UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

Plaza Gastronómica Criollo Market

Programa Avanzado para la Formación Empresarial

Ángel Felipe Martínez Jiménez

Marcela Alejandra Varela Bohórquez

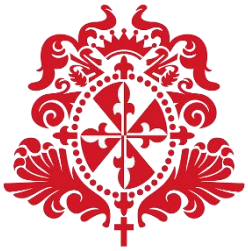
Laura Vanessa Flórez Torres

Paula Andrea Jáuregui Camacho

Bogotá, D.C.

2019

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Plaza Gastronómica Criollo Market

Programa Avanzado para la Formación Empresarial

Ángel Felipe Martínez Jiménez

Marcela Alejandra Varela Bohórquez

Laura Vanessa Flórez Torres

Paula Andrea Jáuregui Camacho

Tutor: Viviana Carolina Romero Peralta

Administración de Empresas

Administración de Negocios Internacionales

Bogotá, D.C.

2019

TABLA DE CONTENIDO

Glosario 18

Resumen 19

Palabras clave 19

Abstract 20

Keywords 20

1. Introducción 12

2. Objetivos 13

2.1 Objetivo general 13

2.2 Objetivos específicos 13

3. Presentación de la generación de las cinco ideas de producto 14

4. Variables de atractividad y competitividad de mercado junto el proceso de tamizado de los productos. 19

4.1 Variables de atractividad 19

4.2 Variables de competitividad 21

5. Resultados del proceso de tamizaje para los cinco productos 24

5.1 Variables de atractividad 24

5.1.1 Calificación de las variables 24

5.1.2 Puntuación final de variables de atractividad 27

5.2 Variables de competitividad 28

5.2.1 Calificación de las variables 28

5.2.2 Puntuación final de variables de competitividad 31

6. Presentación del producto ganador 32

7. Concepto del producto ganador 33

7.1 Posicionamiento de marca 33

7.2 Construcción de concepto 35

8. Presentación de lienzos trabajados para la construcción de la propuesta de valor y modelo de negocio del producto ganador. 37

8.1 Lienzo mapa de percepción del cliente 37

8.2 Lienzo propuesta de valor 39

8.3 Lienzo canvas 41

8.4 Cuadro de la planeación estratégica 44

9. Metodología de evaluación de productos por medio de las encuestas 46

9.1 Encuesta prueba de concepto 46

9.2 Objetivo general de la realización de la encuesta 47

9.3 Metodología de la encuesta 47

9.4 Ficha técnica de la investigación 47

9.5 Formato de la encuesta con las preguntas 48

10. Análisis univariado de las encuestas 52

10.1 Perfil de los encuestados 52

10.2 Percepción del concepto de negocio 57

11. Prueba de producto 62

11.1 Objetivo general de la prueba de producto 62

11.2 Metodología de evaluación de concepto 63

11.3 Formato del cuestionario con las preguntas 64

11.4 Análisis univariado de la entrevista 66

11.4.1 Prueba de concepto 66

11.4.2 Prueba de producto 69

11.5 Conclusión del resultado de la prueba de producto 78

12. Presentación del p&g y de inversión inicial. 81

13. Empaque y presentación del producto 86

14. Pieza de comunicación btl 92

15. Conclusiones generales 94

16. Referencias 95

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Ideas de Producto Preliminares.....14

Tabla 2. Criterios de evaluación para las variables de atractividad.....20

Tabla 3. Criterios de evaluación para las variables de competitividad.....22

Tabla 4. Calificación de variables de atractividad.....25

Tabla 5. Puntuación final de variables de atractividad.....28

Tabla 6. Calificación de variables de competitividad.....28

Tabla 7. Puntuación final de variables de competitividad.....31

Tabla 8. Resultados finales del tamizado.....32

Tabla 9. Cuadro de posicionamiento de marca.....34

Tabla 10. Matriz de valores, beneficios y atributos.....36

Tabla 11. Cuadro de planeación estratégica.....45

Tabla 12. Ficha técnica para investigación de nuevos productos, Criollo Market.....48

Tabla 13. Cuestionario de prueba de concepto Criollo Market.....49

Tabla 14. Perfil de los entrevistados, grupo focal.....63

Tabla 15. Cuestionario de prueba de producto Criollo Market.....64

Tabla 16. Inversión Inicial.....81

Tabla 17. Estado de pérdidas y ganancias.....84

Tabla 18. Indicadores financieros.....85

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Género encuestados cuestionario preliminar 53

Gráfico 2. Rango de edad encuestados cuestionario preliminar 54

Gráfico 3. Estado civil encuestados cuestionario preliminar 54

Gráfico 4. Estrato encuestados cuestionario preliminar 55

Gráfico 5. Nivel de ingreso mensual encuestados cuestionario preliminar 56

Gráfico 6. Ocupación encuestados cuestionario preliminar 57

Gráfico 7. Claridad de concepto Criollo Market 58

Gráfico 8. Asistencia potencial a Criollo Market 59

Gráfico 9. Precio promedio potencial 60

Gráfico 10. Ubicación tentativa Criollo Market 61

Gráfico 11. Claridad del concepto de producto 67

Gráfico 12. Asistencia entrevistados a restaurantes típicos 70

Gráfico 13. Lugares de comida típica en Bogotá 71

Gráfico 14. Variables primordiales consumo en restaurantes 72

Gráfico 15. Oferta parecida a Criollo Market en el mercado 73

Gráfico 16. Atractividad Criollo Market 74

Gráfico 17. Precio promedio potencial, prueba de producto 75

Gráfico 18. Ubicación potencial Criollo Market 76

Gráfico 19. Asistencia potencial a Criollo Market 78

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Lienzo mapa de percepción de cliente 38

Ilustración 2. Lienzo de propuesta de valor 40

Ilustración 3. Lienzo canvas.....42

Ilustración 4. Logo Criollo Market.....86

Ilustración 5. Individual Criollo Market.....88

Ilustración 6. Render Criollo Market, vista superior.....89

Ilustración 7. Render Criollo Market, vista lateral.....90

Ilustración 8. Render Criollo Market, vista primer nivel 90

Ilustración 9. Render Criollo Market, vista segundo nivel.....91

Ilustración 10. Pieza de comunicación BTL, valla.....92

Ilustración 11. Pieza de comunicación BTL, banner.....93

Ilustración 12. Pieza de comunicación BTL, poster.....93

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1. Prueba de concepto, Criollo Market 68

Imagen 2. Individuales, prueba de producto Criollo Market 69

Imagen 3. Prueba de producto, Criollo Market.....77

GLOSARIO

Lienzo de propuesta de valor: Herramienta estratégica de gestión para diseñar, probar, construir y gestionar productos y servicios. Totalmente integrado con el lienzo del modelo de negocio. (Pigneur, 2017)

Modelo de negocio Canvas: Herramienta para confeccionar modelos de negocio donde se describe de manera lógica la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor. (Osterwalder & Pigneur, 2017)

Pieza comunicación BTL: La publicidad *Below the Line* (BTL) es una técnica de marketing que consiste en el empleo de formas de comunicaciones no masivas, dirigidas a segmentos específicos y desarrollada para el impulso o promoción de productos o servicios, mediante diversas acciones. (Neuberger, 2001)

Prueba de concepto: Técnica de investigación utilizada en el lanzamiento de nuevos productos la cual valida la aprobación o rechazo de estos por parte de un segmento de mercado (Alagón, 2001).

Segmento de Mercado: Cada uno de los grupos homogéneos diferenciados a los que se dirige la política comercial de una empresa (Real Academia Española, 2019).

RESUMEN

La coyuntura global actual, altamente compleja, y con un sinnúmero de problemáticas a nivel social, ambiental, económico, político y cultural, ha conducido a la sociedad al desarrollo de hábitos de consumo cada vez más conscientes, y con un propósito superior. A causa de esta situación, las empresas se encuentran en la misión de desarrollar modelos de negocio cada vez más innovadores y orientados hacia la resolución de una amplia gama de incógnitas que aquejan a la humanidad contemporánea. Este es el caso de Criollo Market, una plaza gastronómica que nace para darle un impulso a la ruralidad colombiana, a través de un espacio en el que la herencia cultural, la gastronomía y la historia de cada una de las regiones del país se entrelazan para crear una experiencia única, que permite a sus consumidores viajar por todo Colombia sin salir de un solo lugar.

Palabras clave

Desarrollo de producto, innovación, plaza gastronómica, modelo de negocio, impacto social.

.

ABSTRACT

The current global situation, highly complex, and with a myriad of issues at a social, environmental, economic, political and cultural level, has led society to the development of increasingly conscious consumption habits that are transversal to a higher purpose. Because of this situation, companies are in the mission of developing highly innovative business models that are oriented towards solving a wide range of uncertainties that afflict contemporary humanity. This is the case of Criollo Market, a food market that was born in order to give a boost to Colombian rurality, through a space in which the cultural heritage, gastronomy, and history of each of the regions of the country are intertwined to create a unique experience that allows the consumers to travel throughout Colombia without leaving a single place.

Keywords

Product development, innovation, food market, business model, social impact.

1. INTRODUCCIÓN

El presente escrito fue realizado por estudiantes del Programa Avanzado para la Formación Empresarial (PAFE), ofertado por la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario como opción de grado, y es producto del proceso de desarrollo de un bien o servicio novedoso en el mercado colombiano. El documento está estructurado de manera que ilustra cada paso realizado por el equipo en orden cronológico. De esta manera, se da inicio con el planteamiento de cinco ideas preliminares, a las que se aplica diversas herramientas evaluativas para la elección de la opción más viable. Posteriormente, se construye el concepto de producto y se define el modelo de negocio a implementarse con el mismo, para lo que se hace necesario el diligenciamiento de instrumentos como el desarrollo de la estrategia para el posicionamiento de la marca, el lienzo de percepción del cliente, el lienzo de propuesta de valor, el lienzo Canvas y el cuadro de planeación estratégica. Una vez creada una definición de producto clara y soportada por un modelo de negocio viable, se procede a construir y validar un prototipo funcional con el fin de permitir a los usuarios acercarse a la experiencia de utilización real, para lo que se hace uso de métodos cuantitativos y cualitativos. Por último, y con el fin de asegurar la viabilidad financiera de la iniciativa, se desarrolla un análisis de ingresos, gastos y costos, se define el monto a ser invertido para la implementación del producto en el mercado, y se construye el estado de cuenta P&G con el propósito de determinar el alcance financiero tomando en cuenta el margen de rentabilidad, costos, indicadores y punto de equilibrio.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo general

Desarrollar un producto o servicio que sea novedoso para el mercado colombiano, que satisfaga necesidades relevantes para el segmento de mercado seleccionado, y que se encuentre en sintonía con tendencias de consumo globales.

2.2 Objetivos específicos

- Crear un producto o servicio innovador que tenga acogida y posicionamiento en el mercado.
- Generar márgenes de rentabilidad superiores a los del sector en el que se desenvuelve el producto o servicio, para fomentar la inversión en el mismo.
- Generar beneficios para los *stakeholders* presentes en el entorno.
- Crear un producto o servicio sostenible, que tenga un impacto social, económico y ambiental positivo en diversas colectividades dentro del país.

3. PRESENTACIÓN DE LA GENERACIÓN DE LAS CINCO IDEAS DE PRODUCTO

El programa da inicio con la generación de cinco ideas de producto o servicio, a partir de determinadas necesidades u oportunidades identificadas y consideradas relevantes por los integrantes del equipo. Es importante resaltar que una de las restricciones para llevar a cabo el proceso de ideación se relaciona con la inexistencia del producto o servicio en el mercado colombiano. A continuación, se presentan los conceptos de los bienes elegidos, las necesidades que suplen, el mercado objetivo, y potenciales productos sustitutos.

Tabla 1.

Ideas de Producto Preliminares

Producto	Descripción	Necesidades que Suple	Mercado Objetivo	Sustitutos
Class Pass	Es una plataforma virtual que conecta a diversas academias y gimnasios para que sus miembros puedan practicar danza, yoga, *kick boxing*, ejercicios de estiramiento, entre otras disciplinas sin necesidad de pagar suscripciones mensuales en cada	• Necesidades de seguridad, al contribuir al estado físico y de salud del usuario. • Necesidades de afiliación, ya que se crea una comunidad Class Pass • Necesidades de reconocimiento ya que, al practicar	• Hombres y mujeres *Yuppies y Millennials*, quienes disfrutan contar con múltiples opciones para practicar actividad física y cuentan con poco tiempo para hacerlo, o que busquen probar	• Cadenas de Gimnasios equipados con lo necesario para practicar distintas disciplinas en un solo lugar. • Centros de bienestar para personas de la tercera edad.

	especialidad. El usuario paga determinada cantidad de créditos que puede utilizar agendando clases en diferentes estudios. Adicionalmente, el consumidor tiene la capacidad de realizarse valoraciones médicas periódicas presenciales, monitorear su progreso diariamente y recibir soporte de expertos a través de la app.	actividad física regularmente, se fortalece la autoconfianza • Evasión de la monotonía a la hora de practicar ejercicios • Entrenamientos personalizados de acuerdo a gustos y requerimientos • Estudios disponibles en toda la ciudad, reduciendo distancias de desplazamiento	distintas disciplinas para encontrar su preferida. • Personas de la tercera edad que deben practicar actividad física regularmente.	
Fitfood	Se trata de una cadena de restaurantes que presta un servicio personalizado de nutrición a través del cual, dependiendo de la necesidad del cliente, se le asigna un menú especializado, ya sea para perder peso, aumentar masa muscular, etc., y se le indica claramente el tamaño de las porciones, los ingredientes	• Necesidades fisiológicas de alimentación • Necesidades de reconocimiento, ya que alimentarse saludablemente contribuye a la creación de una 'reputación' • Necesidad de comer de manera balanceada, de acuerdo a su condición física.	• Gimnasios • Universidades • Colegios • Hombres y mujeres que se encuentran comprometidos con un estilo de vida saludable, y que valoran determinados estados físicos tanto por salud como por estética.	• Tiendas naturistas • Tiendas de suplementos alimenticios • Comidas preparadas en casa • Chef personales

	empleados en el proceso de preparación, y la cantidad de calorías que consume en el plato escogido.	• Ahorrar tiempo		
Te lo Tengo	Es un servicio que se presta en las discotecas, donde se disponen máquinas dispensadoras de diferentes productos que suelen ser útiles durante y después de la fiesta, tales como zapatos tipo *ballerina* para las mujeres, labiales y otros cosméticos básicos para retocarse, esmaltes, cepillos dentales, enjuague bucal, chicles y mentas, condones, medicina para el 'guayabo', entre otros, que tienen el propósito de brindar comodidad a mujeres y hombres.	• Necesidades fisiológicas, a través de la disponibilidad de productos para el aseo personal y de artículos útiles para calmar malestares como el guayabo • Comodidad para las mujeres al quitarse los zapatos de tacón, brindándoles opciones para descansar, así como alternativas en caso de que requieran retocar su maquillaje. • Necesidades de protección, en este caso contra ETS y embarazos no deseados.	• Discotecas en todo el país (Clientes) • Personas que asisten a discotecas y presentan alguna de las necesidades descritas durante la fiesta (Consumidores)	• Tiendas y droguerías con servicio 24 horas. • Puestos de venta ambulantes

Aqua Doodle Master	Un producto que cambia la forma tradicional de los tableros y los marcadores en las aulas de clase. Se trata de un tablero especial que funciona con un marcador suave y portátil que no deja rastros. Con sólo agregar agua, pintará cuatro colores (rojo, azul, verde y morado). Son productos amigables con el medio ambiente, ya que pueden utilizarse con agua lluvia, no emplean químicos tóxicos, y son prácticos para ser usados en universidades y colegios.	• Necesidad de estima, ya que demostrar un amplio compromiso con el cuidado del medio ambiente genera sentido de pertenencia en los miembros de las instituciones. • Ahorro, puesto que el marcador es durable y recargable con agua –que puede ser agua lluvia-. • Contribución a la preservación del medio ambiente.	• Colegios • Universidades • Oficinas • Instituciones en búsqueda de alternativas vanguardistas para el cuidado del medio ambiente	• Tableros acrílicos y pizarras. • Marcadores de tinta borrable • Tizas
Criollo Market	Se trata de un espacio creado con *containers* en el que se invita a pequeños productores agrícolas y artesanales de todo el país a comercializar sus productos, en un intento por representar	• Necesidades fisiológicas, al comercializar productos alimenticios • Necesidades sociales, ya que se convertirá en un lugar de encuentro y	• Turistas internacionales que disfrutan de planes alternativos y que evoquen a la idiosincrasia del país en el que se encuentran • Turistas y personas	• Plazas de mercado tradicionales, y lo que se ofrece al interior de las mismas (a estas sólo llegan grandes productores)

	la biodiversidad del territorio colombiano en un solo espacio. Se crea un concepto de plaza de mercado más *fancy* e incluyente, donde quienes asistan a Criollo Market tienen la oportunidad de conocer más a fondo las historias de los productores, quienes representan a la Colombia Profunda y pueden dar cuenta no sólo de las particularidades de los artículos que ofrecen para la venta, sino de las dinámicas que se viven en sus territorios. Es como viajar por el país en un solo lugar.	de recreación para grupos de amigos y turistas • Necesidades de estima y afiliación, ya que enriquece el sentido de pertenencia por el país • Necesidades de autorrealización, cuando el cliente sabe que está consumiendo un producto ecológico, comercializado éticamente, y que está beneficiando a comunidades vulnerables en el país.	locales con una alta sensibilidad social –especialmente *Millennials*- y que consumen regularmente productos orgánicos y con una cadena de valor ética e incluyente	• Ferias agroecológicas puntuales

Fuente: Elaboración Propia

4. VARIABLES DE ATRACTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD DE MERCADO JUNTO EL PROCESO DE TAMIZADO DE LOS PRODUCTOS.

Posterior a la definición de los conceptos para cada una de las ideas, se procede a aplicar un proceso de tamizado a través del cual se califica y pondera cada alternativa teniendo en cuenta determinadas variables, tanto de atractividad como de competitividad. Dicho procedimiento tiene el propósito principal de esbozar un panorama rico en información que facilita la elección de la alternativa más viable, y que, por consiguiente, conduce a la opción con mayor probabilidad de tener éxito en caso de ser implementada. A continuación, se presentan los criterios bajo los cuales se evaluó cada una de las ideas.

4.1 Variables de atractividad

El cuadro de variables de atractividad, como su nombre lo indica, representa la medida en la que un producto o servicio resulta llamativo en el mercado colombiano. En comparación con las variables de competitividad, la calificación de esta herramienta tiene un peso porcentual del 40% sobre el tamizado final. La siguiente tabla ilustra las características a ser estudiadas en esta categoría.

Tabla 2.

Criterios de evaluación para las variables de atractividad

ATRACTIVIDAD		
No.	**CRITERIO DE EVALUACIÓN**	**DEFINICIÓN DE LA VARIABLE**
1	*EXPERTISE* DE LA FUERZA DE VENTA	Nivel de *expertise* de las fuerzas de ventas que están en el mercado
2	FACILIDAD DE USO	Adaptabilidad del producto al consumidor.
3	LEGISLACIÓN ACTUAL	Busca establecer si la legislación actual, puede obstaculizar el desarrollo de la idea o proyecto.
4	SALUBRIDAD	Necesidad de cumplir con ciertos requisitos nacionales para mantener sanos los alimentos que se están consumiendo o transportando, o las materias primas del producto.
5	AMENAZA DE APARICIÓN DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	Es un producto que puede desempeñar la misma función que nuestro producto en el mercado.
6	RIESGO PAÍS	Los cambios en las condiciones económicas políticas y sociales del país pueden convertirse en factores de riesgo que deben considerarse a la hora de evaluar nuestra idea.
7	NIVEL DE CALIDAD DEMANDADO	Que tan exigente y selectivo es el consumidor o usuario, con respecto a la calidad del producto.
8	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	Los proveedores pueden ser oportunistas y obtener los beneficios del mercado limitando nuestros rendimientos.
9	CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN DEL MERCADO	Qué tan fácil es que el producto se acredite en el mercado
10	INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES	Cuántos proveedores hay con el mismo producto o con un sustituto.
11	TAMAÑO DEL MERCADO	Conformado por todos los entes del mercado total que además de desear un servicio o bien, están en condiciones de adquirirlas.
12	POTENCIAL DEL CRECIMIENTO DEL MERCADO	Que tan creciente es el segmento
13	AGRESIVIDAD DE LA COMPETENCIA	Supuesto del tiempo que podría demorar una empresa como potencial competidor en copiar el producto o servicio.

14	CANALES DE DISTRIBUCIÓN	Establece que tan atractivo es nuestro producto o servicio para los canales de distribución que intervienen en su comercialización.
15	ACCESIBILIDAD DEL MERCADO	La accesibilidad indica la facilidad con la que algo puede ser usado, visitado o accedido en general por todas las personas.
16	VELOCIDAD DE DIFUSIÓN	Rapidez con la que se necesita hacer difusión del producto dentro de un mercado.
17	NÚMERO DE COMPETIDORES ACTUALES EN EL MERCADO	Que tantos proveedores están supliendo el mercado.
18	INVERSIÓN PUBLICITARIA Y PROMOCIÓN	Necesidad de realizar una inversión en publicidad para el tipo de producto considerado.
19	NECESIDADES DE LOS CONSUMIDORES	Evalúa si actualmente el cliente cuenta con productos que satisfagan la necesidad a la cual orientamos los beneficios de nuestra idea.
20	DURABILIDAD DEL PRODUCTO	Esta variable hace referencia al potencial de duración del producto en el mercado.

Fuente: Material de clase desarrollado por la docente Viviana Carolina Romero Peralta

4.2 Variables de competitividad

La siguiente tabla muestra el cuadro de competitividad, mediante el cual se pretende evaluar las características propias del producto o servicio y lo que se debe tener en cuenta para posicionarse en el mercado. En comparación con las variables de atractividad, la calificación de esta herramienta tiene un peso porcentual del 60% en el tamizado final.

Tabla 3.

Criterios de evaluación para las variables de competitividad

COMPETITIVIDAD		
No.	**CRITERIO DE EVALUACIÓN**	**DEFINICIÓN DE LA VARIABLE**
1	COSTO DEL PRODUCTO	Optimización de costos fijos y variables para ser competitivos en el mercado.
2	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	Presencia en el mercado de proveedores con poder de negociación.
3	*KNOW HOW*, EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTO EN TODAS LAS ÁREAS	Conocimiento de los integrantes de la empresa en cuanto al Core del negocio y la forma de llevarlo a cabo.
4	IMPLEMENTACIÓN DE PROMOCIONES	Facilidad de desarrollar ofertas promocionales que contribuya a la comercialización del producto.
5	ESTRATEGIA DE LANZAMIENTO DE PRODUCTO	Tácticas que se crean antes de salir al mercado.
6	SERVICIO POSVENTA	Que la calidad de servicio que damos luego de la compra del servicio o producto
7	CAPACIDAD PARA CREAR Y MANTENER CLIENTES	Creación de clientes nuevos y retención de clientes
8	INNOVACIÓN EN PORTAFOLIO	Que tantas referencias se van incluyendo en el portafolio de productos o servicios
9	EQUIPO DE VENTAS ESPECIALIZADO	Grupo de ventas calificado
10	JUST ON TIME	Manejar la cadena de abastecimiento para que el producto o servicio llegue pronto al cliente o usuario.
11	INVERSIÓN MARKETING REQUERIDO	% de inversión sobre las ventas para posicionar y mantener el producto o servicio en el mercado
12	ADECUACIÓN DEL PORTAFOLIO DE LA COMPAÑÍA	El portafolio de la compañía se adecue a las necesidades del mercado.
13	*APPEAL* DEL PRODUCTO	Nivel de atractividad de la idea o producto para cautivar a un cliente potencial.
14	DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO	Que beneficio y atributo tiene el producto o servicio a diferencia de los demás que se encuentran en el mercado.

15	PRECIOS EN EL MERCADO	Comparación del posible precio de venta del producto con algunos sustitutos que existen actualmente en el mercado.
16	CUALIDADES DISTINTIVAS	Capacidad de diferenciación con productos actualmente en el mercado.
17	FUERZA DE LA COMPETENCIA	Medición de la capacidad de reacción de empresas posibles competidoras.
18	COMPATIBILIDAD CLIENTE-DISTRIBUIDOR	Compartir los mismos objetivos y estrategias con el distribuidor del producto.
19	ADECUACIÓN FUERZA DE VENTAS	Nivel de posibilidad de entrenamiento de la fuerza comercial.

Fuente: Material de clase desarrollado por la docente Viviana Carolina Romero Peralta

Como se puede apreciar en las tablas anteriores, las variables de atractividad y de competitividad responden a aspectos de análisis clave para la exitosa penetración en el mercado de un producto o idea de negocio. Vale la pena resaltar que ambas categorías tienen en cuenta elementos endógenos y exógenos a la empresa, lo que permite realizar un análisis holístico de la viabilidad de la alternativa en cuestión, mientras que, al mismo tiempo, se consideran factores que se podrían o no controlar a nivel organizacional. Dicho ejercicio es altamente conveniente para ilustrar de manera simple pero profunda diversas dimensiones que componen el entorno en el que se implementará el proyecto, lo que es esencial para el adecuado direccionamiento estratégico de la compañía.

Una vez ilustrada la metodología a emplearse para la elección de la idea de negocio más viable en la selección expuesta anteriormente, en el siguiente apartado se presenta la ejecución de la misma, junto con la decisión final sobre el producto a desarrollar durante el Programa en cuestión.

5. RESULTADOS DEL PROCESO DE TAMIZAJE PARA LOS CINCO PRODUCTOS

El proceso de tamizado se ejecuta con el objetivo de determinar, entre los cinco productos que se plantean, aquel que es más viable para ser implementado en el mercado colombiano. Esto se lleva a cabo mediante la calificación de las variables de atractividad y competitividad ilustradas anteriormente, en donde el producto que obtiene el mayor puntaje es el que demuestra un mejor perfil para su desarrollo.

5.1 Variables de atractividad

5.1.1 Calificación de las variables. Para llevar a cabo el proceso de calificación en cada variable de atractividad, es necesario clasificar las ideas respecto al criterio de evaluación, que es representado en escalas por medio del empleo de términos como ‘experimentado’, ‘muy experimentado’, ‘especializado’, y ‘muy especializado’; ‘muy complicado’, ’complicado’, ‘normal’, y ‘fácil’; ‘muy alto, ‘alto’, ‘bajo’, y ‘muy bajo’; entre otros. Los términos calificativos a emplear dependen de la variable y, teniendo en cuenta la opción elegida para cada idea de negocio, la misma obtiene una valoración determinada. Dicha puntuación puede ser de 10, 30, 50, o 90, donde 10 es el valor que menos impacto tiene, y 90 el que mayor influencia tiene en la clasificación final. En la siguiente tabla se puede apreciar la ejecución del ejercicio.

Tabla 4.

Calificación de variables de atractividad

VARIABLES DE ATRACTIVIDAD		PUNTAJE TOTAL
1..	***EXPERTISE* DE LA FUERZA DE LA VENTA**	
1	Class Pass	50
2	Criollo Market	50
3.	Fitfood	90
4.	Te lo Tengo	10
5.	Aqua Doodle Master	10
2.	**FACILIDAD DE USO**	
1	Class Pass	50
2	Criollo Market	50
3.	Fitfood	50
4.	Te lo Tengo	90
5.	Aqua Doodle Master	50
3.	**LEGISLACIÓN ACTUAL**	
1	Class Pass	90
2	Criollo Market	50
3.	Fitfood	50
4.	Te lo Tengo	50
5.	Aqua Doodle Master	90
4.	**SALUBRIDAD**	
1	Class Pass	90
2	Criollo Market	30
3.	Fitfood	30
4.	Te lo Tengo	30
5.	Aqua Doodle Master	90
5.	**AMENAZA DE APARICIÓN DE PRODUCTOS SUSTITUTOS**	
1	Class Pass	30
2	Criollo Market	90
3.	Fitfood	10
4.	Te lo Tengo	10
5.	Aqua Doodle Master	50
6.	**RIESGO DEL PAÍS**	
1	Class Pass	50
2	Criollo Market	30
3.	Fitfood	50
4.	Te lo Tengo	50
5.	Aqua Doodle Master	50
7.	**NIVEL DE CALIDAD DEMANDADO**	
1	Class Pass	50
2	Criollo Market	30
3.	Fitfood	50
4.	Te lo Tengo	30
5.	Aqua Doodle Master	30
8	**PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**	

1	Class Pass	90
2	Criollo Market	90
3.	Fitfood	50
4.	Te lo Tengo	50
5.	Aqua Doodle Master	30
9	**CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN DEL MERCADO**	
1	Class Pass	50
2	Criollo Market	50
3.	Fitfood	30
4.	Te lo Tengo	50
5.	Aqua Doodle Master	30
10	**INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES**	
1	Class Pass	30
2	Criollo Market	50
3.	Fitfood	10
4.	Te lo Tengo	10
5.	Aqua Doodle Master	50
11	**TAMAÑO DEL MERCADO**	
1	Class Pass	50
2	Criollo Market	30
3.	Fitfood	30
4.	Te lo Tengo	30
5.	Aqua Doodle Master	30
12	**POTENCIAL DEL CRECIMIENTO DEL MERCADO**	
1	Class Pass	50
2	Criollo Market	50
3.	Fitfood	50
4.	Te lo Tengo	50
5.	Aqua Doodle Master	50
13	**AGRESIVIDAD DE LA COMPETENCIA**	
1	Class Pass	30
2	Criollo Market	50
3.	Fitfood	30
4.	Te lo Tengo	10
5.	Aqua Doodle Master	50
14	**CANALES DE DISTRIBUCIÓN**	
1	Class Pass	90
2	Criollo Market	90
3.	Fitfood	30
4.	Te lo Tengo	50
5.	Aqua Doodle Master	50
15	**ACCESIBILIDAD DEL MERCADO**	
1	Class Pass	90
2	Criollo Market	50
3.	Fitfood	50
4.	Te lo Tengo	50
5.	Aqua Doodle Master	50
16	**VELOCIDAD DE DIFUSIÓN**	
1	Class Pass	50

2	Criollo Market	50
3.	Fitfood	30
4.	Te lo Tengo	30
5.	Aqua Doodle Master	30
17	**NÚMERO DE COMPETIDORES ACTUALES EN EL MERCADO**	
1	Class Pass	90
2	Criollo Market	30
3.	Fitfood	10
4.	Te lo Tengo	50
5.	Aqua Doodle Master	30
18	**INVERSIÓN PUBLICITARIA Y PROMOCIÓN**	
1	Class Pass	50
2	Criollo Market	50
3.	Fitfood	50
4.	Te lo Tengo	10
5.	Aqua Doodle Master	10
19	**NECESIDADES DE LOS CONSUMIDORES**	
1	Class Pass	30
2	Criollo Market	30
3.	Fitfood	30
4.	Te lo Tengo	10
5.	Aqua Doodle Master	90
20	**DURABILIDAD DEL PRODUCTO**	
1	Class Pass	50
2	Criollo Market	90
3.	Fitfood	50
4.	Te lo Tengo	90
5.	Aqua Doodle Master	90

Fuente: Elaboración propia con material de clase desarrollado por la docente Viviana Carolina Romero Peralta

5.1.2 Puntuación final de variables de atractividad. Una vez realizado el proceso de calificación en cada criterio, se obtiene un puntaje total en la categoría de atractividad. En la siguiente tabla se evidencia que Class Pass se sitúa a la cabeza de este apartado con una puntuación de 1160, mientras Criollo Market le sigue, con 1040 puntos.

Tabla 5.

Puntuación final de variables de atractividad

IDEA		TOTAL ATRACTIVIDAD
1	Class Pass	1160
2	Criollo Market	1040
3.	Fitfood	780
4.	Te lo Tengo	760
5.	Aqua Doodle Master	960

Fuente: Elaboración propia con material de clase desarrollado por la docente Viviana Carolina Romero Peralta

5.2 Variables de competitividad

5.2.1 Calificación de las variables. El proceso de calificación de las variables de competitividad no dista mucho del procedimiento anteriormente expuesto, razón por la que no se ahonda demasiado en la metodología adoptada. A continuación, se evidencian los resultados de la evaluación de cada idea bajo las variables de competitividad.

Tabla 6.

Calificación de variables de competitividad

VARIABLES DE COMPETITIVIDAD		PUNTAJE TOTAL
1	**COSTO DEL PRODUCTO**	
1	Class Pass	50
2	Criollo Market	10
3.	Fitfood	30
4.	Te lo Tengo	30
5.	Aqua Doodle Master	30
2	**PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**	

1	Class Pass	10
2	Criollo Market	30
3.	Fitfood	30
4.	Te lo Tengo	30
5.	Aqua Doodle Master	50
3	**KNOW HOW EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTO EN TODAS LAS ÁREAS**	
1	Class Pass	50
2	Criollo Market	90
3.	Fitfood	50
4.	Te lo Tengo	10
5.	Aqua Doodle Master	50
4	**IMPLEMENTACIÓN DE PROMOCIONES**	
1	Class Pass	90
2	Criollo Market	30
3.	Fitfood	30
4.	Te lo Tengo	10
5.	Aqua Doodle Master	10
5	**ESTRATEGIA DE LANZAMIENTO DEL PRODUCTO**	
1	Class Pass	50
2	Criollo Market	30
3.	Fitfood	30
4.	Te lo Tengo	30
5.	Aqua Doodle Master	30
6	**SERVICIO POSVENTA**	
1	Class Pass	50
2	Criollo Market	90
3.	Fitfood	50
4.	Te lo Tengo	50
5.	Aqua Doodle Master	30
7	**CAPACIDAD PARA CREAR Y MANTENER CLIENTES**	
1	Class Pass	30
2	Criollo Market	50
3.	Fitfood	50
4.	Te lo Tengo	30
5.	Aqua Doodle Master	30
8	**INNOVACIÓN EN PORTAFOLIO**	
1	Class Pass	90
2	Criollo Market	90
3.	Fitfood	30
4.	Te lo Tengo	90
5.	Aqua Doodle Master	30
9	**EQUIPO DE VENTAS ESPECIALIZADO**	
1	Class Pass	50
2	Criollo Market	90
3.	Fitfood	50
4.	Te lo Tengo	10
5.	Aqua Doodle Master	10
10	**JUST ON TIME**	
1	Class Pass	90

2	Criollo Market	90
3.	Fitfood	30
4.	Te lo Tengo	30
5.	Aqua Doodle Master	50
11	**INVERSIÓN MARKETING REQUERIDO**	
1	Class Pass	30
2	Criollo Market	30
3.	Fitfood	30
4.	Te lo Tengo	50
5.	Aqua Doodle Master	50
12	**ADECUACIÓN DEL PORTAFOLIO DE LA COMPAÑÍA**	
1	Class Pass	50
2	Criollo Market	50
3.	Fitfood	50
4.	Te lo Tengo	90
5.	Aqua Doodle Master	30
13	**APPEAL DEL PRODUCTO**	
1	Class Pass	50
2	Criollo Market	90
3.	Fitfood	50
4.	Te lo Tengo	50
5.	Aqua Doodle Master	50
14	**DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO**	
1	Class Pass	50
2	Criollo Market	50
3.	Fitfood	30
4.	Te lo Tengo	10
5.	Aqua Doodle Master	50
15	**PRECIOS EN EL MERCADO**	
1	Class Pass	30
2	Criollo Market	50
3.	Fitfood	50
4.	Te lo Tengo	50
5.	Aqua Doodle Master	50
16	**CUALIDADES DISTINTIVAS**	
1	Class Pass	50
2	Criollo Market	90
3.	Fitfood	50
4.	Te lo Tengo	10
5.	Aqua Doodle Master	50
17	**FUERZA DE LA COMPETENCIA**	
1	Class Pass	30
2	Criollo Market	30
3.	Fitfood	10
4.	Te lo Tengo	10
5.	Aqua Doodle Master	30
18	**COMPATIBILIDAD CLIENTE-DISTRIBUIDOR**	
1	Class Pass	90
2	Criollo Market	50

3.	Fitfood	30
4.	Te lo Tengo	30
5.	Aqua Doodle Master	30
19	**ADECUACIÓN FUERZA DE VENTAS**	
1	Class Pass	30
2	Criollo Market	50
3.	Fitfood	50
4.	Te lo Tengo	10
5.	Aqua Doodle Master	30
20	**NIVEL DE CALIDAD**	
1	Class Pass	90
2	Criollo Market	50
3.	Fitfood	90
4.	Te lo Tengo	30
5.	Aqua Doodle Master	90

Fuente: Elaboración propia con material de clase desarrollado por la docente Viviana Carolina Romero Peralta

5.2.2 Puntuación final de variables de competitividad. Vale la pena resaltar que, una vez concluido el ejercicio de calificación, se encuentra Criollo Market tiene mayor viabilidad frente a las variables de competitividad, que tiene una puntuación de 1140. Resulta interesante evidenciar que, si bien Class Pass y Criollo Market encabezan el proceso de calificación en ambas categorías, cada una asume el liderazgo en un aspecto distinto. A esto, se suma que la ponderación que poseen las variables de competitividad frente a las de atractividad es del 60%, lo cual tiene una influencia significativa en la puntuación final.

Tabla 7.

Puntuación final de variables de competitividad

	IDEA	TOTAL COMPETITIVIDAD
1	Class Pass	1060
2	Criollo Market	1140
3.	Fitfood	820
4.	Te lo Tengo	660
5.	Aqua Doodle Master	780

Fuente: Elaboración propia con material de clase desarrollado por la docente Viviana Carolina Romero Peralta

6. PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO GANADOR

A partir de la calificación realizada en las anteriores matrices, se refleja un empate entre Criollo Market y Class Pass en el tamizado final, lo que complejiza la elección de la idea más viable. Ambos productos demuestran altas puntuaciones tanto en la matriz de atractividad como en la de competitividad. Sin embargo, y con el fin de tomar una decisión fundamentada, se resuelve dar prioridad a la alternativa con mayor puntuación en la categoría de competitividad, ya que, como se indicó precedentemente, las variables clasificadas en este grupo poseen un mayor porcentaje en la ponderación final. Con base en esto, y teniendo en cuenta que el producto en cuestión supone unas barreras de entrada significativas, así como un alto impacto social potencial, se opta por escoger a Criollo Market como la alternativa más factible a ser implementada en el mercado colombiano. A continuación, se ilustran los resultados finales del proceso de tamizado.

Tabla 8.

Resultados finales del tamizado

Total de ponderación sobre % de Atractividad y Competitividad					
			Atractividad	**Competitividad**	
LISTA DE NUEVAS IDEAS	ATRACTIVIDAD	COMPETITIVIDAD	40%	60%	PUNTUACIÓN TOTAL
Class Pass	1160	1060	464	636	1100
Criollo Market	1040	1140	416	684	1100
Fitfood	780	820	312	492	804
Te lo Tengo	760	660	304	396	700
Aqua Doodle Master	960	780	384	468	852

Fuente: Elaboración propia con material de clase desarrollado por la docente Viviana Carolina Romero Peralta

7. CONCEPTO DEL PRODUCTO GANADOR

Si bien anteriormente, en el apartado 3, se proporciona una definición general de Criollo Market, se hace necesario desarrollar una serie de ejercicios que aportan claridad conceptual a la idea y que, a su vez, facilitan la generación de un concepto de producto atractivo, comprehensivo e ilustrativo. Como resultado de dicho proceso, se llega a la conclusión de que Criollo Market es una plaza gastronómica que busca dar un impulso al campo colombiano, donde el público puede consumir platos típicos preparados por campesinos colombianos de cada región, conservando su sabor, tradición y calidad mientras interactúa y aprende sobre el trasfondo cultural y gastronómico de cada región de Colombia. Criollo Market permite a sus consumidores viajar por los sabores de todo el país, sin salir de un solo lugar. Dicho lo anterior, se procede a exponer la metodología aplicada de manera más minuciosa.

7.1 Posicionamiento de marca

Antes de definir un concepto de producto final, es relevante ahondar en el diseño de la oferta de la iniciativa, con el objetivo de generar un posicionamiento de marca consecuente con la propuesta de valor de la misma. De esta manera, se realiza un ejercicio mediante el cual se define la esencia de la marca, la personalidad y valores de la misma, la promesa de valor, y, adicionalmente, se ahonda en el segmento de mercado en el que se enfoca, las

necesidades a ser cubiertas, y los comportamientos a ser modificados. En el siguiente cuadro se visualiza la información con mayor detalle.

Tabla 9.

Cuadro de posicionamiento de marca

REFERENCIAS DE LA MARCA
• Esencia de la marca: comercio justo, calidad, diversidad y tradición. • Personalidad y valores: consumo consciente, alegre, integral, versátil. • Promesa de la marca: viaja por los sabores de todo el país sin salir de un solo lugar.
RELACIÓN DE LA PROPOSICIÓN DE VALOR CON EL POSICIONAMIENTO DE LA MARCA
Para: Personas interesadas en el buen comer, con tendencias de consumo conscientes, con gusto por la típica comida colombiana y en busca de lugares diferentes e innovadores (16 a 60 años). • Valor de: Obtener los sabores típicos de cada región en el país, preparados por manos campesinas, y acceder a una amplia oferta gastronómica en un solo lugar, conservando su sabor, calidad y tradición. • Necesidad sin cubrir: Se requiere de un espacio donde el pequeño productor rural pueda mostrar y vender sus productos. En la ciudad es complejo encontrar un plato típico de otra región del país que mantenga la calidad y sabor del lugar del que proviene.
Nombre: Criollo Market • Es: Una plaza gastronómica atractiva para turistas y locales, oferta de comida preparada por manos oriundas de cada región, y con insumos traídos de dichas zonas de la ruralidad colombiana • Que (Solo brinda): Tiene un claro componente social que busca la mejora en la calidad de vida de esta población. • Porque: Se convierte en un espacio donde el pequeño productor tiene real cabida en el mercado citadino, generando ganancias sin numerosos intermediarios. Asimismo, se constituye como un destino turístico que reúne todas las comidas típicas colombianas en un solo lugar.
• Comportamiento que se intenta modificar: Venta a grandes asociaciones que luego llevan el producido a plazas de mercado. La existencia de intermediarios condiciona las ganancias del pequeño productor, que no tiene oportunidad de relacionarse con el cliente final. Garantía de sabor y calidad, por medio del transporte de insumos de cada zona del país.

Fuente: Elaboración propia con material de clase desarrollado por la docente Viviana Carolina Romero Peralta

A partir del desarrollo del cuadro anterior, se puede inferir que Criollo Market propende por la generación de un valor social para la población rural colombiana, mejorando la calidad de vida de esta colectividad. Esto, sin dejar de lado una oferta sólida y atractiva para el consumidor potencial, quien tiene la oportunidad de acceder a una diversa oferta alimenticia que promete sabor, calidad y tradición. En consecuencia, se denota que el factor diferencial de la marca reside en su preocupación por el impacto social, por el establecimiento de lazos entre el productor y el cliente, y en la creación de valor a partir de la diversidad en la carta.

7.2 Construcción de concepto

Una vez definido el posicionamiento de la marca para la definición del concepto de producto, vale la pena centrarse en el usuario, en los valores y principios del mismo, en los beneficios potenciales que recibe con el producto en cuestión, y en los atributos que la iniciativa tiene que podrían resultarle atractivos al usuario. Todo esto, con el fin de determinar la intención estratégica de la marca, haciendo posible que los atributos del producto respondan a los valores del consumidor a través de los beneficios que le significan la utilización del bien. La siguiente tabla resume lo expuesto anteriormente, aplicado al caso de Criollo Market.

Tabla 10.

Matriz de valores, beneficios y atributos

INTENCIÓN ESTRATÉGICA	
VALORES DEL USUARIO	● Fortalecimiento del sentido de pertenencia por el país ● Sustento económico para comunidades vulnerables ● Conocimiento del contexto en el que se vive en la Colombia Profunda ● Empatía ● Sentido de comunidad
BENEFICIOS	● Apoyo al agro colombiano ● Eliminación de intermediarios ● Mayor contacto con cultura colombiana ● Sitio turístico y de reunión ● Apoyo al pequeño productor ● Fortalecimiento de la infraestructura turística ● Generación de oportunidades para jóvenes rurales (educación)
ATRIBUTOS	● Variedad de comida colombiana ● Proyecto social ● Artesanías ● Construcción sustentable ● *Storytelling* por parte de los productores ● Contribuye al fortalecimiento del relevo generacional en la ruralidad

Fuente: Elaboración propia con material de clase desarrollado por la docente Viviana Carolina Romero Peralta

Tal como se puede apreciar en la tabla 10, Criollo Market se constituye como una idea de negocio que, a través de un lugar construido de manera sustentable, que ofrece variedad de comida colombiana, artesanías, e historias contadas por parte de los productores, busca apoyar al agro colombiano eliminando intermediarios, apoyando al pequeño productor, generando oportunidades para jóvenes que habitan las zonas rurales del país, y fortaleciendo la infraestructura turística de la llamada “Colombia Profunda”. Todo esto, con el propósito de fortalecer el sentido de pertenencia que tienen productores y consumidores por el país, generar dinámicas de empatía y sentido de comunidad, además de generar un sustento económico para familias que hacen parte de pequeñas organizaciones rurales en Colombia.

8. PRESENTACIÓN DE LIENZOS TRABAJADOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR Y MODELO DE NEGOCIO DEL PRODUCTO GANADOR.

Con el fin de profundizar en el diseño del modelo de negocio a ser accionado junto a Criollo Market, se hace utilización de diversos lienzos que permiten profundizar en las características propias del segmento de clientes seleccionado para el producto en cuestión, así como para determinar una propuesta de valor que encaje con los deseos y necesidades de los consumidores potenciales de la iniciativa, además de definir los canales de distribución para el bien, las actividades y recursos clave para llevar a cabo la iniciativa, los socios o alianzas estratégicas necesarias para desarrollar y escalar el proyecto en mención, al igual que la delimitación de los flujos de ingreso y egreso de dinero. Con este tipo de información descrita de manera explícita, se reduce el riesgo de fracaso de Criollo Market, en el caso de que se hiciera real.

8.1 Lienzo mapa de percepción del cliente

A continuación, se observa el lienzo de percepción del cliente, mapa de empatía, o *empathy map*, es una herramienta de pensamiento visual desarrollada por la empresa XPLANE, y "sirve para ampliar la información demográfica con un conocimiento profundo del entorno, el comportamiento, las inquietudes, y las aspiraciones de los clientes" (Osterwalder & Pigneur, 2017). El presente lienzo se realiza con el objetivo de adquirir

mayor conocimiento sobre el comportamiento de los posibles clientes potenciales que podría tener Criollo Market, y se evidencia el comportamiento del consumidor, sus gustos, necesidades y hábitos.

Ilustración 1. Lienzo mapa de percepción de cliente

Fuente: Elaboración propia

Dentro de los resultados obtenidos en el desarrollo de lienzo, es relevante resaltar que el cliente potencial promedio de Criollo Market siente decepción al no encontrar un sabor auténtico cuando consume un plato típico de una región diferente a la capital en Bogotá, tiene un alto sentido de pertenencia por el país, y es consciente de que la mayoría de establecimientos de comercio en la ciudad no apoyan a los pequeños productores rurales. Asimismo, muestra una alta propensión por lo que suele llamarse el 'buen comer', y valora las iniciativas que promueven el comercio justo. De acuerdo a lo anterior, se encuentra que, con el fin de "sanar los dolores" que tiene el consumidor potencial para Criollo Market, es

apropiado concentrar los esfuerzos en la oferta de un producto basado en el comercio justo, y en la garantía de altos niveles de calidad, acordes a los estándares que tienen los mismos platos en las regiones del país a las que pertenecen.

8.2 Lienzo propuesta de valor

Posterior al desarrollo del mapa de empatía, que permite al equipo tener una caracterización más acertada del segmento de clientes en el que se enfoca Criollo Market, se procede a realizar un lienzo de propuesta de valor, o *value proposition canvas,* creado por Alex Osterwalder en la consultora Strategyzer, con el propósito de facilitar la generación de propuestas de valor claras, concisas, y que encajen con las necesidades, deseos, y "dolores" del segmento seleccionado. Mediante el lienzo propuesta de valor se pretende analizar aquellas dificultades con las que viven los consumidores, para que, de este modo, se les brinde una solución a sus frustraciones y se generen alegrías por medio del servicio que se pretende brindar. El ejercicio concluye con la generación de la propuesta de valor de Criollo Market.

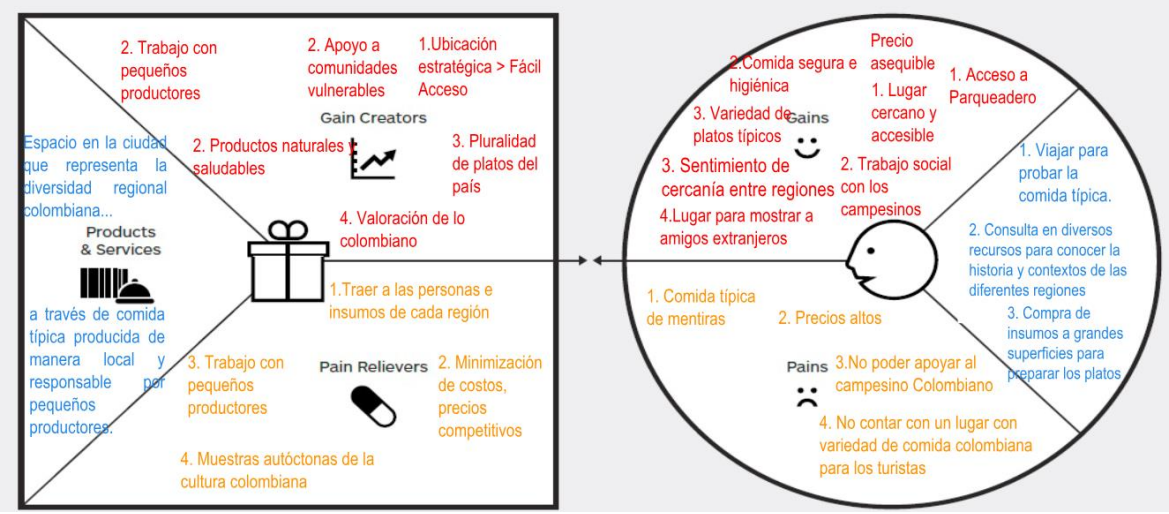


Ilustración 2. Lienzo de propuesta de valor

Fuente: Elaboración propia

Tomando como base el desarrollo del lienzo de propuesta de valor, se encuentra que el consumidor potencial de Criollo Market prefiere lugares para comer que le son cercanos y accesibles, donde los alimentos son seguros e higiénicos a unos precios asequibles, que tienen componentes de trabajo social con comunidades vulnerables y comercio justo, que fortalecen en sentido de pertenencia a su país, y que se constituyen como insignias para ser mostradas a turistas nacionales y extranjeros. Frente a esta realidad, el cliente se ve obligado a viajar para probar comidas típicas de otras regiones de Colombia –cuando, muchas veces, no cuenta con el tiempo o el dinero para hacerlo- o, si desea preparar los platos en su casa, debe comprar los insumos en grandes superficies que, primeramente, no le garantizan frescura ni que el alimento haya sido traído de la región del país de la que quiere preparar el plato, ni benefician a los pequeños productores de la región. A esto, se suma que los platos típicos de otras regiones que se ofertan en la capital no conservan las características de sabor auténticas, los precios de estas comidas son excesivos, y no apoyan al campesinado colombiano.

A lo anterior, Criollo Market reacciona como un espacio en la ciudad que representa la diversidad regional colombiana a través de comida típica producida de manera local y responsable por pequeños productores. En este mercado gastronómico que estará ubicado de manera estratégica en la ciudad, el consumidor podrá encontrar insumos destacados de cada región del país, adquiridos de pequeños productores colombianos, y muestras autóctonas de la cultura colombiana, a precios competitivos con la oferta gastronómica actual.

Con la información provista por el lienzo de propuesta de valor, en conjunto con un segmento de clientes definido, que se centra en locales y extranjeros pertenecientes a las generaciones X, *Millennials y Centennials* que están en sintonía con nuevas tendencias de turismo y consumo encaminadas a tener un impacto positivo en la sociedad, dignificando la cultura y tradición del lugar que visitan, se define que la propuesta de valor para Criollo Market es la siguiente: viaja por los sabores de todo el país sin salir de un solo lugar. En Criollo Market consumirás platos típicos preparados por campesinos colombianos de cada región, conservando su sabor, tradición y calidad.

8.3 Lienzo Canvas

El lienzo canvas, es una herramienta diseñada por Alex Osterwalder, y permite “describir el modelo de negocio de una empresa, para reflexionar sobre él” (Osterwalder & Pigneur, 2017). Este instrumento posee nueve apartes que se clasifican en segmento de mercado, propuesta de valor, canales de distribución, relaciones con clientes, fuentes de ingresos,

recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costes. A continuación, se presenta el lienzo desarrollado para el caso de Criollo Market.

Ilustración 3. Lienzo canvas

Fuente: Elaboración propia

Tal como se especificó en el apartado anterior, Criollo Market se dirige a personas, tanto nacionales como extranjeras, desde los 18 a los 60 años, que están interesadas en el buen comer, y que se encuentran en sintonía con tendencias de consumo consciente. Asimismo, su propuesta de valor se basa en ofrecer en un solo lugar la variedad de platos típicos colombianos, preparados por manos campesinas, conservando su sabor, tradición y calidad. En cuanto a los canales de distribución, Criollo Market será distribuido a través de un espacio físico, donde se ofertarán platos típicos preparados, insumos, y artesanías. Adicionalmente, contará con una página web, a través de la que se publicitará el lugar y se creará contenido de interés para la audiencia seleccionada, y donde se encontrará también una tienda virtual, a través de la que se realizarán transacciones relacionadas a productos no perecederos.

La relación con los clientes se construirá a través de un trato cercano, por medio del cual se busca brindar una experiencia única en el lugar, y generar estrategias de voz a voz. De igual manera, se creará contenido de difusión a través de publicaciones constantes y encuestas de seguimiento por redes sociales y *Newsletters* de periodicidad mensual. La fuente de ingresos diseñada para Criollo Market se dará principalmente a causa de la consecución de un porcentaje sobre ventas realizadas por productores de comunidades rurales de diversas regiones del país, quienes serán convocadas al mercado gastronómico para que preparen sus platos típicos y comercialicen alimentos representativos de su lugar de origen. Asimismo, Criollo Market recibirá beneficios por el cobro del servicio de parqueadero, así como por la generación de talleres de cocina típica. Por último, se espera gestionar recursos de cooperación internacional que faciliten el trabajo permanente con comunidades rurales, con el fin de prepararlas para llegar a vender en Criollo Market.

Con base en lo anterior, y con el fin de hacer posible la creación de Criollo Market, los recursos claves requeridos son, principalmente, el recurso humano, la infraestructura necesaria para lograr que sea un espacio acogedor, *containers*, donde estarán ubicados los *stands* de venta, una tienda virtual y la gestión de alianzas estratégicas. En este último aspecto, se realizarán negociaciones con proveedores, una consolidación de relaciones con el campesinado colombiano que preparará los platos, la promoción del lugar a audiencias estratégicas y la logística en territorio, con el fin de garantizar el adecuado transporte de los insumos de preparación.

Asimismo, Criollo Market precisa de aliados clave, entre los que se identifica principalmente a ProColombia, Marca País, FONTUR, organizaciones de cooperación internacional, la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional APC, asociaciones

productoras de productos agropecuarios en diferentes territorios del país, bancos y entidades proveedoras de datafonos. Finalmente, la estructura de costos que soportará el funcionamiento de Criollo Market y que hará posible la apertura de la plaza gastronómica inicia con la adquisición de *containers* adaptados a la actividad comercial en cuestión, el arriendo del terreno en el que operará Criollo Market, y los pasivos asociados a la creación de una página web en la que resida una tienda virtual de alcance global. Adicionalmente, es necesario dar cobertura a los costos logísticos para el transporte de los insumos solicitados por las comunidades, los permisos y licencias de apertura (dentro de los que se incluyen el registro mercantil, el registro nacional de turismo, la certificación de intensidad auditiva, el registro de publicidad exterior visual, la póliza de seguro, las licencias de Sayco y Acimpro, entre otros), los costos de administración y mantenimiento, así como los valores relacionados con las jornadas de intervención social con comunidades.

8.4 Cuadro de la planeación estratégica

Una vez se ha establecido de manera adecuada el modelo de negocio a través del que será operado Criollo Market, es imprescindible dar inicio a un proceso de planeación estratégica que coloque en acciones puntuales y procesos explícitos las metas que se han trazado en el proceso de diseño. Si bien no se llega a este punto en el presente documento, sí se esboza un punto de partida a partir del cual será más sencilla la creación de una hoja de ruta para el producto en mención. A continuación, se presenta el cuadro de planeación estratégica, donde se define la finalidad del establecimiento del proyecto.

Tabla 11.

Cuadro de planeación estratégica

PROPUESTA DE VALOR	Comida típica de todo Colombia en un lugar, preparada por manos campesinas.
CLIENTES	Locales y extranjeros de las generaciones X, *Millennial y Centennial* que tienen tendencias de consumo consciente y les gusta el buen comer.
CANAL	El canal de venta principal será el *Food Market* seguido de una tienda virtual.
RELACIÓN	La relación con el cliente se establecerá a través de encuestas de seguimiento y newsletters periódicos.
INGRESOS	Los gruesos de los ingresos se obtendrán a partir del cobro de un % sobre ventas mensuales de cada uno de los puestos.
RECURSOS	Se requiere el desarrollo de un espacio acogedor, y la gestión de relaciones estratégicas para la masiva promoción del lugar a audiencias puntuales.
ACTIVIDADES	Son cruciales la gestión de relaciones con el campesinado, su guianza, la promoción del lugar, y la logística en territorio.
ALIANZAS	Se establecerán alianzas con Asociaciones Campesinas, Organizaciones de Cooperación Internacional, Agencias de turismo y Bancos.
COSTES	Existe una inversión inicial significativa para generar la infraestructura requerida y los costos de mantenimiento del lugar.

Fuente: Elaboración propia con material de clase desarrollado por la docente Viviana Carolina Romero Peralta

A partir de la información consignada en la tabla anterior, se procede a realizar diversos ejercicios con el propósito de validar tanto el concepto de negocio como la potencialidad de consumo del producto en el segmento seleccionado, para lo que se recurre al empleo de metodologías cualitativas y cuantitativas.

9. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DE PRODUCTOS POR MEDIO DE LAS ENCUESTAS

Con el fin de corroborar que Criollo Market es una idea de negocio diseñada en consonancia con las necesidades y deseos del segmento al que se dirige, se delinea y aplica un cuestionario a 37 personas que se ajustan al perfil de cliente que se plantea para el proyecto en cuestión. Hecha esta salvedad, se procede a describir la metodología empleada para el esbozo del sondeo preliminar.

9.1 Encuesta prueba de concepto

Bajo el propósito de dar creación a una consulta inicial, que permitiera delimitar un segmento de mercado y validar la claridad del concepto de negocio, se plantean 13 cuestionamientos referentes a variables demográficas (género, edad, estado civil, nivel académico, estrato, y nivel de ingresos), psicográficas (personalidad, ocupación, estilo de vida, hábitos de consumo), y relacionadas a la intención de compra de quién responde. Esta encuesta se realizó a 37 personas, 10 hombres y 27 mujeres de distintos rangos de edad, los cuales suelen asistir a restaurantes en búsqueda de buenos platos de comida típica colombiana.

9.2 Objetivo general de la realización de la encuesta

En adición a lo expuesto anteriormente, cabe resaltar que el propósito sustancial del sondeo es determinar la claridad, atractividad y aceptación del concepto de producto dentro del segmento delimitado para Criollo Market, y obtener un estimado del precio promedio a pagar por un plato en este lugar.

9.3 Metodología de la encuesta

Posterior al desarrollo del cuestionario virtual en la plataforma Google Formularios, se envía el link de respuesta a 37 personas, hombres y mujeres en diversos rangos de edad, con la condición de que se ajustaran al segmento diseñado para Criollo Market. Las contestaciones de los encuestados se almacenaron automáticamente en la plataforma para su ulterior análisis.

9.4 Ficha técnica de la investigación

A continuación, se presenta una tabla que resume la metodología empleada para la investigación en una etapa preliminar para Criollo Market.

Tabla 12.

Ficha técnica para investigación de nuevos productos, Criollo Market

FICHA TÉCNICA PARA INVESTIGACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS	
VARIABLE	**Criollo Market**
HERRAMIENTA	Encuestas *online* a posibles clientes potenciales de diferentes rangos de edad.
TÉCNICA DE MUESTREO	Simple y estratificado
MUESTRA	37 Muestras, cada encuesta con 13 preguntas de prueba de concepto
TARGET	Hombres y mujeres, rango de edad de 18 a 60 años que estén interesadas en el buen comer y con tendencias de consumo consciente.
DURACIÓN	10 minutos
FECHA DE CAMPO	Encuestas digitales, entre el 13 y el 27 de octubre del 2018.

Fuente: Elaboración propia con material de clase desarrollado por la docente Viviana Carolina Romero Peralta

9.5 Formato de la encuesta con las preguntas

Posteriormente, se presenta el cuestionario utilizado con el fin de determinar la información de relevancia de nuestra prueba de concepto. Esta encuesta tiene como objetivo determinar la claridad con la que se describe el producto, la aceptación de este en el mercado y el precio que los clientes potenciales estarían dispuestos a pagar por asistir a Criollo Market.

Tabla 13.

Cuestionario de prueba de concepto Criollo Market

CUESTIONARIO DE PRUEBA DE CONCEPTO CRIOLLO MARKET	
INTRODUCCIÓN	¡Hola! Esta encuesta hace parte de un ejercicio académico realizado por estudiantes de la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario, y tiene como objetivo principal validar la viabilidad del concepto de Criollo Market, un espacio que buscará dar un impulso al campo colombiano; donde se encontrarán platos y artesanías típicos de nuestro país. Es un espacio donde se busca la interacción y aprendizaje de cada una de las regiones, del trasfondo, cultural, gastronómico y político de las regiones del país que nos visitan, todo esto sin salir de la ciudad. Agradecemos de antemano sus respuestas, que serán tratadas de manera confidencial.
PREGUNTA	**OPCIONES DE RESPUESTA**
Género	• Femenino • Masculino
Rango de edad	• Entre 20 y 25 • Entre 26 y 30 • Entre 31 y 36 • Más de 36
Estado civil	• Soltero • Casado • Unión libre
Según sus recibos de servicios públicos, ¿en qué estrato se clasifica su hogar?	• Estrato 1 y 2 • Estrato 3 y 4 • Estrato 5 y 6
Nivel de ingreso mensual (COP)	• Menos de $400.000 • Entre $400.001 y $1’000.000 • Entre $1’000.001 y $2’000.000 • Entre $2’000.001 y $3’000.000 • Más de $3’000.000

Ocupación	• Empleado • Independiente • Estudiante • Ama de casa
¿Es para usted claro el concepto de Criollo Market? *Un espacio que buscará dar un impulso al campo colombiano; donde se encontrarán platos y artesanías típicos de nuestro país. Es un espacio donde se busca la interacción y aprendizaje de cada una de las regiones y trasfondo, cultural, gastronómico y político de las regiones del país que nos visitan, todo esto sin salir de la ciudad.*	• Sí • No
De ser 'No' la respuesta anterior; ¿qué duda tiene para entender este producto o servicio?	• Respuesta abierta
De ser 'Sí' su respuesta en la pregunta anterior; ¿estaría interesado en asistir a Criollo Market ?	• Sí • No
De ser 'No' su respuesta anterior, ¿por qué no iría?	• Respuesta abierta
¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un almuerzo típico colombiano de Criollo Market? (COP)	• De $10.000 a $15.000 • De $16.000 a $20.000 • De $21.000 a $25.000 • De $26.000 a $30.000 • $31.000 o más

¿Qué productos y platos típicos colombianos le gustaría encontrar en Criollo Market ?	• Respuesta abierta
¿En qué zona de Bogotá le gustaría que se encontrara Criollo Market?	• Norte • Sur • Occidente • Oriente • Centro • A las afueras de la ciudad

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla anterior, las preguntas planteadas por el equipo están orientadas a esbozar una imagen más clara del *customer persona* para Criollo Market, tratando de delimitar edades, niveles de ingreso promedio, ocupaciones, y estructuras familiares a las que pertenecen. De la misma manera, con el presente cuestionario se pretende verificar que dicho cliente ideal comprende en su totalidad el concepto de negocio planteado, y que siente un determinado nivel de atracción con el mismo. Finalmente, se busca recolectar la mayor cantidad de información referente a diversas preferencias del consumidor potencial a la hora de visitar Criollo Market, de manera más puntual, en lo referente a precio promedio potencial del producto, oferta gastronómica preferida, y la ubicación tentativa de la plaza gastronómica.

En el siguiente apartado se profundiza en los resultados obtenidos como consecuencia de la aplicación del cuestionario a 37 personas que se ajustan al segmento de cliente diseñado para Criollo Market. Asimismo, se provee información acerca de los *insights* encontrados a partir del ejercicio, y cómo los mismos modifican el concepto del producto en cuestión.

10. ANÁLISIS UNIVARIADO DE LAS ENCUESTAS

Una vez aplicado el cuestionario a personas que se ajustan al segmento de mercado al que apunta Criollo Market, se cuenta con un perfil más claro del consumidor potencial, así como de sus preferencias y deseos frente a la potencial existencia del proyecto en cuestión. Subsiguientemente, se procede a analizar la información obtenida a través de la encuesta, para así canalizar los *insights* identificados. Para esto, los resultados a las preguntas planteadas fueron clasificados bajo dos categorías: perfil de los encuestados, y percepción de la idea de negocio. En la primera, se analizan aspectos demográficos tales como el género, la edad, el estado civil la ocupación, y el nivel socioeconómico de quienes resolvieron el cuestionario. La segunda rama agrupa las opiniones que suscita el concepto de Criollo Market, así como la probabilidad de consumo, el rango de precios a pagar por los productos, y la ubicación del mismo.

10.1 Perfil de los encuestados

Los resultados de la encuesta indican que, de 37 personas encuestadas, el 73% -es decir, 27 individuos- pertenece al género femenino, mientras que los 10 sujetos restantes se identifican bajo el género masculino, tal como se puede apreciar en el gráfico 1. Cabe resaltar que la mayoría de estas personas se encuentra en un rango de edad que va desde los 20 hasta los 25 años, lo que los clasifica dentro de las generaciones *Millennial y Centennial,* que se caracterizan por seguir las tendencias de consumo indicadas por referentes de autoridad en

redes sociales, y por tener una mayor consciencia acerca de las problemáticas sociales y ambientales propios de la coyuntura global. El gráfico 2 ilustra de mejor manera la distribución de los rangos de edad a los que pertenecen los encuestados.

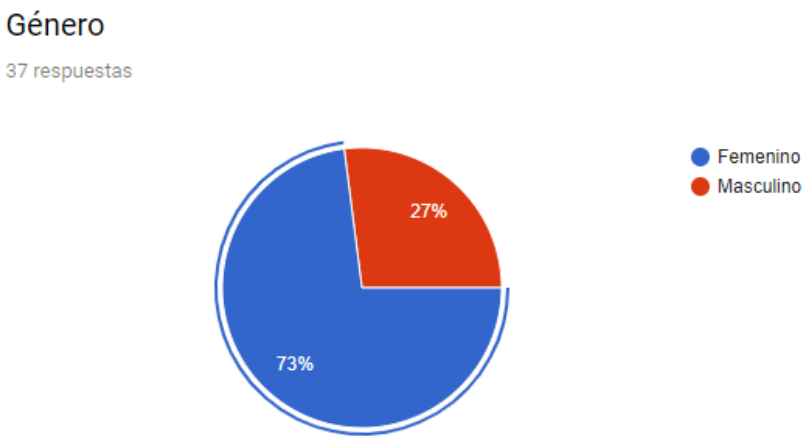


Gráfico 1. Género encuestados cuestionario preliminar

Fuente: Elaboración propia

El hecho de que la mayoría de los encuestados se ubiquen en los rangos de edad menores tiene implicaciones frente a su estado civil, y a sus ingresos, así como al tipo de plan en el que irían a Criollo Market. Se hace relevante evaluar si esta tendencia es propia de la encuesta realizada, o si, en efecto, la idea de negocio presentada es más popular dentro de la población más joven, ya que, de ser así, sería necesario adaptar el concepto de negocio, su identidad visual, y sus estrategias de comunicación para conectar mejor con los individuos en este rango de edad.

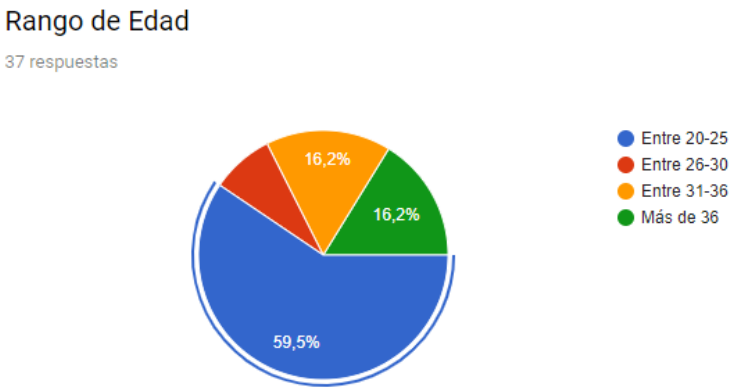


Gráfico 2. Rango de edad encuestados cuestionario preliminar

Fuente: Elaboración propia

Como se indicó anteriormente, la mayoría de las personas que respondieron al cuestionario se encuentran en un rango de edad que va desde los 20 hasta los 25 años, lo que hace apenas lógico que el 78,4% de los encuestados, que es equivalente a 29 personas, se encuentren solteras. Esto tiene influencia en su aproximación hacia Criollo Market, ya que hace más factible que asistan al lugar en compañía de amigos, de turistas, o de su pareja, en lugar de su familia (esposo e hijos). Habría que hacer un estudio más profundo de este posible comportamiento para evaluar si Criollo Market tendría un ambiente familiar, o se enfocaría más en otro tipo de público. El gráfico 3 ilustra el estado civil de los encuestados.

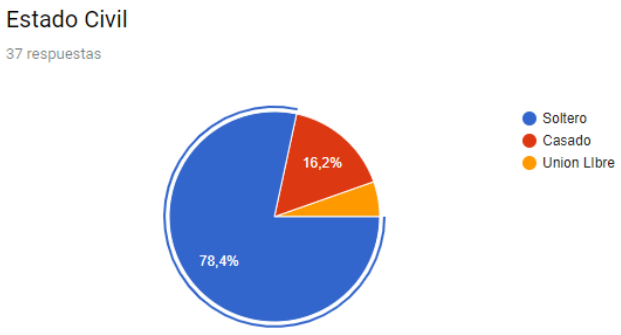


Gráfico 3. Estado civil encuestados cuestionario preliminar

Fuente: Elaboración propia

A la pregunta, ‘según sus recibos de servicios públicos, ¿en qué estrato se clasifica su hogar?’, dos personas respondieron que se encuentran en hogares de estratos 1 y 2, 23 individuos se clasifican dentro de los estratos 3 y 4, y las 10 restantes contestaron que viven en estratos 5 y 6. Esto indica que, según la herramienta de estratificación provista por el DANE, la mayoría de encuestados pertenece a clase media. El gráfico 4 exhibe la distribución de las respuestas a este cuestionamiento.

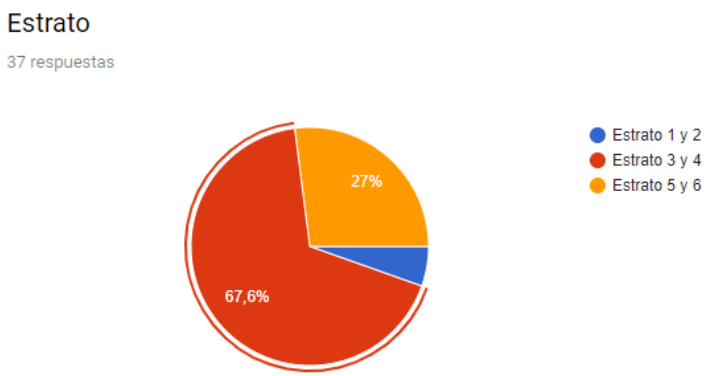


Gráfico 4. Estrato encuestados cuestionario preliminar

Fuente: Elaboración propia

En concordancia con la pregunta anterior, los niveles de ingresos mensuales de los encuestados fluctúan entre $1’000.001 y $2’000.000 de pesos colombianos. Sorprende encontrar que la segunda categoría con mayor respuesta se ubica en el extremo superior de los niveles de ingresos, que son mayores a $3’000.000, con un porcentaje del 24,3%, para luego bajar al nivel que va entre los $400.000 y $1’000.000, grupo en el que se ubicó el 21,6% de los encuestados. Podría pensarse que quienes respondieron a este cuestionamiento que sus niveles de ingresos son superiores a los $3’000.000 mensuales son las mismas personas que se ubican en los rangos de edad superiores, sin embargo, solo tres de los nueve individuos en esta categoría tienen más de 36 años, y hay otros tres jóvenes, entre los 2 y los

25 años, que tienen también este nivel de ingresos mensuales. Estos resultados resaltan la necesidad de ahondar en la investigación acerca de los niveles de ingreso del segmento en el que se enfoca Criollo Market.

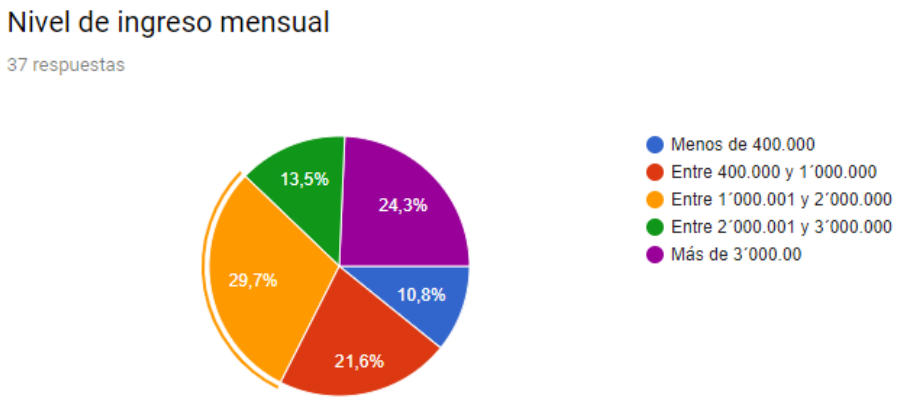


Gráfico 5. Nivel de ingreso mensual encuestados cuestionario preliminar

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, se indica que el 59,5%, es decir, 22 de las 37 personas encuestadas son empleadas, lo que daría indicios de que perciben un ingreso mensual relativamente estable, lo que les permite delinear determinado estilo de vida y hábitos de consumo. A esta categoría, le siguen los estudiantes, que representan el 24,3% de la torta, y que posiblemente perciben sus ingresos de sus padres de familia. Es imprescindible determinar precios de venta que sean accesibles tanto a empleados como estudiantes, quienes también demuestran interés en asistir a Criollo Market.

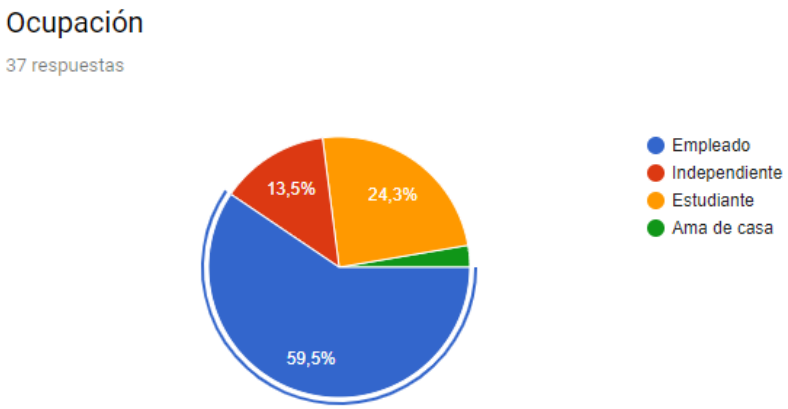


Gráfico 6. Ocupación encuestados cuestionario preliminar

Fuente: Elaboración propia

De esta sección se concluye que, en su mayoría, los encuestados son mujeres de 20 a 25 años, solteras, que viven en hogares clasificados bajo los estratos 3 y 4, y que son empleadas que perciben entre $1’000.001 y $2’000.000 de pesos colombianos mensuales. Con este perfil definido, se procede a validar la claridad del concepto de Criollo Market para el segmento definido, así como el potencial de asistencia, el rango de precios promedio a pagar por los productos, y la ubicación tentativa de la plaza gastronómica.

10.2 Percepción del concepto de negocio

Inicialmente, se muestra el concepto que se diseña para Criollo Market, y se pregunta si es claro, a lo que los encuestados responden ‘sí’, o ‘no’. Tal como lo muestra la gráfica 7, es claro para el 91,9% de quienes respondieron al cuestionario. Las tres personas que contestaron de manera negativa fueron requeridas a proveer mayor información acerca de las razones por las que el concepto no es claro, a lo que se presentaron dudas acerca del

funcionamiento de Criollo Market, del formato del negocio (plaza, centro comercial, local, restaurante, tienda de artesanías, supermercado), y preocupaciones acerca de la interacción con las comunidades, ya que no es clara la manera en la que se llegará a integrar la concienciación acerca del trasfondo sociopolítico de los diversos territorios del país.

Gráfico 7. Claridad de concepto Criollo Market

Fuente: Elaboración propia

Con miras a direccionar las dudas y preocupaciones de quienes declararon no tener claro el concepto de Criollo Market, se efectúa un análisis profundo de los comentarios y se determina emplear de manera explícita el término ‘plaza gastronómica’ para definir el formato de la idea de negocio. De igual manera, se resuelve que, a pesar de que es posible que en los procesos de interacción entre el cliente y las diversas comunidades presentes en Criollo Market se desarrolle una percepción determinada del contexto sociopolítico de los territorios, esta promesa excede el campo de acción del concepto de negocio, y no es un factor que se pueda garantizar por medio de la propuesta de valor, razón por la que se decide suprimir el término del concepto.

Por otro lado, a las personas para quienes es clara la definición de Criollo Market se les cuestiona acerca de si asistirían o no a esta plaza gastronómica, a lo que el 88,6% responde afirmativamente. Los sujetos que negaron su asistencia a Criollo Market argumentan que no asistirían debido a que se encuentran fuera del país, porque no tienen tiempo, o porque sienten que el concepto de negocio no es lo suficientemente innovador, ya que en el mercado hay una amplia oferta que suple las necesidades que Criollo Market busca cubrir.

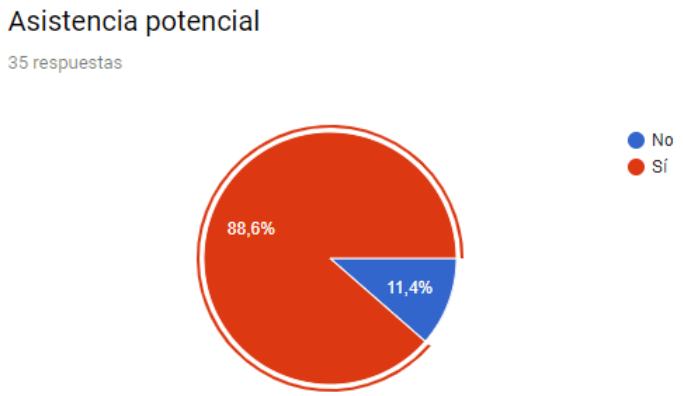


Gráfico 8. Asistencia potencial a Criollo Market

Fuente: Elaboración propia

Frente a los comentarios de los encuestados, se identifica la necesidad de profundizar en los factores que diferencian a Criollo Market de la oferta actual, tales como el trabajo directo y continuo con comunidades rurales y pequeños productores; el transporte de insumos desde las zonas de las cuales provienen los platos típicos, garantizando el sabor característico de los mismos; y la presencia de todas las regiones del país en un solo lugar. Adicionalmente, se reconocen oportunidades para la creación de nuevos servicios como la ejecución de domicilios, para quienes no tienen tiempo, o la creación de una tienda virtual, para llevar una parte de la experiencia a quienes se encuentran fuera del país.

En cuanto al precio que los encuestados estarían dispuestos a pagar por un plato típico en Criollo Market, se obtiene una respuesta en concordancia con los niveles de ingresos mensuales expuestos anteriormente. En su mayoría, quienes respondieron al cuestionario se encuentran en disposición de pagar de $21.000 a $25.000 por un plato típico en Criollo Market, lo que responde a un margen medio. En el apartado 12 se hace un análisis financiero que determina si es posible o no ajustar el precio promedio por plato a este rango.

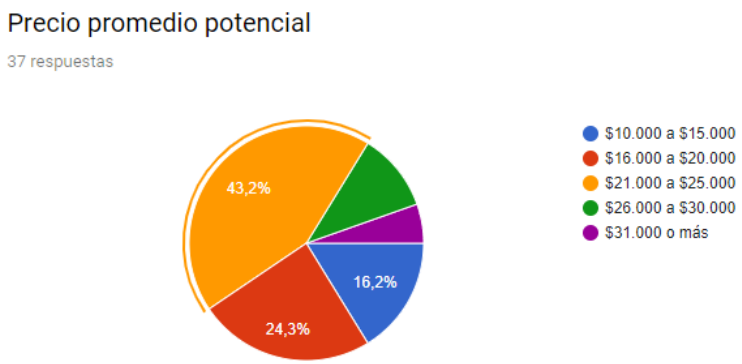


Gráfico 9. Precio promedio potencial

Fuente: Elaboración propia

Para finalizar, los encuestados responden acerca de la zona de Bogotá en la que preferirían que se ubicara Criollo Market, a lo que se identifica una amplia propensión por el norte y las afueras de la ciudad. Ambos puntos resultan interesantes para localizar a Criollo Market ya que, tanto en el norte de Bogotá, como en la sabana, hay una amplia variedad de terrenos que cumplen con las condiciones de extensión que requiere un proyecto de esta envergadura. Luego de contestar a este cuestionamiento, las respuestas de los encuestados se registraban y se les agradecía por su participación en la presente investigación.

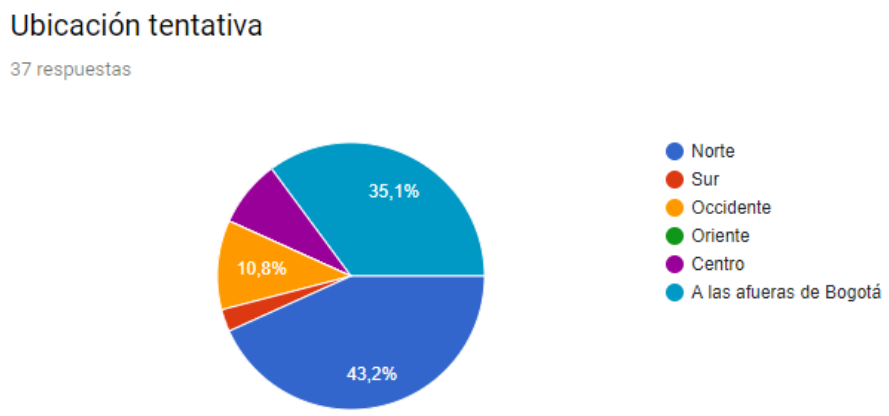


Gráfico 10. Ubicación tentativa Criollo Market

Fuente: Elaboración propia

El sondeo preliminar analizado en este capítulo arroja información clave acerca de Criollo Market. Inicialmente, se valora ampliamente el alto potencial que tiene la idea de negocio frente a la claridad de su concepto y al nivel de asistencia probable. Se encuentra importante generar una estrategia de comunicación más clara y concisa para los factores diferenciadores de Criollo Market, y se hace necesario hacer una investigación más profunda, con el fin de validar la viabilidad del proyecto, esta vez con un segmento más definido. De la misma manera, se identifican determinados aspectos con los que los encuestados asocian a Criollo Market, a partir de la información provista referente a la ubicación potencial y a los comentarios realizados frente al concepto del mismo. A partir del análisis de estos factores se concluye que los implicados relacionan a Criollo Market con restaurantes típicos colombianos, de corte familiar, y a los que asistirían los fines de semana. Dichas deducciones son analizadas a un nivel más profundo posteriormente, a través de la ejecución de una prueba de producto con un prototipo funcional que permite al cliente potencial experimentar la iniciativa de manera más cercana.

11. PRUEBA DE PRODUCTO

La encuesta preliminar permite identificar un segmento de mercado más específico, y validar el concepto de negocio frente al mismo. Una vez realizada esta actividad, se procede a afinar diversos aspectos del concepto y del modelo de negocio de Criollo Market, teniendo en cuenta la retroalimentación provista por la población encuestada. Adicionalmente, se crea un prototipo funcional de la experiencia, con el fin de corroborar que la idea de negocio es viable, esta vez frente a un segmento determinado.

11.1 Objetivo general de la prueba de producto

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente, y el proceso mismo de desarrollo de producto, el objetivo principal de esta investigación es analizar la manera en la que el usuario potencial interactúa con la experiencia ofrecida, determinar su intención de compra, y estudiar la viabilidad del proyecto en cuestión. Asimismo, y tal como se hizo con el cuestionario preliminar, se tienen en cuenta las sugerencias y comentarios hechos por los entrevistados con el fin de ajustar el concepto y el modelo de negocio de Criollo Market, con miras a que el producto encaje de la manera más precisa posible con los gustos, preferencias, deseos y necesidades del segmento de mercado en el que se enfoca la iniciativa, y que, de esta manera, Criollo Market sea un éxito en el mercado.

11.2 Metodología de evaluación de concepto

Con el fin de evaluar el concepto de Criollo Market, y lograr las primeras interacciones de los consumidores potenciales con el producto, se realiza un grupo focal con cinco personas que se ajustan al segmento en el que se enfoca el proyecto. Dicha reunión se lleva a cabo el día 4 de noviembre de 2018, y el espacio es dividido en dos momentos: el primero, en el que los esfuerzos se centran en evaluar la claridad del concepto de producto; y el segundo, en el que los entrevistados tienen la oportunidad de vivir la experiencia Criollo Market a través de un prototipo funcional. A continuación, en la tabla 14, se exhibe el perfil de los entrevistados:

Tabla 14.

Perfil de los entrevistados, grupo focal

NOMBRE	EDAD	PROFESIÓN
Alejandra Salamanca	23 Años	Estudiante de Arquitectura
Andrés Romero	30 Años	Publicista y Deportista Profesional
Fanor Flórez	51 Años	Ingeniero Electrónico
Estefany Guechá	21 Años	Estudiante de Relaciones Internacionales
Daniela Varela	23 Años	Estudiante Ingeniería Industrial

Fuente: Elaboración propia

Durante la sesión, que tuvo una duración de una hora y media, se formula una serie de cuestionamientos a los entrevistados, quienes tienen completa libertad para responder, refutar, argumentar y discutir desde su más sincero pensar. Dichas conversaciones se desarrollan de una manera informal, pero estructurada, con un moderador que guía el curso de la misma.

11.3 Formato del cuestionario con las preguntas

Como se expresó anteriormente, la metodología empleada para la recolección de información fue la ejecución una entrevista mientras los usuarios interactuaban de diferentes maneras con la idea de negocio. A continuación, se presenta el formato empleado por el moderador para guiar la conversación, sin embargo, la sesión dio pie a la formulación de diversas preguntas relacionadas a las que se encuentran consignadas en el formato, las cuales se incluyen en el análisis de la prueba de producto.

Tabla 15.

Cuestionario de prueba de producto Criollo Market

CUESTIONARIO DE PRUEBA DE PRODUCTO CRIOLLO MARKET	
PREGUNTA	**POSIBLES RESPUESTAS**
¿Para usted es clara la descripción del producto? *Viaja por los sabores de todo el país sin salir de un solo lugar. Criollo Market es un espacio que buscará dar un impulso al campo colombiano, donde consumirás platos típicos preparados por campesinos colombianos de cada región, conservando su sabor, tradición y calidad mientras interactúas y aprendes sobre el trasfondo cultural y gastronómico de cada rincón de Colombia*	• Sí • No
¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un plato típico en Criollo Market? (COP)	• De $20.000 a $30.000 • De $31.000 a $40.000 • De $41.000 a $50.000 • $51.000 o más
Al adquirir un producto como este, ¿qué es lo primero que tiene en cuenta?	• Servicio • Sabor • Experiencia • Calidad • Concepto del lugar

	• Otro
¿Visita restaurantes con oferta de comida típica colombiana? ¿Cuáles?	• Sí • No • Respuesta abierta
¿Cómo percibe a Criollo Market?	• Nada atractivo • Poco atractivo • Atractivo • Muy atractivo
¿En qué lugar de Bogotá ubicaría a Criollo Market?	• Centro • Oriente • Occidente • Norte • Sur • A las afueras de la ciudad
En el mercado actual, ¿considera que hay algún lugar que ofrezca lo mismo que Criollo Market?	• Sí • No
¿Qué opina sobre el logo de Criollo Market?	• Respuesta abierta
Frente a las porciones de los platos, ¿qué tamaños considera pertinentes manejar?	• Pequeño • Mediano • Grande
Teniendo en cuenta todo lo anterior, ¿asistiría a Criollo Market?	• Sí • No

Fuente: Elaboración propia

Si bien en el presente formato se muestran diversas opciones de respuesta, la entrevista fue desarrollada a manera de conversación, razón por la que el análisis puede referirse a comentarios y/o referencias hechas por los participantes, que no necesariamente encajan con las opciones de respuesta provistas anteriormente.

11.4 Análisis univariado de la entrevista

Tal como se indicó anteriormente, la sesión fue dividida en dos. En un primer momento, se enfatizó en la validación del concepto de negocio a través de una corta presentación. Posteriormente, se procede a hacer la prueba de producto con el ofrecimiento de un plato típico colombiano, y el despliegue del concepto de Criollo Market a fin de que los entrevistados pudieran interactuar con el mismo.

11.4.1 Prueba de concepto. Primeramente, se agradece a los participantes de la prueba de producto por su asistencia, se les indica la metodología a manejar en la sesión. Adicionalmente, se solicita autorización para el uso de su imagen y su voz para fines académicos, y se da inicio a una ronda de presentaciones, con el fin de "romper el hielo". Una vez existe un espacio seguro para el intercambio de opiniones entre los entrevistados, se procede a dar inicio a la prueba de concepto.

Como ejercicio introductorio, se presenta la siguiente definición de producto a los entrevistados: 'Viaja por los sabores de todo el país sin salir de un solo lugar. Criollo Market es un espacio que buscará dar un impulso al campo colombiano, donde consumirás platos típicos preparados por campesinos colombianos de cada región, conservando su sabor, tradición y calidad mientras interactúas y aprendes sobre el trasfondo cultural y gastronómico de cada rincón de Colombia'. Seguidamente, se cuestiona a los entrevistados si dicha definición era clara para la iniciativa en cuestión, a lo que el 100% respondió afirmativamente, como se muestra en el gráfico 11.

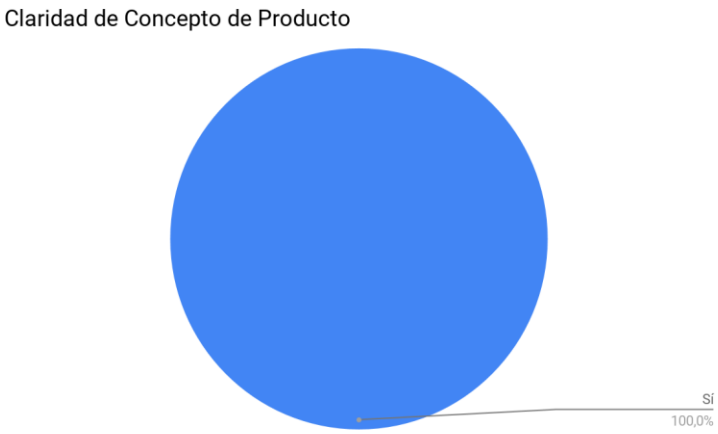


Gráfico 11. Claridad del concepto de producto

Fuente: Elaboración propia

Al cuestionamiento acerca de la claridad del concepto de producto, se agrega una pregunta referente a los términos con los que los entrevistados asocian a Criollo Market. Expresiones como "autóctono y propio", "transporte por diferentes regiones", "popular", "típico", "identificación cultural" y "campo", fueron empleadas por los participantes para dar significación al proyecto en cuestión, lo que indica que el concepto de producto sí transmite lo que el equipo se propuso a la hora de delinear Criollo Market. Sin embargo, los integrantes del grupo focal sugirieren delimitar las regiones o departamentos con los que trabaja la plaza gastronómica, debido a que encuentran el concepto muy amplio, lo que puede conducir a que los clientes no sepan con exactitud qué productos se ofertan en Criollo Market debido a la diversidad de bienes dentro de la categoría.

Seguidamente, se explica de manera más profunda el concepto del producto, se presentan los *renders* (pueden ser visualizados en el apartado 13 del presente documento), que ilustran cómo luciría la plaza gastronómica, con el fin de que los participantes obtengan una perspectiva más clara de la infraestructura del lugar. Igualmente, se describe la forma en la que se encontrarán distribuidas cada una de las regiones del país dentro del espacio de Criollo

Market. A partir de esta información, se evidencia que todos los entrevistados identifican a Criollo Market como un espacio de intercambio intercultural.

Imagen 1. Prueba de concepto, Criollo Market

Fuente: Archivo privado del equipo

Dentro de las sugerencias hechas por los participantes, se encuentra el desarrollo de eventos típicos de cada región, como bailes, actuaciones, y presentaciones musicales. Asimismo, se propone la venta de *kits* con ingredientes y materiales esenciales para preparar los platos típicos. De esta forma, se pretende ambientar un espacio colombiano único en donde la gente y, en especial los extranjeros, vivan una experiencia inigualable. Por otro lado, también se recomienda el relacionamiento explícito entre Criollo Market y el turismo, conectando a los consumidores con las regiones, y sus potencialidades para viajar a las mismas, para lo que se hace necesaria la alianza con entidades promotoras de turismo en el país

11.4.2 Prueba de producto. Una vez realizada la prueba de concepto, se invita a los entrevistados a pasar al comedor para disfrutar de un plato típico colombiano: el ajiaco. En el puesto de cada persona se encuentra un individual mostrando el logo de Criollo Market, la historia de la persona que preparó el ajiaco (con el fin de dar a conocer el ambiente cultural y la historia detrás de este). Adicionalmente, en el individual hay un código QR que los clientes pueden escanear con su celular, y que los conduce automáticamente a la página web de Criollo Market, donde pueden encontrar material audiovisual acerca de la historia y la preparación del plato que están consumiendo.

Imagen 2. Individuales, prueba de producto Criollo Market

Fuente: Archivo privado del equipo

Frente a la iniciativa de colocar códigos QR en los individuales, junto con información relevante sobre el plato a consumir, y el contexto de la región de la que proviene el mismo, uno de los entrevistados comenta: “esa idea esta buenísima, de informar quién está cocinando y la región de donde proviene”. Esta idea llama bastante la atención, debido a que les parece

una alternativa interesante para conocer el trasfondo tanto de los platos típicos como de los diversos territorios en el país, lo que podría funcionar como un mecanismo para suscitar y fortalecer el sentido de pertenencia por Colombia.

Posteriormente, y con el fin de indagar sobre los hábitos de consumo de los participantes, se les cuestiona acerca de la frecuencia con la que asisten a restaurantes de comida típica colombiana. Se evidencia que tres de las cinco personas entrevistadas no frecuentan mucho los restaurantes, y cuando salen, prefieren comer en restaurantes de cadena como El Corral, Wok y demás; y cuando desean consumir comida típica, la preparan en casa. Las otras dos personas asisten a restaurantes de manera frecuente, y sus preferencias gastronómicas son altamente fluctuantes.

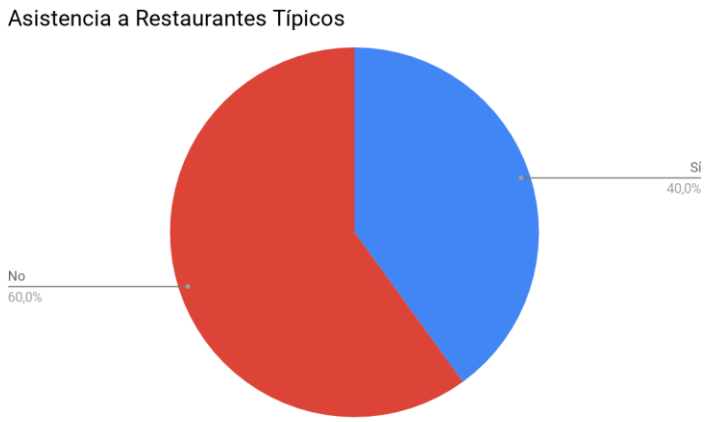


Gráfico 12. Asistencia entrevistados a restaurantes típicos

Fuente: Elaboración propia

Seguidamente, se les pregunta a qué lugares suelen asistir en busca de comida típica colombiana, a lo que los participantes nombran lugares como Sopas de Mamá y Postres de la Abuela, Mi Gran Parrilla Boyacense, la Plaza de Andrés y la Bonga del Sinú. La más

reconocida por los entrevistados fue Mi Gran Parrilla Boyacense, ya que tiene una amplia variedad de platos, buen sabor en la comida y precio justo. Los participantes reconocen que el consumo de este tipo de gastronomía es un ritual con un amplio valor cultural para el colombiano promedio, razón por la que una buena atención en estos lugares es ampliamente relevante; factor que resaltan de Mi Gran Parrilla Boyacense.

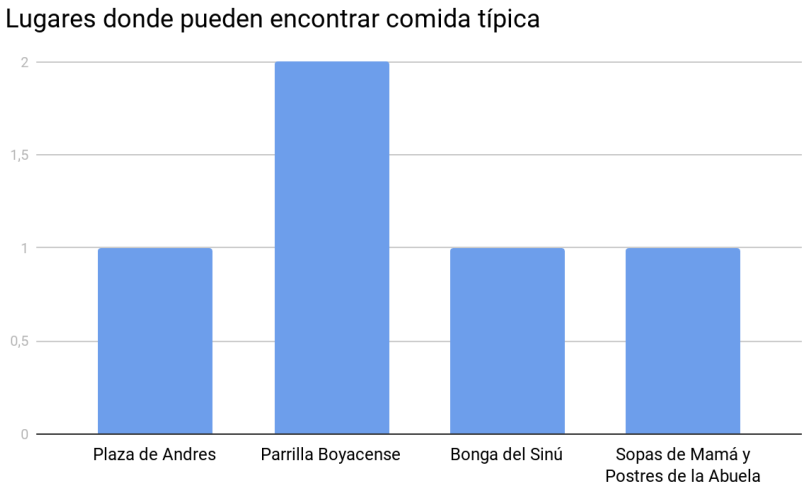


Gráfico 13. Lugares de comida típica en Bogotá

Fuente: Elaboración propia

En continuidad con el cuestionario, se interroga a los entrevistados acerca de las variables más relevantes a la hora de asistir a un restaurante, a lo que responden que es importante el servicio al cliente, aspecto del que resaltan el carisma del personal de atención al cliente, que debe conectar fácilmente con el consumidor. De la misma manera, mencionan que es primordial la calidad del plato, que tenga buen sabor, y que esté ligado con la experiencia que pretende brindar Criollo Market. Por último, se discute acerca de la trascendencia que tiene el formato del lugar, y la manera en la que se vende el plato de comida, donde afirman que es valioso que incluya un concepto cultural que capte la atención de los consumidores.

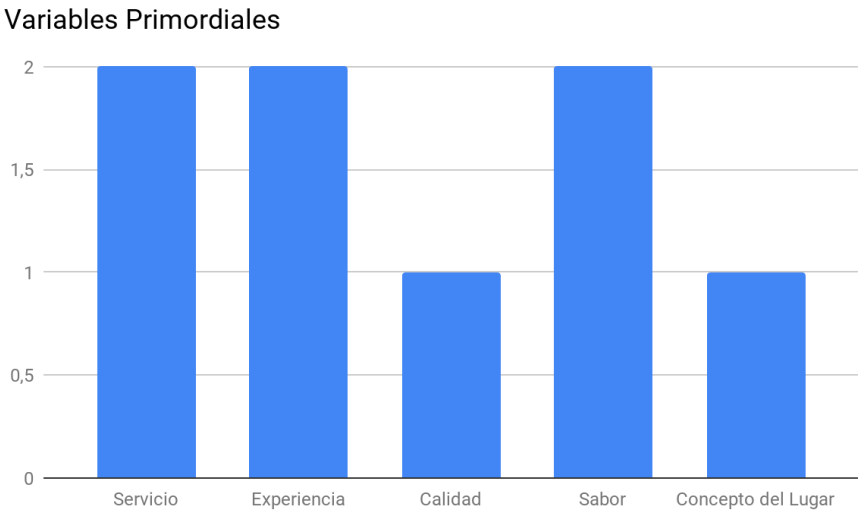


Gráfico 14. Variables primordiales consumo en restaurantes

Fuente: Elaboración propia

Luego de hacer una pequeña indagación acerca de la percepción de los entrevistados frente a la industria en la que teóricamente se clasificaría a Criollo Market, se procede a preguntar a los participantes sobre la probabilidad de que existan en el mercado iniciativas que tengan una oferta parecida a la que propone la promesa de valor de Criollo Market, momento en el que mencionan la feria de comida Alimentarte, la cual ha tenido una gran acogida en Bogotá, pero cuenta con la desventaja de que se lleva a cabo en fechas específicas y limitadas. Sin embargo, los entrevistados expresan que no existe otra iniciativa con una propuesta de valor orientada hacia la construcción de país y al desarrollo rural en Colombia, lo que convierte a Criollo Market en un proyecto único e innovador.

De igual manera, se hace referencia a BOHO Food Market, un mercado de alto nivel inagurado en septiembre de 2018 en Usaquén, al norte de Bogotá. En él, se puede encontrar una amplia diversidad de productos alimenticios y no alimenticios, bajo la premisa de apoyar a pequeños emprendedores y diseñadores. Frente a la oferta gastronómica del lugar, es posible adquirir alimentos perecederos y no perecederos, además de una amplia gama de

productos preparados de todo el mundo. Si bien el formato de negocio de BOHO es parecido al que se pretende manejar en Criollo Market, los *food market* son un concepto cada vez más popular alrededor del globo y, hasta el momento, no hay ninguno que se especialice en la oferta de platos exlusivamente colombianos.

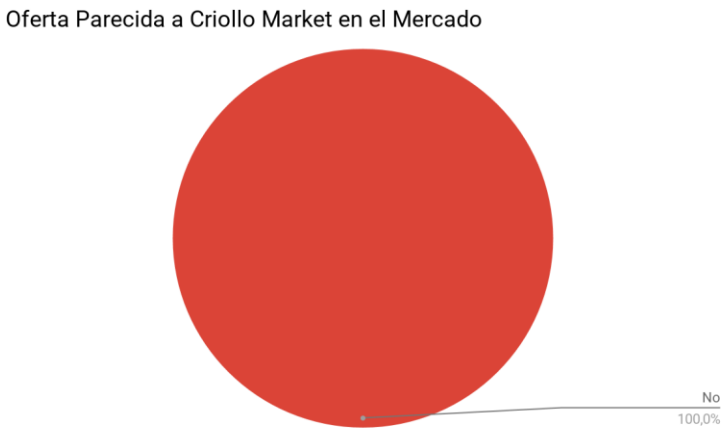


Gráfico 15. Oferta parecida a Criollo Market en el mercado

Fuente: Elaboración propia

A fin de ahondar en la percepción de los integrantes del grupo focal acerca de Criollo Market, se les consulta acerca del nivel de atractividad en el que clasificarían al proyecto, con las opciones ‘nada atractivo’, ‘poco atractivo’, ‘atractivo’, o ‘muy atractivo’. Es interesante notar que todos lo describen como muy atractivo, debido a que es un lugar que ofrece una amplia variedad gastronómica del país, y a la vez apoyar al campo colombiano. Igualmente, se considera que es una idea innovadora, en donde se evidencia el concepto criollo a un nivel más *fancy*. En este punto, proveen dos sugerencias: en primer lugar, que los códigos QR de los individuales se encuentren disponibles tanto en español como en inglés, ya que “eso es algo que los turistas valoran mucho”; y, en segundo lugar, dar mayor fuerza a la potencial integración cultural entre el consumidor y el productor, un factor muy atractivo de Criollo

Market, y que es difícil de obtener en otros restaurantes. Los participantes resaltan la trascendencia de generar lazos fraternales y cercanos entre el cliente y las diversas comunidades rurales con las que trabajará Criollo Market.

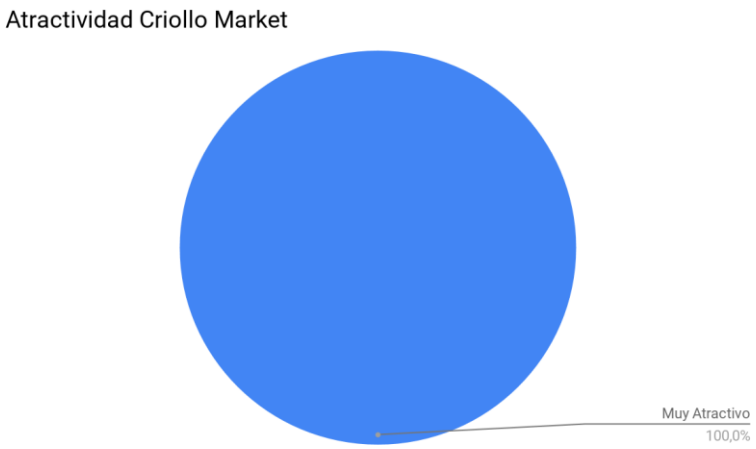


Gráfico 16. Atractividad Criollo Market

Fuente: Elaboración propia

Después de comprobar la atractividad de Criollo Market frente a los participantes del grupo focal, se les cuestiona acerca del precio que estarían dispuestos a pagar por un plato típico en la plaza gastronómica, a lo que se encuentran opiniones divergentes. Los montos a pagar sugeridos por los entrevistados fluctúan entre los $25.000 y los $60.000 pesos colombianos; sin embargo, dos de las cinco personas consultadas estarían dispuestas a pagar una suma superior a los $50.000, teniendo en cuenta la promesa de valor de Criollo Market. Se define que el precio promedio potencial de referencia para el posterior análisis financiero es de $42.000 COP.

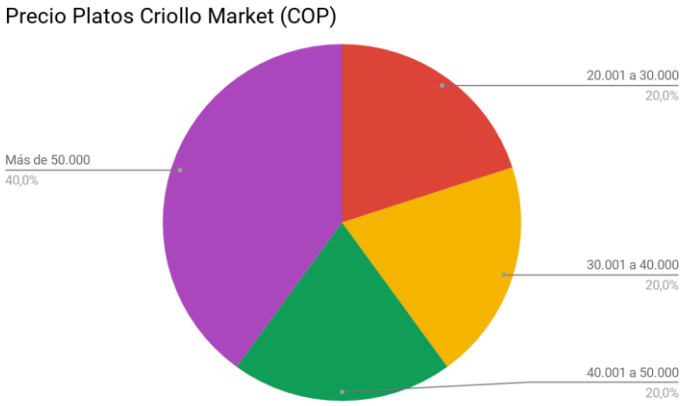


Gráfico 17. Precio promedio potencial, prueba de producto

Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, los participantes argumentan que el precio que pagarían por un plato en Criollo Market se encuentra directamente relacionado con la calidad de la experiencia ofertada en el lugar, al igual que en factores como la popularidad del lugar, y la modernidad del concepto que maneje. Es interesante ver que, en comparación con el cuestionario preliminar, los entrevistados están dispuestos a pagar un valor mayor por plato, asunto que podría deberse a que la prueba de producto constituye una oportunidad para explicar de manera más profunda, extensa y clara el concepto de Criollo Market, así como sus puntos diferenciadores. Además, la existencia de un prototipo funcional facilita la comprensión de la idea de negocio.

De manera análoga, se cuestiona a los entrevistados acerca de la zona de la ciudad en la que preferirían que se ubicara Criollo Market, a lo que hacen un análisis interesante. Teniendo en cuenta el concepto de negocio, y el hecho de que es un lugar propicio para la asistencia de turistas extranjeros, la mayoría de los participantes considera que el lugar en el que mejor se ubicaría Criollo Market es en el centro de Bogotá, ya que se encontraría localizado en un cluster turístico de la ciudad, lo que permite que los turistas lo articulen

fácilmente en su ruta. En conformidad con esta opinión, surge la idea de ubicar a Criollo Market en el Bronx, un distrito creativo que se encuentra en plena construcción a cargo de la Alcaldía, y que abriría las puertas a la consecución de recursos por parte de este *stakeholder*.

Otros lugares mencionados para la localización de Criollo Market fueron La Macarena, y Chapinero, ambos reconocidos por la amplia diversidad presente en la oferta gastronómica de las zonas. Los resultados de este cuestionamiento en la prueba de producto son opuestos a los obtenidos en en la encuesta preliminar, en la que las personas consultadas se inclinaban más por zonas como el norte o las afueras de la ciudad, lugares que van más acorde con conceptos de negocio campestres y familiares.

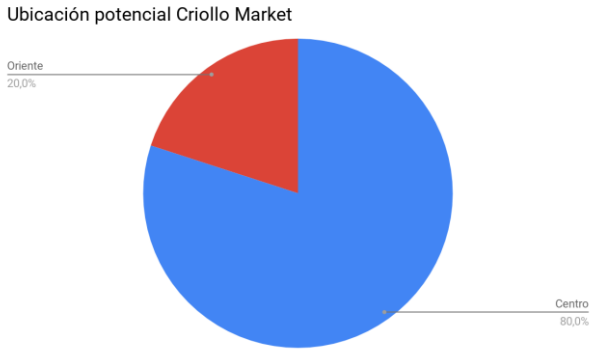


Gráfico 18. Ubicación potencial Criollo Market

Fuente: Elaboración propia

Una vez resueltas las preguntas principales diseñadas para la prueba de producto de Criollo Market, se encuentra oportuno inquirir a los participantes acerca de la opinión que les merece el logo del proyecto, a lo que responden que el mismo les parece enfocado en una sola región, la del eje cafetero, debido a la imagen del *Jeep* cargado con bultos. A esto, agregan que no se encuentra acorde al concepto de Criollo Market, que pretende mostrar la

multiculturalidad del país. De acuerdo con esto, sugirieren replantear el logo, con el fin de que incluya objetos esenciales alusivos a las principales regiones del país. En una pequeña lluvia de ideas, se recomienda crear un personaje que represente a todas las regiones, como una 'chiva' con variedad de productos encima, o el mapa de Colombia, coloreado con tonos amarillos, naranjas, verdes, rojos y azules.

Imagen 3. Prueba de producto, Criollo Market

Fuente: Archivo privado del equipo

Asimismo, se consulta a los entrevistados acerca del tamaño de las porciones que opinan que deberían ser manejadas en Criollo Market, quienes opinan que es necesario analizar los hábitos de consumo de los colombianos y extranjeros de diversos lugares del mundo. Con el fin de adaptar la oferta a las preferencias de los clientes, los participantes recomiendan que los platos se ofrezcan en presentaciones pequeñas, medianas y grandes, lo que conduce a que sea el consumidor quien elija la cantidad de comida que desea adquirir.

Finalmente, y después de haber mantenido una conversación profunda acerca del concepto y del modelo de negocio de Criollo Market, se pregunta a los entrevistados si se encontrarían en disposición de asistir a la plaza gastronómica, y se obtiene una respuesta afirmativa unánime. Argumentan que les llama la atención vivir la experiencia ofertada, y verificar si cumple con sus expectativas, para luego recomendarlo a sus amigos, familiares y turistas, y convertirse así en clientes recurrentes.

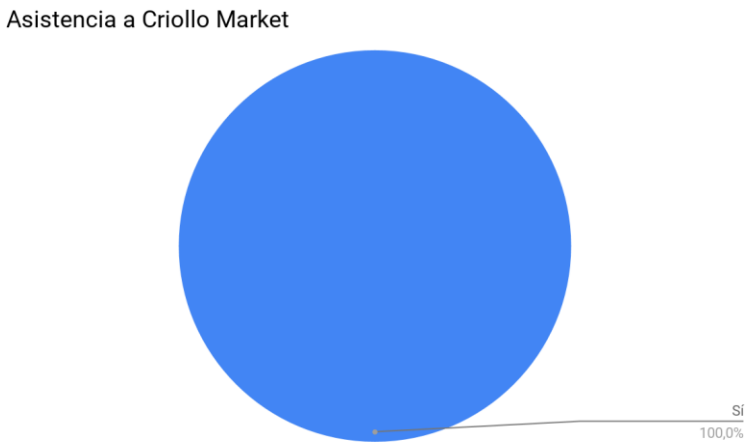


Gráfico 19. Asistencia potencial a Criollo Market

Fuente: Elaboración propia

11.5 Conclusión del resultado de la prueba de producto

A partir de los resultados obtenidos, se confirma el cumplimiento del objetivo general de la investigación. La prueba de producto se constituye como una herramienta poderosa para generar un primer acercamiento al público objetivo, y obtener retroalimentación significativa que permite adaptar el modelo de negocio y el formato del mismo a las preferencias, deseos y necesidades de los consumidores. El ejercicio realizado es una fuente bastante relevante de

insights que posibilitan la reflexión acerca de múltiples aspectos por parte del equipo de trabajo.

Dentro de la información lograda en la prueba de producto, se encuentra que hay suficiente claridad en el concepto de Criollo Market, y que transmite el mensaje que se pretende comunicar. De igual manera, se identifica que pequeñas innovaciones, como la presencia de códigos QR en los individuales no sólo llaman la atención, sino que también incrementan el nivel de *engagement* entre el cliente y Criollo Market. Adicionalmente, se confirma que el consumo de gastronomía propia del país es un ritual con un amplio valor cultural para el colombiano, razón por la que un buen servicio en los lugares que la ofertan es ampliamente relevante, así como la calidad del producto en términos de sabor, y de la experiencia en general.

Ahora bien, en lo referente a la competencia en el sector, se reconoce que existe una amplia oferta gastronómica típica colombiana en la ciudad. Sin embargo, no hay un lugar que reúna la cocina de todas las regiones del país (en especial de la Amazonía y la Zona Insular), ni que trabaje directamente con comunidades rurales de estos territorios con el fin de tener un impacto social directo en la población campesina. Igualmente, se ratifica la presencia de *food markets* en Bogotá, pero ninguno de ellos tiene un énfasis específico en la cocina colombiana. De esta manera, se concluye que, en el momento, Criollo Market es una idea novedosa, catalogada como ‘muy atractiva’, que no posee competencia directa, y que es apreciada tanto por sus esfuerzos por reunir a todas las zonas del país en un solo lugar, además de emplear un formato vanguardista para la venta de productos típicos, como por el enfoque social del proyecto.

Respecto al precio de venta al público, se establece que el monto promedio que el consumidor potencial está dispuesto a pagar por plato asciende a $42.000 COP, y que el mismo está asociado a factores como la experiencia ofertada, la popularidad del lugar, y la calidad del producto y de la atención. Por otro lado, surge el Bronx, distrito creativo, como el sitio de ubicación ideal para Criollo Market, ya que constituye una localización estratégica que facilita la afluencia de turistas y de jóvenes de las generaciones *Millennial y Centennial*, además de abrir la posibilidad de generar alianzas estratégicas con la Alcaldía de Bogotá, agente encargado de desarrollar la zona en cuestión, una opción que potencialmente reduciría los costos de operación de la plaza gastronómica, y que escalaría el proyecto de una manera más fácil.

Como colofón del apartado, se valoran ampliamente las sugerencias brindadas por los entrevistados, ya que se convierten en material de reflexión para el equipo de trabajo. Dentro de las mismas, se destaca la realización de eventos y talleres alusivos a cada una de las regiones del país, la venta de *kits* de ingredientes para la preparación de platos típicos en casa, el relacionamiento directo de Criollo Market con iniciativas que promuevan el turismo en el país, el manejo de la información en español y en inglés, la modificación del logo, el manejo de porciones de diferentes tamaños, y el enfoque de los esfuerzos en la generación de lazos cercanos y fuertes entre los clientes y las comunidades productoras. La ejecución del ejercicio se constituye como un factor esperanzador para el equipo de trabajo, ya que le da certeza de la viabilidad y atractividad del proyecto frente al público objetivo. A continuación, en el apartado 12, se evalúan los mismos aspectos, esta vez con un enfoque financiero y orientado hacia potenciales inversores y socios para Criollo Market.

12. PRESENTACIÓN DEL P&G Y DE INVERSIÓN INICIAL.

Una vez analizada la viabilidad de Criollo Market en relación con las preferencias y necesidades del segmento de mercado seleccionado, se procede a estudiar la factibilidad financiera del producto en cuestión. Inicialmente, se determinan los rubros en los que es necesario invertir para la apertura del *food market*, dentro de los que se consideran la adquisición de *containers* adecuados para la construcción de puntos de venta; la compra de una bodega prefabricada para colocar en el terreno; muebles y enseres como mesas, sillas, estufas, neveras, entre otros; los datafonos para el recaudo de pagos; permisos y licencias, tales como el registro de libros, el depósito de nombre y enseñas comerciales, Sayco & Acimpro, registro mercantil, Registro Nacional de Turismo, certificación de intensidad auditiva, registro de publicidad exterior visual, y las certificaciones de manipulación de alimentos para el personal; una póliza de seguro; y los costos correspondientes al primer mes de operación, que se desglosarán posteriormente.

Tabla 16.

Inversión Inicial

CRIOLLO MARKET	
INVERSIÓN INICIAL	
REFERENCIA DEL INSUMO	**COSTO EN PESOS (COP)**
Containers	$135.000.000
Bodega prefabricada	$20.000.000
Muebles y enseres	$45.000.000
Datafonos restaurantes	$18.000.000
Permisos y licencias	$14.579.763
Póliza de seguro	$15.000.000
Costos primer mes	$89.077.343
TOTAL	$336.657.106

Fuente: Elaboración propia

Tal como se aprecia en la tabla 16, la inversión requerida para crear Criollo Market asciende a $336’657.106 pesos colombianos. Dicho lo anterior, se plantean dos escenarios para la recuperación de la inversión: a 24 y 36 meses. Para llegar a estas estimaciones, es necesario tener en cuenta que el ingreso promedio para Criollo Market por plato vendido es de $20.400, cifra que resulta de tomar el porcentaje que se cobrará a las comunidades campesinas en cada punto de venta (serán 18 en total), por concepto de uso del espacio y de transporte de insumos. En este caso, dicho porcentaje asciende al 60% de la utilidad bruta por plato vendido, a un precio de venta promedio de $42.000.

En este orden de ideas, para que el retorno de inversión sea posible en 24 meses, se requiere vender un total de 138.319 platos, que se distribuyen en 5.615 platos mensuales en el primer año, y 5.911 platos mensuales durante el segundo (contando con un incremento de costos del 5%). Estas cifras se traducen en la necesidad de vender 312 platos mensuales por puesto en el primer año, y 328 en el segundo, lo que a su vez significa que, para que la inversión sea recuperada en un período de dos años, bajo un escenario de punto de equilibro, es necesario que cada uno de los puestos venda entre 10 y 11 platos diariamente.

Por otro lado, y en un escenario más pesimista, recuperar la inversión en 36 meses requiere de un nivel de ventas de 204.739 platos en dicho período. De esta manera, para hacer la meta posible, deberán venderse 5386 platos mensuales en el primer año, 5.682 en el segundo, y 5.993 en el tercero. Este marco implica la venta de 268, 316, y 333 platos mensuales por puesto en cada año de operación respectivamente, lo que indica un promedio de ventas diarias de entre 9 y 11 platos diarios por puesto. Teniendo en cuenta el volumen de ventas esperado, es realmente viable la recuperación de la inversión en ambos períodos de tiempo.

Con respecto al estado de pérdidas y ganancias de Criollo Market, es posible identificar que los costos del producto responden a rubros como el arriendo del lote en el que opera la plaza gastronómica; servicios públicos como la luz, el agua, el gas e internet; y los costos de nómina, que incluyen al personal de aseo y vigilancia, traductores voluntarios, y el equipo de gerencia. Adicionalmente, mensualmente se incurren en gastos como publicidad *off line* y digital, gastos administrativos, un *software* para la administración de los puntos de venta, gastos de transporte para el traslado de insumos, e imprevistos. Teniendo en cuenta lo anterior, los costos mensuales de operación para Criollo Market ascienden a $100’521.742. En este punto, es importante resaltar la particular ponderación que tienen los gastos de transporte para el traslado de insumos de todas las regiones del país, que se remontan a $41’400.000, el 76% de los gastos totales, lo cual tiene un impacto relevante en la estructura de costos del proyecto.

Por otra parte, y como se indicó anteriormente, el precio de venta promedio obtenido en la prueba de producto fue de $42.000 que, una vez restados los costos de producción, para un total de $34.000, son distribuidos en una proporción de 40/60, donde Criollo Market obtiene el 60%, lo que totaliza unos ingresos por plato de $20.400, cifra que será interpretada como precio de pago sugerido para la plaza gastronómica. En un escenario de punto de equilibrio, habría que vender 5.100 unidades que representan una venta bruta de $104’040.000, de los cuales el 44% serán empleados en la cobertura de costos, y 52% en los gastos. De esta manera, se obtienen unos beneficios netos operativos de $3’518.258 (3%), antes de impuestos, y de $2’251.685 (2%) después de los mismos. En la tabla 17, se exhibe el estado de pérdidas y ganancias para Criollo Market bajo un escenario de punto de equilibrio.

Tabla 17.

Estado de pérdidas y ganancias

CRIOLLO MARKET		
P&G DE PRODUCTO		
	VALORES	**% DE PARTICIPACIÓN**
Ingresos	**$ 104.040.000**	
Por ventas	$ 104.040.000	
Descuentos comerciales	$ 0	
Costos	**$ 46.027.342**	44%
Arriendo lote	$15.000.000	
Luz	$2.165.735	
Agua	$2.575.242	
Gas	$1.880.374	
Internet	$6.805.991	
Nómina	$17.600.000	
Gastos	**$ 54.494.400**	52%
Publicidad *Off Line*	$ 4.161.600	
Publicidad digital	$ 5.202.000	
Administrativos	$1.500.000	
Software	$ 150.000	
Transporte de traslado del producto	$41.400.000	
Imprevistos (5%)	$ 2.080.800	
NOPBT (Antes de impuestos)	**$3.518.258**	**3%**
Impuestos	$1.266.573	
NOPAT (Después de impuestos)	$2.251.685	**2%**
Capital invertido	**$ 100.521.742**	
Capital para tener abierto un mes	$ 100.521.742	
WACC	1,3%	
Cargo por capital	$ 1.256.522	
EVA	**$ 995.163**	**1%**

Fuente: Elaboración propia con material de clase desarrollado por la docente Viviana Carolina Romero Peralta

Bajo este escenario, en el que se venden 5.100 unidades mensuales, el valor económico agregado (EVA) asciende a 1%, el retorno sobre capital invertido (ROIC) es del 2%, y el coste promedio ponderado del capital (WACC) es del 1%. Estos indicadores adquieren una amplia relevancia a la hora de evaluar un proyecto de inversión, ya que determinan la atractividad del modelo de negocio y el costo de oportunidad del capital invertido en la iniciativa. La razón por la que los valores de estos indicadores no son mayores, es porque el análisis se efectúa bajo un panorama de punto de equilibrio. Sin embargo, dichos indicadores evolucionan de manera positiva ante el incremento de las ventas.

Tabla 18.

Indicadores financieros

CRIOLLO MARKET	
INDICADORES FINANCIEROS	
INDICADOR	**PORCENTAJE**
EVA/CI	1%
ROIC	2%
WACC	1%

Fuente: Elaboración propia

Una vez realizado el análisis financiero para Criollo Market, se concluye que la iniciativa es viable y atractiva para la inversión. Asimismo, se determina que es bastante factible la recuperación pronta de la inversión, ya que un volumen de ventas de 10 a 11 platos diarios por punto de venta es una cifra fácilmente alcanzable en un establecimiento que comercializa alimentos preparados. Por otro lado, se establece que la estructura de costos de Criollo Market podría ser optimizada a través de la reducción sustancial de los costos de transporte, un rubro que no puede ser suprimido, ya que hace parte de la promesa de valor del negocio, pero que sí debe ser evaluado con mayor detenimiento.

Adicionalmente se establece que, si bien la inversión inicial es relativamente alta a causa del acondicionamiento del espacio requerido, y de la cantidad de licencias y permisos a ser tramitados, el mantenimiento mensual del lugar significa un monto manejable a través de la cooperación de las organizaciones productoras ubicadas en cada uno de los puestos de venta designados, del cobro del servicio de parqueadero, y de la oferta de otro tipo de productos como talleres y espectáculos. Se encuentra que el manejo proporcional de la utilidad operacional de los platos gastronómicos, en los que Criollo Market obtiene el 60% y los pequeños productores el 40% restante, es viable y justa, ya que la plaza asume la mayor cantidad de riesgos y cargos financieros posibles para facilitar la actividad de las comunidades rurales que participen en el proyecto.

13. EMPAQUE Y PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO

Teniendo en cuenta que Criollo Market no es un producto netamente tangible, este apartado describe la imagen y la gama de colores que emplea la marca, así como los *renders* de la manera en la que luciría la plaza gastronómica de hacerse real. Inicialmente, es importante centrar la atención en el logo de Criollo Market, ya que determina su identidad. Tiene forma circular, y en el centro es posible divisar un paisaje que incluye cultivos, montañas, y un *Jeep* que transporta numerosos bultos con productos del agro colombiano. La razón por la que se emplea un vehículo como insignia de Criollo Market, es porque este representa la oportunidad de viajar por todo el país sin salir de un solo lugar, ya que el equipo se encarga de transportar a comunidades campesinas e insumos de todas las regiones del país a la capital, para que sus clientes puedan degustar productos auténticos, tradicionales y de calidad.

Ilustración 4. Logo Criollo Market

Fuente: Elaboración propia

La paleta de colores empleada en el logo incluye colores madera, así como tonos verdes, amarillos y rojos. En este punto, es importante resaltar que, en la prueba de concepto, los participantes expresaron que no estaban conformes con el diseño del logo, ya que el *Jeep* hace apología a una sola región de Colombia, cuando el propósito inicial de Criollo Market es mostrar la multiculturalidad propia del país. Por esta razón, y respondiendo también a la necesidad de comunicar una imagen más sofisticada y atractiva para los segmentos *Millennial* y *Centennial,* se encuentra imprescindible la modificación del logo, de manera que incluya la identidad de toda la nación, y comunique de manera más clara y contundente la propuesta de valor de la marca. Dicha insignia estará presente en material promocional desarrollado por Criollo Market, en la plaza gastronómica, en la página web, y en productos creados para la venta directa. El logo será el principal elemento de identificación y comunicación de marca para Criollo Market

Otro aspecto en el que se refleja la imagen de la presente iniciativa, es en los individuales que se le entregan a cada consumidor. En ellos, se encuentra el logo de Criollo Market, la historia del *chef* que prepara el plato que el cliente adquiere, así como códigos QR que dirigen a la página web de la plaza gastronómica, y donde podrá encontrar más información relevante acerca de la comida y de la región de la que proviene. El diseño de estos individuales es bastante sencillo, para evitar la saturación visual del mismo, y utiliza los colores de la bandera de Colombia. Eventualmente, se requerirá el diseño de individuales más estéticos, y que transmitan de manera explícita una identidad de marca sólida para Criollo Market, con el fin de facilitar la asociación de la misma por parte de los consumidores. Los individuales corresponden a un medio esencial para la generación de vínculos entre el cliente y quien produce/prepara los alimentos que adquiere.

Ilustración 5. *Individual Criollo Market*
Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, la imagen de producto más clara para Criollo Market se representa a través de *renders* que ilustran la manera en la que se ha diseñado el espacio, y la forma en la que se localizarán los diversos puntos de venta, que serán 18 en total. Atendiendo a la distribución del mapa de Colombia, Criollo Market estará organizado de la siguiente manera: en el costado norte, se encontrarán los puntos de venta de comunidades pertenecientes a las regiones Caribe e Insular; hacia el oriente, se ubicará la región de la Orinoquía; en el sur, la Amazonía; y hacia el occidente, la región Pacífica. En las islas del centro de la plaza gastronómica estarán situadas la región Andina, y un puesto destinado a la venta de platos típicos de todo el país en sus versiones vegetarianas y veganas.

Ilustración 6.Render Criollo Market, vista superior

Fuente: Elaboración propia

En la plaza gastronómica se encontrarán mesas y sillas para que los consumidores compren sus productos en el punto de venta de su interés, y pueda disfrutarlos en el lugar en el que sienta más comodidad. De esta manera, la forma en la que funcionará Criollo Market de cara al consumidor es parecida a la de una plazoleta de comidas, facilitando así la adquisición de productos en diferentes puntos. Criollo Market contará con un segundo nivel en donde se dispondrán sillas y mesas para la comodidad del cliente. Dentro del proceso de creación del proyecto, se evaluó la necesidad de hacer que el espacio sea accesible e inclusivo con grupos poblacionales que presentan diversas condiciones como deficiencias auditivas, visuales, motoras, para la comunicación verbal, entre otras. Por esta razón, se hace relevante el re-acondicionamiento espacial de los *renders*, teniendo en cuenta este factor, con el fin de hacer que la experiencia de visitar Criollo Market sea placentera para comunidades que requieren de un espacio altamente accesible.

Ilustración 7. Render Criollo Market, vista lateral

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 8. Render Criollo Market, vista primer nivel

Fuente: Elaboración propia

Se busca que el espacio en el que se ubique Criollo Market sea amplio, luminoso, y con excelentes sistemas de ventilación, para que sus asistentes se sientan cómodos en todo momento. Frente al diseño del interior, la intención es emplear la gama de colores elegida para la marca, como lo son los tonos maderosos, el amarillo, el azul, el rojo, el naranja y el verde. De esta manera, se pretende hacer de la plaza gastronómica un lugar colorido, que comunique la esencia folclórica colombiana, sin dejar de lado un concepto contemporáneo, sofisticado y vanguardista.

Ilustración 9. Render Criollo Market, vista segundo nivel

Fuente: Elaboración propia

La manera en la que se ha diseñado la identidad de la marca, y la apariencia del producto, tal y como se mostró anteriormente, busca posicionar a Criollo Market como una plaza gastronómica que resalta la diversidad en Colombia, que mantiene la tradición sin dejar de ser vanguardista, y que se consolida como una marca amiga de su consumidor. Es un *food market* que se alinea a las tendencias globales más actuales, y las aprovecha para resaltar la herencia cultural presente en cada una de las regiones del país.

Con este concepto, se apunta a llegar a un número significativo de personas locales y extranjeras que, además de disfrutar la gastronomía nacional, buscan experiencias de consumo novedosas en espacios modernos y audaces. De esta manera, se pretende consolidar a Criollo Market como un lugar turístico de referencia para quienes visitan la capital, y un puente para la gestión de viajes a numerosos destinos en el país, mientras se impacta valiosamente a diversas comunidades rurales colombianas, que requieren con urgencia una alternativa eficiente para la comercialización de sus productos.

14. PIEZA DE COMUNICACIÓN BTL

Con el fin de dar a conocer Criollo Market al mercado, es importante generar una serie de estrategias que permitan llegar al mayor número de personas posible. De esta manera, se ha determinado que, en el frente *Below The Line (BTL)*, se hará publicidad de tres maneras diferentes. Por un lado, se invertirá en la creación de una valla publicitaria que se ubicará en vías principales de la ciudad, y que apelarán a 'dolores' identificados en el segmento de mercado seleccionado, tales como la falta de sabores auténticos en las comidas típicas de otras regiones, o la reducida oferta gastronómica propia de zonas como la región Insular, o la Amazonía.

Ilustración 10. Pieza de comunicación *BTL*, valla

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, se dará creación a banners que aparecerán cuando el usuario se encuentre en plataformas como YouTube, Blogger, Facebook, Instagram o Twitter, y que consuma contenidos referentes a planes en la ciudad de Bogotá, a comida típica colombiana, o a viajes

nacionales. Este es uno de los medios de los que se espera un mayor retorno, ya que es la manera más fácil de llegar específicamente al segmento de interés de Criollo Market. Finalmente, se ubicarán posters en diferentes calles de la ciudad, especialmente en los paraderos de transporte público. Es así como se conforma una de las estrategias de comunicación que facilitarán el proceso de penetración de mercado para el *food market*.

Ilustración 11. Pieza de comunicación *BTL, banner*

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 12. Pieza de comunicación *BTL,* poster

Fuente: Elaboración propia

15. CONCLUSIONES GENERALES

Posterior al desarrollo de Criollo Market como un producto novedoso para el mercado colombiano, podría decirse que el objetivo principal del Programa Avanzado para la Formación Empresarial ha sido cumplido, y que cubre una necesidad real identificada para un segmento dentro de la población del país, que está en sintonía con las tendencias de consumo a nivel global, y que, además de ser rentable, tiene un impacto directo a nivel social en comunidades rurales que se dedican a la producción agropecuaria de pequeña escala.

A través de un proceso que permite generar diversas ideas de negocio y calificar cada una de ellas de acuerdo a variables relevantes a la hora de llevar un producto al mercado para elegir la más viable, es posible reducir el riesgo de fracaso en la implementación de un nuevo bien o servicio. Adicionalmente, la oportunidad de emplear una amplia variedad de herramientas que permiten definir claramente el concepto de producto, su propuesta de valor, y demás aspectos de su modelo de negocio de manera detallada, facilitan la dimensión de la magnitud y el alcance del proyecto. Posteriormente, validar un prototipo funcional de dicha idea, es absolutamente útil para verificar que el diseño del modelo se adapta a las necesidades y deseos del segmento objetivo, así como para captar *insights* que conducen a la mejora del modelo.

Como colofón, vale la pena resaltar que Criollo Market, producto de un ejercicio académico, es una idea de negocio bastante atractiva para el segmento de mercado delineado, que no sólo busca tener experiencias memorables de altísima calidad, sino que también desea, a partir de sus hábitos de consumo, construir un mundo mejor y más equitativo.

16. REFERENCIAS

Alagón, J. (2001). *El Papel de las Pruebas de Concepto en el Lanzamiento de Nuevos Productos.* Obtenido de http://segmento.itam.mx/Administrador/Uploader/material/Pruebas%20de%20Concepto.PDF

Gray, D. (14 de julio de 2017). *Empathy Map.* Recuperado el 14 de marzo de 2019, de Gamestorming: https://gamestorming.com/empathy-mapping/

Neuberger. (2001). *Universidad de Palermo* . Obtenido de https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyectograduacion/archivos/790.pdf

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2017). *Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores* (Tercera ed.). (L. Vásquez, Trad.) Bogotá: Planeta Colombiana S.A.

Pigneur, A. O. (2017). *Planeta de Libros.* Obtenido de https://planetadelibrosuy0.cdnstatics.com/libros_contenido_extra/30/29730_1_Glosario.pdf

Real Academia Española. (2019). *Real Academia Española.* Obtenido de https://dle.rae.es/?id=XSIC56Z