

UNIVERSIDAD DE LA SABANA



**ESCUELA INTERNACIONAL DE CIENCIAS ECONOMICAS Y
ADMINISTRATIVAS**

**TRABAJO DE GRADO
OPCIÓN EN EMPRENDIMIENTO**

**DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LA EMPRESA
COLOMBIAN DRY FRUITS SAS**

ESTUDIANTE: NATALIE POLANCO BALLESTAS

TUTOR: ANDRES MEJIA VILLA

CHIA, enero 2019

Resumen

A nivel mundial, el mercado de frutas deshidratadas se ha incrementado de forma dramática, principalmente por las nuevas tendencias de consumo de personas y su creciente preocupación por el bienestar de su salud. En este fenómeno, los gobiernos han influido también, porque manifiestan públicamente su preocupación por el incremento de la obesidad de sus habitantes desde muy temprana edad, razón por la cual están promoviendo por diferentes medios la ingesta de productos saludables.

De acuerdo con lo anterior, la empresa Colombian Dry Fruits ha visto una oportunidad de mercado para la exportación y comercialización de frutas deshidratadas en países desarrollados y especialmente, los que se ubican por encima del trópico de cáncer (países de climas fríos).

El presente proyecto de grado se ha orientado a facilitar la toma de decisiones de los inversionistas de la compañía en sus etapas tempranas de desarrollo del negocio, por lo tanto, ha utilizado el marco teórico de los modelos de negocio y en particular, el del modelo de Negocio Canvas para evaluar el actual modelo de negocio de la empresa, proponer oportunidades de mejora para éste y proponer un modelo de negocio que le permita tomar las mejores decisiones para el mediano y largo plazo.

Este proyecto no pretende ahondar en la situación financiera o de marketing de la compañía, sino realizar una reflexión exploratoria inicial y general sobre la compañía, así como sus oportunidades y amenazas. Por ende, en un futuro la empresa deberá realizar los estudios de factibilidad financiera, operativa, y mercado entre otros.

En este sentido, cuando se hizo la inteligencia de mercado se constato que son muy pocas las compañías en Colombia dedicadas a la producción y exportación de frutos deshidratados, confirmando la oportunidad de mercado existente. Por otro lado, al analizar las estadísticas de exportación se encontró que Colombia es muy débil en este campo pues solo se observaron cifras interesantes para frutas frescas y secas, incluso sin discriminación entre ellas. Todo esto demuestra que en cuanto a la producción y exportación de frutas deshidratadas está todo por hacerse en el país.

Contenido

Resumen	2
Índice	¡Error! Marcador no definido.
1. Introducción	5
2. Descripción de Colombian Dry Fruits S.A.S.....	6
2.1 Antecedentes	7
2.2 Planteamiento estratégico	10
3. Marco teórico y conceptual	12
3.1 Modelo de negocio: Definiciones y características	12
3.2 Business Model Canvas: descripción, componentes y sus relaciones.....	17
3.2.1 Los nueve bloques del “Business Model Canvas”	18
3.2.2 La Propuesta de valor: corazón del modelo de negocio	22
3.2.3 Aplicación del Business Model Canvas a diferentes propósitos de la práctica empresarial.....	24
4. Metodología para diseñar un Business Model Canvas.....	25
5. Diseño del modelo de negocio de Colombian Dry Fruits S.A.S.....	26
5.1 Movilización.....	26
5.2 Comprensión	27
5.2.1. Mercado de los frutos secos	1
5.2.2. Industria: productores en Colombia.....	6
5.3 Diseño	8
5.3.1. Diseño de la propuesta de valor.....	8
5.3.2. Diseño del modelo de negocio de Colombian Dry Fruits.....	10
5.4 Aplicación y gestión.....	1
6. Conclusiones	1
7. Bibliografía.....	2

1. Introducción

El mercado de las frutas exóticas y tropicales en el mundo está presentando un incremento exponencial y es una oportunidad de negocio para países como Colombia en donde el buen clima y fertilidad de las tierras hacen que este tipo de frutas se cosechen con facilidad.

Según Raúl Ávila, en la revista Dinero (2018), el aguacate, mango, pitaya, piña y granadilla son solo algunas de las frutas que están posicionándose en el mercado mundial y le darán al país la oportunidad de suplir las necesidades del mercado europeo y americano.

En cuanto al consumo de snacks saludables (frutos secos fuera de los salados), éste se ha ido incrementando de una manera vertiginosa en todo el mundo, solo en los EEUU entre el 2016 y 2017, las ventas fueron de US\$16.300 millones.

La consultora Nielsen propuso definir como “snack on-the-go” (al paso) a un conjunto de artículos envasados que se venden con un propósito de bienestar físico. Esta subcategoría, según la investigadora, ha incrementado su tasa de crecimiento anual en más del 10% entre 2012 y 2016 (Marketers, 2017).

Algunas de las razones atribuibles a este incremento de consumo de los frutos deshidratados, diferentes a los salados “*snack on-the-go*”, es que los gobiernos de todo el mundo están invirtiendo mucho dinero en propaganda, para que sus habitantes cambien sus hábitos alimenticios con el propósito de disminuir los riesgos de sobrepeso. De otra parte, el consumidor está cada vez más consciente del cuidado de la salud y la importancia de alimentarse de una manera sana y nutritiva, incorporando en su dieta, productos como snacks de fruta deshidratados los cuales poseen un alto contenido de antioxidantes, fibra, vitaminas y cero contenido de grasas.

Aunque en EEUU y Europa se consume fruta deshidratada desde hace muchos años y esta tendencia va en aumento, estos países no cultivan frutas exóticas tropicales. Por el contrario, en nuestro país abundan frutas como la Piña, el Mango, la Papaya y la Pitahaya, entre otras.

De acuerdo con lo anterior, nuestro proyecto se concentró en esta línea de productos y negocio, y llevó a sus gestores a crear la Compañía **C.I. Colombian Dry Fruits S.A.S.** con un único objetivo: exportar frutas tropicales exóticas

deshidratadas a países que se ubican por encima del trópico de cáncer, empezando por EEUU.

Visualizando ésta oportunidad de mercado, los gestores del proyecto, el 9 de agosto de 2016, crean la Compañía **C.I. Colombian Dry Fruits S.A.S. (CDF)** y comienzan con la iniciativa de exportar Piña y Mango deshidratados, en sus diferentes presentaciones (rodajas y trozos), al mercado americano específicamente a la Florida.

Este desafío requiere de una empresa consolidada, bien organizada, eficiente y con un modelo de negocio claro. Fue entonces cuando aprovechando que uno de los socios debía realizar su trabajo de grado se planteó en Junta Directiva que ésta iniciativa se llevara al proyecto de grado para que se contara con la asesoría de una universidad reconocida y el apoyo de docentes con alta experiencia.

Por tanto, el proyecto de exportación de frutas tropicales exóticas deshidratadas inicia con la investigación, y su único propósito de responder a la siguiente pregunta:

¿Cual debe ser el modelo de negocio apropiado para que la empresa C.I. Colombian Dry Fruits S.A.S. pueda crear y capturar valor siendo sostenible durante sus primeros años de creación?

La respuesta a esta pregunta de investigación se desarrolla en los capítulos subsiguientes: en el primer capítulo se presenta la introducción del trabajo, de que trata y qué temas se llevarán a cabo; en el segundo capítulo se muestra la descripción de C.I. Colombian Dry Fruits S.A.S. donde se ven los antecedentes, la historia y una línea del tiempo; en el tercer capítulo se presenta el marco teórico y conceptual donde se explica que son los modelos de negocio y en específico qué es el “Business Model Canvas” y sus nueve bloques; en el cuarto capítulo se describe la metodología para diseñar un modelo de negocio; y finalmente, en el quinto capítulo, se presenta el nuevo diseño del modelo de negocio de Colombian Dry Fruits S.A.S.

2. Descripción de Colombian Dry Fruits S.A.S.

La descripción de la compañía comprende los antecedentes de la misma y el planteamiento estratégico que le han dado los dueños. Colombian Dry Fruits

S.A.S. es un emprendimiento que recoge la experiencia de un empresario que después de muchos años de trabajo desea crear una empresa junto con su familia y así cambiar de actividad profesional, pensar en su futuro y su jubilación.

2.1 Antecedentes

La idea de éste negocio nace como un emprendimiento familiar en donde el Ingeniero Civil Luis Ernesto Polanco Patiño, quien trabajó toda su vida en la Industria Petrolera, quiere tener una segunda oportunidad creando un proyecto de vida para su retiro. Luis Ernesto, siempre ha sido creativo y emprendedor, pues en años anteriores ha sido gestor de ideas de negocios para otros y para sí mismo, unas buenas y otras que no progresaron.

Como se observa en la Figura 1, entre el 2008 y 2014 Luis Ernesto fundó una empresa de servicios petroleros, la cual fue muy exitosa al inicio de sus operaciones. Sin embargo, no se fortaleció para enfrentar el crecimiento acelerado y tampoco previó las caídas dramáticas de los precios del petróleo de los años 2012 al 2014, por tal razón, la empresa se vio obligada a cerrar sus operaciones con las consecuentes pérdidas financieras que esto ocasionó.

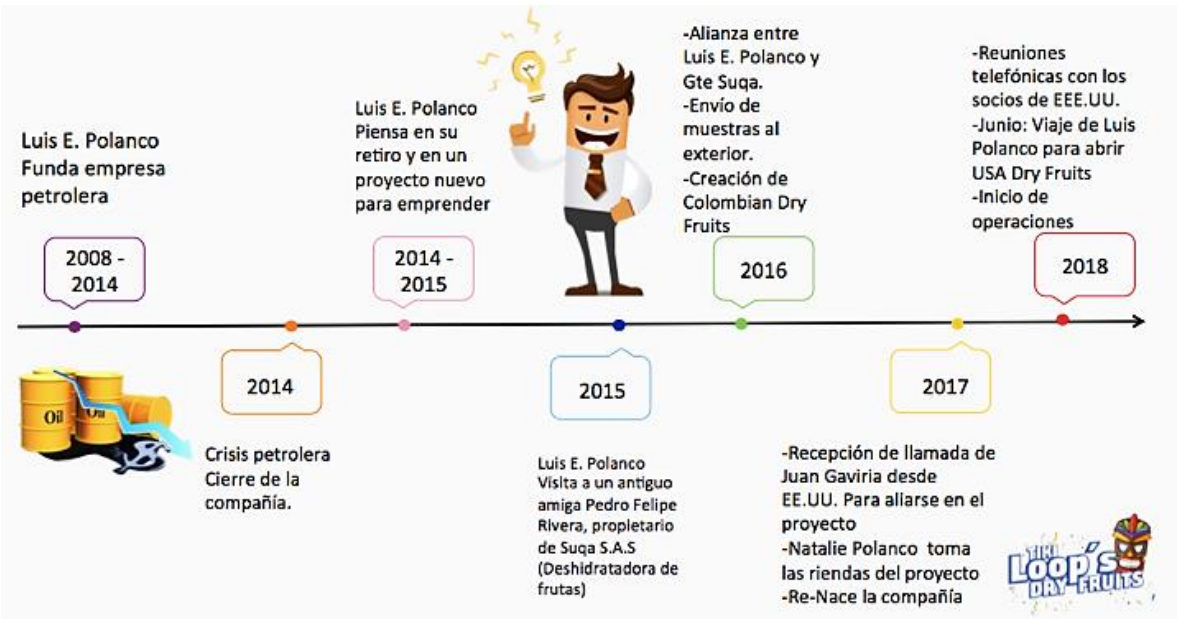


Figura 1. Antecedentes de Colombian Dry Fruits S.A.S.
Fuente: Creación propia

Pensando en su plan de retiro y la difícil experiencia que había vivido recientemente, Luis Ernesto decidió comenzar un proyecto diferente al del petróleo, en el que pudiera aplicar sus conocimientos en gerencia de proyectos y manejo de los mismos, dentro de un ambiente social y ambientalmente amigable. Con éste antecedente se propone crear y desarrollar una empresa que mejore las condiciones de vida de nuestros campesinos, que sea un ejemplo de tecnificación del campo, agregando valor a los productos cosechados, y que sea un negocio rentable para los socios gestores.

A finales del 2015, Luis Ernesto con esta idea de negocio y actuando según sus principio y valores, visita a su antiguo amigo Pedro Felipe Rivera propietario de una empresa deshidratadora de frutas (Alimentos Suqa), le cuenta su reciente experiencia con el Petróleo y le comenta su idea de negocio; Pedro Felipe actuando como hacen los verdaderos amigos y dado que el vende toda su producción en Colombia, le dice que cuente con él y con su empresa, que le parece una excelente idea y que la explote (ver Figura 1).

Contando con el aval del Gerente y propietario de Alimentos Suqa, Luis Ernesto le comenta a su familia, quienes le dan todo su apoyo y dedica todo el 2016 a la estructuración de la idea de negocio, envía muchas muestras a sus contactos en el exterior: EEUU, Italia, España, Noruega, Finlandia e Inglaterra.

A mediados del 2016 recibe una llamada de Italia en donde le dicen que están interesados en el producto y que quisieran iniciar con una entrega mensual de un contenedor de 20 toneladas; con una diferencia de un mes recibió llamadas de España y de Finlandia con pedidos similares (ver Figura 1).

Luis Ernesto muy entusiasmado fue y le comentó al Gerente de Alimentos Suqa, quien le dio la triste noticia sobre la capacidad instalada de Alimentos Suqa, ésta es tan solo de 1.5 Toneladas por mes, por ello debía hablar con los clientes para ir creciendo poco a poco.

Luis Ernesto ve que hay una oportunidad grande en esta idea de negocio, y entiende que debe asegurar que su amigo de Alimentos Suqa vaya creciendo de una manera gradual, a medida que los pedidos de los clientes estén alineados con la capacidad de producción de la planta procesadora de frutas.

En agosto de 2016 Luis Ernesto crea la Compañía C.I. Colombian Dry Fruits S.A.S. con NIT. 900963348-4 (Anexo 1, Cámara de comercio y Anexo 2, RUT) con el único propósito de exportar frutas deshidratadas. Para ese entonces sus ahorros ya tocaban piso y comenzaba sentir la desesperación por no tener una fuente alterna de recursos para el sostenimiento de la familia. Presionado por esta situación, resuelve buscar empleo sin abandonar la idea de negocio.

A comienzos del 2017 a Luis Ernesto le ofrecen y acepta un empleo de corte gerencial en Ecopetrol, razón por la cual la idea del negocio de las frutas queda congelada.

A mediados del 2017, mientras Luis Ernesto estaba en una reunión en su nuevo empleo recibe una llamada de EEUU, era Juan Pablo Gaviria un empresario colombiano nacionalizado en Miami, fundador y dueño de la Compañía Tradex USA Logistics, quien le manifestó haber recibido las muestras de frutas hacía ya más de un año, y no haberlo llamado antes porque había solicitado muestras a otras empresas colombianas y había comprobado que definitivamente la calidad de sus frutas era la mejor. Le expresó el deseo de hablar del negocio para vender en Miami dichos productos (ver Figura 1).

Con esta noticia el entusiasmo por el proyecto de exportación de frutas exóticas volvió a Luis Ernesto; sin embargo, había un gran inconveniente, él no tenía tiempo para dedicarle al proyecto y tampoco suficientes recursos como para renunciar a su cargo y dedicarse a sacar adelante la idea de negocio. Como emprendedor que es, la tristeza había regresado.

A finales del 2017, Natalie Polanco (hija de Luis Ernesto), había terminado sus estudios de Administración de Empresas en la Universidad de La Sabana, e iniciaría seis meses de práctica en Parmalat y debía pensar en su proyecto de grado; es entonces cuando ella misma le propone a Luis Ernesto, que su proyecto de grado fuera la exportación de frutas tropicales exóticas deshidratadas.

La alegría y entusiasmo regresaron al emprendedor Luis Ernesto y es en aquel preciso momento cuando renace el proyecto, pero mucho más focalizado a la exportación de frutas tropicales exóticas deshidratadas, iniciando por Miami, Florida en EEUU.

A comienzo del 2018, Luis Ernesto realiza teleconferencias y reuniones periódicas con los socios de Tradex Logistics, les confirma su intención de negociar con ellos y comenzar a ultimar detalles del proyecto. A mediados del año, Luis Ernesto viaja a Miami, conoce la infraestructura de Tradex Logistics y acuerdan iniciar operaciones lo antes posible; para lo cual fundan la Compañía americana USA Dry Fruits, con el propósito que ésta sea la que comercialice todos los frutos exóticos importados desde Colombia (Anexo 3, Presentación y acta de la reunión).

En la negociación con los socios de Tradex USA Logistics de Miami, Luis Ernesto les propone que él desea ser socio del 50% de la nueva Compañía USA Dry Fruits, los socios de Miami aceptan, pero le piden en contraprestación ser dueños del 50% de C.I. Colombian Dry Fruits, lo cual fue aceptado y así se cerró el trato.

En este momento, algunas de las decisiones estratégicas implementadas para Colombian Dry Fruits fueron:

- Exportar frutas deshidratadas al mercado de Miami
- Buscar una alianza estratégica y de largo plazo con el proveedor de frutas deshidratadas
- Buscar una alianza estratégica y de largo plazo con el comercializador en Miami
- Estructurar correctamente el proyecto
- Crear una compañía con el único propósito de exportar las frutas deshidratadas desde Colombia.
- Crear la marca del producto a exportar y comercializar en el exterior.

En julio del 2018 una vez terminó su práctica universitaria en Parmalat, Natalie la hija de Luis Ernesto se pone al frente de la idea de negocio, aprovechando las ventajas que le da la Universidad de la Sabana con la tutoría y consejos de profesores de amplia experiencia en la estructuración y formulación de proyectos de inversión.

2.2 Planteamiento estratégico

Después de haber logrado la constitución de la compañía, se realizó una reunión en julio del 2018 donde, producto de una lluvia de ideas y socializaciones entre los socios, se crearon la misión, visión, principios y valores de la empresa.

Misión: “Producir, Procesar y Comercializar, mecatos naturales cultivados en los campos de Colombia, contribuyendo con el mejoramiento de los hábitos alimenticios de niños, adolescentes y adultos.”

Visión:

- Ser pioneros en la Producción, Procesamiento y Comercialización de frutos deshidratados de alta calidad nutricional 100% naturales.
- En un periodo de dos (2) años posicionar la marca **Tiki Loop’s DryFruits** en el mercado de Estados Unidos, logrando que los niños lo lleven en su lonchera diaria y los adultos lo conviertan en su snacks preferido.



Figura 2. Logotipo de Tiki Loop’s Dry Fruits
Fuente: Colombian Dry Fruits S.A.S.

Principios y valores:

- Los productos procesados y comercializados son 100% naturales, sin preservantes, sin azúcares y producidos en los campos de Colombia.
- Apoyamos a los campesinos de la región donde se cultivan los frutos a deshidratar con asistencia técnica y precios sustentables.
- Garantizamos trazabilidad de todo el proceso, desde su siembra, procesamiento en planta, empaque, exportación y hasta su venta al cliente final en el exterior.
- Amamos nuestro trabajo y nos gusta ser referentes en frutos naturales, porque sembramos salud a los niños, adolescentes y adultos que los consumen.
- Sembramos, procesamos y comercializamos frutos deshidratados de calidad con el sello hecho en Colombia “Made in Colombia”.

Objetivos mediano y largo plazo:

Los objetivos que todos los miembros de la compañía se comprometen cumplir en un periodo de tres años son:

1. Iniciar operaciones solamente cuando se tengan completos el 100% de la documentación de exportación.
2. Garantizar las dos alianzas estratégicas, tanto en Colombia como en EEUU.
3. Ser una Compañía rentable desde el inicio de sus operaciones.
4. En un periodo de dos (2) años alcanzar la capacidad instalado de nuestro aliado en Colombia de 1.5 toneladas por mes.
5. En un periodo de tres (3) años ofrecer productos 100% orgánicos.
6. En un periodo de cinco (5) años, la compañía deberá contar con toda la Cadena de Valor: Siembra, Planta de procesamiento, Planta de Empaque y comercialización en el exterior.

3. Marco teórico y conceptual

En el marco teórico vamos a hablar sobre definiciones y conceptos que describen qué es un modelo de negocio según diferentes fuentes, qué es y para qué sirve la creación y captura de valor, y como todo esto impacta de manera positiva la organización.

3.1 Modelo de negocio: Definiciones y características

En la actualidad, el “Modelo de negocio” es un concepto frecuentemente utilizado en temas de gestión empresarial. Sin embargo, es un tema con más de 50 años de antigüedad, que ha tomado gran relevancia gracias al auge de las tecnologías de la información, las cuales lo han dinamizado y globalizado permitiéndole generar diversidad de configuraciones. Para comprender este concepto en profundidad, a continuación, presentaremos de manera cronológica varias definiciones que se le ha dado en la literatura especializada.

La primera vez que se habló de modelo de negocio fue en 1954 cuando Peter

Drucker “define que para que un modelo de negocio sea adecuado debe responder a las preguntas: quién es el cliente, qué valora, y cuál es la lógica subyacente que explica cómo podemos aplicar dicho valor al cliente a un costo apropiado.

Después de muchos años se volvió a escuchar del término por Linder y Cantrell (2000) quienes definen que “un modelo de negocio operativo es la lógica nuclear de la organización para crear valor. El modelo de negocio de una empresa orientada a los beneficios explica cómo ésta hace dinero”.

Más tarde, Chesbrough and Rosenbloom (2002) explican que el objetivo de un modelo de negocio es “articular la proposición de valor; identificar un segmento de mercado; definir la estructura de la cadena de valor; estimar la estructura de costes y el potencial de beneficios; describir la posición de la empresa en la red de valor y formular la estrategia competitiva”; mientras que Amit y Zott (2001) lo ven como un concepto que “explicita el contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones designadas para crear valor al explotar oportunidades de negocio”. De forma sencilla, para Magretta (2002) un modelo de negocio “define como la empresa trabaja”.

Posteriormente, en el 2005, Shafer, Smith y Linder analizan 12 definiciones publicadas entre 1989 y 2002, y desarrollan un diagrama de afinidad (ver Figura 3) para identificar las cuatro categorías comunes que componen todas las definiciones: “elecciones estratégicas, creación de valor, captura de valor y red de valor. En definitiva, un modelo de negocio debe incluir las elecciones estratégicas, muchas veces asociadas a una red de organizaciones que colaboran, que explican la creación y captura de valor.”

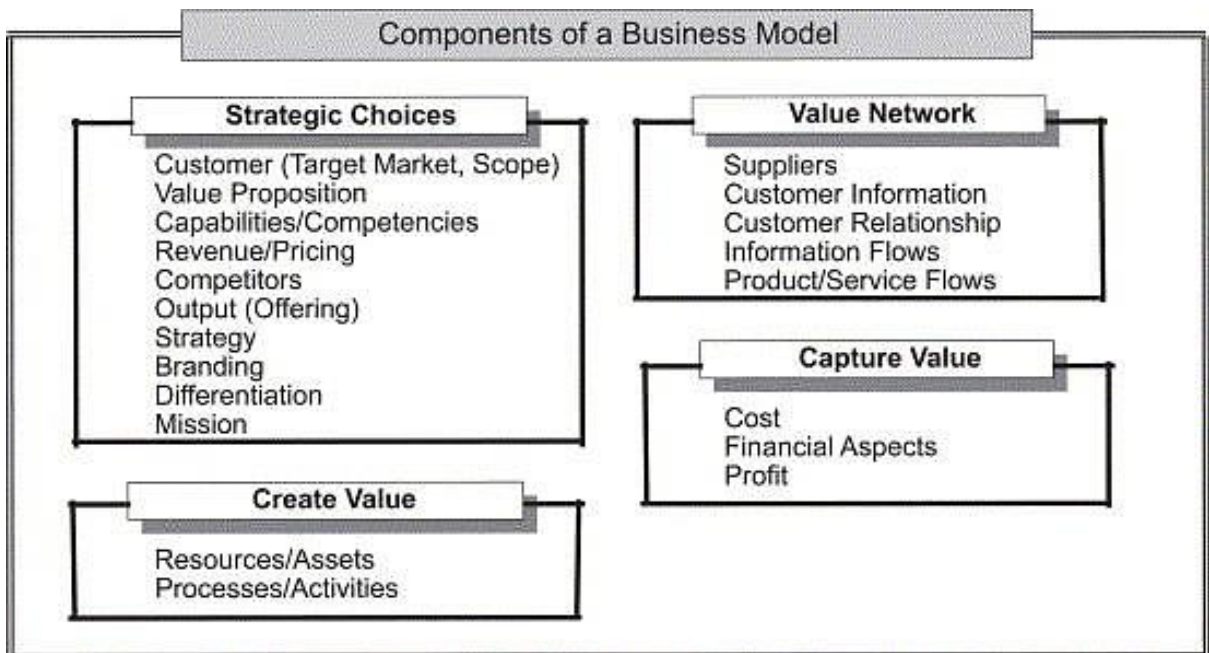


Figura 3. Componentes del modelo de negocio según Shafer, Smith y Linder (2005)

Además, afirman que el modelo de negocio es una estrategia de las empresas para tener claridad sobre el norte que quiere tener el negocio, en cómo manejarlo y qué implementar para lograr cada objetivo.

En ese mismo año, Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005) con un concepto holístico afirman que un modelo de negocio es “una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones, que nos permite expresar la lógica de negocio de una empresa específica. Es la descripción del valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes y de la arquitectura de la empresa y su red de socios para crear, comercializar, y aportar valor a la vez que genera un flujo rentable y sostenible de ingresos”. De esta definición surgen los 9 bloques que van a componer el modelo canvas: segmento de cliente, propuesta de valor, canales de distribución, relación con el cliente, fuentes de ingreso, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costos.

De acuerdo con las anteriores definiciones quedan claros varios elementos que componen la definición de un modelo de negocio:

1. Presencia de diversos componentes que configuran una compañía

Una compañía está compuesta por diferentes elementos, que articulados, permiten que ésta sea rentable y sostenible. Estos se pueden agrupar en: la experiencia de clientes, el soporte de la operación y el flujo de dinero. En los primeros, experiencia de clientes, vemos qué están buscando, qué necesidades debe satisfacer la empresa, que necesidades tienen los clientes y cómo fidelizarlos. En los segundos, soporte de la operación, se encuentran todas esas alianzas, procesos y actividades clave para lograr el objetivo de la organización y, por último, el flujo de dinero, son las inversiones, gastos y costos que se generan en la compañía para que ésta sea rentable y sostenible en el tiempo.

2. Relación sistémica entre todos los componentes:

Según Terlizzi (2014) “El enfoque sistémico propone soluciones en las cuales se tienen que considerar diversos elementos y relaciones que conforman las partes intervinientes de todo sistema y el entorno del cual forma parte”. Por tal razón, al pensar de forma sistémica el modelo de negocio, vemos como todos los elementos se interrelacionan y uno depende de otro para mejorar y subsistir. Esto quiere decir que cada una de las partes no sobresale por sí sola, sino que son un conjunto y para tener un buen modelo de negocio debe haber coherencia y relación de un elemento con otro.

3. Esta relación responde a unas decisiones estratégicas específicas

El propósito de creación y captura de valor implica que las decisiones sobre el diseño de un modelo de negocio son de nivel estratégico más que operativo, puesto que se refieren a su crecimiento, sostenibilidad en el tiempo, obtención de rendimientos y competitividad, lo que difiere de decisiones funcionales sobre problemas de coordinación de los elementos para la operación diaria.

4. La creación y captura de valor como propósito y configuración del modelo de negocio

Un rasgo fundamental de las definiciones más recientes del concepto de modelo de negocio es su propósito de crear y capturar valor. Por ello, en la década del 2000 se observa la introducción del tema en los modelos de negocio como un propósito fundamental. Así, Amit y Zott (2001) señalan que la “creación de valor en tiempos de cambio consiste en satisfacer la necesidad percibida de crear valor

para la empresa y sus socios; en ese sentido el modelo de negocio explica el contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones designadas para crear valor al explotar oportunidades de negocio”.

Sin embargo, aunque el concepto de creación de valor es fundamental en la literatura sobre gestión estratégica, no existe un consenso sobre qué es la creación de valor o sobre cómo se puede lograr al interior de la empresa (Lepack et al, 2007). Por esto, dada su importancia para el diseño de los modelos de negocio a continuación ampliaremos la comprensión de este concepto.

De acuerdo con Levy (2013, pág. 32) “la Creación de Valor es la “razón de ser” o la “restricción ontológica” o el propósito fundamental rector y “sentido de existencia” de toda organización. Por tal razón, según explica Alfaro et al. (2017) las organizaciones tienen como propósito la creación de valor económico y social, lo cual implica para la organización, generar y entregar beneficios que superen las expectativas, aportaciones, esfuerzos, inversiones y pagos realizados por sus diferentes grupos de interés. Sin embargo, las organizaciones no sólo deben “crear valor”, sino también “capturar valor”, que significa, recibir retornos o beneficios por haber entregado valor a sus stakeholders (Lepak et al., 2007). Es decir, las organizaciones crean valor como medio para obtener diferentes tipos de beneficios, tal como se muestra en la Figura 4.

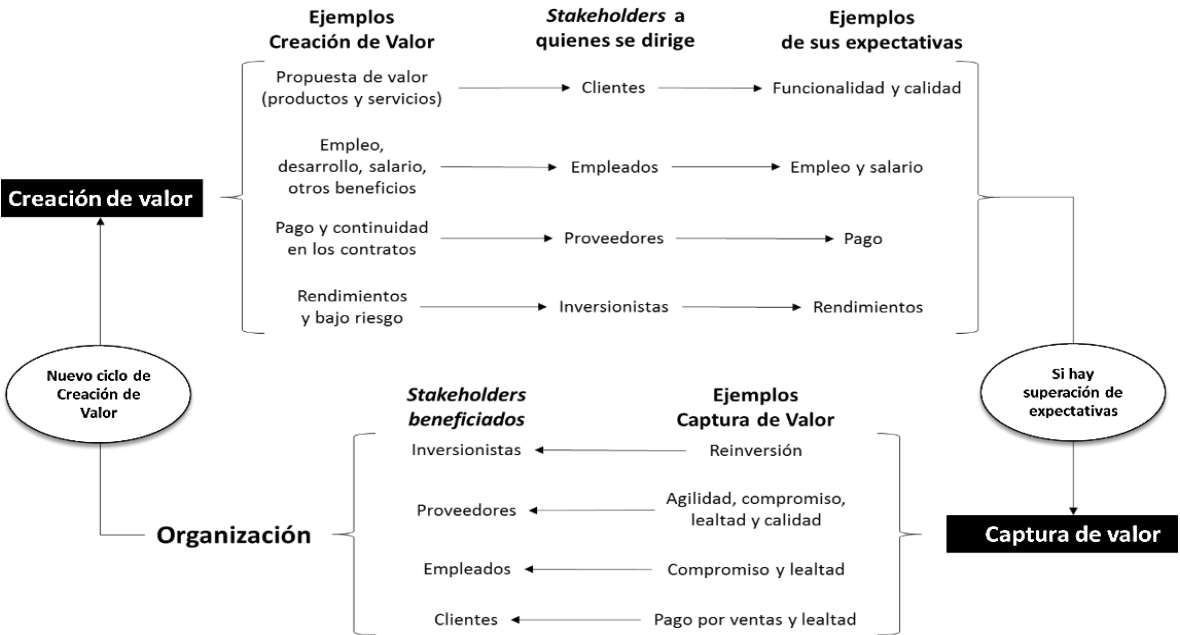


Figura 4. Dinámica de la creación y captura de valor. Basado en Lepack et al. (2007)

Fuente: Alfaro, J. A., et al. 2007

Tal como se ve en la Figura 4, la creación de valor y su captura por parte de la compañía crean un círculo virtuoso donde se superan las diversas expectativas de todos los grupos de interés de la organización, de allí su relevancia y necesidad de ser el motor de la dinámica expresada en los modelos de negocio.

3.2 Business Model Canvas: descripción, componentes y sus relaciones

Osterwalder y Pigneur (2010) describen su Modelo de Negocio Canvas con 9 bloques que están interrelacionados. De esta manera, se logra mayor claridad y entendimiento al momento de realizar un negocio, ya que estos nueve bloques agrupan la relación con el cliente, el soporte y el flujo de dinero, todo lo que una empresa necesita para ser sostenible y duradera.

Analizando los 9 bloques de Osterwalder y usando la Figura 5, Márquez (2010) explica que “el bloque temático del centro representa el conjunto de la oferta de valor que se dirige a uno o varios segmentos de mercado a través de unos canales y con una forma específica de relacionamiento con los respectivos clientes; los tres asuntos anteriores están representados por los bloques de la derecha. Los bloques temáticos de la parte izquierda representan los recursos, actividades y terceros que actúan como aliados, necesarios para producir y mantener la oferta de valor. Los bloques inferiores representan el reflejo de ingresos y costos del conjunto anterior”.

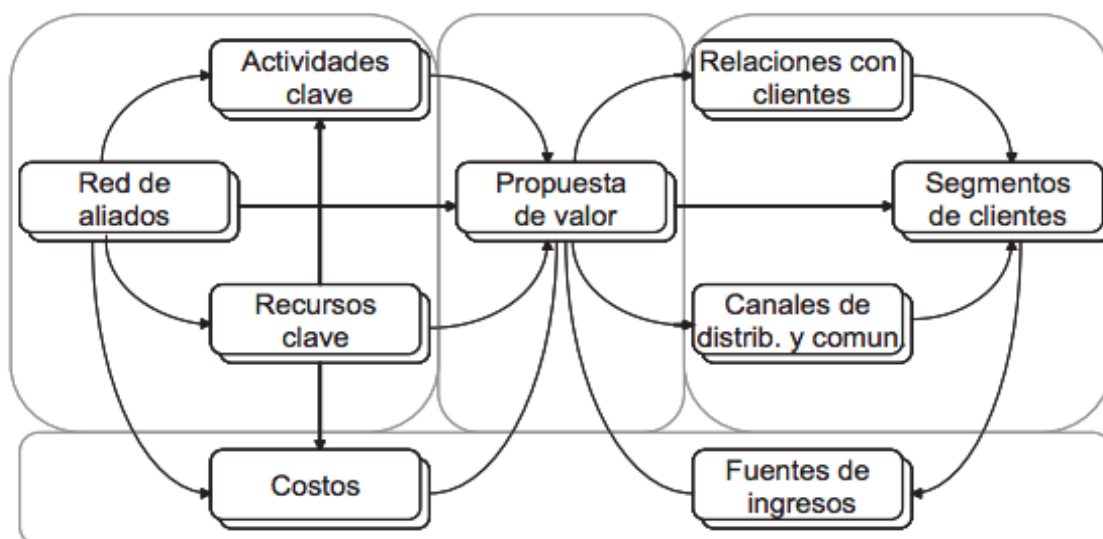


Figura 5: Versión de Modelo de Negocio según Osterwalder (2008).

Fuente: Márquez (2010)

A continuación, explicaremos en detalle cada uno de los anteriores bloques y la relación existente entre ellos.

3.2.1 Los nueve bloques del “Business Model Canvas”

La mejor forma de describir y explicar para qué sirve y cómo funciona el “Business Model Canvas” es explicando sus 9 bloques, tal como los plantea Osterwalder y los grafica en la Figura 6.

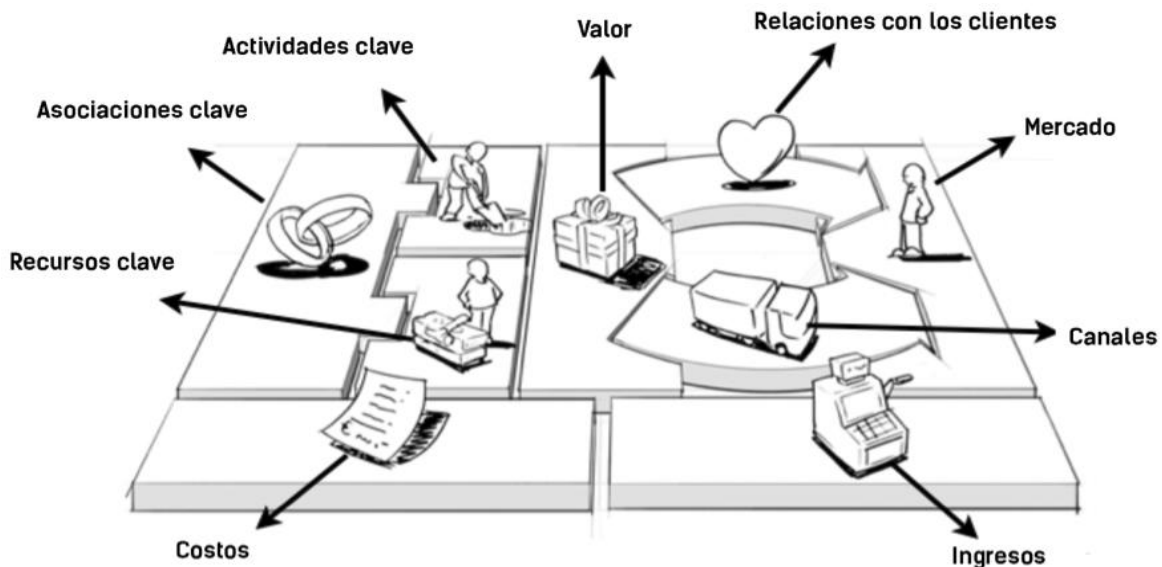


Figura 6. Business Model Canvas

Fuente: Osterwalder y Pigneur (2010).

De acuerdo con la figura anterior, estos bloques se agrupan en 3 áreas dentro del gráfico: clientes, en la parte derecha; soporte en la parte izquierda; y flujo de dinero, en la parte inferior de la figura. En detalle, estas categorías y los bloques que las componen son:

- Experiencia de los clientes: compuesta por segmento de mercado, propuesta de valor, relación con los clientes y canales.
- Soporte de la operación: por actividades clave, recursos clave y alianzas clave.
- Flujo de dinero: por estructura de costos y fuentes de ingresos.

La definición y características de los 9 bloques se presentan a continuación, según

lo presentan Osterwalder y Pigneur (2010) en su libro.

1. Segmento de mercado



En este punto, la empresa decide a qué segmento específicamente va a ofrecer sus productos y/o servicios, y puede ser uno o varios segmentos de clientes. Existen varias estrategias que la organización puede definir respecto a este punto, las cuales pueden ser: mercado de masas, nicho de mercado, mercado segmentado, mercado diversificado o plataformas multilaterales.

2. Propuesta de Valor



Según Kaplan y Norton (1997) la propuesta de valor describe la combinación única de producto, precio, servicio, relación e imagen que una empresa ofrece al cliente objetivo. Por esto, la propuesta de valor debe comunicar aquello que la empresa espera hacer mejor o de manera diferente que la competencia para sus clientes.

Para Osterwalder y Pigneur (2010) la propuesta de valor es un diferenciador o ventajas innovadoras que logran atrapar a un cliente y fidelizarlo, logrando satisfacer una necesidad o solucionar un problema. Según ellos, existen varios enfoques de la propuesta de valor, que le pueden servir a la empresa como estrategia de diferenciación frente a sus clientes, como son: novedad, personalización, mejora de rendimiento, precio, diseño, marca, status, accesibilidad y reducción de costos.

Como se ha podido observar, existe una estrecha relación entre los segmentos de clientes y la propuesta de valor que la empresa diseña para estos. Incluso ésta constituye el centro de todo modelo de negocio. Es por esto que Osterwalder et al. (2014) proponen una metodología específica para diseñar la propuesta de valor adecuada para un determinado segmento de mercado. Primero se identifica el Perfil del Cliente y posteriormente, se diseña un cierto Mapa de Valor específico

para aquel perfil. Más adelante explicaremos en detalle esta metodología.

3. Canales



Los medios por los cuales se va a establecer contacto con los clientes son claves para tener una buena comunicación, distribución y venta del producto y/o servicio. Los canales de distribución tienen cinco fases, aunque no todas las compañías los utilizan en el mismo orden: información, evaluación, compra, entrega y posventa.

4. Relación con el cliente



La empresa debe tener una relación diferente con sus clientes, ya que no todos buscan y esperan las mismas cosas de ésta. Así, por ejemplo, su relación puede ser personal o automatizada. A continuación, se evidencian algunas opciones de relacionamiento con el cliente:

1. Autoservicio
2. Comunidades de clientes
3. Creación colectiva
4. Asistencia

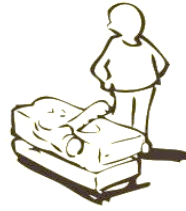
5. Fuentes de ingresos



“Las empresas deben preguntarse lo siguiente: ¿por qué tipo de valor creado está dispuesto a pagar cada segmento de mercado? Si responde correctamente a esta pregunta, la empresa podrá crear una o varias fuentes de ingresos en cada segmento de mercado” (Osterwalder y Pigneur, 2010). Existen varias formas de

crear fuentes de ingreso como, por ejemplo: venta de activos, préstamos, cuotas, o publicidad.

6. Recursos Clave



Son los activos estratégicos, es decir, aquellos que logran que la empresa cree y ofrezca valor. Estos recursos clave se pueden dividir en las siguientes categorías: intelectuales, físicos, humanos y económicos.

7. Actividades Clave



Estas actividades son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos. Dichas actividades se pueden dividir en las siguientes categorías: producción, plataforma o resolución de problemas.

8. Asociaciones Clave



Son los proveedores y socios que ayudan a que la empresa crezca y se de un buen funcionamiento del modelo de negocio. Estas asociaciones clave tienen en cuenta tres motivaciones: la optimización, la reducción de riesgos y la compra de determinados recursos.

9. Estructura de Costos



En este bloque se describen todos los costos que se manejan para tener un

modelo de negocio rentable; en estos se incluyen los costos de fidelización, relación con el cliente, creación y captura de valor, entre otros. Se tienen algunas características clave: los costos fijos, los costos variables, las economías de escala y las economías de campo.

3.2.2 La Propuesta de valor: corazón del modelo de negocio

Como anteriormente lo mencionamos, la propuesta de valor de una empresa es el núcleo de todo el modelo de negocio, ya que en ésta se conoce que se va a ofrecer, cuál es su diferenciador, porque se debe escoger la empresa y no otra, y lo que cuesta.

Según esto, la propuesta de valor debe capturar al cliente con el beneficio que aporta el negocio. Por tal razón, el objetivo de la propuesta de valor es satisfacer una necesidad o solucionar un problema, teniendo en cuenta el segmento de mercado al que se está apuntando.

Hay diferentes tipos de propuesta de valor, entre ellas, hay unas muy innovadoras y con ideas frescas y nuevas, mientras otras donde se mejora un producto y/o servicio ya existente. Sea cual sea se debe capturar al cliente y en lo posible fidelizarlo.

“Una propuesta de valor crea valor para un segmento de mercado gracias a una mezcla específica de elementos adecuados a las necesidades de dicho segmento. Los valores pueden ser cuantitativos (precio, velocidad del servicio, etc.) o cualitativos (diseño, experiencia del cliente, etc.)” (Osterwalder y Pigneur, 2010).

Para desarrollar una propuesta de valor eficaz, Osterwalder et al. (2014) proponen una metodología representada en la Figura 7. En primera instancia, se debe definir muy bien el perfil del cliente, posteriormente, definir un mapa de valor específico para el perfil identificado y luego, revisar que cada uno de los componentes de ambos ejercicios estén alineados entre sí.

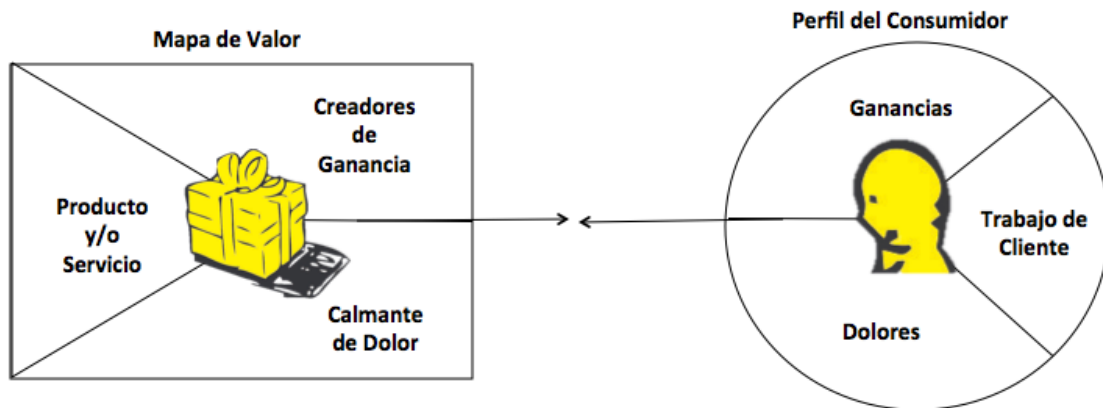


Figura 7. Relación entre el Mapa de Valor y el Perfil del Consumidor

Fuente: Osterwalder et al. (2014)

A continuación, describiremos cada uno de esos tres pasos a la luz del trabajo de Osterwalder et al. (2014).

Identificación del Perfil del Cliente:

Este diagrama se divide en tres segmentos: trabajos del cliente, ganancias y dolores.

1. Trabajos del cliente: En este elemento se realiza una lista de todas las tareas pendientes, que quiere realizar el consumidor, que necesidades tiene por suplir o simplemente que está buscando. Es importante saber cuál es la necesidad que tiene el cliente, saber si la empresa la puede satisfacer y cómo lo puede lograr.
2. Dolores: En esta reflexión se realiza una lista que describa los errores que se cometen, los riesgos, y las situaciones molestas antes, durante o después de realizar un trabajo. Se pueden identificar tres tipos de problemas: resultados no deseados, problemas o características, obstáculos y riesgos.
3. Ganancias: Aquí se hace una lista de los resultados positivos y beneficios que esperan obtener los consumidores para suplir su necesidad o deseo. Se espera identificar cuatro ganancias de los clientes: ganancias requeridas, ganancias esperadas, ganancias deseadas y ganancias inesperadas.

Construcción del Mapa de Valor:

Este diagrama se divide en tres segmentos: producto y/o servicio, creadores de ganancia y calmantes de dolor.

1. Producto y/o servicio: En este espacio se realiza una lista de todos los productos y/o servicios que ofrece la empresa y todos los elementos con los cuales la empresa desea suplir esa necesidad que tienen los consumidores. Hay diferentes tipos de productos o servicios como son los tangibles, los intangibles, los digitales y financieros.
2. Calmantes de dolor: En este espacio se enumeran las diferentes tácticas para suplir esas necesidades insatisfechas del consumidor, buscando eliminar o minimizar esas necesidades.
3. Creadores de ganancia: Se desarrolla una lista de cómo los productos y/o servicios generan grandes satisfacciones (ganancias) al consumidor. Aquí se ve como, la innovación del producto y/o servicio, genera buenos resultados y grandes beneficios para los consumidores.

Finalmente, ambos se alinean cuando las tres partes del Mapa de Valor responden perfectamente a los tres espacios del Perfil del Cliente, es decir, cuando sus productos y/o servicios generan calmantes de dolor y ganancias que son importantes para el consumidor, cuando la empresa logra satisfacer la necesidad que el consumidor espera suplir.

3.2.3 Aplicación del Business Model Canvas a diferentes propósitos de la práctica empresarial

Teniendo en cuenta lo descrito por Márquez (2010), hay diferentes propósitos para aplicar el Business Model Canvas como herramienta en la comunicación corporativa y como herramienta en el análisis competitivo.

Como herramienta de comunicación corporativa, el Business Model Canvas es esencial para tener al equipo de trabajo al día con lo que está sucediendo en la

empresa y con lo que se espera de esta, coloquialmente se diría que “no hubiese teléfono roto”, sino trabajar todos con la misma claridad y la misma base para que funcione la compañía como debe ser, un engranaje, donde ninguna pieza es más que otra, sino que una depende de la otra para funcionar de la mejor manera.

Como herramienta para el análisis competitivo, el Business Model Canvas nos sirve también para evaluar a nuestra competencia y ver factores y variables a mejorar teniendo en cuenta nuestro canvas y el de las empresas afines a la nuestra. Así, es más fácil atacar y ser pioneros en el sector.

4. Metodología para diseñar un Business Model Canvas

El libro Generación de Modelos de Negocio (Osterwalder y Pigneur, 2010) nos muestra cinco fases para el buen diseño de un modelo de negocio: movilización, comprensión, diseño, aplicación y gestión. A continuación se explican las cinco fases:

1. **Movilización:** en esta fase se tienen en cuenta las ideas, objetivos y planeaciones para tener un modelo de negocio exitoso. Las actividades clave en esta fase son: definición de los objetivos del proyecto, comprobación de las ideas preliminares para el negocio, planificación y la formación de un equipo.
2. **Comprensión:** en esta fase se hace el análisis y la investigación de mercado a la cual se espera dirigir el producto y/o servicio. Las actividades clave son: análisis del entorno, estudio de clientes potenciales, entrevistas con expertos, estudio de los intentos anteriores (se evalúa el modelo anterior, los errores, y razones) y se recopilan ideas y opiniones.
3. **Diseño:** En esta fase se tiene en cuenta los dos puntos anteriores (movilización y comprensión) para mejorar el modelo de negocio actual teniendo en cuenta la investigación de mercado realizada. Las actividades clave en esta fase son: sesión de brainstorming, creación de prototipos, pruebas y selección.
4. **Aplicación:** Después de haber evaluado las 3 fases anteriores, en esta fase se lleva a cabo la aplicación del nuevo modelo de negocio, se realizan las pruebas pertinentes y se da la ejecución.

5. Gestión: en la última fase para el diseño del modelo de negocio, se genera la adaptación y las mejoras realizadas al modelo anterior, según la reacción del target seleccionado y la investigación de mercado realizada.

5. Proceso de Diseño del Modelo de Negocio de Colombian Dry Fruits S.A.S.

Para realizar el diseño del modelo de negocio de la compañía C.I. Colombian Dry Fruits S.A.S. nos vamos a basar en las etapas planteadas por Osterwalder. Como se mencionó en el apartado anterior, los procesos para un buen diseño de modelo de negocio son: movilización, comprensión, diseño, aplicación y gestión.

Osterwalder plantea que las cinco fases no siempre ocurren de manera lineal, es decir, en algún momento puede pasar que se trabajen dos fases al tiempo ya que una depende de la otra. “Así mismo, la creación de prototipos durante la fase de diseño puede generar ideas nuevas que requieran una investigación adicional o un repaso de la fase de comprensión.” (Osterwalder et al., 2005)

5.1 Fase 1: Movilización para desarrollar el modelo de negocio

Esta etapa corresponde a los antecedentes ya presentados en la introducción de este trabajo y la descripción de la compañía. Adicionalmente, presentamos la estructura organizacional de la compañía como se muestra a continuación en la Figura 8.

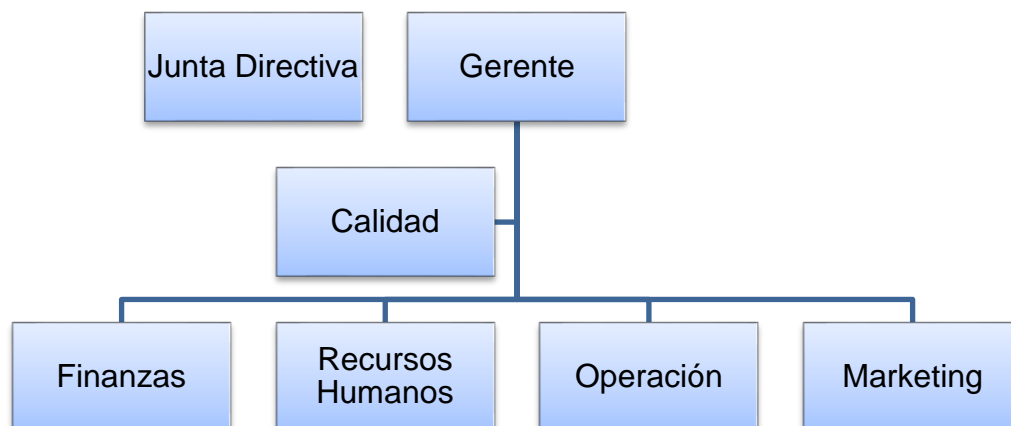


Figura 8. Estructura organizacional de Colombian Dry Fruits.

Fuente: Creación propia

5.2 Fase 2: Comprensión del modelo de negocio

Esta etapa corresponde al análisis, reflexión y evaluación del actual modelo de negocio. Para tal efecto utilizaremos no solo lo descrito por Márquez (2010), sino también la propuesta de Osterwalder et al. (2005), quienes señalan que existen tres pasos fundamentales al abordar un diseño de modelo de negocio: visualizar el modelo, evaluar el modelo e innovar en el modelo. En este sentido, en esta segunda etapa de comprensión desarrollaremos los dos primeros: visualizar y evaluar el actual modelo de negocio de la compañía.

Visualizar el modelo

Consiste en describir el modelo de negocio actual representado en los nueve bloques, registrando en cada uno de los bloques los elementos respectivos por medio de una frase corta o una palabra. Se sugieren las siguientes preguntas como una guía para apoyar el proceso de descripción:

ALIANZAS	PROCESOS	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONAMIENTO	SEGMENTOS DE CLIENTES
¿Quiénes son los aliados estratégicos más importantes? ¿Quiénes apoyan con recursos estratégicos y actividades? ¿Cuáles actividades internas se podrían externalizar con mayor calidad y menor costo?	¿Cuáles son las actividades y procesos clave en el modelo de negocio?	¿Qué se ofrece a los clientes en términos de productos y servicios? ¿Cuáles son aquellas cosas por las que pagan los clientes? ¿Por qué los clientes vienen a la compañía? ¿En qué se diferencia la oferta de la de otros proveedores?	¿Qué tipo de relaciones construye con los clientes? ¿Tiene una estrategia de gestión de relaciones?	¿Quiénes son los clientes? ¿Puede describir los diferentes tipos de clientes en los que se está enfocando? ¿En qué difieren los segmentos de los clientes?
	RECURSOS		CANALES DE DISTRIBUCIÓN	
	¿Cuáles son los recursos más importantes y costosos en su modelo de negocio? (Personas, redes, instalaciones, competencias, ...)		¿Cómo llega a los clientes y cómo los conquista? ¿A través de cuáles canales interactúa con los clientes?	
COSTOS		INGRESOS		
¿Cómo es la estructura de costos? ¿Cuáles son los costos más importantes en la ejecución del modelo de negocio?		¿Cuál es la estructura de sus ingresos? ¿Cómo gana dinero en el negocio? ¿Qué tipo de ingresos recibe? (pagos por transacciones, suscripciones y servicios, entre otros)		

Figura 9. Preguntas guía para la descripción de un modelo de negocio

Fuente: Márquez (2010)

En la Figura 10, presentamos el ejercicio de visualización del modelo de negocio actual de la compañía CDF, en el cual se utilizaron las preguntas propuestas anteriormente.

La visualización del modelo actual de C.I. Colombian Dry Fruits

ALIANZAS	PROCESOS	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONAMIENTO	SEGMENTO DE CLEINTES
<p>1. ¿Quiénes son los aliados estratégicos más importantes?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Suqa: desarrollador de las frutas deshidratadas • Proempaques: quienes van a desarrollar la impresión del empaque • Comercial USA (Averiguar si hay un comercializador o se va a contratar fijo en la empresa) <p>2. ¿Quiénes apoyan con recursos estratégicos y actividades?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Socios de la empresa (Dirección general y fondos) • Conocimiento en la producción (Suqa) • Conocimiento comercial (Vendedor) <p>3. ¿Cuáles actividades internas se podrían externalizar con mayor calidad y menor costo?</p> <ul style="list-style-type: none"> • El diseño del empaque. Este lo realiza el encargado de la imagen de la empresa. 	<p>1. ¿Cuáles son las actividades y procesos clave en el modelo de negocio?</p> <ul style="list-style-type: none"> • I+D+i (Investigación, desarrollo e innovación) • Promoción del producto • Venta del producto • Análisis financiero • Negociación con los proveedores • Negociación y comunicación con el comercial • Aprovisionamiento • Logística de salida 	<p>1. ¿Qué se ofrece a los clientes en términos de productos y servicios?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Piña en trozos deshidratada • Piña en rodajas deshidratada • Mango en trozos deshidratada <p>2. ¿Cuáles son aquellas cosas por las que pagan los clientes?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Suplir una necesidad • Mejores hábitos alimenticios • Productos 100% naturales • Calidad y sabor <p>3. ¿Por qué los clientes vienen a la compañía?</p> <p>Porque contamos con un productos 100% naturales, que van bien con las tendencias saludables de las personas actuales, porque los productos tienen una presentación limpia y fresca y porque su sabor y aroma respiran a naturaleza.</p> <p>4. ¿En qué se diferencia la oferta de la de otros proveedores?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Producimos, Procesamos y Comercializamos productos colombianos 100% naturales con la mejor calidad 	<p>1. ¿Qué tipo de relaciones construye con los clientes?</p> <ul style="list-style-type: none"> • La relación con el cliente estará basada en una relación directa, confiable y continúa antes, durante y después de la compra de nuestro producto. Se acompañará a las empresas en todo el proceso (pre-venta, venta y post-venta). En primer lugar se buscará la fidelización de nuestros clientes ofreciendo un producto de alta calidad. <p>2. ¿Tiene una estrategia de gestión de relaciones?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creación de base de datos • Interacción por redes sociales 	<p>1. ¿Quiénes son los clientes?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gasolineras • Tiendas fit • Gimnasios <p>2. ¿Puede describir los diferentes tipos de clientes en los que se está enfocando?</p> <p>Los tipos de clientes a los que está enfocando nuestro productos, son aquellos interesados en mantener una figura física saludable, con tendencia alimenticia de frutas y verduras y que aprecian los alimentos procedentes del campo.</p> <p>3. ¿En qué difieren los segmentos de los clientes?</p> <p><u>Gasolineras:</u> Son las personas, especialmente oficinistas que no tienen mucho tiempo para cocinar y que usualmente utilizan las tiendas de las gasolineras para comprar los alimentos que consumen antes de llegar a la oficina o cuando ya van a sus casas en la tarde.</p> <p><u>Tiendas fit y gimnasios:</u> Los productos se orientan únicamente a personas que se preocupan por su figura y cuidado personal y que por ningún motivo consumen productos con contenido de grasas.</p>
COSTOS			INGRESOS	
<p>1. ¿Cómo es la estructura de costos?</p> <p>Dado que se cuenta con una empresa que hace la maquila, la estructura de costos esta compuesta por el valor de la materia prima por bolsa de 35 gramos, el costo de empaques primario y secundario (bolsa y caja), costos administrativos de la compañía y el margen de ganancia.</p> <p>2. ¿Cuáles son los costos más importantes en la ejecución del modelo de negocio?</p> <p>El costo más sobresaliente es el de la materia prima, que equivale al 70% de la estructura de costos.</p>			<p>1. ¿Cuál es la estructura de sus ingresos?</p> <p>Precio de venta de los productos FOB en la bodega del maquilador.</p> <p>2. ¿Cómo gana dinero en el negocio?</p> <p>El margen entre la estructura de costos y el precio de venta del producto es lo suficientemente amplio para generar utilidad</p> <p>3. ¿Qué tipo de ingresos recibe? (pagos por transacciones, suscripciones y servicios, entre otros)</p> <p>La diferencia entre el precio de venta y los costos de producción.</p>	

Figura 10. Visualización del modelo de negocio actual de CDF.

Fuente:

Creación

Propia

Evaluar el modelo

En esta etapa sub-etapa de la comprensión se debe cuestionar el modelo de negocio actual, para lo cual se evalúan las fortalezas y las debilidades, que hacen referencia a los elementos descritos en cada bloque, o al conjunto en general.

La calificación resultante, debe hacerse de manera objetiva, apoyándose en información adicional que apoya todo el proceso. Márquez (2010) sugiere una serie de preguntas de pueden orientar el proceso en este paso:

ALIANZAS	PROCESOS	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONAMIENTO	SEGMENTOS DE CLIENTES
¿Cuáles aliados pueden ayudar a complementar la oferta de valor? ¿Cuáles proveedores pueden ayudar a optimizar el modelo de negocio?	¿Hay actividades que convenga dar en encargo a los aliados? ¿Las actividades de la empresa se adaptan perfectamente a la propuesta de valor? ¿Cómo se pueden optimizar las actividades?	¿Es posible ofrecer a los diferentes segmentos de clientes soluciones más a la medida? ¿Tienen los clientes otras necesidades que se puedan satisfacer en forma relativamente fácil por la misma empresa o con los aliados? ¿Se puede complementar la propuesta de valor mediante acuerdos con los aliados (por ejemplo: propuestas de proyectos de riesgo compartido)?	¿Qué nivel de personalización requiere cada una de las relaciones con los clientes (por ejemplo: dedicado o autoservicios)?	¿Existen nuevos segmentos de clientes que sea posible atender? ¿Se pueden reagrupar mejor los segmentos de clientes de acuerdo con sus necesidades?
	RECURSOS ¿Existen algunos recursos de los que se pueda prescindir o que se pueden sustituir? ¿Algunos recursos clave pueden ser provistos más eficientemente por los aliados?		CANALES DE DISTRIBUCIÓN ¿Se puede incrementar la base de clientes si se usan mejor los canales? ¿Cómo se puede usar mejor los canales costosos para clientes de alta rentabilidad y canales de costo eficiente para clientes menos rentables? ¿Se pueden integrar mejor los canales (por ejemplo: enlazando mejor el website con puntos reales)? ¿Se pueden introducir nuevos canales de distribución y comunicación para llegar a los clientes? (por ejemplo: acuerdos de distribución con aliados)	
COSTOS		INGRESOS		
¿Existe la forma de reducir la estructura de costos?		¿Se pueden introducir nuevos flujos de ingresos; por ejemplo: alquilando en vez de vender? ¿Se pueden hacer más ventas cruzadas (por ejemplo: ofreciendo a los clientes otros productos propios o de los aliados)?		

Figura 11. Preguntas clave para evaluar un modelo de negocio

Fuente: Márquez, J.(2010)

Según esto, presentamos la evaluación de CDF a continuación.

Evaluación del actual modelo de negocio de C.I. Colombian Dry Fruits

ALIANZAS	PROCESOS	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONAMIENTO	SEGMENTO DE CLIENTES
<p>1. ¿Se trabaja con aliados en un grado suficiente? Si.</p> <p>2. ¿Qué tan bien se trabaja con los socios y proveedores? Se busca una relación de confianza.</p> <p>3. ¿Qué tanto se depende de los socios y proveedores? Totalmente</p>	<p>1. ¿Qué tan eficientes se es en la ejecución de las actividades? Aunque se es eficiente, aun hay oportunidades de mejora y especialmente en la fabricación del producto con SUQA, pues para subir la producción hay que hacer inversiones en maquinaria de empaque en línea.</p> <p>2. ¿Se hacen demasiadas actividades dentro de la misma organización, con la consiguiente falta de foco? no</p>	<p>1. ¿La propuesta de valor todavía satisface suficientemente bien las necesidades de los clientes? no es susceptible de mejora</p> <p>2. ¿Se sabe cómo perciben los clientes la propuesta de valor? Si satisface y es susceptible de mejora. Si se sabe existe una encuesta de satisfacción.</p> <p>3. ¿Ofrecen los competidores propuestas de valor similares a precios similares o mejores? Si</p> <p>4. ¿Qué tan bien son atendidos los clientes de la empresa por otros competidores? Muy regular</p>	<p>1. ¿Se tiene una estrategia para relacionamiento con los clientes? Hay que diseñarla, pero la idea es establecer un relacionamiento "on-Line"</p> <p>2. ¿Qué tan buenas son las relaciones con los mejores clientes? Aun no se ha establecido, pero debemos diseñarla y promoverla, mediante un contacto personal y por internet.</p> <p>3. ¿Se gasta demasiado tiempo y dinero en relaciones con clientes no rentables? Aun no sabemos, pero se tiene un presupuesto del 1% del valor del producto para este concepto.</p> <p>4. ¿Qué tan bien se manejan las relaciones con los clientes? (por ejemplo: seguimiento, entre otros aspectos) La idea es contar con un tablero de seguimiento de ventas y clientes, mediante la herramienta PBI de Microsoft y mantener un contacto continuo con los clientes, mediante reuniones periódicas y por internet.</p>	<p>1. ¿Se conocen suficientemente bien los clientes y sus necesidades? No todavía, porque apenas vamos a penetrar el mercado.</p> <p>2. ¿Es probable que algunos grupos de clientes nos abandonen pronto? Si es probable, pero tenemos establecido reponerlos de inmediato.</p> <p>3. ¿Podemos reagrupar diferentes segmentos de clientes suficientemente bien? Si por ahora vamos con Clientes de Gasolineras, tiendas fit y gimnasios.</p>
	RECURSOS		CANALES DE DISTRIBUCION	
	<p>1. ¿Se dispone de los recursos adecuados en términos de calidad y cantidad? Si</p> <p>2. ¿Se dispone de demasiados recursos internamente, lo que conduce a falta de enfoque? no</p>		<p>1. ¿Se tiene un buen diseño de canales de comunicación y distribución? Para empezar si y se irá ajustando según la necesidad</p> <p>2. ¿Qué tan bien se llega a los clientes? A penas se va a empezar</p> <p>3. ¿Se sabe qué tan buenos son los canales para adquirir clientes? No hasta no arrancar</p> <p>4. ¿Qué tan bien integrados están los diferentes canales? La idea es ir integrándolos a medida que se va evaluando el ritmo de ventas</p> <p>5. ¿Se sabe qué tan eficientes en costos son los canales? No todavía</p> <p>6. ¿Se usan los canales correctos para los clientes correctos? (por ejemplo: en cuanto a rentabilidad) Aun no se sabe</p>	
	COSTOS		INGRESOS	
	<p>1. ¿La estructura de costos es adecuada? Si, es adecuada y en ella se tuvo en cuenta los costos de materia prima, empaques primario y secundario, marketing y costos administrativos</p> <p>2. ¿Se entiende con claridad qué parte del negocio involucra los mayores costos? Si, los mayores costos corresponden a la materia prima, la cual es una maquila</p> <p>3. ¿Qué tan eficiente es la estructura de costos? Es eficiente</p>		<p>1. ¿Qué tan estables son las fuentes de ingresos? hasta ahora no se han iniciado las ventas pero se espera que sean estables</p> <p>2. ¿Qué tan diversificado es el flujo de ingresos? hasta ahora la compañía iniciara con tres tipos de productos y se ira monitoreando mes a mes para ver su diversificación</p> <p>3. ¿Se depende de muy pocas fuentes de ingresos (clientes o negocio)? por ahora si, los clientes son gasolineras, tiendas fit y gimnasios; pero tampoco se cuenta con mucho producto</p> <p>4. ¿Qué tan bien se manejan los precios de la propuesta de valor? los precios fueron estimados según estudio de mercado y de acuerdo con los precios de la competencia se cuenta con un buen margen.</p>	

Figura 12. Evaluación del actual modelo de negocio de CDF

Fuente: Creación Propia

5.2.1. Mercado de los frutos secos

Dentro de la segunda etapa de “comprensión”, también es pertinente profundizar en el conocimiento de las oportunidades del mercado de los frutos secos en los Estados Unidos en el cual la empresa está incursionando.

Descripción del mercado americano

Actualmente en los Estados Unidos los productos alimenticios con mayor demanda son aquellos fáciles de comer, que contengan componentes orgánicos, vitaminas y que sean bajos en calorías. Este fue uno de los resultados arrojados por una investigación de mercado realizada por Innova y publicada en FoodBusinessNews.

Esta tendencia fue confirmada por la siguiente estadística: más del 85% de los nuevos productos introducidos en el mercado de Estados Unidos en 2013 hacen parte del subsector de la salud, entre estos aquellos que combinan diferentes líneas de productos naturales, orgánicos, bajos en calorías, de salud digestiva y control de peso.

En palabras de Lu Ann Williams (2012), directora de innovación en Innova, “los ingredientes naturales y fórmulas nuevas les dan valor agregado a las barras estándar de alimentos. Además, la corriente del estilo de vida sano impulsa este mercado donde los consumidores están dispuestos a probar nuevos sabores y presentaciones”.

El reporte anterior se debe a los cambios de estilo de vida del americano promedio, caracterizado por la escasez de tiempo, las viviendas unipersonales, y un incremento en la preocupación del empleado promedio por lograr el bienestar de su cuerpo evitando la obesidad. Así mismo, el gobierno cada vez más, se está preocupando por el aumento de peso de los ciudadanos, razón por la cual está promoviendo los negocios y el consumo de comida sana y nutritiva.

Bajo el panorama anterior, los americanos están incorporando en su dieta, productos como snacks de fruta deshidratada, los cuales poseen un alto contenido de antioxidantes, fibra y vitaminas.

Oportunidades en este mercado

Las frutas deshidratadas presentan una increíble demanda hacia los Estados Unidos. Durante los últimos tres años 2015, 2016 y 2017, las importaciones de Estados Unidos bajo la partida arancelaria 0804 “Dátiles, higos, piñas, aguacates, guayabas, mangos y mangostinos, frescos o secos” sumaron US K\$3,936,786; en tanto que Colombia exportó a Estados Unidos en ese mismo periodo US K\$7,337 lo que equivale a una participación en el mercado del 0.19%.

En la misma partida arancelaria Costa Rica es el mayor participante de América Latina con un 46% (ver Figura 13).

Product code	Product label	United States of America's imports from Colombia			United States of America's imports from world		
		Value in 2015	Value in 2016	Value in 2017	Value in 2015	Value in 2016	Value in 2017
'080430	Fresh or dried pineapples	2.689	2.194	2.368	674.588	701.426	749.683
'080450	Fresh or dried guavas, mangoes and mangosteens	2	19	65	544.149	610.554	656.386
	Total por año	2.691	2.213	2.433	1.218.737	1.311.980	1.406.069
	Total últimos tres años	7.337	0,19%		3.936.786		
	Costa Rica	1.809.266	45,96%				

Figura 13. Costa Rica mayor participante de América Latina –

Fuente: Datos estadísticos tomados de Trade statistics for international business development. Obtenido de Trade Map: <http://www.trademap.org/Index.aspx>.

Sin embargo, en estas cifras es muy difícil diferenciar la fruta fresca de las deshidratadas, aunque se cree que el 95% es fruta fresca. Separando las cifras, entre piña y mango se observa que Estados Unidos importó piña por valor de US K\$2,145,849. Por su parte, Colombia en esos tres años exportó a Estados Unidos US K\$7,457, lo que equivale a una participación en el mercado de 0.35%. Mientras que la participación de Costa Rica fue del 83% (ver Figura 14).

Product code	Product label	United States of America's imports from Colombia			United States of America's imports from world		
		Value in 2015	Value in 2016	Value in 2017	Value in 2015	Value in 2016	Value in 2017
'0804304000	PINEAPPLES, FRESH OR DRIED, NOT REDUCED IN SIZE, IN CRATES OR OTHER PACKAGES	1.888	1.274	1.201	604.121	646.794	670.709
'0804306000	PINEAPPLES, FRESH OR DRIED, REDUCED IN SIZE	801	1.126	1.167	61.836	64.925	71.161
'0804302000	PINEAPPLES, FRESH OR DRIED, NOT REDUCED IN SIZE, IN BULK	-	-	-	8.631	9.860	7.812
	Total por año	2.689	2.400	2.368	674.588	721.579	749.682
	Total últimos tres años	7.457	0,35%		2.145.849		
	Costa Rica	1.790.335	83,43%				

Figura 14. Costa Rica mayor participante exportación piña de América Latina

Fuente: Datos estadísticos tomados de Trade statistics for international business development. Obtenido de Trade Map: <http://www.trademap.org/Index.aspx>.

Para el mango deshidratado, las cifras muestran que Estados Unidos importó en los tres años analizados US K\$304,987 y Colombia exportó a los Estados Unidos

US K\$86, lo que equivale a una participación en el mercado del 0.03%. Costa Rica no es fuerte en este rubro, está casi como Colombia con una participación del 0.04% (ver Figura 15).

Código del producto	Descripción del producto	United States of America importa desde Colombia			United States of America importa desde el mundo		
		Valor en 2015	Valor en 2016	Valor en 2017	Valor en 2015	Valor en 2016	Valor en 2017
0804508010	MANGO, DRIED	2	19	65	83.264	95.775	125.948
Total últimos tres años		86	0,03%		304.987		
	Costa Rica	110	0,04%				

Figura 15. Costa Rica mayor participante exportación mango de América Latina

Fuente: Datos estadísticos tomados de Trade statistics for international business development. Obtenido de Trade Map: <http://www.trademap.org/Index.aspx>.

Al analizar las cifras de los últimos tres años, se puede concluir que existe una gran oportunidad de penetración de mercado para la piña y mango deshidratado. Aunque las cifras muestran un repunte de las exportaciones de piña fresca, no existen datos para piña deshidratada, por la novedad del negocio. Esta situación nos permite intuir que existe una gran oportunidad para este negocio.

Para la exportación del mango deshidratado, aunque ya se tienen estadísticas, se puede observar que el mercado es muy nuevo y que hay una gran oportunidad de penetración.

Demanda de frutas deshidratadas y canales de distribución

En el futuro inmediato, se espera que la demanda del mercado americano continúe en expansión, ya que los problemas de obesidad infantil han motivado que se desarrollen iniciativas gubernamentales tendientes a crear hábitos alimentarios saludables, lo que lleva a preferir alimentos con mejores contenidos nutricionales. En este ámbito, las frutas secas son percibidas como aquellos productos que responden a las exigencias de salud de la población.

Para iniciar la penetración del mercado y por limitaciones de producción 2 Tonelados/mes se ha previsto disponer de tres canales de venta:

- Bombas de gasolina: Es costumbre que los americanos al abastecer de combustible sus autos se dirijan al mercado de cada bomba y compren productos de rápido consumo. Generalmente la esposa o madre de familia es quien realiza esta compra

- Tiendas Fit: por tratarse de tiendas especializadas en el cuidado de la salud, estas son un mercado obligatorio para los Snacks saludables y especialmente los frutos secos.
- Gimnasios: estos sitios en Estados Unidos disponen de maquinas dispensadoras de alimentos dirigidos a deportistas y personas preocupadas por su salud, por lo tanto, allí existe una oportunidad para la venta de nuestros productos.

En conclusión, se observan oportunidades de mercado en los Estados Unidos, pues existe una demanda creciente en este tipo de productos, nuestro país tiene suficientes productos para ofrecer y aún es muy baja la exportación de estos frutos, además, se han identificado los canales de distribución y las especificaciones esperadas del producto.

Oferta de frutos deshidratados

Aunque la oferta es baja, ya se puede encontrar piña y mango deshidratado, especialmente en almacenes de cadena como Wal-Mart y Publix. Estos productos provienen de Filipinas, Costa Rica y algunos de Hawái. Algunas de las marcas que se pueden encontrar son:





Fotos tomadas por: Luis E. Polanco (dueño de Colombian Dry Fruits)

A continuación, se presenta un análisis de estos productos realizado en Estados Unidos por los dueños de la compañía:

Establecimiento	Producto	Foto	Unidad de medida	Peso	Valor total	Concepto
Publix	Mango slices		gr	113	2,99	El sabor no es agradable y buena la presentación
The Fresh Market	Banana		gr	40	4,99	La presentación es muy bonita
CVS	Piña Cristalizada		gr	28	3,99	El sabor no es agradable y buena presentación
	Mango Philippin		gr	283	8,99	El sabor no es agradable y fea la presentación

Figura 16. Cuadro comparativo - Fuente: Creación propia

El cuadro anterior muestra el resumen de un ejercicio de inteligencia de mercado realizado en Miami en julio de 2018. Con esa información y después de los análisis financieros se estableció un precio de US\$4.99 al público para nuestro producto.

En conclusión, existe muy poca oferta y la calidad no es muy buena, por tal razón creemos que nuestros productos deshidratados tienen oportunidad en este mercado.

5.2.2. Industria de frutos deshidratados: los productores en Colombia

La industria y el mercado de frutas deshidratadas en Colombia aun no se ha desarrollado, por lo existe un gran potencial para esta actividad.

Las empresas que están incursionando en el mercado de frutas deshidratadas no superan la docena, y según el informe de Procolombia realizado para la feria Gida de Turquía en el 2011, se destacan las siguientes: Andiequip, TropicKit, Frutireyes, Caribbean Exotics, Tomacol, Fruta Fresca Verona, Signa Grain, Ocati, Andes Export Company y Alimentos Naranja Verde.

Como se dijo anteriormente, el mercado de frutas deshidratadas en el país es muy incipiente, aunque se observa un incremento del mismo. En las Figuras 17 y 18 se observan las exportaciones anuales de piñas y mangos frescos y/o secos que hizo Colombia tanto a Estados Unidos como al resto del mundo en los últimos años.

Product code	Product label	Colombia's exports to United States of America			Colombia's exports to world		
		Value in 2015	Value in 2016	Value in 2017 ▼	Value in 2015	Value in 2016	Value in 2017
0804300000	Piñas "ananás", frescas o secas	1,507	2,574	1,812	3,458	9,768	10,560

Figura 17. Bilateral trade between Colombia and United States of America Product: 080430 Fresh or dried pineapples -

Fuente: Datos estadísticos tomados de Trade statistics for international business development. Obtenido de Trade Map: <http://www.trademap.org/Index.aspx>.

Product code	Product label	Colombia's exports to United States of America			Colombia's exports to world		
		Value in 2015	Value in 2016	Value in 2017 ▼	Value in 2015	Value in 2016	Value in 2017
0804502000	Guayabas, mangos y mangostanes, frescos o secos: mangos y mangostanes	2	19	54	1,093	2,207	2,804
0804501000	Guayabas, mangos y mangostanes, frescos o secos: guayabas	0	9	14	69	106	107

Figura 18. Bilateral trade between Colombia and United States of America Product: 0804502000 Guayabas, mangos y

mangostanes, frescos o secos: mangos y mangostanes - Fuente: Datos estadísticos tomados de Trade statistics for international business development. Obtenido de Trade Map: <http://www.trademap.org/Index.aspx>.

Al analizar las cifras exportadas se puede concluir que existe una oportunidad de mercado muy grande y que tanto los cultivadores como productores de frutos deshidratados colombianos no han descubierto esta gran oportunidad que existe. Para ello es necesario que el gobierno diferencie las sub-partidas arancelarias entre frutos frescos y frutos secos. Así, por ejemplo, en el caso del mango y el mangostino existe una única estadística para los frutos frescos y secos.

El proyecto de exportación de Colombian Dry Fruits está orientado hacia los países por encima del trópico de cáncer; por lo tanto se realizó una inteligencia de mercado con este propósito arrojando los resultados de las gráficas siguientes (Figuras 19 y 20)



Figura 19. List of importing markets for a product exported by Colombia in 2017: 080430 Fresh or dried pineapples - Fuente: Datos estadísticos tomados de Trade statistics for international business development. Obtenido de Trade Map: <http://www.trademap.org/Index.aspx>.

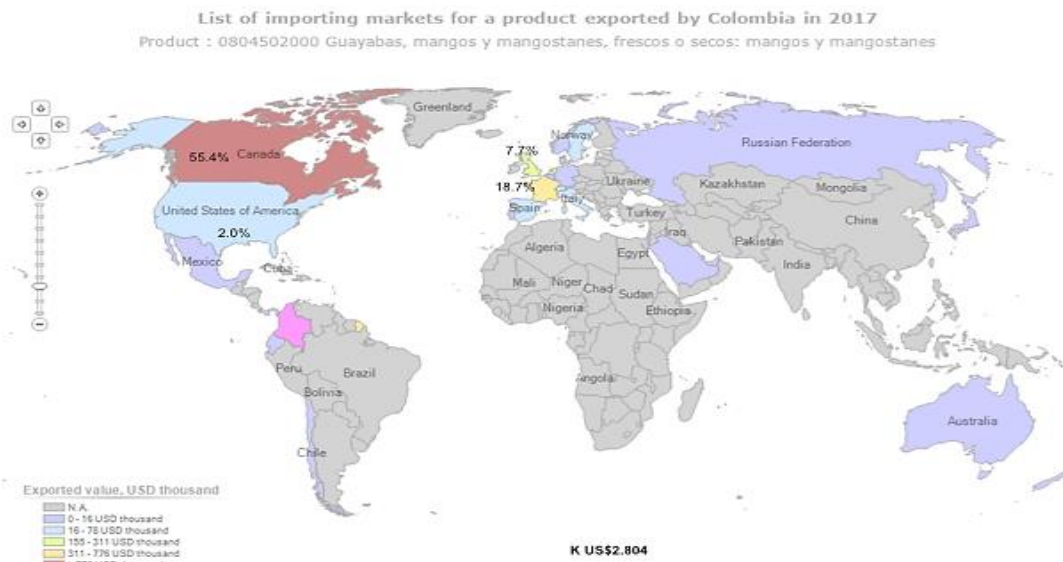


Figura 20. List of importing markets for a product exported by Colombia in 2017: 0804502000 Guayabas, mangos y mangostanes, frescos o secos: mangos y mangostanes - Fuente: Datos estadísticos tomados de Trade statistics for international business development. Obtenido de Trade Map: <http://www.trademap.org/Index.aspx>.

Del análisis de las anteriores Figuras 19 y 20, se concluye que el mayor importador de piña fresca y seca es Estados Unidos, razón por la cual el proyecto de Colombian Dry Fruits está orientado inicialmente a exportar piña deshidratada a este país.

En cuanto a la importación de mangos y mangostinos frescos y secos, el mayor importador en el 2017 fue Canadá, mientras Estados Unidos solo reportó el 2% de las importaciones. Aun así, el proyecto de Colombian Dry Fruits incluye inicialmente el mercado americano, considerando que es un mercado en expansión que está conociendo este tipo de frutas.

5.3 Fase 3: Diseño del modelo de negocio

En esta tercera etapa de la metodología, se reúne lo visto en las etapas anteriores de movilización y comprensión, y se diseña el canvas final de la compañía.

5.3.1. Diseño de la propuesta de valor

Para realizar una propuesta de valor, se deben tener en cuenta tres etapas: identificar el perfil del cliente, diseñar el mapa de valor y revisar el ajuste entre el perfil del cliente y el mapa de valor (Osterwalder et al., 2014).

1. Identificar el perfil del cliente: para lograr un buen perfil del consumidor se debe tener en cuenta que es lo que le interesa al cliente, que busca, que necesidades tiene por suplir. Para esto se requieren 5 pasos: primero, se debe seleccionar el segmento del cliente; segundo, identificar los trabajos de los clientes (que están buscando solucionar); tercero, que dolores tienen sus clientes; cuarto, identificar las ganancias de los clientes; y quinto, se deben priorizar los dolores, ganancias y trabajos de los consumidores para mantenerlos satisfechos.
2. Diseñar el mapa de valor: se debe describir como el producto y/o servicio de la compañía va a crear y a capturar valor. Para llegar a esto es necesario realizar 4 etapas: primero, se debe realizar una lista de los productos y/o servicios que ofrece la empresa; segundo, realizar una lista

de ideas de cómo los productos y/o servicios de la compañía ayudan a calmar los dolores de los consumidores; en tercer lugar se debe realizar una lista con las ganancias que los consumidores esperan o las cuales los van a sorprender, y por ultimo, la cuarta etapa es ordenar los calmantes de dolor, ganancias y productos y/o servicios en orden de importancia.

3. Revisar el ajuste entre el perfil del cliente y el mapa de valor: al finalizar el diseño del mapa de valor y la construcción del perfil del consumidor, se debe tener un cuadro perfecto, donde haya conexión entre productos, servicios, dolores, ganancias y trabajos de los clientes. Hay tres tipos diferentes de ajuste entre el mapa de valor y el perfil del consumidor:
 - a. Ajuste problema – solución: este se presenta cuando se tiene garantía de que es lo que causa dolor o ganancia en los consumidores, que necesidad quieren mejorar, y es cuando se realiza una propuesta de valor enfocada en esto.
 - b. Ajuste problema – mercado: el ajuste de mercado se realiza cuando se tiene certeza que las ganancias y calmantes de dolor de los productos y/o servicios de la empresa están creando y capturando valor.
 - c. Ajuste modelo de negocio: el ajuste del modelo de negocio existe cuando la propuesta de valor es sostenible, y genera valor para la compañía.

Por tanto, para crear una propuesta de valor certera debemos primero crear y capturar valor. En ese sentido, realizamos el siguiente análisis de la Creación y Captura de valor de Colombian Dry Fruits, el cual se plasma en las siguientes Figuras 21y 22:

Partes interesadas	¿Qué esperan?	Valor creado por la organización
Clientes (B2C)	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad • Textura • Sabor • Fácil adquisición • Buen precio 	<ul style="list-style-type: none"> • Snack saludable como lonchera de niños • Snack de una sola porción • Snack con sabor 100% natural sin azucares ni endulzantes • El Snack se adquirirá en estaciones de servicio, tiendas fit y canales de internet • El precio es competitivo con cualquier otro Snack no saludable
Clientes (B2B)	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad • Buen precio • Porcentaje 	<ul style="list-style-type: none"> • Sabor 100% natural • Garantizar un % de ganancia para otros canales de distribución • Ofrecer % de ganancia para Brokers y vendedores

	<ul style="list-style-type: none"> ganancia Buen producto 	<ul style="list-style-type: none"> El precio garantiza competir con Dulces y papas fritas 															
Empleados	<ul style="list-style-type: none"> Trabajo Salario Motivación 	<ul style="list-style-type: none"> Motivador trabajar en productos naturales y que promueven la buena salud Salario básico + % incremento en ventas % sobre las utilidades alcanzadas por la Compañía Oportunidad de crecimiento en cada compañía: C.I. CDF y UDF 															
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> Política de cartera y proveedores 	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Política</th> <th>Cartera</th> <th>Proveedores</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>CONTADO</td> <td>20%</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>CREDITO A 30 DIAS</td> <td>50%</td> <td>30%</td> </tr> <tr> <td>CREDITO A 60 DIAS</td> <td>20%</td> <td>50%</td> </tr> <tr> <td>CREDITO A 90 DIAS</td> <td>10%</td> <td>10%</td> </tr> </tbody> </table>	Política	Cartera	Proveedores	CONTADO	20%	10%	CREDITO A 30 DIAS	50%	30%	CREDITO A 60 DIAS	20%	50%	CREDITO A 90 DIAS	10%	10%
Política	Cartera	Proveedores															
CONTADO	20%	10%															
CREDITO A 30 DIAS	50%	30%															
CREDITO A 60 DIAS	20%	50%															
CREDITO A 90 DIAS	10%	10%															
Inversionistas	<ul style="list-style-type: none"> Mentalidad de largo plazo Crecimiento Rentabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> Posicionar la marca Aliados estratégicos: Cultivadores y Planta de Procesamiento de Alimentos Automatizar proceso Crecer con las dos (2) compañías: 1 en Colombia y 1 en USA 															

Figura 21. Captura de valor de Colombian Dry Fruits S.A.S.

Fuente: Creación propia

Captura de valor de Colombian Dry Fruits:

Captura de valor	Partes Interesadas
<ul style="list-style-type: none"> Fidelización Lealtad Supliendo una necesidad 	Cientes (B2C)
<ul style="list-style-type: none"> Fidelización 	Cientes (B2B)
<ul style="list-style-type: none"> Salario emocional Lealtad Permanencia Continuidad Crecimiento 	Empleados Canales de distribución
<ul style="list-style-type: none"> Confianza Lealtad Cumplimiento 	Proveedores Cultivadores Vendedores
<ul style="list-style-type: none"> Generando credibilidad Reinvirtiendo Posicionando la marca 	Inversionistas Crecimiento de la compañía

Figura 22. Creación de valor de Colombian Dry Fruits S.A.S.

Fuente: Creación propia

5.3.2. Diseño del modelo de negocio de Colombian Dry Fruits

Como se describió en el apartado 5.2, Márquez (2010) basándose en Osterwalder (2005) muestra que existen tres pasos fundamentales al abordar un diseño de modelo de negocio: visualizar y evaluar el modelo de negocio actual de la compañía, e innovar sobre ese modelo. Por tanto, en esta tercera fase de “diseño

del modelo de negocio”, vamos a desarrollar el último paso respecto a innovar en el modelo de negocio.

Innovar en un modelo de negocio:

De acuerdo con el autor, en esta etapa, participan grupos de personas expertos en el diseño de modelos de negocio, con el apoyo de un grupo de personas que conocen el negocio, a través de diferentes herramientas, como la tormenta de ideas sobre mejoras y oportunidades, y la solución de preguntas claves.

“Para generar diversos prototipos de modelos, se recomienda dividir el equipo de personas en varios grupos, para que cada uno proponga uno o más prototipos. Luego se rotan parcialmente las personas entre los grupos para fortalecer o enriquecer los prototipos. Las preguntas ilustradas en la siguiente tabla (Figura 23) pueden ser útiles para romper el statu quo y las fijaciones, éstas buscan incentivar y fortalecer la creatividad” (Márquez, 2010).

ALIANZAS	PROCESOS	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONAMIENTO	SEGMENTOS DE CLIENTES
¿Se trabaja con aliados en un grado suficiente? ¿Qué tan bien se trabaja con los socios y proveedores? ¿Qué tanto se depende de los socios y proveedores?	¿Qué tan eficientes se es en la ejecución de las actividades? ¿Se hacen demasiadas actividades dentro de la misma organización, con la consiguiente falta de foco?	¿La propuesta de valor todavía satisface suficientemente bien las necesidades de los clientes? ¿Se sabe cómo perciben los clientes la propuesta de valor? ¿Ofrecen los competidores propuestas de valor similares a precios similares o mejores? ¿Qué tan bien son atendidos los clientes de la empresa por otros competidores?	¿Se tiene una estrategia para relacionamiento con los clientes? ¿Qué tan buenas son las relaciones con los mejores clientes? ¿Se gasta demasiado tiempo y dinero en relaciones con clientes no rentables? ¿Qué tan bien se manejan las relaciones con los clientes? (por ejemplo: seguimiento, entre otros aspectos)	¿Se conocen suficientemente bien los clientes y sus necesidades? ¿Es probable que algunos grupos de clientes nos abandonen pronto? ¿Podemos reagrupar diferentes segmentos de clientes suficientemente bien?
	RECURSOS ¿Se dispone de los recursos adecuados en términos de calidad y cantidad? ¿Se dispone de demasiados recursos internamente, lo que conduce a falta de enfoque?		CANALES DE DISTRIBUCIÓN ¿Se tiene un buen diseño de canales de comunicación y distribución? ¿Qué tan bien se llega a los clientes? ¿Se sabe qué tan buenos son los canales para adquirir clientes? ¿Qué tan bien integrados están los diferentes canales? ¿Se sabe qué tan eficientes en costos son los canales? ¿Se usan los canales correctos para los clientes correctos? (por ejemplo: en cuanto a rentabilidad)	
COSTOS		INGRESOS		
¿La estructura de costos es adecuada? ¿Se entiende con claridad qué parte del negocio involucra los mayores costos? ¿Qué tan eficiente es la estructura de costos?		¿Qué tan estables son las fuentes de ingresos? ¿Qué tan diversificado es el flujo de ingresos? ¿Se depende de muy pocas fuentes de ingresos (clientes o negocio)? ¿Qué tan bien se manejan los precios de la propuesta de valor?		

Figura 23. Preguntas clave para mejorar e innovar en un modelo de negocio

Fuente: Marquez (2010)

Con base en lo anterior, a continuación, se muestra la innovación propuesta en el modelo de negocio de Colombian Dry Fruits:

Innovación propuesta para el modelo de negocio de Colombian Dry Fruits

ALIANZAS	PROCESOS	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONAMIENTO	SEGMENTO DE CLIENTES
<p>1.¿Cuáles aliados pueden ayudar a complementar la oferta de valor? La empresa productora de frutos secos: SUQA; La empresa comercializadora en Estados Unidos USA Dry Fruits</p> <p>2.¿Cuáles proveedores pueden ayudar a optimizar el modelo de negocio? SUQA si se invierte en automatización en el empaque del producto.</p>	<p>1.¿Hay actividades que convenga dar en encargo a los aliados? Tercerización de producto terminado y procurar plantas de procesos cerca de los campesinos</p> <p>2.¿Las actividades de la empresa se adaptan perfectamente a la propuesta de valor? si</p> <p>3.¿Cómo se pueden optimizar las actividades? haciendo acuerdo de largo plazo con los productores de materia prima que incluyan precios estables y volúmenes de producción e instalar plantas de proceso cerca de los cultivos</p>	<p>1.¿Es posible ofrecer a los diferentes segmentos de clientes soluciones más a la medida? Podría ser ventas por internet y entrega puerta a puerta</p> <p>2.¿Tienen los clientes otras necesidades que se puedan satisfacer en forma relativamente fácil por la misma empresa o con los aliados? Si, ofrecer otros productos deshidratados, aromática de frutos secos o Café de Colombia</p> <p>3.¿Se puede complementar la propuesta de valor mediante acuerdos con los aliados (por ejemplo: propuestas de proyectos de riesgo compartido)? Si pero en el futuro</p>	<p>1.¿Qué nivel de personalización requiere cada una de las relaciones con los clientes (por ejemplo: dedicado o autoservicios)? Ambos niveles deben ser probados, mientras posicionamos el producto.</p>	<p>1.¿Existen nuevos segmentos de clientes que sea posible atender? Si, se han mapeado los siguientes clientes: Vending Machines en la vía, Estadios deportivos y parques</p> <p>2.¿Se pueden reagrupar mejor los segmentos de clientes de acuerdo con sus necesidades? Si se pueden reagrupar por edades, deportes y hobbies.</p>
	RECURSOS		CANALES DE DISTRIBUCION	
	<p>1.¿Existen algunos recursos de los que se pueda prescindir o que se pueden sustituir? Mientras crecemos No.</p> <p>2.¿Algunos recursos clave pueden ser provistos más eficientemente por los aliados? no</p>		<p>1.¿Se puede incrementar la base de clientes si se usan mejor los canales? Si. Ejemplo: usar canales online como Amazon</p> <p>2.¿Cómo se puede usar mejor los canales costosos para clientes de alta rentabilidad y canales de costo eficiente para clientes menos rentables? dentro de la estructura de costos incluir estos márgenes para poder atender los extremos de los clientes.</p> <p>3.¿Se pueden integrar mejor los canales (por ejemplo: enlazando mejor el website con puntos reales)? Si, sin embargo habría que hacer acuerdo con los clientes</p> <p>4.¿Se pueden introducir nuevos canales de distribución y comunicación para llegar a los clientes? (por ejemplo: acuerdos de distribución con aliados) Si</p>	
COSTOS			INGRESOS	
	<p>1.¿Existe la forma de reducir la estructura de costos? Si, automatizando la planta productora de frutas e instalar la planta cerca de los cultivos</p>		<p>1.¿Se pueden introducir nuevos flujos de ingresos; por ejemplo: alquilando en vez de vender? no por ahora</p> <p>2.¿Se pueden hacer más ventas cruzadas (por ejemplo: ofreciendo a los clientes otros productos propios o de los aliados)? si, pero despues de unos años de posicionar la compañía y el producto.</p>	

Figura 24. Preguntas clave para mejorar e innovar en un modelo de negocio -

Fuente: Creación propia

5.4 Fase 4: Aplicación y gestión

La compañía Colombian Dry Fruits estará siendo monitoreada periódicamente por los inversionistas y de cumplirse las expectativas de ellos, se pretende tener una capacidad de producción y exportación de 20 Toneladas/mes; para lograr lo anterior, los inversionistas vislumbran desde ahora la instalación de la planta procesadora de frutas cerca de los cultivos, y el siguiente plan de producción a cinco años:

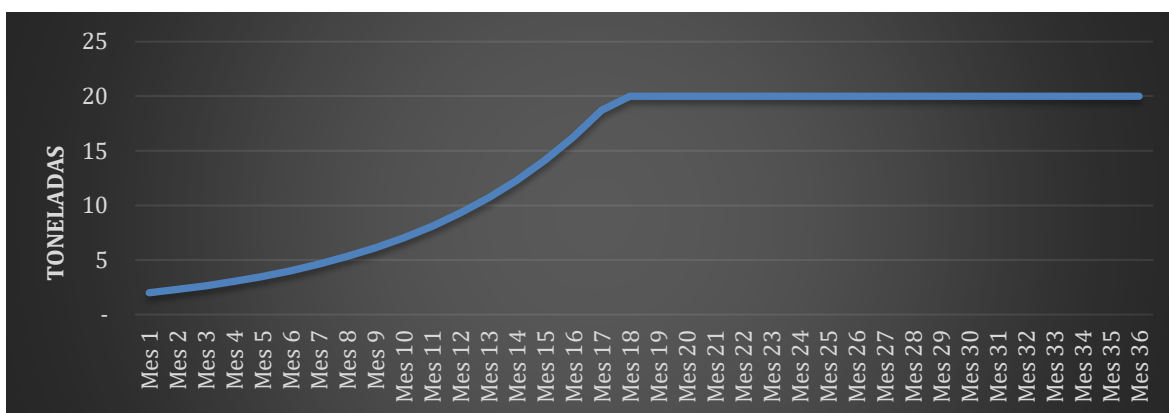


Figura 25: Plan de producción a cinco años

Fuente: Creación Propia

Este plan de producción sería para dos tipos de productos y en dos sitios geográficos de Colombia:

1. Piña: en los Llanos Orientales, Zona Cafetera o en Santander
2. Mango y otros frutos exóticos: en el Tolima (Espinal o Girardot).

De acuerdo con lo anterior, lo que se pretende en el futuro es poseer dos plantas procesadoras de frutos con una capacidad instalada de 10 toneladas/mes cada una, y ampliar los clientes a países diferentes de USA, como Canadá, Europa y Rusia.

6. Conclusiones

De acuerdo con el Business Model Canvas y lo estructurado para Colombian Dry Fruits, los inversionistas iniciarán operaciones de exportación de frutas

deshidratadas en los primeros dos años con mango y piña, y comercializando inicialmente en gasolineras, gimnasios y tiendas fit.

Además, tenemos una gran oportunidad ya que es poca la competencia que tenemos de snacks de frutos deshidratados en Estados Unidos, teniendo en cuenta un estudio realizado por ProChile (2011), los americanos no sólo continúan sus hábitos de “snacking” sino que los han aumentado en esta última década (de acuerdo al USDA, el norteamericano pasó de consumir 3,8 comidas diarias a 4,9 lo cual se atribuye al snack) y el norteamericano está cambiando sus hábitos alimenticios hacia productos sanos y nutritivos.

Después del tercer año y una vez cumplidas las metas Colombian Dry Fruits ampliara su red de clientes a vending machines, estadios deportivos y parques temáticos; cuando esto haya ocurrido los inversionistas pretenden incursionar en otros países por encima del trópico de cáncer como Canadá, Europa y Rusia.

7. Bibliografía

Alfaro, J. A., Mejia-Villa, A., Recalde, M., & Rodríguez-Ferradas, M. I. (2017). Las asociaciones empresariales como motores de la innovación estratégica en las empresas: marco teórico y aplicación al caso de Navarra. EUNSA. Pamplona, España.

Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic management journal*, 22(6-7), 493-520.

Ávila, R. *Revista Dinero*. (2018). Las frutas exóticas: el futuro del agro en colombia. Retrieved from <https://www.dinero.com/pais/articulo/el-futuro-del-sector-agropecuario-son-las-frutas-tropicales-y-exoticas/231673>

Baden-Fuller, C., & Morgan, M. S. (2010). Business models as models. *Long Range Planning*, 43(2-3), 156-171.

Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and corporate change*, 11(3), 529-555.

colombia, p. (2012). por obesidad, mercado de snacks saludables generó ganancias del 5% en el mundo. recuperado de [http://www. procolombia. co/actualidad-internacional/agroindustrial/por-obesidadmercado-de-snacks-saludables-genero-ganancias-del-5-en-el-mundo](http://www.procolombia.co/actualidad-internacional/agroindustrial/por-obesidadmercado-de-snacks-saludables-genero-ganancias-del-5-en-el-mundo).

Con frutas deshidratadas 10 empresas colombianas participan en Gida 2011 en Turquía. (2011). Retrieved from <http://www.procolombia.co/noticias/con-frutas-deshidratadas-10-empresas-colombianas-participan-en-gida-2011-en-turquia>

DaSilva, C. M., & Trkman, P. (2014). Business model: What it is and what it is not. Long range planning, 47(6), 379-389.

Drucker, P. (1954). The Practice of Management, Harper and Row Publishers.

Drucker, P. F., & Bookspan, M. (1990). The practice of management. New York: HarperCollins.

Hernández Cárdenas, y., Micán, V., & Yulieth, M. (2018). Diseño metodológico de diagnóstico para colombia paradise sas con base en la teoría de competitividad sistémica.

ITC. (2017). Trade statistics for international business development. Retrieved from [https://www.trademap.org/\(S\(ltgdqprw3nkohy0s3yzsunz\)\)/Country_SelProductCountry_TS_Map.aspx?nvpm=1|170|||0804300000||8|1|1|2|2|1|2|1|1](https://www.trademap.org/(S(ltgdqprw3nkohy0s3yzsunz))/Country_SelProductCountry_TS_Map.aspx?nvpm=1|170|||0804300000||8|1|1|2|2|1|2|1|1)

Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (1997). El cuadro de mando integral. Barcelona: Gestión 2000.

Lepak, D. P., Smith, K. G. & Taylor, M. S. (2007). Value creation and value capture: A multilevel perspective. Academy of Management Review, 32(1), 180-194.

Linder, J., & Cantrell, S. (2000). Carved in water: Changing business models fluidly. Accenture Institute for Strategic Change Research Report, 12, 1-13.

Magretta J. (2002). Why Business Models Matter. Harvard Business Review, 80: 86-92.

Marketersbyadlatina.com. (2017, August 18). En los Estados Unidos crece el consumo de snacks saludables. Retrieved from <http://www.marketersbyadlatina.com/articulo/2720-en-los-estados-unidos-crece-el-consumo-de-snacks-saludables>

Márquez, J. (2010). Innovación en modelos de negocio: La metodología de Osterwalder en la práctica. *Revista MBA Eafit*, 1, 30-47.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.

XX (2015). retrieved october 05, 2018, from <http://poblacion.population.city/estados-unidos/miami/#1>

Osterwalder, A.; Pigneur, Y.; Bernarda, G.; & Smith, A. (2014). *Value proposition design: How to create products and services customers want*. John Wiley & Sons.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the association for Information Systems*, 16(1), 1.

Prochile. (2011). Estudio de Mercado Snacks de Fruta Deshidratada EE.UU. [online] Available at: https://www.prochile.gob.cl/wp-content/files_mf/documento_08_12_11174052.pdf [Accessed 9 Nov. 2018].

Ricart, J. E. (2009). Modelo de negocio: el eslabón perdido en la dirección estratégica. *Universia Business Review*, (23), 12-25.

Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business Horizons*, 48(3), 199-207.

Terlizzi, M. A. (2014, december 02). Qué aporta el enfoque sistémico y estratégico a las organizaciones. Retrieved from <https://mba.americaeconomia.com/articulos/columnas/que-aporta-el-enfoque-sistemico-y-estrategico-las-organizaciones>

Williams, Lu Ann (2012)

