

MODELO DE NEGOCIO ALIMENTOS PROCESADOS SALUDABLES: ESTUDIO DE CASO CON ANÁLISIS DE LA PROPUESTA DE VALOR

*María Guadalupe López Molina*¹

*Miguel Cruz Vásquez*²

*Pablo Buitrón Morales.*³

*Arnoldo De La Rocha Sosa*⁴

1.RESUMEN

Las verdaderas soluciones a los problemas sociales requieren de los esfuerzos de diversos actores en todos los niveles. Combatir la pobreza, el hambre, la corrupción, mejorar la educación, así como mejorar alimentación en la ciudadanía, entre otros; requieren atención por parte de los ciudadanos que son o no afectados. La investigación en la industria de alimentos busca proponer un modelo de negocio adecuado a las empresas enfocadas y preocupadas por generar productos alimenticios saludables, aptos para su consumo diario sin generar algún tipo de problema de salud a corto o largo plazo. Se analiza la propuesta de valor de empresas modelo para reestructurar las nuevas y lograr la oferta de productos o servicios adecuados a las necesidades de la sociedad actual en México.

Actualmente, México presenta problemas críticos de salud derivado de los alimentos, el 68 por ciento de la población mayor a 20 años tiene sobrepeso u obesidad, 74 mil personas al año mueren en el país por complicaciones de la diabetes mellitus que padecen. Estamos en medio de una crisis de alimentación que demanda nuevas necesidades. La oportunidad de atenderlas está en manos de las empresas manufactureras, que son parte

¹ Profesora de tiempo completo IBERO Puebla

² Profesor de tiempo completo UPAEP

³ Profesor de tiempo completo IPADE

⁴ Doctor en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología. laborando actualmente en la industria de alimentos; airnoldo@hotmail.com

de la solución de esta problemática. El crear una propuesta de valor única en función de las necesidades alimenticias del mercado, es la base para la creación del valor compartido en la industria de alimentos procesados, además de contribuir en la solución de la problemática social, estos dos elementos facilitan el reconocimiento y la afinidad entre la marca y el consumidor, siendo ambas la base para lograr la trascendencia organizacional.

Se puede entender como propuesta de valor la razón por la cual el consumidor reconoce y decide adquirir un producto o servicio para satisfacer sus necesidades.

La reestructuración de la propuesta de valor en las empresas procesadoras de alimentos modificará su modelo de negocio, así como las diferentes partes que lo componen. En la medida que la propuesta de valor influya y beneficie al consumidor, mayor será la aceptación y amor hacia la marca, fortaleciendo su relación sin ser afectados por la competencia. La modificación de la propuesta de valor está en función de las necesidades de consumo de los clientes, creando un valor compartido, que permite su permanencia.

Una nueva propuesta de valor saludable es apreciada por los consumidores hoy en día, ya que los medios, la ciencia, el gobierno, los médicos de cabecera y la industria en general les recomienda obtener productos y servicios más adecuados para su consumo diario.

Las empresas modelo que sirven como base para establecer un modelo de negocio de productos procesados saludables han expresado tener un incremento en sus ventas a nivel nacional, e invitan a la industria alimentaria que emprendan en ello pues el mercado está creciendo. Iniciar un negocio con la propuesta de valor adecuada a su mercado, facilita su trayectoria y permanencia en el mismo, puesto que le permite ubicarla y modificarla cuando sea necesario, de igual manera la toma de decisiones estará más dirigida y menos sesgada de su filosofía institucional.

Las empresas establecidas como modelo para la investigación son Empacadora San Marcos, con más de 800 colaboradores ubicada en Lara Grajales, Puebla, además de la empresa La Huerta, ubicada en Aguascalientes, con más de 1,900 colaboradores, que presentan una cartera de productos con características adecuadas para un consumo frecuente.

La forma de procesar y de obtener los alimentos ha cambiado mucho en los últimos años, estos cambios han modificado también a la sociedad. La actual preocupación recae en mantener la salud. En el pasado no se vivían problemas alimenticios fuertes, la industria tiene que ver que se estaba haciendo y que se hacer ahora para tener los problemas alimentarios manifiestos y con ello, replantear el futuro de la industria en el beneficio de todos los involucrados.

Palabras claves:

Alimentos, Salud, Valor Compartido, Modelo Negocios.

2.ABSTRACT

The real solutions of social problems require the effort and sacrifice in every level of the society to advance in the reduction of the problem or reach a solution. The fight against poverty, hungriness, corruption, lack of education and bad nutritious on the citizens, require the effort on all the aspects of the society either affected or not affected to the problem. This thesis is made based on the food industry, where is looking to establish and propose a business model for a group of business and industry in constant grow and development, business focused and worried to create nutritious processed food, adequate for the daily consumption for the customers, without generation any kind of damage either short run or long run. Also, to analyze the value proposition of the different businesses to focus on the organizational reengineering and to offer products or services adequate to the Mexican's society needs.

We can understand as a value proposition as the reason the market segment recognize and decide to consume the products based on the needs that the product or service satisfy or accomplish.

The modification of the value proposition at the healthy processed food businesses will influence the whole business and the different parts of the business model; in the way the value proposition influence and benefit the consumer, the acceptance and appreciation of the costumer will be bigger, creating strong bonds between the brand and the consumer, bonds that will avoid the substitution of the products or services by the entrance of new

competitors. The modify of the value proposition based on the needs of the consumers, is something necessary in the businesses across the time, and that get the companies closer to the creation of shared value and in that case, is the base of the organizational transcendence to guaranteed the presence of the company in the next years.

Based on the actual situation of the country and the alarming healthy data of Mexico, presenting at the Theoretical Framework, we are living a nutrition crisis that must result in the identification of new opportunities, our society is getting sick based on what we eat giving a record death rate related to this issue, and a record on overweight and obesity. This gives us an opportunity to be part of the solution of the market's needs and identify business that will be part of the solution of the society.

The creation of a unique value proposition in relation to the market's needs where our products will be commercialize, is the base of shared value creation at the processed food industry, also to be part the solution of social problems will give recognition and affinity to the brand for the consumer to obtain the transcendence of the organization.

Key Words:

Food, Health, Shared Value, Business Model.

3.INTRODUCCIÓN

Las necesidades alimentarias a las que se enfrenta México, requieren de múltiples contribuciones para satisfacerlas. Los trastornos de salud que presentan los mexicanos debido al ritmo de vida y al costo de los alimentos, principalmente, detonan en el consumo de comida rápida y de alimentos procesados, lo cual, repercute en enfermedades diversas.

Las recomendaciones médicas en su mayoría se inclinan a que sus pacientes consuman alimentos más frescos, de tal suerte, que los alimentos procesados frecuentemente son los menos elegidos por aquellas personas que tienen una capacidad de compra favorable. Los alimentos procesados que conservan naturalmente sus propiedades son los preferidos por aquellas personas que se les dificulta adquirir alimentos frescos pero que pueden pagarlos, aunado a ello, si les son fáciles de conseguir.

Es por ello, que la industria alimentaria debe cuidar las propiedades de los alimentos para seguir siendo una opción saludable al ofertar sus productos. En ese sentido, se lleva a cabo un estudio del sector alimentario y se analiza la opinión de las personas al momento de adquirir sus alimentos, información que, es importante para la industria pues permite identificar una propuesta de valor como base para el desarrollo de un modelo de negocio.

Hipótesis de la Investigación.

La re-definición de una propuesta de valor de un modelo de negocios de alimentos procesados, dependerá de las demandas de salud y de los motivos de compra del mercado.

La investigación pretende determinar una oportunidad para la industria, además de establecer características cualitativas que representen oportunidades para las empresas de reestructurarse completamente en su modelo de negocios.

Ho: Las demandas de salud y de los motivos de compra del mercado, contribuyen en la definición de una propuesta de valor de las empresas de la industria alimentaria.

Ha: Las demandas de salud y de los motivos de compra del mercado, no contribuyen a la definición de una propuesta de valor de las empresas de la industria alimentaria.

4.DESARROLLO DE LA TEORÍA

4.1 Modelo de Negocios

Esta investigación pretende establecer características importantes para la creación de un Modelo de Negocios en la Industria de Alimentos Procesados que tenga bases sólidas para su trascendencia organizacional, y para lograr esto de manera conceptual, es importante soportar este Modelo con argumentos teóricos empresariales y con base a Modelo de Negocios ejemplares y ya establecidos.

El concepto de Modelo de Negocio se ha desarrollado desde los 90's dada la necesidad de explicar a inversionistas como se desarrollarán las ventas de los sistemas (Eisenmann, 2001) pero también para desarrollar diferentes estrategias de innovación en términos de actividades o fuentes de ingresos de diferentes firmas. Hoy en día, también las grandes empresas tienen la necesidad de poder describir su Modelo de Negocio a accionistas.

En la actualidad existe mucha literatura donde el cliente pretende ser parte de la creación de los productos de la empresa, donde participa en invención y entrega de productos, siendo esto importante para la modificación del modelo de negocio de manera constante. Siendo la participación del cliente como un recurso, un recurso en la generación de valor y ligada o con interrelación directa con lo que sería la propuesta de valor de la empresa. (Loic Ple, 2010)

4.2 Elementos del modelo de negocios

El modelo de negocio es un mecanismo por el cual la empresa trata de generar ingresos y beneficios, da un resumen de como una compañía planifica servir a sus clientes. Implica elementos de estrategia y de implementación. (Fred, 2003)

Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes, la arquitectura de la firma, su red de aliados para crear, comercializar y entregar este valor, y el capital relacional para generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles. (Osterwalder, 2004)

Un nuevo modelo de negocio dentro de una organización o en el mercado pudiese detectarse cuando son necesario cambios significativos en un mercado o industria. (Collins, 2008)

Existen cinco circunstancias estratégicas que a menudo exigen un cambio en el modelo de negocios:

- 1.La oportunidad de abordar a través de la innovación disruptiva las necesidades de grandes grupos de clientes potenciales que están fuera del mercado exclusivamente porque las soluciones existentes son demasiado caras o complicadas para ellos.
- 2.La oportunidad de capitalizar una tecnología completamente nueva, envolviéndola con un nuevo modelo de negocios, o la oportunidad de apalancar una tecnología probada llevándola a un mercado completamente nuevo.
- 3.La oportunidad de llevar o tener en la mira, la tarea a resolver hacia un lugar donde éste todavía no existe.
- 4.La oportunidad de protegerse de innovadores disruptivos en los segmentos bajos.
- 5.La necesidad de responder a una base cambiante de la competencia.

Un modelo de negocio describe el raciocinio de como una organización crea, entrega y captura valor. Donde se plasma por medio de nueve bloques estratégicos para la creación del negocio, siendo estos: 1. Segmentos de mercado, 2. Propuesta de Valor, 3. Canales de

Distribución, 4. Relación con los clientes, 5. Fuentes de ingresos, 6. Recursos claves, 7. Actividades claves, 8. Alianzas estratégica, 9. Estructura de costo. (Pigneur, 2010)

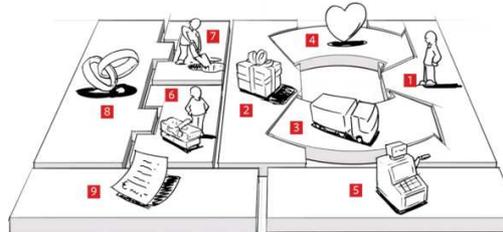


Fig. 4.1 Modelo de negocio canvas, fuente: Generación del Modelo de negocio. Fuente: Pigneur, Generación de Modelo de Negocio (2010).

4.3 Propuesta de valor en la industria de alimentos

La propuesta de valor, es uno de los elementos claves del Modelo de Negocio. La propuesta de valor es la idea central del negocio que se busca cumplir siempre al vivir la experiencia del consumidor y satisfacer esta propuesta en toda la cadena de valor del negocio, además de ser la característica por la que el cliente está dispuesto a pagar para recibirla de dicha empresa. Las compañías que alteran radicalmente sus modelos de negocios, reinventándose ellos mismos, modifican su propuesta de valor, incluso algunas compañías están constantemente reinventándose, ajustándose a los cambios y circunstancias que el mercado demanda para ser más ágiles y globales que la estructura corporativa. (O'Hara, 2003)

4.4 Valor Emocional

Valor Emocional, se refiere a los sentimientos que el cliente experimenta o pretende experimentar cuando trata con la empresa y sus representantes. Estos sentimientos crean un deseo de regresar al negocio o el irse y nunca más volver. (J. Barlow, 2000)

Valor Emocional es un concepto ahora más conectado con la retención de clientes que cualquier otra cosa, es también un valor que la compañía posee con sus colaboradores por el sentimiento de trabajar en dicha organización, que les permite percibir experiencias positivas, significativas y sentimientos importantes para ellos, a pesar de que la organización no pueda proveer todo lo que quieran o resolver todos sus problemas.

4.5 Valor Compartido

Las tres maneras claves de generar valor compartido: 1) Preconciendo mercados y productos 2) Redefiniendo la productividad en la cadena de valor 3) Desarrollando clústeres locales.

El concepto de valor compartido puede definirse como el conjunto de políticas y prácticas operativas que hacen competitiva a una empresa, mientras simultáneamente genera beneficios económicos y sociales a la comunidad en la que opera. Creación de valor compartido se focaliza en la identificación y expansión de conexiones entre la sociedad y el progreso económico.

El concepto descansa en la primicia de que ambos el progreso social y económico debe de referirse usando los principios de valor. Valor es definido en relación al costo, no solo beneficios puramente. Creación de Valor es una idea que es reconocida en los negocios ya hace tiempo, donde las utilidades son ventas ganadas de los clientes menos el costo incurrido. De cualquier manera, los negocios rara vez se han acercado a solucionar las problemáticas sociales desde su percepción de valor pero han tratado los asuntos desde su periferia. Por el lado social, pensar en el factor de valor es cada vez menos común. Organizaciones sociales y entidades gubernamentales en ocasiones ven solamente la situación en función de los beneficios adquiridos por el dinero obtenido. Así pues actualmente más gobiernos e instituciones no gubernamentales empiezan a tener pensamientos en función de la generación de valor en sus organizaciones. (Porter M., 2011)

La generación de Valor Compartido en la industria de alimentos procesados será clave para la trascendencia de empresas en dicha industria. Llegando a entender que el aumento de la cartera de productos que puedan ser parte de una dieta saludable, será importante para el incremento de las ventas a un largo plazo, en la medida que el mercado, los consumidores, clientes adquieran un mayor conocimiento de sus consumos preocupados ya sea por cuestiones de salud o de calidad de vida a largo plazo.

También la correcta sustitución de productos al momento de la prohibición/regulación de sustancias, aditivos, conservadores etc. por los más adecuados y de mayor calidad para el consumo humano será importante para el prestigio buscado y mostrado hacia los clientes y consumidores. El conocimiento especializado en el área de alimentos como la nutrición, salud, inocuidad alimenticia será vital para la trascendencia

organizacional en la industria de alimentos en su creciente necesidad demostrada por los indicadores de salud actuales.

5. MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación se lleva a cabo con un estudio de caso instrumental, donde las empresas analizadas proporcionan los insumos para la mejora de la industria en la que participan y sean la base para la creación de carteras de productos más aptos para el consumo de la sociedad poblana. También, evalúa los modelos de negocio organizacionales de empresas que actualmente ofrecen propuestas de valor interesantes a sus consumidores.

5.1 Canvas Modelo de Negocios

Se llenó el Canvas del modelo de negocio de las empresas establecidas como modelo, buscando resaltar las características más importantes con el que el negocio actualmente cuenta, herramienta conceptual y gráfica que permite visualizar el negocio de una manera estratégica y rápida, representada su herramienta en la figura 5.1.

Esta herramienta ressemble el lienzo de un pintor, que permite pintar modelos de negocios de modelos existentes o nuevos. (Pigneur, 2010) En el centro del lienzo está colocada la propuesta de valor que es lo que siempre hace diferente a las empresas en el mercado, permitiéndoles sobrevivir en el mercado. Esta propuesta de valor la tienes que llevar a una serie de clientes colocados en el lado derecho a la propuesta, como lo muestra la Figura 5.1 ya que a ellos llevas tu propuesta de valor, apoyados por los elementos claves que te respaldan como son los socios, las actividades y los recursos.

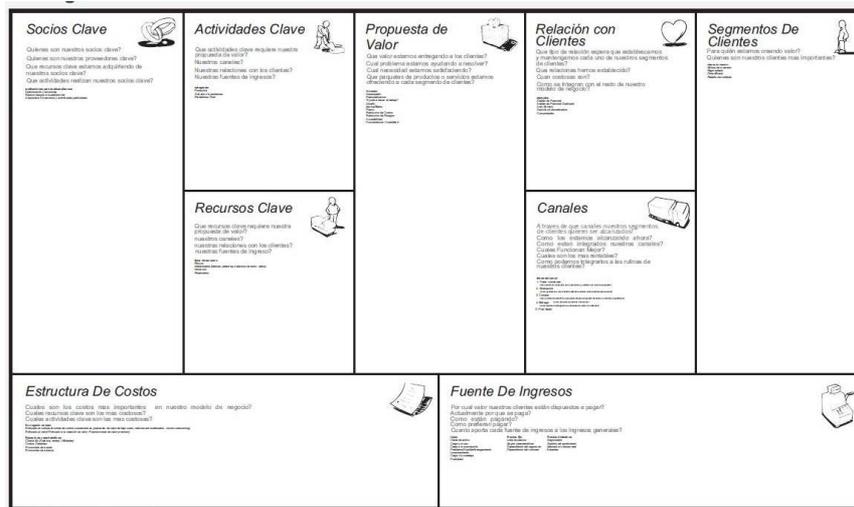


Fig. 5.1. Canvas del modelo de negocio. Fuente: (Pigneur, 2010)

La visualización y representación gráfica de nuestros modelos de negocio nos lleva a tener un mejor panorama de lo que estamos o queremos ofrecer para mejorar todos y cada uno de los elementos plasmados en un futuro o en la creación de diferentes propuestas de valor en nuevos negocios o divisiones.

5.2 Encuestas de Mercado

Se realizaron encuestas al consumidor, buscando resaltar la oportunidad de fortalecer la relación cliente-empresa en cuestión de la mejora de las características del alimento, en función de las necesidades sociales.

Encuestas aplicadas en la población de Puebla, clase media-alta, que tiene los recursos y recibe comunicación de los daños que actualmente hacen los alimentos, resaltando de esta manera la hipótesis planteada, buscando su aceptación en función a la aceptación y potencial del mercado. El nivel de confianza para justificar la hipótesis fue del 95.5% por las 398 encuestas aplicadas a un universo de 586,531 habitantes de acuerdo a porcentajes de clases sociales establecidos por el INEGI, donde la tendencia que el consumidor de este segmento tome vaya en función de los resultados obtenidos.

6. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Se presentan los resultados cualitativos donde se agrupan y resaltan los elementos más importantes de las empresas modelo para la creación del modelo de negocio en la industria, combinando las características más importantes para el ofrecimiento de valor emocional y valor compartido en la industria, siendo un referente de cambio y de mejora en beneficio de la población de estudio, el ofrecimiento de una cartera de productos más adecuada.

6.1 Propuesta final del Modelo de Negocio

Después de analizados los modelos de negocio clave, además de analizado las necesidades sociales y las tendencias del mercado actual de la población estudiada que es Puebla. Se sacaron elementos cualitativos de las empresas que pueden hacer una diferencia y que están ligadas a su propuesta de valor que es apreciada por los consumidores en su creciente conocimiento y nuevas necesidades de la actualidad.

Socios Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con Clientes	Segmentos De Clientes
<ul style="list-style-type: none"> Proveedores empaques, importantes para cualquier producto. Agricultores, agroindustria, cultivos. Supermercados, con gran poder de compra en la industria. Distribuidores, importantes para la alta colocación y distribución de las empresas. Especialistas de la salud, en congruencia con nuestra propuesta de valor, su conocimiento es importante. 	<ul style="list-style-type: none"> Control Biológico, conocimiento e implementación de gran utilidad para toda la agroindustria. Capacidad de Distribución. Manufactura y conservación de alimentos. Control de Calidad, para todos los procesos. Conocer cliente, entender sus necesidades. 	<ul style="list-style-type: none"> Inocuidad alimenticia, principal garantía y pilar de la industria a lo largo del tiempo. Estimulaciones organolépticas, búsqueda de estimulación de los sentidos a posibles consumidores del segmento buscado. Limites alimentos, cuidado de salud en control de riesgos en base a conocimiento especializado. Ecología, conciencia en las crecientes ideologías en crecimiento y entendidas por las empresas. Valor Compartido, ideología necesaria para la trascendencia organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> Múltiples opciones de comunicación. Atención personalizada. Mostrar amor por salud de usuario. Mostrar apoyo a causas sociales y a región de comercialización. 	<p>Media-alta, primera etapa: Nivel Socioeconómico A/B Nivel Socioeconómico C+/C</p> <p>Segunda etapa: Multi-target, Nivel Socioeconómico A/B Nivel Socioeconómico C+/C Nivel Socioeconómico D+/D Nivel Socioeconómico E</p>
	Recursos Clave <ul style="list-style-type: none"> Invernaderos/Cultivos, producción de materia prima. Equipo, Infraestructura y Tecnología, necesaria para dar valor y conservar de productos. Personal Especializado, capacitado y necesario para adaptación de nuevas necesidades. Energías, indispensables. I & D, Necesidades de consumo. 		Canales <ul style="list-style-type: none"> Supermercados. Distribuidores Nac./Int. Instituciones. "Food Service", industria restaurantera entre otros. Reparto Hogar, proyecto con gran oportunidad de reducir poder de intermediarios. Venta en línea, tendencias a la alza y con oportunidad de cortar distancias entre industria y consumidor. 	
Estructura De Costos <ul style="list-style-type: none"> Materia prima. Mano de obra, incluyendo especialistas en diferentes áreas. Energías y Agua, importante tanto para cultivos como manufactura. Costos de Producción, maquinaria, áreas de trabajo. 		Fuente De Ingresos <ul style="list-style-type: none"> Venta de productos en puntos de venta. Venta directa a clientes, en línea paquetería o reparto hogar. Venta soluciones, asesoría alimenticia, programas de alimentación motivación, seguimiento a sus consumos. Bases de datos, necesarias y útiles para futuros proyectos, necesidades y oportunidades. 		

Fig. 6.1 Modelo de Negocios Industria de Alimentos Procesados Propuesta de Valor analizada. Fuente: Elaboración Propia (2016).

Una de las contribuciones originales que tiene el presente trabajo es la propuesta del modelo de negocios que se planteó al inicio del mismo. Después de resaltar las características dañinas de los alimentos procesados, de analizar los modelos de negocio clave, de estudiar las necesidades sociales y de conocer las tendencias del mercado en Puebla, se destacan los elementos cualitativos que las empresas deben atender si desean un cambio mediante el establecimiento de una propuesta de valor real que trae consigo retos para toda la organización y para la industria.

A continuación, se describe dicha propuesta basada en el modelo de Canvas:

a) Propuesta de Valor

La propuesta de valor es el elemento más importante de cualquier negocio e industria, pues define la relación con el cliente y los procesos productivos. La propuesta de valor tiene condiciones únicas que la hacen interesante para la aplicación en diferentes empresas y consideración para toda la industria, en este caso, los elementos claves son:

- 1) *Inocuidad alimenticia en todos los productos desarrollados.* Esto es un elemento obligatorio, para toda la industria, mantener este pilar resulta importante para la supervivencia de las empresas en esta industria.
- 2) *Estimulaciones organolépticas en la cartera de productos.* La razón de compra de los diferentes productos, sigue siendo la misma, el sabor que contienen o los caracteriza, por lo que cuidar que lo que se ofrece siga estimulando de la mejor manera al consumidor es de suma importancia.
- 3) *Interés por la salud del consumidor.* La inocuidad evita la enfermedad y el daño al consumidor en el corto plazo, pero la información nutricional, dosis y educación del consumidor, lo hace a largo plazo, por lo que esto debe ser otro de los pilares de las empresas.
- 4) *Sustentabilidad en los procesos.* Como se ha visto en el aspecto de valor compartido, el cuidado a la sociedad y al medio ambiente, es relevante en la producción y presentación de los alimentos que se deben tomar en cuenta.
- 5) *Límites en productos.* Consiste en establecer límites por gramo de producto, a favor de la salud, aspirando a la reducción de enfermedades a corto y largo plazo del consumidor final.

6) *Valor compartido*: La filosofía institucional (misión visión y valores) debe ser conocida, aplicada y extendida a través de la cadena de valor, pues esto brinda coherencia organizacional a la sociedad, por ende, confianza. En la empresa La Huerta se vio claramente esta situación, por lo que sirve como un excelente ejemplo.

La propuesta de valor, se ha convertido en un constructor muy interesante, que puede ser adaptado a la industria con estas diferentes bases con bases que crearán una diferenciación, y tendrán elementos para fortalecer la relación empresa consumidor.

b) Segmentos de mercado.

La propuesta de un modelo de negocio debe estar basado en las necesidades y tendencias del mercado. Se recomienda, hacer un modelo por cada segmento de mercado, ya que existe un cambio en la estructura y costos para los diferentes bloques considerados en el modelo Canvas.

En la industria de alimentos y sus derivados, la percepción y satisfacción del sabor del consumidor final es lo que genera la retención y frecuencia del consumidor. Lo sorprendente es que los aspectos nutricionales están en un segundo lugar al momento de tomar una decisión de consumo.

El estudio de mercado realizado, dejó claro que el consumidor de clase media-alta está actualmente dispuesto a un cambio y abierto a la posibilidad de adquirir productos con diferentes características y sin apego a las marcas. Esta información representa una oportunidad para la industria, que siempre debe de buscar la reestructura de su propuesta de valor y así generar mejores beneficios consumidor.

c) Canales de distribución.

Los canales de distribución en la industria de alimentos procesados resultan muy lineales. Al analizarla mediante el diamante de Porter, se enfatiza que el poder en la industria se inclina hacia comprador, que son principalmente: los Supermercados, Cadenas de Autoservicio y compradoras mayoristas; que tienen el poder de manipular las decisiones y requerimientos de la industria.

La oportunidad se encuentra en acercarse más hacia el consumidor final, fortalecer su logística al respecto y construir una comunicación más directa con él en cuanto a retroalimentación. Ambos, elementos importantes para la creación de ventajas competitivas. El reparto a casa, así como el posible envío de productos por paquetería, pedido en línea, pedido desde una aplicación, son elementos que deben ponerse sobre la mesa en la industria.

d)Relación con los clientes.

Los clientes son el pilar de cualquier industria, la industria alimentaria no es la excepción. Acercarse a ellos, ofrecer productos únicos y con beneficios especiales que valoren, son vitales para el desarrollo de los negocios. Satisfacer al cliente por medio de la cartera de productos correctamente seleccionada, contribuye en demostrar que existe una preocupación real por su salud y comunicarlo.

En un modelo de negocios, se tiene que cuidar dos relaciones claves: los clientes finales y los intermediarios comerciales. En estos últimos, la relación debe ser ganar-ganar.

e)Fuentes de ingresos.

Las fuentes de ingreso es principalmente la venta de producto en anaquel con la participación de los intermediarios. Las relaciones con distribuidores, supermercados, tiendas de conveniencia, aumentan el número de puntos de comercialización que, a su vez, representa mayor volumen de producción y de egreso. Pero, en la medida que el volumen se concentra en ciertas marcas, fortalece el poder de compra de estas mismas.

En este apartado se resalta la venta directa al hogar, como lo realiza actualmente la empresa La Huerta. Lograr la venta directa, permite reducir el poder de los compradores intermediarios. La venta directa requiere apoyarse en las herramientas tecnológica y servicios de paquetería especializadas, lo cual invita hacer una evaluación de costo-beneficio.

f)Recursos claves.

Uno de los recursos claves en el proceso productivo de la industria alimentaria es: la materia prima (semillas, la biodiversidad animal y vegetal a transformar), los procesos

(transformación de la materia prima y uso de los recursos) y la presentación de los productos (empaques: enlatados, frascos, bolsas, plásticos, cartón). La decisión de utilizar unos u otros, impacta en el costo, por ende, influye en su capacidad de fabricación. Sin embargo, se deben considerar los mejores para el cumplir la estrategia empresarial.

La infraestructura, es necesaria para operar, los metros cuadrados utilizados para realizar sus operaciones son inversiones muy altas y recursos importantes a considerar.

Otro de los recursos claves para las empresas es el personal capacitado, sin ellos, los procesos se detendrían. Un personal motivado y reconocido fortalece la cadena de valor de la empresa y contribuye a un sano clima laboral.

La adquisición de energía eléctrica es otro de los recursos necesarios para la producción, por tanto, es importante considerar fuentes energéticas alternativas de ser posible, aunado a ello, buscar la eficiencia energética que reduzca los costos de operación.

La investigación y desarrollo de estas empresas es muy importante para generar una diferenciación clara con el mercado, además de fortalecer un área de producción de alimentos sanos, sin el abuso de químicos y aditivos dañinos.

El control de temperaturas es un elemento importante para lograr la comercialización del producto, por lo que todos los recursos para este propósito son importantes para la empresa e industria ya se han productos en seco, refrigeración, congelación etc.

g)Actividades claves.

La industrialización de los alimentos es la actividad clave de la empresa, sin embargo, esto no la deslinda del conocimiento que debe tener del origen de su materia prima y el impacto que genera al medio ambiente.

El Control Biológico y reducción de aditivos son prácticas que deberían ser compartidas u obligadas por el gobierno. Asimismo, el fomento y práctica de comercio justo, en el establecimiento de los precios y pago a los agricultores, que siempre corren grandes riesgos la industria.

El control de calidad dentro de la producción masiva, también es un elemento que la hace más competitiva. Lograr la calidad es más fácil gracias al acceso de información a nivel local, nacional y mundial; que se tienen por los medios electrónicos.

La distribución, es algo importante para los modelos futuros de las empresas, posiblemente la búsqueda de nuevas formas de distribuir y acercarse al cliente.

h) Socios claves.

Los socios claves para la industria de alimentos, son: los proveedores de materia prima involucradas en el proceso.

Los agricultores, que, a través del trabajo del campo, de empacadores y sus propios procesos contribuyen a la cadena de valor. El apoyo que se le brinde por parte de la industria favorecerá a su existencia y mejora en la calidad de sus procesos.

Los proveedores de empaques, suelen ser en su mayoría empresas transnacionales, por tanto, el vínculo con ellas es determinante para la evolución del negocio, aunque en etapas tempranas de la empresa es difícil tener relación comercial con ellas, pues se requiere una línea de crédito disponible y alto grado de conocimiento en la industria. Aunque para empresas nuevas que producen volúmenes menores, existen las proveedoras nacionales.

En esta nueva propuesta de negocio, los especialistas en la salud juegan un rol importante como asesores y voceros en la revisión y auditoría de productos procesados, así que se sugiere su participación en el proceso.

i) Estructura de costo.

La producción masiva es importante para el modelo, cualquier elemento relacionado con estos es importante en la existencia del mismo. La eficiencia energética, es un elemento mencionado anteriormente que impacta fuertemente en los costos, por ello se recomienda su monitoreo y la búsqueda de innovación.

La distribución muchas veces se soluciona con la subcontratación de tercero, en consecuencia, es también representativa en la industria, aunque existen muchas opciones en la zona para satisfacer esa necesidad para la pequeña, mediana y gran empresa.

La materia prima como se mencionó anteriormente es un elemento crítico en la industria, la mayoría de los costos directos en la industria de alimentos están ligados al producto y al envase, existen envases, frascos y presentaciones que valen más en el mercado abierto que lo que contiene o conservan.

Al cliente final se le busca ofrecer un producto con el menor costo posible y con las mejores propiedades para su consumo frecuente.

6.2 Resultados Encuestas

En esta sección se pone a prueba las variables en juego, que es la propuesta de valor en función de los intereses actuales del consumidor en la región establecida. Por lo que se plantean escenarios donde la propuesta de valor pueda ser considerada como un beneficio para el consumidor.

Se realizaron encuestas al mercado meta, con un nivel de confianza del 95.5% con un margen de error de $\pm 5\%$, en la población de estudio siendo la clase media-alta el mercado meta y donde se aplicó la encuesta para comprobar la hipótesis planteada.

Fig.6.2 plantea el interés que tiene el consumidor en los ingredientes, en las porciones y presentación de los productos que adquiere. En la escala del 1 al 10, el 8 es la importancia que le brindan. Es decir, el producto y sus componentes tienen mayor influencia.

Como se ha visto hasta el momento, el consumidor se interesa más por los ingredientes que por la marca. Esta situación complica que la marca de la empresa genere afinidad con el consumidor. La dependencia de intermediarios, así como el desprestigio de la industria, así como la falta de propuestas de valor más afines, son factores que probablemente afectan a las empresas en fortalecer su marca y conseguir la lealtad de sus consumidores.

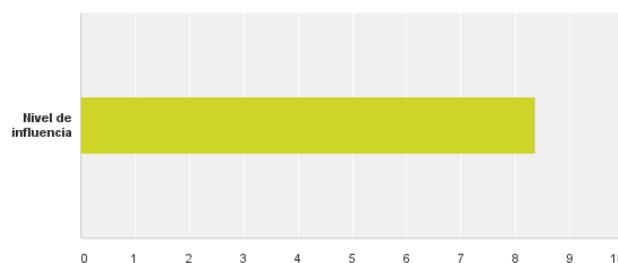


Fig.6.2 Importancia de los ingredientes, porción y presentación al momento de comprar un alimento procesado. Fuente: Elaboración propia (2016).

La razón por la que compramos un producto procesado a lo largo del tiempo a contenido por muchos años el mismo “driver” de consumo, es decir, la razón por la que

compramos un alimentos procesado, a la fecha y el resultado de la encuesta realizada a la población de Puebla, sigue siendo la misma, el sabor del producto.

La Figura 6.3, muestra las razones de consumo de nuestra población de estudio, donde las razones de compra se clasifican en este orden:

- 1.Sabor, 2. Información nutrimental, 3. Precio, 4. Presentación, 5. Porción.

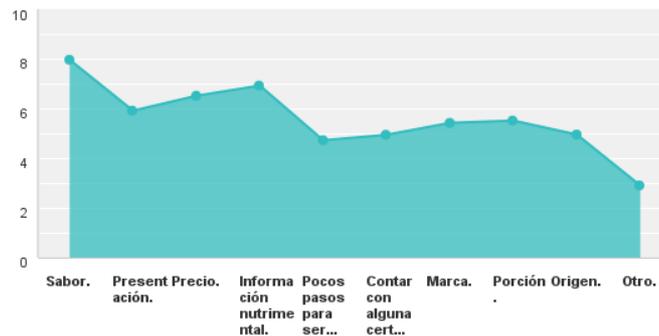


Fig.6.3 Razones más importantes por las que se realiza un consumo de alimento procesado. Fuente: Elaboración propia (2016).

La razón de consumo número uno, no es ninguna sorpresa, pero lo interesante es que el consumidor cada vez más se está inclinando en la información nutrimental, lo que representa una oportunidad para la industria, y una fortaleza para las empresas que despiertan en este caso. La reestructura de la propuesta de valor, así como el entendimiento de las necesidades del consumidor son factores que permiten fortalecer la relación con el consumidor a corto y largo plazo.

La industria alimentaria representa la base para que las personas tengan salud y se desempeñen en otras industrias para hacerlas crecer. La alimentación se liga fuertemente con el crecimiento económico del país. Por eso, las palabras de Porter tienen mucho sentido ahora “Si no tenemos salud, simplemente no tenemos lo más importante” en conferencia realizada en la ciudad de Puebla. Los cambios son necesarios tanto en los productos, como en las propuestas de valor.

Los consumidores están dispuestos a cambiar los productos que consumen, cada vez más son conscientes de los efectos que tiene para su salud el no hacerlo.

Figura 6.4 nos muestra lo dispuesto al cambio de producto que el consumidor en la población estudiada esta, que en una escala del 1 al 10, donde se conoce el 5 como

reprobado y 10 como la máxima calificación posible, el tener un número cercano al nueve, se interpreta un mercado con mucha intención de cambio.

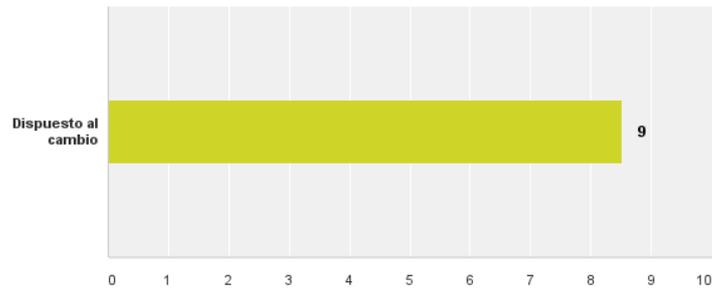


Fig.6.4 Intención de cambiar productos actuales por productos con orientación saludable. Fuente: Elaboración propia (2016).

Empresas que no vayan reestructurando y cambiando sus productos son propensas a ser penalizadas y cambiadas por los consumidores. Ya que como hemos visto el consumidor está dispuesto al cambio y no tiene una retención o afinidad por la marca que actualmente compra, ya que la población estudiada, calificó ese punto con 7 en escala del 1 al 10.

La Figura 6.5, Hace evidente que el 90 por ciento de los encuestados están dispuestos a acercarse con as empresas que ofrecen una propuesta de valor diferente en el contenido de sus productos, particularmente que no dañen a su organismo.

Este último resultado, resalta el interés del mercado por intentar ser parte de una solución social. Esta pregunta es ligeramente diferente a la relacionada con consumir productos saludables pero presenta mayor interés de manera porcentual al momento de involucrar a toda la sociedad.

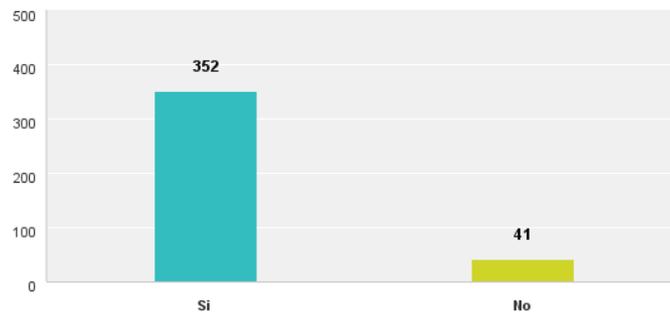


Fig.6.5 Interés por consumir productos limitados en características que en consumos elevados afectan salud de la mayoría de sus consumidores. Fuente: Elaboración propia (2016).

De los involucrados por consumir este tipo de productos, estarían dispuestos a pagar más un promedio de 31% más en comparación contra el producto similar convencional. Sin limitaciones de consumo en características claves. Es decir, existe una oportunidad clara para los productos sustitutos y que justifiquen de mejor manera que no afectarán la salud del consumidor, además de ayudarles a aumentar su conocimiento referente al producto y lo que puede hacer por su salud.

De los involucrados en aceptar una nueva propuesta de valor más saludable están dispuestos a pagar por el un 31 por ciento más de su precio original. Es decir, existe una oportunidad clara para los productos sustitutos que justifiquen con información científica y real de que no afectarán la salud del consumidor.

Con los resultados obtenidos se acepta la hipótesis alterna establecida.

H₀: Las demandas de salud y de los motivos de compra del mercado, contribuyen en la definición de una propuesta de valor de las empresas de la industria alimentaria.

7. CONCLUSIONES

Los resultados de la investigación, presentan un modelo de negocios a considerar al momento de reestructurar o crear una empresa, incluyendo diferentes elementos importantes para tener en cuenta en la industria.

Con las empresas modelo, así como la investigación de la industria, se pretende presentar y determinar las diferentes características que los bloques del modelo deben contener, resaltando los elementos más importantes del modelo de la siguiente manera:

- Propuesta de Valor

La propuesta de valor, se ha convertido en un constructor muy interesante, que puede ser adaptado a la industria con estas diferentes bases que crearán una diferenciación, y tendrán elementos para fortalecer la relación empresa-consumidor.

La industria ha sufrido un desprestigio y baja en afinidad de marca en la industria debido a las diferentes problemáticas de la salud relacionadas con la alimentación que la sociedad actualmente vive, la identificación de tendencias adecuadas para una correcta estrategia empresarial, dará elementos para mejorar la toma de decisiones en la industria y mejorar la propuesta de valor empresarial.

Conocer las tendencias de consumo, así como identificar oportunidades estratégicas de trascendencia organizacional, son elementos claves y útiles para la industria para reestructurarse y ser parte de la solución de las problemáticas sociales.

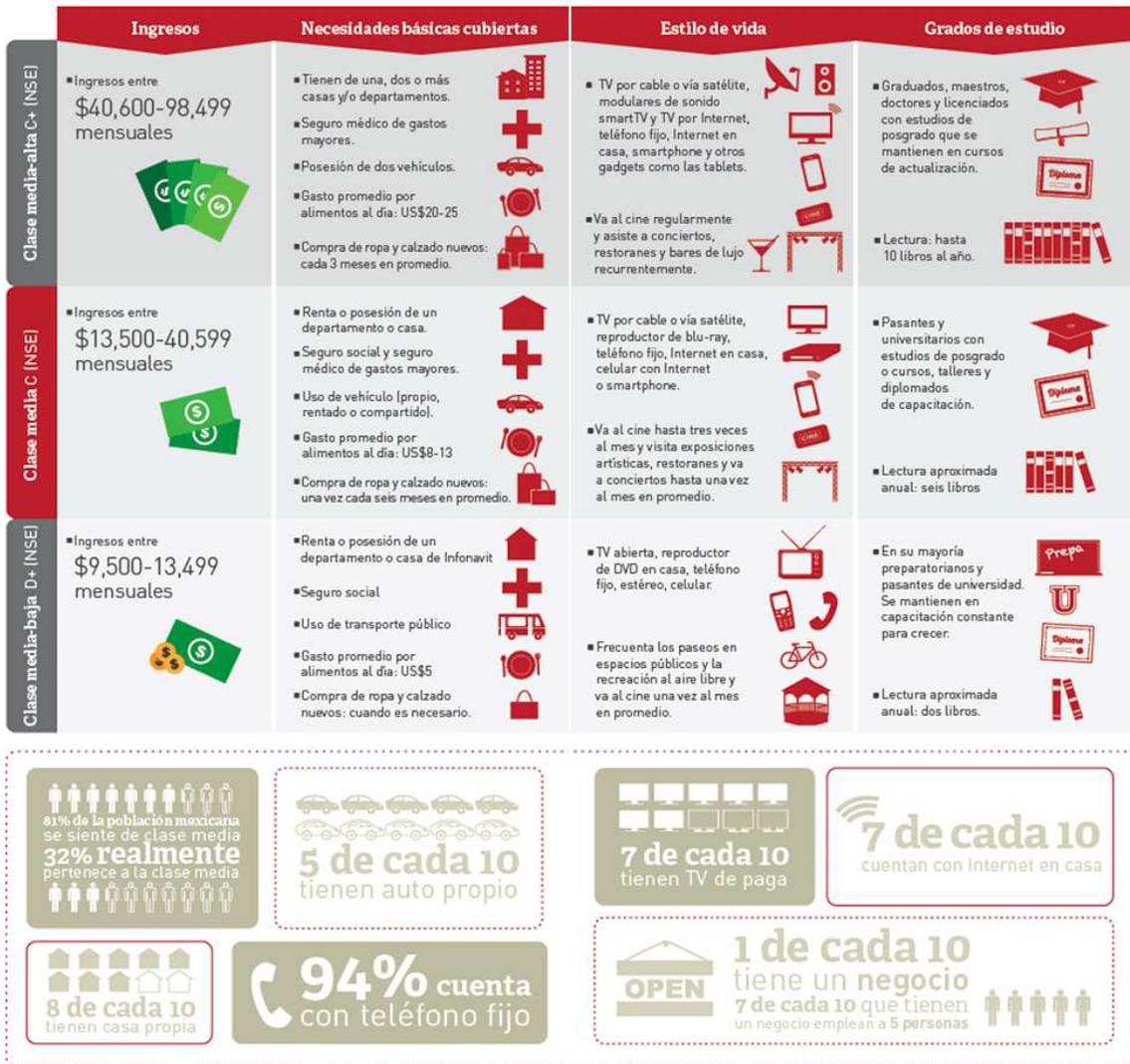
8. REFERENCIAS

- A. Osterwalder, Y. P. (2014). *Value Proposition Design*. New Jersey: Sons, Inc.
- J Barlow, D. M. (2000). *Valor Emocional: Creando fuertes lazos con sus clientes*. Sydney, Australia: Berret-Koehler Publishers.
- Jonhson, M. W. (2008). Reinventing your Business Model. *Harvard Business Review*, 50-59.

- Juan Pablo II. (1988). *La preocupación de la iglesia por la cuestión social*. CEAS.
- Kaplinsky, R. a. (1 de Enero de 2002). *A Handbood for Value Chain Research*. Obtenido de Intitute of Development Studies: <http://www.prism.uct.ac.za/Papers/VchNov01.pdf>
- M.Rodríguez, S. M. (2003). Alimentos funcionales y nutrición óptima. *Revista Española Salud Pública*, 317-331.
- Magretta, J. (2002). Why Business Model Matter. *Harvard Business School Publishing Corporation*, 3-8.
- Magretta, J. (2013). *Para entender a Michael Porter*. México: Grupo Editorial Patria.
- Mark W. Johnson, C. M. (2008). Reiventing your Business Model. *Harvard Business Review*, 50-59.
- ONU. (1 de Diciembre de 2013). Obtenido de ONU: <http://www.un.org/spanish/waterforlifedecade/scarcity.shtml>
- Ortega, L. S. (2014). Cuestionando la efectividad de los impuestos a alimentos como medida de lucha frente a la obesidad. . *Gaceta Sanitaria*, 69-71.
- Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology*. Scribd.
- Pigneur, A. O. (2010). *Business Model Generation*. New Jersey: John Wiley & Son, Inc. .
- Plummer, J. J. (2011). *Sociología*. Madrid, España: Pearson.
- Porter, M. (1998). Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review* , 77-90.
- Porter, M. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 1-17.
- Porter, M. E. (1990). The Competitive Advantage of Firms in Global Industries. En M. E. Porter, *On Competition*.
- Porter, M. E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*.
- Porter, M. E. (1998). Clusters and Competition: New Agendas for Companies, Governments, and Institutions. *Harvard Business School Press*.
- Porter, M. E. (2008). *On competition*. Boston: Tghe harvard business review book series.
- Porter, M. E. (2012). Competitividad en Países en Desarrollo y La Creación de valor compartido. *Sintonía:Competitividad para la nueva Puebla, la región y México*. Puebla.
- Porter, M. R. (2011). Creating Shared Value . *Harvard Business Review*, 1-17.

ANEXO A

Encuesta tendencias de mercado productos alimentarios saludables
 Estudio de Mercado de Productos con base en Propuesta de Valor establecida



Referencia para clasificación de clase media mercado meta en revisión de la propuesta de valor. Fuente: El Universal.

Definiciones:

Producto saludable: es aquel que carece de algún ingrediente, o no lo contiene en grandes cantidades, que pueda generar alguna enfermedad degenerativa cuando su consumo se repite.

1.- ¿Cuál es tu nombre?

2.- Lugar de residencia.

3.- Rango de edad

- 1.- Entre 0 y 15 años.
- 2.- Entre 15 y 30 años.
- 3.- Entre 30 y 50 años.
- 4.- Entre 50 y 150 años.

4.- Cuando decides comprar un alimento que consumes en casa, ¿Cuáles son los principales elementos que consideras?

- 1.-
- 2.-
- 3.-
- 4.-

5.- ¿Con que frecuencia haces tú compra de alimentos que consumes en casa?

- 1.- Compró cada tres días o menos.
- 2.- Compró cada semana.
- 3.- Compró cada quince días.
- 4.- Compró cada mes o más.

6.- ¿Dónde compras tus alimentos para el día a día para consumir en tu casa?

- 1.- Tiendita de la esquina
- 2.- Supermercado (Wal-Mart, Soriana, Chedraui, etc.)
- 4.- Tiendas mayoristas (Costco, Sams, etc.)
- 5.- Tiendas de conveniencia (Oxxo, Seven Eleven, etc.)
- 6.- Otro

7.- ¿Qué tan importante es lo que inviertes en tus alimentos cuando haces tus compras de alimentos que consumes en casa?

Nada importante

Extremadamente importa

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

8.- En general, ¿Cuánta influencia tiene la marca (empresa) al momento de elegir estos productos?

Ninguna influencia

Mucha influencia

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

9.- En general, ¿Cuánta influencia tienen los ingredientes, porción y presentación de los productos que compras?

Ninguna influencia

Mucha influencia

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

10.- En general ¿Qué características en los alimentos que consumes en casa esperas al momento de su compra y consumo? Enlistar del 1 al 10. Siendo 1 el más importante y 10 el menos importante.

- 1.- Sabor.
- 2.- Presentación.
- 3.- Precio.
- 4.- Información nutrimental.
- 5.- Pocos pasos para ser consumido.
- 6.- Contar con alguna certificación de mi preferencia, necesidad o creencia.
- 7.- Marca.
- 8.- Porción.
- 9.- Origen.
- 10.- Otro.

11.- En general, ¿Si existe un producto sustituto que manifiesta una orientación saludable, está dispuesto a cambiar?

Nada dispuesto a cambiar

Muy dispuesto a cambiar

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

12.- En general, ¿Qué tan importante es para usted consumir alimentos saludables en casa?

- 1.- Extremadamente importante
- 2.- Bastante importante
- 3.- Algo importante
- 4.- Poco importante
- 5.- Nada importante

13.- En general, ¿Estaría dispuesto a pagar más por un alimento saludable por otro que no lo manifiesta?

- 1.- Sí. De ser positivo: ¿Qué porcentaje más? _____
- 2.- No

14.- ¿Conoces lo que es un alimento orgánico y además los consumes?

- 1.- Sí
- 2.- No

De ser Sí la respuesta de la pregunta 11:

15.- En general, ¿Por qué consumes productos orgánicos?

- 1.- Porque los considero más saludables.
- 2.- Porque me parece cuidan el medio ambiente.
- 3.- Porque me los recomendaron.
- 4.- Porque tienen mejor sabor.
- 5.- Porque su proceso es más cuidado y menos riesgos.
- 6.- Otro

16.- En general, ¿Qué tanto conoces tu alimentación en términos de Kilocalorías, azúcares y grasas?

No conozco

Conozco bastante

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

17.- En general, tu nivel de conocimiento de la pregunta 13, ¿Influye en tus consumos de compra?

- 1.- Sí
- 2.- No
- 3.- Me da igual

18.- En general, ¿Te gustaría que los alimentos que compras para consumir en casa, te informaran que su contenido está limitado en elementos que pudieran poner en riesgo tu salud con altos consumos?

- 1.- Sí, de ser positivo: ¿Qué porcentaje más estarías dispuesto a pagar por ellos? _____
- 2.- No

Gracias por tu tiempo.