidores recibieron de manera receptiva el hecho que este producto fuese 100% producido en Colombia, ya que sienten que cada vez hay menos oferta de productos de este estilo por empresas nacionales, de la misma forma demostraron su apoyo por una empresa joven que no cuenta con una basta capacidad productiva y/o financiera.

Las estrategias de mercadeo en las cuales se concentrarían todos los esfuerzos de la compañía serian de fidelización y retención de clientes; pues si se logra establecer una relación duradera de manera que el producto fabricado se acomode a los hábitos nutricionales de las personas que hacen parte del segmento la empresa aseguraría su perdurabilidad en el mercado, potencialidad de expansión y diversificación. Acerca de las relaciones con los consumidores se pretende tener una relación continua y receptiva sobre los comentarios y/o sugerencias que puedan tener los clientes a través de los canales de ventas o de promoción digital como la aplicación, las redes sociales o la pagina web.

Con respecto a los clientes B2B (mercado potencial por explorar) además de las estrategias anteriormente mencionadas se harían visitas por parte de representantes de ventas, presentando y ofreciendo el producto. Además se harían eventos de exposición corporativa para presentar la opción de abastecimientos continuos del producto. Por otro lado para clientes B2B e inversionistas se ha diseñado un brochure corporativo.

7.2 Estrategia de innovación de productos / servicios

La estrategia de innovación que se pretende implementar consiste inicialmente en mantener un contacto frecuente con la maquila para desarrollar nuevos productos y hacer parte de cierta forma del departamento de R&D; por otro lado una estrategia de Key Account Management podría ser bastante productiva con la maquila, de esta forma se podría tener un control más cercano sobre el proceso productivo en todas las etapas (recepción de materias primas, procesado, y empacamiento); además del desarrollo de nuevos sabores apetecidos por los consumidores. En un futuro dependiendo de los resultados de la empresa se consideraría una integración vertical, con el fin de obtener el control total de una empresa que se dedique a la manufactura de este tipo de productos, y así mismo tener un control total sobre el departamento de R&D desde el cual se puede generar innovación de una forma mas tangible.

Sin embargo pensando en el enfoque primario del modelo de negocio el cual se concentra en las relaciones con los clientes, los canales, y el mismo cliente; la investigación constante sobre la percepción y el comportamiento de los clientes es determinante para acercarse a estos de una forma mas apropiada y que poco a poco la relación entre la empresa y los clientes no sea netamente de compra/venta sino que haya identificación con la marca y relaciones a largo plazo con los mismos.

En cuanto a la innovación en los canales de distribución, siguiendo la filosofía de máxima automatización y máxima percepción de comodidad, la actualización de los canales deberá ser continua y cuidadosa de manera que las diferentes plataformas resulten amigables para el consumidor. Resulta importante que la experiencia del cliente sea satisfactoria en todas las etapas de compra del producto, así que una recepción atenta a los comentarios y sugerencias de los clientes será elemental para la mejora de los canales.

7.3 Estrategia de gestión de la infraestructura.

La estrategia de gestión de la infraestructura sería básica pues gracias al modelo desagregado de negocio, únicamente el área administrativa necesitaría una infraestructura, sin embargo estos necesitarían equipos tecnológicos para el manejo de las plataformas y su mantenimiento. No obstante dependiendo de la evolución del modelo cuando este se encuentre en funcionamiento, se podrían considerar diferentes tipos de integraciones para asumir actividades tercerizadas en un comienzo, de esta forma reducir la dependencia hacia otras empresas y tener un mayor control sobre procesos clave de la cadena de valor, como se ha mencionado anteriormente.

7.4 Estrategia financiera

Ver Anexo Simulador Financiero.

7.5 Estrategia Organizacional

La estructura organizacional no sería muy amplia dado el tamaño de la empresa, sin embargo los cargos están diseñados detalladamente para poder desarrollar las diferentes actividades que son de alta importancia debido al estado inicial de la empresa. A continuación se presentan los diferentes cargos y la descripción de los mismos.

Descripción: Gerente general.

Propósito del Gerente General: Lograr los diferentes objetivos establecidos en cada departamento; dar soporte a diferentes áreas que lo requieran, actividades de planeación, y evaluación sobre los diferentes departamentos.

Deberes del Gerente General:

- Fomentar un ambiente agradable de trabajo, se asegura de que los elementos necesarios para el trabajo estén disponibles, se asegura del crecimiento profesional de los diferentes miembros de la empresa.
- Se encarga de informar los diferentes objetivos que tiene la empresa en general y específicos de cada área, estableciendo de esta forma los responsables de los mismos y sus fechas de revisión.
- Establece las diferentes normas y estándares dentro de la empresa, se hace responsable de que la comunicación de estos sea oportuno y en general.
- Para alcanzar objetivos financieros, formula objetivos financieros y de esta forma hace pronósticos de los diferentes comportamientos que se puedan presentar en la industria, por otro lado asigna los recursos de forma responsable a cada actividad.
- Es consciente de los cambios en las tendencias y prácticas de la industria para su implementación oportuna dentro de la empresa.
- Sus conocimientos generales sobre la actividad de la empresa están en constante actualización para que en cualquier momento que sea necesario este pueda soportar diferentes áreas.
- Mantiene el ambiente de equipo dentro de la empresa para conseguir los objetivos como organización y no como individuos.

Descripción: Gerente Recursos Humanos.

Propósito Gerente de Recursos Humanos: Mantener y mejorar el personal por medio de la cuidadosa selección de personal, la evaluación de las relaciones dentro de la organización así como sus normas de convivencia.

Deberes del Gerente de Recursos Humanos:

- Conserva la estructura organizacional por medio de la actualización de las descripciones de los diferentes cargos dentro de la organización.
- Establece un procedimiento predeterminado para los procesos de reclutamiento, evaluación, entrevistas y asesorías para la selección de personal de los diferentes departamentos.
- Se encarga de ordenar a los empleados en sus sitios de trabajo y se asegura de que estos reciban las capacitaciones pertinentes si estas son necesarias.
- Es responsable de que los pagos de los salarios sean hechos a tiempo así como de las inscripciones corporativas necesarias al pertenecer a la empresa.
- Se asegura de controlar y monitorear el desarrollo profesional de los empleados desde de su inicio en la empresa.
- Desarrolla un plan de beneficios para los empleados con el fin de que estos se sientan mas a gusto al trabajar dentro de la empresa
- Se actualiza constantemente en lo referente a buenas practicas y los requisitos legales que conlleven la contratación de un nuevo empleado
- Contribuye a la cultura de trabajo en equipo dentro de la empresa.

Descripción: Gerente de Mercadeo y Ventas.

Propósito Gerente de Mercadeo y Ventas: Alcanzar el desarrollo del mercado por medio de la investigación, el aprovechamiento de oportunidades de mercado, así como el diseño de campañas publicitarias y planes de venta.

Deberes del Gerente de Mercadeo y Ventas:

- Selecciona apropiadamente a sus subordinados para que junto con ellos puedan alcanzar los objetivos específicos del departamento. Se encarga de la asignación de tareas, control y revisión de las mismas.

- Se encarga de recoger la información necesaria para llevar a cabo diferentes procesos investigativos, posteriormente se encarga de diseñar planes de implementación de acuerdo con los resultados obtenidos en las investigaciones.
- Es responsable de determinar tendencias en la industria, y establecer planes acordes a estas.
- Evalúa cuidadosamente la calidad del producto final entregado a los consumidores y sus apreciaciones al respecto.
- Planea un capital anual para las diferentes actividades de mercadeo y ventas, así como un cronograma de las diferentes acciones del departamento y los recursos necesarios para su ejecución.
- Se encarga de pronosticar el crecimiento potencial de los segmentos de la empresa, además de plantear segmentos potenciales a investigar; por otro lado hace una estimación del crecimiento en ventas y participación en el mercado de los productos actuales y nuevos productos.
- Diseña una estrategia de manipulación del precio, para competir o promocionar en diferentes temporadas del año.
- Planea el desarrollo de eventos promocionales para clientes B2B y B2C.
- Evalúa la publicidad y el mercadeo empleado con diferentes propósitos, para hacer mejoras en las próximas campañas.
- Analiza las necesidades de los clientes de los diferentes segmentos de la empresa, también identifica las fortalezas y debilidades de los competidores por medio de benchmarking.
- Estudia todo lo referente al empaque del producto como funcionalidad, contenido, publicidad, información y la facilidad de deshacerse de este una vez terminado el producto.

Descripción: Gerente Financiero.

Propósito Gerente Financiero: Protege el bienestar de las finanzas de la empresa, por medio de proyecciones, análisis de contaduría, y evalúa planes de crecimiento.

Deberes del Gerente Financiero:

- Destina un presupuesto para diferentes propósitos como selección, contratación, capacitación, asesorías y planeación.
- Diseña estrategias financieras que se alineen con los propósitos de la compañía en general.
- Desarrolla estrategias que se acomoden a diferentes situaciones, como cambios en las tendencias, crisis, holgura o en los que se deba incurrir en gastos no planeados.
- Se encarga de hacer proyecciones financieras, partiendo del estudio de tendencias económicas, oportunidades de inversión, planes de expansión, planes de actualización, reducción de costos y mejora del sistema en general.
- Mide los resultados en ciertos periodos y saca conclusiones a partir de esta información.
- Genera reportes financieros para el Gerente General con el fin que le facilite tomar decisiones.
- Debe actualizar sus practicas conforme lo necesite la empresa o lo establezca la ley.

Descripción: Investigador de Mercados.

Propósito Investigador de Mercados: Dar soporte a las actividades de mercadeo, por medio de recopilar, analizar, y organizar información.

Deberes del Investigador de Mercados:

- Reúne y evalúa la información recolectada después de una investigación, la organiza y presenta con ayuda de datos graficas e información resumida pero relevante.
- Analiza cambios en los precios y lanzamientos de producto de la competencia.
- Actualiza información sobre competidores después de un análisis de participación en el mercado y diferentes movimientos dentro de la industria
- Mantiene actualizado el portafolio de los productos ofrecidos y sus cambios.
- Prepara la publicidad para ser presentada a los consumidores dependiendo del medio por el cual se haga.

Descripción: Representante de Ventas.

Propósito Representante de Ventas: Vender a los diferentes clientes B2C o B2B de la empresa de acuerdo con sus necesidades.

Deberes del Representante de Ventas:

- Es el encargado de las negociaciones directas con los clientes B2B, preparando una propuesta atractiva y que sea conforme con lo que estos están buscando.
- Analiza clientes potenciales y diseña planes de negociación con los mismos
- Basa sus futuras negociaciones en base a clientes existentes y negociaciones exitosas en el pasado.
- Entrega reportes continuos de su desempeño al Gerente de Mercadeo y Ventas, para que este tome decisiones adecuadas.
- Analiza los canales de venta para que estos cambien o se actualicen de ser necesario.

- Hace un listado de pedidos en base a listados preestablecidos de precios y promociones.
- Gracias a su observación cercana, este puede dar recomendaciones con respecto a la imagen, percepción, empaque por parte de los clientes.
- Genera reportes por segmento y por área de venta.
- Recolecta información relevante sobre la competencia en los lugares donde sus productos compiten directamente con los de la empresa.
- Intenta dar solución a problemas de los clientes, por medio de estudios e investigaciones, entregando sus observaciones al Gerente de Mercadeo y Ventas.

Descripción: Asistente

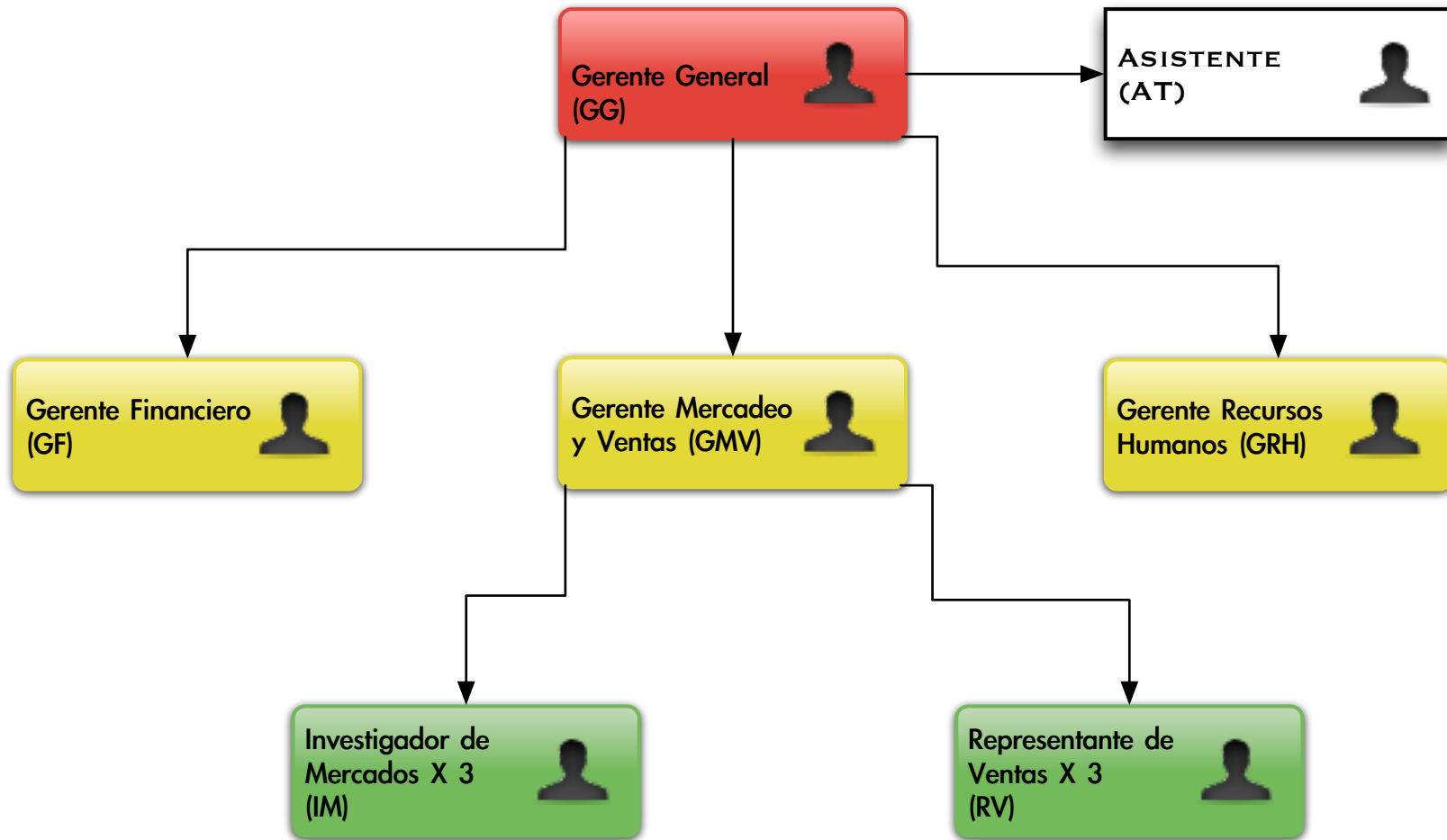
Propósito Asistente: Dar soporte al Gerente General con diversas tareas.

Deberes del Asistente:

- Entrega de forma oportuna y mantiene la información actualizada para el Gerente General.
- Debe controlar el cronograma general de la empresa.

GETRÄNK

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



8. Bibliography

- CIFUENTES, D. M. (2011). *Determinantes Sociales de la Alimentación y Percepción de Alimentación Saludable en Familias de Estratos 4, 5 y 6 de la Localidad de Chapinero de Bogotá D.C.* . Bogotá: PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA .
- Chacín, M. E. (2012). *Promoción de estilos de vida saludable en América Latina y el Caribe*. Banco Mundial LAC.
- En la onda saludable*. (2009). Bogota: Dinero.
- Hui, Y. (2006). *Handbook of Fruits and Fruit Processing*. (M. P. Jozsef Barta, Ed.) Iowa: Blackwell Publishing.
- Organización de Cooperación y Desarrollo Economicos Oficina de Estadísticas de las Comunidades Europeas. (2005). *Guia para la Recogida e Interpretación de Datos sobre Innovación* (3ra Edición ed.). OECD y Eurostat .
- Pigneur, A. O. (2010). *Business Model Generation* . New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Tovar, S. J. (2012). *Tienda de barrio, el lugar de compra más importante*. Bogotá: La Republica.