

Universidad del Rosario



Plan de lanzamiento de zumo Blendsom al mercado

Trabajo de grado

Autor:

Nicolás Arango Cabezas

Bogotá

2023

Universidad del Rosario



Plan de lanzamiento de zumo Blendsom al mercado

Nicolás Arango Cabezas

Luz Andrea Pinzón Alemán

Programa: Administración en Logística y Producción

Bogotá

2023

Declaración de originalidad y autonomía

Declaro bajo la gravedad del juramento, que he escrito el documento de título “Plan de lanzamiento de zumo Blendsom al mercado”, en la opción de grado de Programa Avanzado de Dirección de Empresas y que, por lo tanto, su contenido es original. Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este trabajo no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'N. Arango', with a long horizontal flourish extending to the right.

Nicolás Arango Cabezas

Declaración de exoneración de responsabilidad

Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su autor. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'N. Arango', written in a cursive style.

Nicolás Arango Cabezas

Agradecimientos

Agradecimiento especial a todo el equipo de Dirección de Investigación, a Harrison Góngora Herrera, Juan Carlos Espinoza Herrera, a la profesora Luz Andrea Pinzón Alemán, a Sebastián Giraldo Luque y Carolina Lozano Barbosa.

Tabla de contenidos

Glosario.....	10
Abstract.....	11
Keywords.....	11
Resumen.....	12
Palabras Clave.....	12
1. Introducción.....	13
2. Características del Mercado.....	14
3. Presentación del Modelo de Negocio.....	19
3.1. Problemas.....	20
3.2. Soluciones.....	21
4. Matriz DOFA Cruzado.....	21
4.1. Estrategias FO.....	23
4.2. Estrategias FA.....	24
4.3. Estrategias DO.....	24
4.4. Estrategias DA.....	24
5. Definición Matriz Océano Azul.....	25
6. Propuestas de la Compañía por Área.....	26
6.1. Sector Comercial.....	26
6.2. Sector Financiero.....	27
6.3. Sector de Marketing.....	28
6.4. Sector Administrativo.....	29
6.5. Sector de Producción.....	29

7. Embudo de Ventas.....	30
7.1. Etapa TOFU	30
7.2. Etapa MOFU	31
7.3. Etapa BOFU.....	32
7.4. Etapa de Fidelización.....	33
8. Plan de Mejora del Embudo de Ventas.	33
8.1. TOFU	33
8.1.1. Estrategia.....	34
8.2. MOFU	35
8.2.1. Estrategia.....	35
8.3. BOFU.....	36
8.3.1. Estrategia.....	37
9. Cargos y Posiciones	38
9.1. CEO.....	38
9.2. Gerente Comercial	39
9.3. Gerente de Marketing	39
9.4. Gerente de Producción.....	40
9.5. Gerente Financiero.....	40
9.6. Otros Cargos	40
10. KPI's del Embudo de Ventas.....	41
10.1. Coste de Adquisición de Cliente / Conversión	41
10.2. Coste por Lead	41
10.3. Índice de Fidelización	42
10.4. CTR (Click Through Rate)	42

10.5. ROI (Return on Investment)	42
10.6. Blacklinks	43
11. Proyección de Ventas	43
12. Estado PYG.....	48
13. Conclusiones.....	50
14. Referencias.....	52

Tabla de ilustraciones

Ilustración 1 Consumo de bebidas no alcohólicas en Marruecos. (Expresado en litros por habitante).....	15
Ilustración 2 Crecimiento de la población marroquí entre el 2013 y el 2022. (Cifras dadas en millones de habitantes)	17
Ilustración 3 Ejemplificación de prototipo.....	18
Ilustración 4 Ficha del modelo de negocio Lean Canvas.....	20
Ilustración 5 Análisis de mercado matriz DOFA cruzado.	22
Ilustración 6 Análisis Matriz EERC Océano Azul.	26
Ilustración 7 Mockup anuncio publicitario.	35
Ilustración 8 Mockup de flyer para concierto promocional de la marca.....	36
Ilustración 9 Ejemplificación de estantería para incitar compras flash al lado del cajero.	37
Ilustración 10 Organigrama de la compañía.....	38
Ilustración 11 Gráfico de consumo per cápita por tipo de producto.	45
Ilustración 12 Costos fijos de la compañía en 2024.....	46
Ilustración 13 Proyección de ventas de la compañía en 2024.....	46
Ilustración 14 Proyección de ventas por mes en 2024.	47
Ilustración 15 Costos variables de la compañía en 2024.....	48
Ilustración 16 Costos fijos de la compañía en 2024.....	48
Ilustración 17 Total de costos en 2024.	49
Ilustración 18 Resumen de Pérdidas y ganancias.....	49

Glosario

Diversificación concéntrica: Consiste en la producción de nuevos productos, casi siempre dentro de la misma línea de los que ya existían. Por ejemplo, una marca de refrescos de menta puede ampliar su gama productiva tras lanzar la misma bebida con sabores a limón, naranja y melocotón. (Instituto Nacional de Contadores Públicos, 2015)

KPI: Sigla que proviene de la frase en inglés *key performance indicator* (indicador clave de rendimiento), es una métrica cuantitativa que muestra cómo tu equipo o empresa progresa hacia tus objetivos empresariales más importantes. (Martins, 2022)

Lean Canvas: El Lean Canvas está basado en el Canvas de Modelo de Negocio diseñado por Alex Osterwalder. Gracias a Ash Maurya podemos disfrutar de una adaptación específica del canvas de modelo de negocio para emprendedores que están trabajando en su idea de negocio a la hora de lanzar su propio startup. (Prim, 2020)

Embudo de ventas: El embudo de ventas es la forma en que una empresa planea y establece procesos para ponerse en contacto con los diferentes usuarios y así llegar a cumplir un objetivo final, que bien puede ser la conversión de clientes, lograr un registro, cerrar una venta, entre otros. (Giraldo, 2021)

Abstract

From the general presentation and introduction to the conclusions, this extensive strategic planning project covers the growth and consolidation of the Blendsom company. The first part provides a solid foundation for understanding the business environment by focusing on general presentation, industry analysis and market trends. Lean Canvas strategic planning is highlighted throughout the text and deepens the business model used by the company. The text offers a complete description of important operations such as the commercial, marketing, financial, administrative and production areas. It is also possible to demonstrate an evaluation of the strengths, weaknesses, opportunities, and threats with the help of the crossed SWOT which is attached to the text.

The third part provides key performance indicators for each step of the sales funnel as well as a sales projection where the number of units to be produced is expected in 2024. Finally, the required positions are described, and a status is provided of projected results for the sales, manufacturing, and marketing process of the product.

Finally, the general perspective of the Blendsom company is concluded, determining if it is in a good position with respect to the context of Morocco and examining sustainability trends among the population.

Keywords

Environmental sustainability, innovation, fruit juice, market penetration, Morocco.

Resumen

Desde la presentación general e introducción hasta las conclusiones, este extenso proyecto de planificación estratégica abarca el crecimiento y consolidación de la empresa Blendsom. La primera parte ofrece una base sólida para comprender el entorno empresarial concentrándose en la presentación general, el análisis del sector y las tendencias del mercado. La planificación estratégica Lean Canvas se destaca a lo largo del texto y profundiza el modelo de negocio utilizado por la compañía. El texto ofrece una descripción completa de las operaciones importantes como el área comercial, marketing, financiero, administrativo y de producción. Es posible evidenciar también una evaluación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con la ayuda del DOFA cruzado el cual está adjuntado en el texto.

La tercera parte proporciona indicadores clave de desempeño para cada paso del embudo de ventas al igual que se proporciona una proyección de ventas donde se prevé el número de unidades a producir en el año 2024. Finalmente, se describen los puestos requeridos y se proporciona un estado de resultados proyectado para el proceso de venta, fabricación y comercialización del producto.

Por último, se concluye la perspectiva general de la empresa Blendsom, determinando si se encuentra en una buena posición respecto al contexto de Marruecos y examinando las tendencias de sostenibilidad entre la población.

Palabras Clave

Sostenibilidad ambiental, innovación, zumo de fruta, penetración de mercado, Marruecos.

1. Introducción

La compañía de jugos naturales BlendSom surgió tras la lluvia de ideas de los participantes del grupo de trabajo de la materia Strategic Management en la escuela de negocios de Montpellier, Francia. Para ello, se tuvo que pensar en un producto que se consumiera de forma masiva y que sus costes de producción no fueran muy elevados. A esto se le sumó un componente que, sin duda, es el que hace que esta empresa quiera resaltar ante las demás del mercado local; este componente es la sustentabilidad. Gracias a la idea de convertir un jugo en un árbol por medio de una estrategia de ecoeficiencia (esto será explicado en el contenido del escrito), BlendSom logrará la aceptación de miles de familias en Marruecos y logrará posicionarse como una de las empresas con más influencia en la apuesta a la conservación del medio ambiente en el país. Los miembros aseguran que un pequeño porcentaje de sus beneficios anuales serán destinados a tratar problemas medioambientales que afectan el país africano pues este presenta a menudo situaciones donde los desastres naturales causan daños en infraestructura y cultivos. Esta compañía no sólo está interesada en aportar a la economía proporcionando un flujo de capital, pagando impuestos y creando puestos de trabajo, sino también, influenciando a la población a crear hábitos que preserven el planeta por medio de la estrategia de plantación de un árbol y campañas de sensibilidad reflejadas como estrategias de marketing de la empresa.

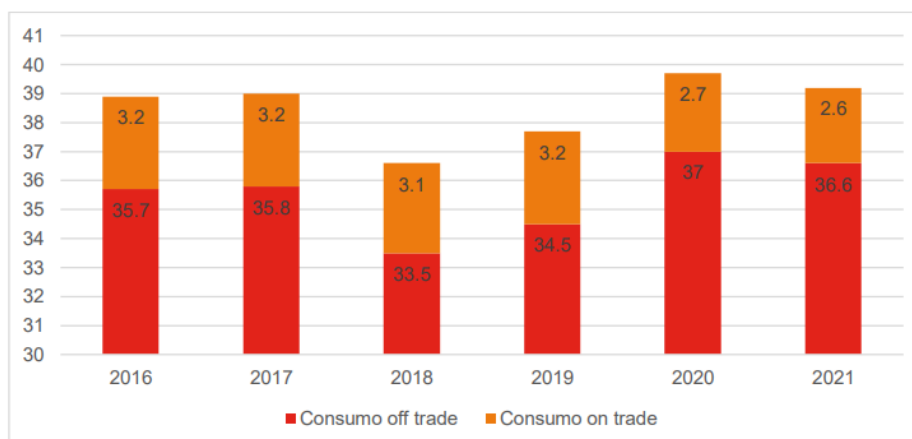
2. Características del Mercado

El mercado de bebidas no alcohólicas en Marruecos, especialmente en la industria de los jugos, no posee barreras fuertes de entrada. Cada año, muchos participantes ingresan al mercado al no requerirse de tecnología especial ni de un gran capital. Sin embargo, esta facilidad de entrada no debe tomarse como una garantía de éxito debido a que el mercado está concentrado y existen gigantes que comparten más de la mitad de este. Es por eso por lo que se enfocarán en una estrategia de diferenciación con el objetivo de crear un nuevo espacio de mercado que no ha sido explotado hasta ahora. Estamos hablando de una marca responsable con un marketing inusual en Marruecos y con una comunidad de consumidores leales involucrados en la aventura y el desarrollo de la misión de la empresa.

En el gráfico a continuación evidenciamos el consumo de la población marroquí a través de los años, siendo el color rojo consumo fuera del establecimiento y el color naranja consumo en establecimiento. Las cifras exponen en litros la cantidad de bebidas no alcohólicas demandadas en el mercado. “Entre los aspectos condicionantes de la demanda podemos incluir el desarrollo de las clases medias y altas, así como la mayor concienciación del consumidor por la necesidad de consumir productos saludables y con mayor valor nutritivo.” La información anterior avala la propuesta de Blendsom al querer proponer una bebida saludable en el mercado, brindando motivación a los accionistas a continuar con este proyecto lleno de prosperidad.

Ilustración 1

Consumo de bebidas no alcohólicas en Marruecos. (Expresado en litros por habitante)

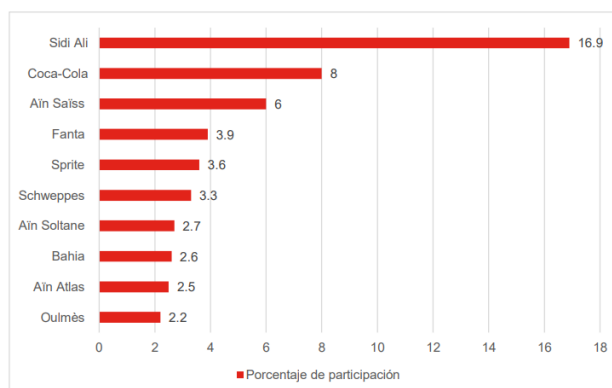


Fuente: Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Casablanca. (2022).

En el mercado marroquí, las bebidas de jugo enfrentan la competencia de alternativas como refrescos, bebidas endulzadas y jarabes. A continuación, las empresas con mayor número de ventas quienes representan la competencia de Blendsom.

Ilustración 2

Participación de las diferentes bebidas no alcohólicas en Marruecos. (Expresado en porcentaje)



Fuente: Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Casablanca.
(2022).

Como podemos observar, la tabla la encabeza Sidi Ali con un 16,9% siendo esta la empresa con más ventas. Cabe aclarar que el producto en cuestión es agua embotellada. En segundo lugar, tenemos a Coca-Cola con un 8% de participación en el mercado. Si analizamos todas las marcas, encontramos que ninguna de este top se dedica a vender zumos naturales, lo cual representa una amenaza pues denota la falta de interés en los ciudadanos en este tipo de bebidas, sin embargo, muchas de estas bebidas de este top tienen similitudes con el producto de Blendson. Además, como vimos anteriormente, el mercado tiene tendencia de cambiar a lo saludable, es decir, las bebidas con altos niveles de azúcares y añadidos decrecerán en ventas para los próximos años.

Los proveedores potenciales son los agricultores marroquíes quienes poseen grandes cantidades de plantaciones frutales y que están dispuestos a acordar un precio que permita generar el beneficio más grande. En cuanto a los consumidores, Marruecos cuenta con una población de 36,67 millones de habitantes, con una edad promedio de 29,7 años y un importante grupo demográfico de adolescentes y adultos, lo que augura un mercado rentable para una expansión futura. Además, la proyección de crecimiento de la población marroquí en los próximos años es alentadora.

Ilustración 2

Crecimiento de la población marroquí entre el 2013 y el 2022. (Cifras dadas en millones de habitantes)



Fuente: Swissinfo.Ch. (2023, 19 octubre)

Hablando ahora de las ventajas competitivas de los activos tangibles, examinaremos lo que distingue esta empresa de otros competidores haciéndolos resaltar en frente de los consumidores potenciales. Para empezar, aclaramos que debido a que los productos se encuentran en Marruecos, les permite obtener las materias primas (frutas) recién cosechadas (en un máximo de 5 días) y, en comparación con otros competidores, no añaden sabores ni colorantes alimentarios al producto, lo que lo hace 100% orgánico. Ahora, el empaque del producto es la parte que los diferencia en mayor medida de la competencia. Se creó una caja de jugo que es 100% natural y biodegradable, lo que significa que, si se deja fuera, se degradará rápidamente y no tendrá repercusiones negativas para el medio ambiente. En este empaque especial, se incluye una semilla de árbol que le permitirá al consumidor plantarla y convertirla en árboles. Además, el empaque contiene un código QR que le permite al consumidor escanearlo y aprender cómo plantar las semillas, así como otras preguntas frecuentes sobre cómo mantener el cuidado de los nuevos árboles. En la figura siguiente se ejemplifica el prototipo:

Ilustración 3

Ejemplificación de prototipo.



Fuente: Elaboración propia.

El proceso de replantar es bastante sencillo, ya que solo se necesita agregar tierra al empaque (caja de jugo) y plantar las semillas en él. La caja de jugo, al ser hecha de materiales naturales y biodegradables, contiene nutrientes que permitirán que la semilla se desarrolle completamente y crezca de manera sana. Una vez que la semilla haya brotado, debe plantarse (todavía en la caja de jugo) en la tierra, el empaque desaparecerá naturalmente pues es biodegradable y el consumidor habrá hecho un aporte a la comunidad. Como se mencionó, todas las instrucciones están en el sitio web al que los clientes pueden acceder directamente mediante un buscador de internet o simplemente escaneando la parte posterior de uno de los empaques.

Como empresa, confían en el sistema de empaque para diferenciarse de la competencia al desarrollar algo único y que además contribuye con dos de las problemáticas más importantes actualmente: la contaminación y la deforestación. Se quiere mostrar a las generaciones futuras que

se puede producir algo sostenible y que, con su ayuda, se puede contribuir al planeta de una manera divertida y sencilla.

Dejando los temas funcionales atrás y enfocándonos ahora en asuntos gerenciales, podemos afirmar que la estrategia a nivel empresarial se basa en la diferenciación debido a que se está introduciendo un producto innovador al mercado. Ofrecen un bien común que se vende en todo el mundo, pero se tiene un valor añadido debido a la caja de cartón que es utilizada, lo cual la diferencia de todas las empresas que venden jugo actualmente en Marruecos. De esta manera, buscan aumentar sus ingresos centrándose en algo que debería ser un recurso secundario, pero que en realidad es su valor añadido más importante. La gente se interesará por el jugo al saber que están actuando de manera positiva en términos de sostenibilidad y cambio climático.

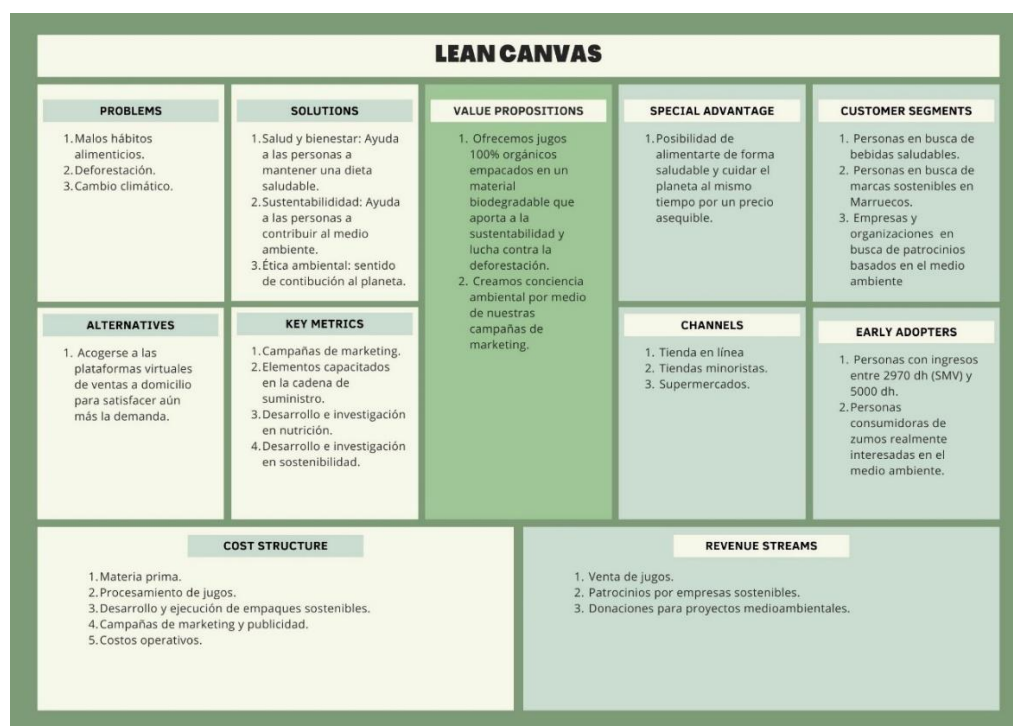
En cuanto a su táctica a nivel corporativo, vemos que la empresa se involucra en una estrategia de diversificación, más específicamente, una diversificación concéntrica. Este concepto se centra "la producción de nuevos productos, casi siempre dentro de la misma línea de los que ya existían." (INCP, 2015). Como mencionamos anteriormente, se enfocan en un producto que tiene más que ofrecer que otros productos relacionados similares, por ende, la diversificación concéntrica se adapta mejor a la visión y a su vez ofrece productos innovadores a los clientes y les muestra un nuevo estilo de consumo saludable con el medio ambiente.

3. Presentación del Modelo de Negocio

Blendsom posee un modelo de negocio tradicional de fabricación donde se usan materias primas, en este caso ingredientes, para dar con un producto final. En la siguiente figura podrá detallar el Lean Canvas con detenimiento.

Ilustración 4

Ficha del modelo de negocio Lean Canvas.



Fuente: Elaboración propia.

3.1. Problemas

Algunos de los problemas que enfrenta esta iniciativa empresarial son, en primer lugar, que las personas empiecen a consumir bebidas sin aditivos corrosivos para el organismo como conservantes o azúcares, por otra parte, en términos globales, Blendsom ayudará al medio ambiente a combatir una de las problemáticas más importantes del medio ambiente la cual es la deforestación. Aunque no se involucre de manera directa frenando olas masivas de deforestación, espera aportar con un grano de arena para replantar un porcentaje del total deforestado. Además de esto, se espera ayudar al cambio climático pues la plantación de árboles es un factor clave en los ciclos naturales para mitigar el impacto ambiental en los diferentes ecosistemas.

3.2. Soluciones

En primer lugar, dando solución al primer problema el cual es los malos hábitos alimenticios, se ayudará a las personas a tener una dieta más saludable pues los jugos no poseen azúcares añadidos ni conservantes nocivos. Además, las personas podrán contribuir al medio ambiente y sentirse éticamente útiles en la sociedad, lo cual es un tema que está empezando a ganar fuerza últimamente.

4. Matriz DOFA Cruzado

Ilustración 5

Análisis de mercado matriz DOFA cruzado.



Fuente: Elaboración propia.

Blendsom puede adoptar un enfoque integral combinando las estrategias expuestas en la matriz realizada anteriormente. Para destacar en el mercado, se recomienda enfatizar los beneficios biológicos del producto en las campañas de marketing y reforzar la imagen de sostenibilidad de la marca. Este compromiso se ve reforzado aún más por la cooperación con organizaciones medioambientales en proyectos de reforestación los cuales tienen un alto impacto en el medio ambiente. Desde el punto de vista operativo, se recomienda tomar medidas como la diversificación de productos estacionales y la optimización de la cadena de suministro para gestionar eficazmente los cronogramas de entrega de materias primas. Además, es necesario invertir en sistemas de

refrigeración para garantizar la calidad del producto es una estrategia complementaria a la exportación a países donde existe una gran demanda de productos sostenibles. Se sugiere también diseñar una cadena de suministro que sea resistente a problemas políticos, económicos y ambientales para poder manejar posibles dificultades pues este país atraviesa situaciones que pueden poner en riesgo a la empresa. También se pueden reducir los gastos y los efectos estacionales estableciendo instalaciones de almacenamiento en frío en todo el país, formando asociaciones estratégicas con proveedores de transporte y creando rutas efectivas. Cuando se combinan, estas tácticas proporcionan una estrategia integral para posicionar a Blendsom en un mercado que se centra cada vez más en la sostenibilidad y espera ganarse el apoyo de los ciudadanos marroquíes.

4.1. Estrategias FO

- F1-O2. Emplear campañas de marketing para resaltar los beneficios biológicos del producto.
- F2-O2. Campaña de reforestación con organizaciones ambientales locales.
- F4-O1. Exportar a países con demanda de productos bio y sostenibles.

4.2. Estrategias FA

- F3-A1. Diseñar una cadena de suministro que permita mitigar el impacto de los problemas económicos, políticos y naturales.
- F1-A2. Fortalecer la imagen de marca respecto a la sustentabilidad con el fin de sobresalir entre la competencia.

4.3. Estrategias DO

- D1-O3. Implementar una optimización en la cadena de suministro para gestionar los tiempos de entrega de la materia prima.
- D2-O1. Diversificar la oferta dependiendo de la temporada.
- D3-O3. Invertir en sistemas de refrigerado para la conservación de las frutas.
- D3-O1. Realizar controles de calidad para recibir siempre la mejor calidad.

4.4. Estrategias DA

- D1-A2. Formar alianzas con empresas de transporte para minimizar costos.
- D1-A2. Diseñar un plan de enrutamiento que minimice tiempos.
- D3-A4. Reducir el impacto de las estaciones instalando sitios de almacenamiento en frío alrededor del territorio nacional.

5. Definición Matriz Océano Azul

El enfoque de Blendsom parece encajar muy bien con la teoría del Océano Azul. La empresa quiere crear un nuevo nicho de mercado en lugar de competir en el saturado mercado de zumos y bebidas no alcohólicas de Marruecos. Esto se consigue haciendo de la sostenibilidad un elemento clave de su propuesta de valor y diferenciándola en lo más posible para lograr la aceptación y el reconocimiento de la población. Blendsom pretende diferenciarse en el mercado marroquí de bebidas no alcohólicas por su enfoque creativo en el empaque del producto, su capacidad para cultivar árboles a partir de semillas y su dedicación a la preservación del medio ambiente. Además, la corporación podría desarrollar un nicho de mercado previamente no descubierto haciendo hincapié en la ecoeficiencia y la conservación del medio ambiente, que es una característica de una estrategia de océano azul.

Ilustración 6

Análisis Matriz EERC Océano Azul.



Fuente: Elaboración propia.

6. Propuestas de la Compañía por Área

6.1. Sector Comercial

El objetivo principal del sector comercial de Blendsom es aumentar su participación en el mercado de Marruecos y, eventualmente, explorar la posibilidad de exportar a mercados extranjeros. Para lograr esto, el plan se centra en forjar alianzas sólidas con distribuidores regionales, restaurantes y tiendas de comestibles. Esto permitirá que los productos Blendsom se ofrezcan en una variedad de lugares de venta al por menor en todo el país. Se trabajará en estrecha colaboración con estos socios comerciales para asegurarnos de que los productos Blendsom estén siempre disponibles en sus estanterías. Además, se implementarán medidas que involucran descuentos por volumen para fomentar la compra a gran escala. La construcción de alianzas sólidas y beneficiosas para todos con los asociados comerciales es esencial para la expansión de Blendsom, así como para la fidelización de los clientes y la distribución eficiente de los productos en el mercado marroquí.

6.2. Sector Financiero

El objetivo principal de la división financiera de Blendsom es asegurar la rentabilidad de la empresa y su expansión a largo plazo. Para lograr esto, se utilizarán varias técnicas financieras fundamentales. En primer lugar, se elaborará un plan financiero integral que tenga en cuenta con precisión las operaciones en curso, los gastos de investigación y desarrollo, y los costos de la estrategia de marketing. Al equilibrar cuidadosamente la inversión con el retorno de la inversión,

esta planificación financiera permitirá una gestión más eficaz de los recursos. También se buscarán fuentes financieras adicionales, como préstamos o inversionistas, para ayudar en el crecimiento y la creación de nuevos productos. Este plan financiero preservará la estabilidad financiera de Blendsom y proporcionará a la empresa la base que necesita para garantizar el crecimiento y el éxito a largo plazo.

6.3. Sector de Marketing

La estrategia de marketing de Blendsom se centra en construir una marca distintiva y llamar la atención sobre la responsabilidad social y la sostenibilidad de la empresa. Para lograrlo, se llevará a cabo una campaña de marketing integral que destaque la sostenibilidad de los productos Blendsom y el método creativo de plantar árboles a partir de las semillas en los envases. Se hará un uso insistente de las redes sociales y el marketing digital para llegar a más personas, especialmente a los jóvenes preocupados por la preservación del medio ambiente y la sostenibilidad. Además, Blendsom colaborará con organizaciones ambientales y participará en eventos ecológicos para demostrar su compromiso con la causa y la preservación del medio ambiente. Blendsom tiene como objetivo establecer el estándar de responsabilidad social corporativa en el mercado marroquí, no solo promocionando sus productos, sino también alentando a la comunidad a adoptar hábitos más respetuosos con el medio ambiente y contribuir a la preservación del entorno.

6.4. Sector Administrativo

Garantizar la eficiencia operativa y el cumplimiento de las obligaciones legales es el objetivo principal de la administración de Blendsom. Para lograrlo, se implementarán estrategias de gestión y control sólidas: En primer lugar, se establecerá un sistema de gestión integral que supervise todos los aspectos de la empresa, incluyendo la producción, la distribución y la contabilidad, con el objetivo de facilitar una coordinación eficiente y una comunicación abierta entre los departamentos. Además, se desarrollarán políticas y procedimientos claros relacionados con temas como la responsabilidad social, la gestión del personal, la sostenibilidad y la calidad del producto. Esto garantizará la uniformidad en todas las actividades empresariales. Por último, se prestará especial atención al cumplimiento de todas las leyes y regulaciones relacionadas con la producción de alimentos y la sostenibilidad, asegurando que Blendsom opere de manera ética y dentro de los límites de la ley. El plan de gestión fortalecerá la estructura interna de Blendsom, lo que facilitará operaciones eficientes y un crecimiento a largo plazo.

6.5. Sector de Producción

Garantizar la calidad de los productos Blendsom y aumentar la eficiencia en la fabricación son los objetivos principales del área de producción de Blendsom. Se implementarán algunas

tácticas importantes para lograr esto: En primer lugar, se mantendrán relaciones sólidas con proveedores de frutas locales para garantizar un flujo constante de ingredientes frescos. Además, se garantizará la recolección de frutas frescas (en un máximo de 5 días) para preservar la frescura de los ingredientes. Del mismo modo, se emplearán técnicas de producción sostenible, como la gestión eficiente del agua y la energía, y la minimización de residuos. La formación del personal para garantizar la calidad constante de los productos y la eficiencia de la cadena de producción será una prioridad. La calidad y la sostenibilidad serán los principales enfoques de la estrategia de producción, garantizando que los productos Blendsom se produzcan de manera ética y cumpliendo con los estándares más altos, en línea con los principios rectores de la empresa. Esto fortalecerá la base operativa de Blendsom y respaldará el éxito comercial continuo de la empresa.

7. Embudo de Ventas

7.1. Etapa TOFU

Para llevar a cabo esta fase, es necesario captar la atención de la mayor parte de la población marroquí. Para ello se llevarán a cabo modelos de marketing y publicidad tradicionales además de los modos virtuales actuales. En primer lugar, se instalarán vallas publicitarias en las principales ciudades del país, tales como Marrakech, Casablanca y Rabat, debido a que es donde se encuentra

el mayor número de transacciones y por ende el mayor poder adquisitivo del país. Por otra parte, sin salirnos de la publicidad tradicional, se hará presencia en diversos eventos relacionados con sustentabilidad para ganar el reconocimiento de clientes potenciales interesados en este tema y lograr visibilidad como una de las empresas comprometidas con el medio ambiente.

Ahora bien, en cuanto a las formas virtuales, se invertirá en publicidad en las principales plataformas con más flujo de internautas como lo son TikTok, Instagram, Facebook, y Google ads, además, se harán videos publicitarios con un toque juvenil para captar más la atención de los jóvenes quienes son los más interesados por este tema. Se harán campañas de email marketing, posicionamiento SEO y SEM para lograr la máxima captación.

7.2. Etapa MOFU

La etapa de interacción del embudo de ventas de Blendsom se centra en generar interés en los productos de la empresa. Para ello, Blendsom utiliza una serie de estrategias que tienen como objetivo que los clientes potenciales conozcan los beneficios de los jugos naturales de Blendsom y se planteen la posibilidad de comprarlos.

Una de las estrategias más importantes en esta etapa es la publicación de vídeos y testimonios de clientes en redes sociales. Los vídeos son una forma muy efectiva de mostrar el producto en uso y de transmitir sus beneficios. Los testimonios de clientes, por su parte, pueden ayudar a los clientes potenciales a sentirse más seguros a la hora de tomar una decisión de compra.

Otra estrategia importante es la creación de páginas web con información detallada sobre los productos. En el caso de Blendsom, las páginas deben incluir información sobre los ingredientes, los beneficios, el precio de los jugos naturales y un apartado de servicio al cliente. Por último, Blendsom también ofrece descuentos y promociones especiales para incentivar a los clientes potenciales a comprar sus productos. Los descuentos y promociones pueden ser una forma eficaz de atraer a nuevos clientes y de aumentar las ventas.

7.3. Etapa BOFU

El objetivo de esta etapa es convertir clientes potenciales en clientes de pago. Blendsom empleará una serie de técnicas para persuadir a clientes potenciales a comprar los productos de la empresa y lograr satisfacer sus demandas. La estrategia más importante de esta empresa es distribuir el producto en el mayor número de tiendas del país: desde tiendas de barrio hasta supermercados, esto hará que las personas tengan constantemente la opción de comprar el producto y se vean atraídas por hacer la compra. Por otra parte, también se localizará estratégicamente en las tiendas de manera que sea una compra flash y no necesite estar premeditada, sino que sea a partir del deseo instantáneo que se efectúe la compra.

7.4. Etapa de Fidelización

Para lograr retener a los clientes reales es necesario emplear ciertas estrategias de manera que se logre una necesidad constante del cliente hacia el producto. En este caso, Blendsome tiene una ventaja pues es una marca comprometida con el medio ambiente, esto hace que las personas confíen en la marca y se sientan reconfortadas al pensar que su dinero se está viendo reflejado en una causa que beneficia al mundo. Por otra parte, la app que brinda la compañía para guiar a los usuarios que deseen plantar el árbol hace que haya una conexión constante entre el cliente y la marca haciendo que exista una mayor vinculación. Por último, como ya se mencionó, la oferta de los jugos será amplia para lograr que los clientes puedan adquirir el producto de forma fácil y rápida.

8. Plan de Mejora del Embudo de Ventas.

Nota: Los porcentajes mostrados a continuación son aumentos graduales cada tres meses a partir del lanzamiento del producto.

8.1. TOFU

8.1.1. Estrategia.

Aumentar la visibilidad de la empresa en el territorio marroquí en un 5% por medio de recursos publicitarios tradicionales y digitales. Tiempo para realizarse: 6 meses.

Con el fin de mejorar esta fase, se pueden realizar algunas tácticas con el fin de dar a conocer mejor la marca por todo el territorio. En primer lugar, la empresa podría realizar un mejor análisis del mercado con el fin de identificar donde está la población más propensa a convertirse en leads. Por otra parte, también es posible realizar anuncios publicitarios donde se intente persuadir al público por medio de contenido educativo sobre la importancia del medio ambiente y de los productos que están dejando un impacto positivo en la lucha en contra del cambio climático. Es de aclarar que, igualmente, Blendsom hará parte de diversos stands de publicidad en ferias donde pueda promocionarse y darse a conocer como una empresa innovadora.

Ilustración 7

Mockup anuncio publicitario.



Fuente: Elaboración propia

8.2. MOFU

8.2.1. Estrategia.

Aumentar en 6,5% el nivel de interés de los clientes potenciales en el producto por medio del concepto de sostenibilidad presentado por influenciadores relacionados a la causa. Tiempo para realizarse: 1 año.

En cuanto al MOFU, esta compañía tiene como objetivo hacer que los clientes entiendan la importancia de una marca sostenible como lo es Blendsom y el impacto

ambiental y ético que tiene en la sociedad. Por ende, Blendsom hará lo posible por llegar a la mayor parte de la población y, además, hará que sientan atracción por el producto y su iniciativa. Para ello, una de las propuestas más importantes es pactar con influenciadores del país marroquí, sin embargo, estos influenciadores serán personas bastante reconocidas por sus labores beneficiosas por la comunidad y por el arte, tales como cantantes, políticos, escritores, o defensores de causas benéficas en la sociedad. En adición a esto, se creará un apartado en la página web y en la aplicación móvil, donde las personas puedan compartir sus plantaciones, esto con el fin de hacer que los nuevos clientes sientan fascinación e intriga por la marca, haciendo así más propensa la compra.

Ilustración 8

Mockup de flyer para concierto promocional de la marca.



Fuente: Elaboración propia.

8.3. BOFU

8.3.1. Estrategia.

Aumentar en 7% la conversión de clientes potenciales en leads por medio de tácticas que mejoren la experiencia de compra. Tiempo para realizarse: 1 año.

Como bien se mencionó anteriormente, una de las tácticas más importantes de esta compañía es incentivar las compras por medio de la incitación momentánea, es decir, que las personas constantemente tengan la opción de comprar el producto y se vean atraídas por él. Sin embargo, una nueva táctica para hacer que las personas compren el jugo es mejorando la red de distribución para que no haya desabastecimiento en ningún punto de venta, por otra parte, se implementarán los servicios de domicilio online. Se llevarán a cabo campañas de descuentos con el fin de llamar aún más la atención del cliente. Se empleará también un empaque llamativo que logre hacer que el cliente demuestre preferencia ante la competencia.

Ilustración 9

Ejemplificación de estantería para incitar compras flash al lado del cajero.



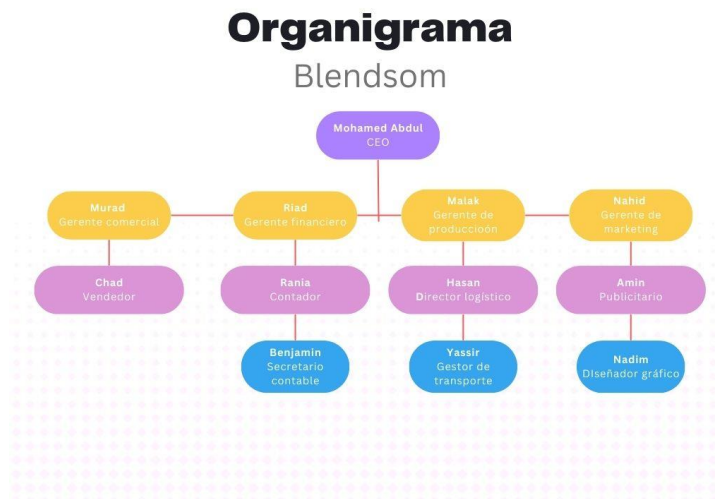
Fuente: Productos a la venta en una vitrina cerca de un cajero de supermercado.

Vecteezy.

9. Cargos y Posiciones

Ilustración 10

Organigrama de la compañía.



Fuente: Elaboración propia.

9.1. CEO

Es el encargado de velar por el buen funcionamiento de la empresa, delega labores a los diferentes cargos de la organización en función de un óptimo desarrollo de las actividades. Es quien tiene más poder.

9.2. Gerente Comercial

Se ocupa de las labores comerciales de la empresa, es el encargado de mantener una buena relación con clientes y proveedores. También se encarga de realizar transacciones y posicionar a la empresa en un rango más alto.

9.3. Gerente de Marketing

Es el responsable de la imagen de la marca. Se encarga de delegar y direccionar la organización en orden mercadeo con el fin de obtener más ventas y transformar clientes potenciales en leads.

9.4. Gerente de Producción

Ocupa el puesto de un logístico gestionando la planeación de demanda y oferta, analiza las tendencias estacionales utilizando la técnica de lean manufacturing y just intime.

9.5. Gerente Financiero

Se ocupa de velar por los rendimientos financieros de la empresa. Su papel es lograr no solo mantener a flote la empresa, sino proponer diferentes estrategias para ser mas rentable con el pasar del tiempo.

9.6. Otros Cargos

Los cargos por debajo de los gerentes obedecen a sus decisiones. Estos se ocupan principalmente de ayudar al gerente en las diferentes tareas, sin embargo, no poseen autoridad suficiente para tomar nuevas decisiones que afecten directamente a la marca. Gracias a estos cargos, los gerentes tienen más tiempo de analizar la situación actual de la empresa y tomar decisiones con base a la información y modelos planteados por los demás empleados.

10. KPI's del Embudo de Ventas.

10.1. Coste de Adquisición de Cliente / Conversión

Gastos en marketing / nuevos clientes. Gracias a este KPI podremos saber cuántos clientes hemos generado a partir de la inversión en marketing y publicidad, lo cual hace parte del MOFU en el embudo de ventas.

10.2. Coste por Lead

Inversión / Leads. Con este KPI esperamos saber cuántos clientes reales hemos podido generar a partir de la inversión realizada. Este KPI hace parte del BOFU del embudo de ventas.

10.3. Índice de Fidelización

$(\text{número de clientes} * \text{número de compras totales}) / 100$. Con este indicador sabremos cuantos de nuestros clientes de fidelizan con la marca. Este KPI hace parte del apartado de la fidelización del embudo de ventas.

10.4. CTR (Click Through Rate)

Número de clics dados en la publicidad anunciada digitalmente. Con este indicador sabremos si los anuncios están siendo lo suficientemente llamativos para cautivar el interés de los internautas. Este KPI hace parte del TOFU en el embudo de ventas.

10.5. ROI (Return on Investment)

$((\text{ingresos} - \text{inversión}) / \text{inversión}) * 100$. Sin duda uno de los indicadores financieros más importantes. El ROI ayudará a saber si la inversión fue exitosa o no y mostrará en qué porcentaje lo fue. Si es un porcentaje negativo, significa que hubo pérdidas. Este KPI hace parte del BOFU en el embudo de ventas.

10.6. Blacklinks

Son enlaces que ayudan a la página a establecerse en una mejor posición de jerarquización en los motores de búsqueda. Va directamente relacionado a las herramientas SEO. Hace parte del MOFU del embudo de ventas.

11. Proyección de Ventas

En vista de que la compañía está sacando un producto nuevo al mercado, se carece de datos históricos para hacer la proyección, sin embargo, se utilizará el concepto de punto de equilibrio para partir de ahí y realizar un estimado. El punto de equilibrio se refiere a el número de ventas

necesarias para que los ingresos puedan sostener los gastos fijos, en otras palabras, que no haya pérdidas. Para este caso, la compañía Blendsom ha definido un margen bruto de 18% para cubrir los costos fijos, los cuales serían los siguientes:

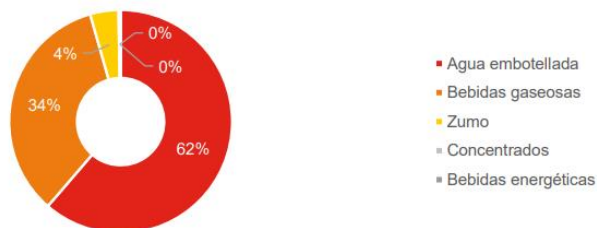
- Arrendamiento de la planta de producción a las afueras de Marrakech: 456.000 dirhams.
- Servicios públicos: 369.000 dirhams.
- Salarios de 18 empleados: 55.000 dirhams.
- Gasto en publicidad: 982.539 dirhams.
- Red de distribución: 983.000 dirhams.
- Seguro trabajadores: 10.200 dirhams.
- Vigilancia: 50.000 dirhams.

En cuanto al precio del producto, se espera vender cada unidad de jugo en 10 dirhams (moneda oficial marroquí), lo cual equivaldría aproximadamente a 4000 pesos colombianos hoy en día según la TRM. Para hacer la proyección de ventas, hemos tomado como referencia esta grafica tomada por un estudio realizado por ICEX, en el cual se analiza la demanda de las bebidas no alcohólicas en Marruecos.

Ilustración 11

Gráfico de consumo per cápita por tipo de producto.

GRÁFICO 19. CONSUMO PER CÁPITA POR TIPO DE PRODUCTO (2021)
En litros per cápita



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Euromonitor

Fuente: Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Casablanca. (2022).

Como observamos, el 4% de los habitantes de este país se ven atridos por el consumo de zumos, si hacemos la cuenta, el 4% de 37,08 millones de habitantes (la cual es la población actual en 2023), nos da un resultado de 1.112.400 individuos. Ahora, asumiendo que las campañas de marketing y la promoción de la marca serán de alto impacto, podemos decir que al menos el 50% de ese 4% probará la bebida, para una obtención en ingresos de 5.562.000 dirhams marroquíes que resulta de la multiplicación del precio por la cantidad. Esta proyección no es más que un aproximado, sin embargo, creemos firmemente en el impacto que tendrá esta marca en el mercado al ser algo revolucionario e innovador, por lo que no solo los compradores habituales de zumos serán quienes se atrevan a probar este producto, sino también el resto de la población.

Calculemos ahora el precio de equilibrio:

Ilustración 12

Costos fijos de la compañía en 2024.

Costos fijos		
Alquiler	.م.د	456.000,00
Red de distribución	.م.د	983.000,00
servicios públicos	.م.د	369.400,00
Seguro trabajadores	.م.د	10.200,00
Vigilancia	.م.د	50.000,00
Publicidad	.م.د	982.539,00
Salarios	.م.د	55.000,00
TOTAL MENSUAL	.م.د	2.906.139,00
TOTAL ANUAL	.م.د	34.873.668,00
Punto de equilibrio	Costos fijos / margen bruto mínimo	
.م.د	16.145.216,67	

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta este resultado, concluimos que se deben vender 16.145.216,67 dirhams para no obtener pérdidas, sin embargo, este valor no cuenta aún con los costos variables, pero sí cuenta con el margen de retribución bruto.

La proyección de ventas para el año 2024 sería de la siguiente manera:

Ilustración 13

Proyección de ventas de la compañía en 2024.

Proyección de ventas			
producto	precio	unidades mes	ventas mes 2024
Zumo de fruta natural + empaque con semilla	10,00 .م.د	556.200,00	5.562.000,00 .م.د

Fuente: Elaboración propia.

Según lo mostrado por la figura anterior, las ventas del primer mes del 2024 están proyectadas en 5.562.000 dirhams, cifra que está por debajo del punto de equilibrio calculado anteriormente. Esto indica que la empresa, teniendo en cuenta sus costos fijos, no sería rentable en el primer mes, sin embargo, es candidata a ser una de las empresas con más repercusión en este 2024 en Marruecos en términos de sostenibilidad. Veamos ahora las ventas por mes teniendo en cuenta la situación económica del país.

Según Swissinfo, para el 2024 “el Gobierno de Marruecos prevé un crecimiento del PIB del 3,7 %”, lo cual resulta beneficioso pues indica que la economía en general no se estancará ni se desacelerará. Sumándole esto a las tácticas expuestas en puntos anteriores, Blendsom espera aumentar sus ventas un 6% en promedio cada 3 meses. La proyección anual queda de la siguiente manera.

Ilustración 14

Proyección de ventas por mes en 2024.

Proyección de ventas 2024	Unidades mes	Ventas mes
Enero	556.200,00	5.562.000,00 .م.د
Febrero	567.324,00	5.673.240,00 .م.د
Marzo	578.670,48	5.786.704,80 .م.د
Abril	590.243,89	5.902.438,90 .م.د
Mayo	602.048,77	6.020.487,67 .م.د
Junio	614.089,74	6.140.897,43 .م.د
Julio	626.371,54	6.263.715,38 .م.د
Agosto	638.898,97	6.388.989,68 .م.د
Septiembre	651.676,95	6.516.769,48 .م.د
Octubre	664.710,49	6.647.104,87 .م.د
Noviembre	678.004,70	6.780.046,96 .م.د
Diciembre	691.564,79	6.915.647,90 .م.د
TOTAL ANUAL	7.459.804,31	74.598.043,07 .م.د

Fuente: Elaboración propia.

12. Estado PYG

Para realizar el estado del pérdidas y ganancias de la compañía, es necesario calcular primero los costos fijos y variables, el total de ingresos, los impuestos etc. Se adjuntarán a continuación el total de costos y gastos realizados por Blendsom en un año contable.

Ilustración 15

Costos variables de la compañía en 2024.

Costos variables	Costo unidad
Frutas	0,50 .م.د
Agua	0,90 .م.د
Empaques de cartón	0,70 .م.د
Semillas de árbol	0,50 .م.د
Pitillos biodegradables	0,70 .م.د
TOTAL UNIDAD	3,30 .م.د
TOTAL ANUAL	24.617.354,21 .م.د

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 16

Costos fijos de la compañía en 2024.

Costos fijos	
Alquiler	.م.د 456.000,00
Red de distribución	.م.د 983.000,00
servicios públicos	.م.د 369.400,00
Seguro trabajadores	.م.د 10.200,00
Vigilancia	.م.د 50.000,00
Publicidad	.م.د 982.539,00
Salarios	.م.د 55.000,00
TOTAL MENSUAL	.م.د 2.906.139,00
TOTAL ANUAL	.م.د 34.873.668,00

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 17

Total de costos en 2024.

TOTAL COSTOS	
FIJOS	.م.د 34.873.668,00
VARIABLES	24.617.354,21 .م.د
TOTAL	.م.د 59.491.022,21

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 18

Resumen de Pérdidas y ganancias.

PYG		
Ventas	74.598.043,07 .م.د	100%
Costo de ventas	.م.د 24.617.354,21	33%
Utilidad bruta	49.980.688,86 .م.د	67%
Gastos operacionales.	.م.د 34.873.668,00	47%
Utilidad Operacional	15.107.020,86 .م.د	20%
Ingresos no operacionales	0	0%
Utilidad antes de impuestos	15.107.020,86 .م.د	20%
Impuestos 37%	5.589.597,72 .م.د	7%
Utilidad neta	9.517.423,14 .م.د	13%

Fuente: Elaboración propia.

Gracias a este análisis, podemos ver que la compañía obtuvo un beneficio neto del 13% después de impuestos, lo cual resulta bastante positivo para los socios de la empresa. Este dato resalta el gran esfuerzo innovativo de Blendsom pues las cifras en cuestión demuestran que la proyección de la organización esta encaminada de forma acertada, esperando rendimientos positivos. Por su parte, los esfuerzos del equipo han demostrado el impacto que tiene el tema de

sostenibilidad en la sociedad actual, cada vez más concientizada sobre temas concernientes al medio ambiente.

13. Conclusiones

Aunque los zumos de frutas no sean la bebida no alcohólica más consumida en el país africano, esta representa una fuerte demanda debido a sus propiedades saludables y, como se expuso en un punto anterior, los habitantes del territorio marroquí están cada vez más conscientes de los nutrientes que ingiere, por ende, se prevé que para un futuro no muy lejano la cifra de consumo de este tipo de producto aumente de manera drástica. Cabe aclarar que no solo hay una tendencia al consumo de alimentos saludables, sino también de la concientización hacia el trato óptimo del medio ambiente, cosa que beneficia claramente la propuesta de Blendsom al ser una marca que apunta a romper los esquemas de la tradicional bebida azucarada y contaminante. El mundo necesita líderes, y Blendosm, con su interesante modelo de negocio y propuesta de valor, espera convertirse en una de las empresas con más repercusión en Marruecos para los próximos años.

Detrás de esta idea maravillosa hay un plan organizado de tal manera que el proyecto se lleve a cabo de la mejor manera, pensando en cada fase del desarrollo de un producto nuevo. Desde su producción hasta su distribución, Blendsom logra amalgamar de manera precisa la necesidad con la posibilidad, el hecho de brindar un producto a buen precio y de buena calidad con el valor

añadido de la sostenibilidad ambiental. Se espera que para años futuros esta compañía prospere de la manera en la que se tiene pensado, pues cada uno de sus pilares organizacionales están en su lugar y promueven el buen desarrollo de la empresa.

14. Referencias

- Ade, C. (2022, 28 agosto). *Descargar Jakarta, Indonesia en julio de 2022. Productos a la venta en una vitrina cerca de un cajero de supermercado.* Vecteezy. <https://es.vecteezy.com/foto/10971996-jakarta-indonesia-en-julio-de-2022-productos-a-la-venta-en-una-vitrina-cerca-de-un-cajero-de-supermercado>
- Contenttu, Agencia de Marketing Digital y Ventas Inbound. (s. f.). *9 indicadores KPI para medir el éxito de la estrategia Inbound marketing.* Contenttu. <https://contenttu.com/blog/inbound-marketing/9-indicadores-kpi-para-medir-el-exito-de-la-estrategia-inbound-marketing>
- Giraldo, V. (2021, 5 noviembre). *Embudo de ventas: significado, ventajas y aplicación y diferencias con el embudo de marketing.* Rock Content - ES. <https://rockcontent.com/es/blog/que-es-un-funnel-de-ventas/>
- Martins, J. (2022, 16 agosto). Qué es un KPI, para qué sirve y cómo utilizarlo en tu proyecto [2022] • Asana. *Asana.* <https://asana.com/es/resources/key-performance-indicator-kpi>
- Más, C. (2021, 2 agosto). *Ejemplos de KPIs de ventas y sus eficaces fórmulas para calcularlos.* Vilma Núñez - Consultora Estratégica de Marketing. <https://vilmanunez.com/ejemplos-de-kpis/>
- Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Casablanca. (2022). El mercado de las bebidas no alcohólicas en marruecos. En *ICEX España Exportación e Inversiones.* <https://www.icex.es/content/dam/es/icex/oficinas/031/documentos/2022/11/documentos-anexos/DOC2022918285.pdf>
- Prim, A. (2020, 14 octubre). *Lienzo lean canvas explicado paso a paso y con ejemplos.* Innokabi. <https://innokabi.com/lienzo-lean-canvas-el-lienzo-de-los-emprendedores/>
- Swissinfo.Ch. (2023, 19 octubre). Marruecos prevé un crecimiento del 3,7% y un déficit público del 4 % en 2024. *SWI swissinfo.ch.* https://www.swissinfo.ch/spa/marruecos-indicadores_marruecos-prev%C3%A9-un-crecimiento-del-3-7--y-un-d%C3%A9ficit-

