

**Modelo de Negocio basado en la Aplicación de la Stevia y Ecosistema Digital
para la Pastelería Nom Nom**

Andrea Otavo

Facultad de Administración de Empresas, Universidad Externado de Colombia,
Maestría Gerencia de la Innovación Empresarial

Nota del autor

Andrea Otavo, Facultad de Administración de Empresas, Universidad Externado de Colombia, Maestría Gerencia de la Innovación Empresarial

Cuenta con la revisión metodológica de la docente Amparo Caceres de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia

Cualquier mensaje con relación a este trabajo comunicarse con
andrea.otavo@gmail.com

CONTENIDO

INDICE DE TABLAS	3
INDICE DE FIGURAS	4
PALABRAS CLAVES	5
RESUMEN.....	5
CAPITULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA U OPORTUNIDAD	7
1.1.CONTEXTO DEL PROBLEMA.....	7
1.2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	11
1.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACION.....	13
1.4. OBJETIVOS	13
1.4.1. <i>Objetivo General</i>	13
1.4.2. <i>Objetivos Específicos</i>	14
1.5. ALCANCE Y LIMITACIONES.....	14
1.6. JUSTIFICACIÓN	15
1.6.1. <i>Necesidad de Dietas Especializadas que omiten algún Ingrediente</i>	16
1.6.2. <i>Demanda del Mercado de Alimentos Saludables presente en el País</i>	18
CAPITULO 2. MARCO TEORÍCO.....	21
2.1. INNOVACIÓN	21
2.1.1. <i>Tipos de Innovación</i>	25
2.1.2. <i>Capacidades de Innovación</i>	27
2.2. MODELO DE NEGOCIO.....	29
2.3. PRODUCTOS SALUDABLES.....	33
2.4. STEVIA COMO ENDULZANTE NATURAL.....	40
2.6. ECOSISTEMA DIGITAL	44
2.7. NOM NOM	50
CAPITULO 3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	59
3.1. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	59
3.1.1. <i>Tipo de Investigación</i>	61
3.2. INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN	62
3.2.1 <i>Aplicación del instrumento</i>	63
3.3. MARCO DEL MUESTREO	64
CAPITULO 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS	65
4.3. DEFINICIÓN DEL MODELO	75
4.3.1. <i>Fase 1 – Diagnóstico para innovar en el modelo actual de Nom Nom</i>	75
4.3.2. <i>Fase 2 – Variables para diseñar un modelo innovador para Nom Nom</i>	77
4.3.3. <i>Fase 3 - Creación del modelo</i>	84
4.3.4. <i>Valoración financiera</i>	99
4.3.5. <i>Evaluación del modelo de negocio en productos saludables basados en la aplicación de la stevia y ecosistema digital para la pastelería Nom Nom</i>	99
CAPITULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	109

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades) del postulado general: La ingesta de azúcar, en cuantía abundante, se asocia con el riesgo de padecer enfermedad cardiovascular	8
Tabla 2. Consejos para una alimentación saludable	12
Tabla 3. Definiciones por autores modelo de negocio.	29
Tabla 4. Ficha técnica de productos Nom Nom	52
Tabla 5. Ficha técnica de la encuesta realizada a los clientes y socios de Nom Nom ..	63
Tabla 6. Significado de asignaciones para de la encuesta realizada a los clientes de Nom Nom	64
Tabla 7. Revisión bibliográfica ecosistema digital y stevia	80
Tabla 8. Valoración Financiera	99
Tabla 9. Ficha técnica encuesta de evaluación del modelo de negocio en productos saludables basados en la aplicación de la stevia y ecosistema digital para la pastelería Nom Nom	100

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Restricciones de algunos ingredientes en la dieta de los colombianos – 2016	17
Figura 2. Tendencias de consumo de alimentos saludables en los Hogares de Colombia – 2018.	19
Figura 3. Tipos de innovación	25
Figura 4. Sobrepeso de la población colombiana	40
Figura 5. Consumo de pan en Colombia	44
Figura 6. Ecosistema digital	45
Figura 7. Lean Canvas Nom Nom	50
Figura 8. Proceso administrativo Nom Nom	55
Figura 9. Proceso operativo Nom Nom	55
Figura 10. Proceso producción Nom Nom	57
Figura 11. Diagnóstico Innovación Nom Nom	65
Figura 12. Diagnóstico Alianzas estratégicas de Nom Nom	66
Figura 13. Diagnóstico Tecnologías para marketing	67
Figura 14. Diagnóstico Sugerencias	68
Figura 15. Diagnóstico Responsabilidad social	69
Figura 16. Diagnóstico Nuevos productos	70
Figura 17. Diagnóstico Métodos de pago	71
Figura 18. Diagnóstico Empaque	72
Figura 19. Diagnóstico Materia prima	73
Figura 20. Diagnóstico Imagen corporativa	74
Figura 21. Innovación en productos	75
Figura 22. Lean Canvas Nom Nom afectado con los problemas identificados en el diagnóstico	78
Figura 23. Estructura de la metodología Lean Canvas para la propuesta de Modelo de Negocio de la organización Nom Nom	85
Figura 24. Afectación al proceso administrativo con el ecosistema digital	90
Figura 25. Afectación al proceso operativo de Nom Nom con el ecosistema digital	90
Figura 26. Diagrama de proceso de Producción de Nom Nom con la inclusión de la stevia	91
Figura 27. Afectación al Lean Canvas con el ecosistema digital y la stevia en el modelo de negocio	93
Figura 28. Las redes sociales preferidas en 2019	96
Figura 29. Evaluación - Stevia	101
Figura 30. Evaluación - Recepción novedades	102
Figura 31. Evaluación - Canales	103
Figura 32. Evaluación - Retroalimentación	104
Figura 33. Evaluación - canal de preferencia	105
Figura 34. Evaluación - Medios de pago	106
Figura 35. Evaluación - Red social de preferencia	107

MODELO DE NEGOCIO BASADO EN LA APLICACIÓN DE LA STEVIA Y ECOSISTEMA DIGITAL PARA LA PASTELERIA NOM NOM

PALABRAS CLAVES

- Innovación
- Modelo de Negocio
- Productos saludables
- Stevia
- Ecosistema Digital
- Nom Nom

RESUMEN

La presente investigación tuvo como propósito la propuesta de un modelo de negocio en productos saludables basados en la aplicación de la stevia y ecosistema digital para la pastelería Nom Nom. El punto de partida de este estudio fue el diagnóstico, realizado a clientes y socias, en el que se evidenció que la empresa requería el uso de un endulzante natural para sus productos y la adhesión de herramientas digitales para sus procesos; continuando a esto se establecieron las variables principales y posteriormente su creación. Una vez se diseñó el modelo de negocio, se llevó a cabo una evaluación a 12 personas relacionadas y consumidoras de la marca, con las que se pudo validar el reconocimiento de los factores principales del modelo, tales como: Implementación de sistema BMP para fortalecer los canales de comunicación con los clientes, y hacer

campañas de social media y email marketing, adicionalmente optimizar recursos financieros y mejorar los procesos a fin de crear una empresa innovadora sostenible en el tiempo.

ABSTRACT

The purpose of this research was to propose a business model for healthy products based on the application of stevia and a digital ecosystem for the Nom Nom bakery. The starting point of this study was the diagnosis, made to clients and partners, which showed that the company required the use of a natural sweetener for its products and the use of digital tools for its processes; Continuing to this, the main variables were established and later their creation. Once the business model was designed, an evaluation was carried out on 12 related people and consumers of the brand, with which the recognition of the main factors of the model could be validated, such as: Implementation of the BMP system to strengthen the communication channels with clients, and campaigning on social media and email marketing, additionally optimizing financial resources and improving processes in order to create an innovative company that is sustainable over time.

CAPITULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA U OPORTUNIDAD

En el desarrollo del capítulo se observa y se define el problema, se generan las preguntas de investigación, así como el objetivo general y los específicos.

Adicionalmente, se definirán los supuestos basados en el análisis del desarrollo de la organización en su mercado objetivo, el sector económico y la competencia.

Finalmente se definen el alcance y su justificación para el diseño del modelo presente.

Se presenta el contexto para un emprendimiento, donde se muestra antecedentes de la dinámica y el comportamiento según el tipo de negocio y la relación con los sectores económicos correspondientes.

1.1.CONTEXTO DEL PROBLEMA.

Se estima que una de cada cinco muertes en el mundo, está asociada con una dieta deficiente que contribuye a una variedad de enfermedades crónicas en personas de todo el mundo. En 2017, más muertes fueron causadas por dietas con cantidades demasiado bajas de alimentos como granos enteros, frutas, nueces y semillas, que por dietas con altos niveles de alimentos como grasas trans, bebidas azucaradas y altos niveles de carnes rojas y procesadas. (The Lancet, 2019)

La investigación epidemiológica ha demostrado una estrecha relación entre alimentación y el riesgo para desarrollar enfermedades crónicas caracterizadas por una elevada morbilidad. (Bellido, 2014, p. 152)

Las enfermedades cardiovasculares constituyen la principal causa de muerte en la población y podría existir una relación entre la prevalencia de estas y el consumo excesivo de azúcar. En estos últimos años, los investigadores se han centrado en las propiedades de estos nutrientes. Aunque existen muchos estudios que analizan dicha asociación, los resultados no son unánimes. (Gómez, Beltrán, García, 2013, p. 88)

Tabla 1.

Análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades) del postulado general: La ingesta de azúcar, en cuantía abundante, se asocia con el riesgo de padecer enfermedad cardiovascular

Tabla I <i>Análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades) del postulado general: la ingesta de azúcar, en cuantía abundante, se asocia un mayor riesgo de padecer enfermedad cardiovascular</i>	
<i>Fortalezas</i>	<i>Debilidades</i>
Elementos propios (internos) del binomio azúcar y enfermedad cardiovascular que fortalecen esta relación: • Posibles efectos deletéreos del azúcar: – Obesidad⁸. – Reducción de HDL⁹. – Hiperuricemia¹¹. • Aumento del peso al nacer³⁸.	Elementos propios del binomio azúcar y enfermedad cardiovascular que debilitan esta relación: • Estudio Carmen²². • La reducción de grasas y leve aumento de Hidratos de carbono se asocia a pérdida de peso²⁴. • Paradoja australiana²⁵.
<i>Amenazas</i>	<i>Oportunidades</i>
Elementos externos del binomio azúcar y enfermedad cardiovascular que “amenazan” esta relación: • La genética influye en el desarrollo de obesidad²⁶. • El consumo excesivo de grasas se asocia a obesidad²⁷. • Papel de la microbiota intestinal en la obesidad³⁰. • El sedentarismo también influye en la obesidad³¹.	Elementos externos del binomio azúcar y enfermedad cardiovascular que nos ofrecen la posibilidad para demostrar una relación científica directa: • Fomento de la educación en hábitos dietéticos saludables (ámbito familiar, escolar, profesionales de la salud)²⁴.

Fuente: Gómez, Beltrán, García, 2013, p. 89

El azúcar es una inseparable parte de los alimentos que consumimos. Pero mucho azúcar no es lo ideal para el organismo (Gallardo, 2017, p. 627). Esto ha

originado diversas controversias de que el consumo excesivo de azúcar jugando un papel importante en ciertas enfermedades degenerativas como cardiopatía, episodios cerebrovasculares, cáncer, diabetes y enfermedades respiratorias crónicas, son causados por factores de riesgo como la hipertensión, el azúcar sanguíneo elevado, la hiperlipidemia, y sobrepeso/obesidad, que a la vez son el resultado de **Regímenes Alimentarios No Saludables** (Robledo Martínez & Escobar Díaz, 2010, p.2). Su aparición ha sido prominente durante el siglo pasado.

Los endulzantes artificiales han continuado ser atractivos para su consumo. Un sustituto de azúcar es un alimento aditivo que duplica el efecto del azúcar en sabor, pero tiene menor poder energético. Al lado de sus posibles beneficios, estudios en animales han probado convincentemente que los azúcares artificiales causan ganancia de peso, tumores cerebrales, así como numerosos sucesos en la salud (Gallardo, 2017, p. 628). Algunos han relacionados otros efectos como la carcinogénesis en humanos. Numerosos estudios han llegado a la conclusión con respecto a esos sustitutos que van desde "saludables en todas condiciones "hasta "saludables a cualquier dosis ".

Para el país se extiende la consideración de que la alimentación, como factor estructural social, ha presentado en las últimas décadas modificaciones en sus estándares, asociadas a las transformaciones sociales y demográficas, que han sustituido la alimentación tradicional, basada en su mayor parte en alimentos de origen vegetal, por alimentos de alta densidad energética que incluye alimentos de elevado

contenido en grasa total y grasas saturadas, azúcares refinados, refrescos y cereales, siendo elaborados en complejos procesos industrializados. (Vera Rey & Hernández T., 2013, p15-18)

Las fuerzas sociales que generaron los cambios alimentarios, específicamente la tecnología y la industrialización de alimentos, pueden ser aplicadas para revertir los factores de riesgo generados. En la base de los comportamientos humanos está la búsqueda de formas más eficientes y placenteras de consumo de alimentos, esta misma pulsión puede ser la base para lograr cambios que ayuden a restaurar el equilibrio perdido. (Arroyo, 2008)

La alimentación saludable hoy en día, es un concepto que ha tenido alta penetración en las personas, ya sea por influencia de las tendencias actuales alrededor del mundo, los diferentes problemas relacionados a hábitos no saludables de alimentación, o el simple hecho de tener mejor acceso al conocimiento relacionado sobre los alimentos que se consumen y de como funcionan en los organismos. Esto se corrobora con un estudio de Nielsen Company que identifica que siete de cada diez consumidores colombianos quieren ver más productos en el mercado con ingredientes completamente naturales. (Guevara Benavides, 2018)

“La constante preocupación por la salud de un sector específico de la población ha causado el surgimiento de nuevas ideas alimenticias” (Castaño & Ruiz del Castillo, 2008, p. 33-37). Tener un estilo de vida sano es vital para el bienestar de los seres

humanos, “una alimentación saludable se logra combinando varios alimentos en forma equilibrada, lo cual satisface las necesidades nutritivas para un correcto crecimiento y desarrolla las capacidades físicas e intelectuales” (Armenteros, Lances, & González , 2004)

Esto concluye que es una preocupación tanto en el ámbito global, como el local, ya que los resultados obtenidos muestran un alto nivel de personas con problemas y enfermedades, que provienen de tener malos hábitos alimenticios, entre otros hábitos no recomendados. (OMS, 2011)

1.2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Hallazgos actuales vinculan el consumo de azúcar con afecciones en la salud, asimismo que endulzantes artificiales usados para su reemplazo pueden duplicar el efecto del azúcar, ocasionando disminución del poder energético, además de también generar problemas de salud como ganancia de peso, tumores cerebrales, entre otras situaciones que afectan la salud.

Entre las alternativas para controlar el problema, estudios apoyan el desarrollo de productos naturales a partir de extractos de plantas y productos de frutas como fuentes de agentes hipoglucemiantes y posibles alternativas a los medicamentos antidiabéticos disponibles en el mercado (Mohd-Radzman, 2013, p.1-10). Entre las muchas hierbas que prevalecen en las prácticas de medicina popular antigua y

tradicional, stevia rebaudiana Bertoni, un arbusto perenne de América del Sur, es un excelente ejemplo. La dulzura y las propiedades únicas de esta planta proporcionan una plataforma interesante para revelar sus posibles efectos medicinales, específicamente con respecto a la resistencia a la insulina. (Mohd-Radzman, 2013, p.1-10)

Tabla 2.

Consejos para una alimentación saludable

	Nivel de evidencia	Grado de recomendación
Limitar la ingesta de grasa (especialmente saturada)	I, II	A
Limitar la ingesta de colesterol	II	B
Potenciar el consumo de frutas, verduras y granos integrales con fibra	II	B
Mantener un equilibrio calórico mediante dieta y ejercicio	II	B
Mantener un aporte adecuado de calcio en la mujer	I, II	B
Reducir el consumo de sodio	II	C
Aumentar la ingesta de hierro	II, III	C
Aumentar la ingesta de beta-caroteno y otros antioxidantes	II	C
Lactancia natural	I, II	A

Modificada de Institute of Medicine (7)

Fuente: Bases científicas de una alimentación saludable (Bellido, 2014, p. 154)

Es por esto por lo que Nom Nom busca llegar a este segmento de personas con afecciones de salud diagnosticadas como sobrepeso, enfermedades cardiovasculares, tensión alta, diabetes o a aquellas que buscan prevenirlas, incluyendo en su portafolio de oferta, productos endulzados con stevia (Robledo Martínez & Escobar Díaz, 2010). Desarrollando un modelo de negocio innovador a través de la tendencia en aumento por el cuidado de la salud y el interés por el consumo de alimentos.

La innovación a desarrollar se basa en productos saludables con la aplicación de stevia y ecosistema digital para la pastelería Nom Nom, en un ecosistema digital y en

las características de entorno al escenario de la compañía, por medio de estos sistemas se busca que la compañía incluya en su portafolio de oferta, servicios y productos a otros mercados cumpliendo con las necesidades del mercado actual.

1.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Cuál debe ser la estructura de la innovación del modelo de innovación de negocio, basado innovación de negocio en productos saludables basados en la aplicación de la stevia y ecosistema digital para la pastelería Nom Nom?
- ¿Cuál es la estrategia digital apropiada para aportar valor a un emprendimiento en el sector de alimentación saludable?
- ¿Cuáles son las variables o componentes de la innovación del modelo de negocio basado en la aplicación de la stevia y ecosistema digital para la pastelería Nom Nom?

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo General.

Proponer innovación en un modelo de negocio que contribuya a que la pastelería Nom Nom incursione en el mercado productos saludables basados en la aplicación de la stevia y ecosistemas digitales.

1.4.2. Objetivos Específicos.

- Desarrollar el diagnóstico que permita conocer si la empresa Nom Nom, requiere la implementación del modelo de innovación propuesto.
- Analizar la aplicación de la stevia para crea productos saludables y de la estrategia digital para establecer los aspectos claves en la creación del modelo.
- Diseñar un modelo de negocio ajustado a las características del mercado y las necesidades de los clientes para un emprendimiento en fase de posicionamiento en el mercado

1.5. ALCANCE Y LIMITACIONES

Este trabajo tiene como propósito proponer de forma descriptiva un modelo de negocio innovador para el emprendimiento de pastelería artesanal Nom Nom, buscando potenciar el modelo actual e impactar su posicionamiento en el mercado. Partiremos del análisis de la stevia como endulzante natural, y el ecosistema digital para aportar valor a un emprendimiento en el sector de pastelería saludable. Asimismo, revisaremos el modelo actual y los factores determinantes del mismo como la propuesta de valor, cultura organizacional, *stakeholders* que participan desde el proceso de producción hasta la venta al cliente final. De esta manera estableceremos una propuesta de valor innovadora dentro de un segmento de mercado en crecimiento.

Para desarrollar un modelo de negocio innovador para Nom Nom, nos basaremos en un análisis de la investigación de tipo descriptivo para dar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción de las actividades, objetos, procesos y personas. La meta no se limita a la recolección de datos, sino en hacer inferencias de las relaciones que existen entre dos o más variables. Finalmente, analizaremos los resultados minuciosamente para de esta manera extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento del segmento al que pretendemos apuntar.

Las limitantes están dadas por la percepción del mercado sobre la pastelería saludable, en general se piensa que son productos faltos de sabor y textura. Adicionalmente en cuanto al uso de la stevia como endulzante, se piensa que implícitamente llevan el sabor amargo de la stevia, aunque actualmente existan tratamientos donde se extraen sus beneficios y características suprimiendo su amargo original.

1.6. JUSTIFICACIÓN

Entendiendo las consecuencias negativas para la salud de la mala alimentación, y que el azúcar y los endulzantes artificiales, según las investigaciones científicas (Bellido, 2014, Castaño & Ruiz del Castillo, 2008, Mohd-Radzman, 2013, entre otros) al comienzo de este proyecto, pueden ser los principales causantes, se propone el uso de la stevia como endulzante para Nom Nom por ser un ingrediente natural, con altos

beneficios. La identificación del costo de oportunidad favorecerá la innovación en el modelo de negocio de Nom Nom, ampliando su oferta de productos e incursionando en el mercado en crecimiento de alimentación saludable, impactando en la participación de la compañía. A fin de conseguir el enfoque en este segmento, se tiene en cuenta la importancia de trabajar un ecosistema digital, ya que la correcta implementación de este puede conseguir que aumente el alcance de la marca, convirtiéndose en una herramienta fundamental para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Para enmarcar el costo de oportunidad, este proyecto se basa en los siguientes componentes de interés:

1.6.1. Necesidad de Dietas Especializadas que omiten algún Ingrediente.

El 60% de los colombianos afirma seguir una dieta especial que los limita o restringe de comida o ingredientes específicos. En el estudio soportado se revela que la dieta baja en grasa es la más seguida por los consumidores en el mundo. América Latina es la región donde más se restringe el consumo de grasas (39%), seguida de África/Medio Oriente (36%) y de Asia Pacífico (31%). Colombia sigue la tendencia, pues el 39% de los encuestados evita la grasa. Además, el 35% trata de consumir menos azúcar, el 20% lácteos o lactosa y el 18% carbohidratos. (DEMOGRAPHICS NIELSEN, 2016)

En la siguiente figura se muestra el comportamiento de consumo hacia dietas con restricciones de alimentos en los hogares de Colombia en el año 2016 según estudio de Nielsen Company.

Figura 1.

Restricciones de algunos ingredientes en la dieta de los colombianos – 2016



Fuente: (DEMOGRAPHICS NIELSEN, 2016)

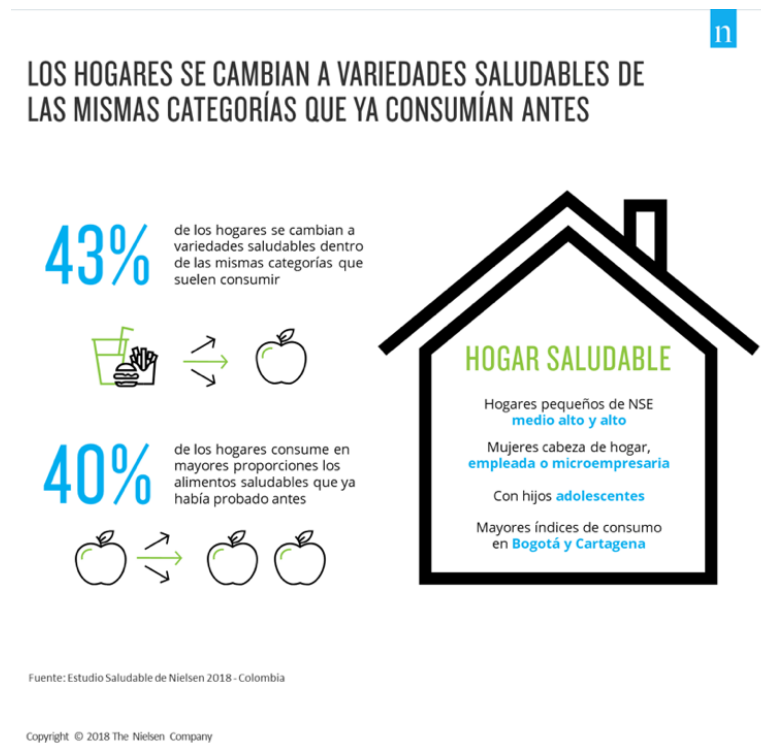
1.6.2. Demanda del Mercado de Alimentos Saludables presente en el País.

Los colombianos están menos dispuestos que el promedio de los latinoamericanos a cambiar la dieta y hacer ejercicio (75% de LATAM vs 57% de Colombia), en el mercado de la familia colombiana cada vez hay más productos saludables, haciendo del segmento una oportunidad de crecimiento para fabricantes y minoristas. Según los datos del Estudio Mundo Saludable de Nielsen de 2018, este grupo de productos en Colombia representa el 7% de la industria de Alimentos y Bebidas, aumentando sus ventas 12% en el último año. (FMCG & RETAIL NIELSEN, 2018)

En la siguiente figura se muestra las tendencias de consumo de los hogares en Colombia en función de los alimentos saludables en el año 2018 según estudio de Nielsen C.

Figura 2.

Tendencias de consumo de alimentos saludables en los Hogares de Colombia –2018.



Fuente: (FMCG & RETAIL NIELSEN, 2018)

En la búsqueda de un estilo de vida más saludable, los consumidores resaltan que hay cierto tipo de productos que desearían encontrar en la estantería de la tienda donde hacen sus compras. Por ejemplo, el 70% de los colombianos respondió que quisiera ver más productos cuyos ingredientes sean 100% naturales, 59% busca mayor oferta de productos bajos o sin azúcar. De igual manera, 58% bajos o sin grasa y 52% alimentos libres de colorantes artificiales y 49% de sabores artificiales.

(DEMOGRAPHICS NIELSEN, 2016)

Según la OMS, 2018, Llevar una dieta sana a lo largo de la vida ayuda a prevenir la malnutrición en todas sus formas, así como diferentes enfermedades y trastornos (OMS, 2018). Sin embargo, el aumento de la producción de alimentos procesados, la rápida urbanización y el cambio en los estilos de vida han dado lugar a un cambio en los hábitos alimentarios. Actualmente, las personas consumen más alimentos hipercalóricos, grasas, azúcares libres y sal/sodio; por otra parte, muchas personas no comen suficientes frutas, verduras y fibra dietética, como por ejemplo cereales integrales.

En la Asamblea Mundial de la Salud, adoptada desde el 2004 dentro de Estrategia Mundial OMS sobre Régimen Alimentario, Actividad Física y Salud se hace un llamamiento a los gobiernos, la OMS, los asociados internacionales, el sector privado y la sociedad civil para que actúen a nivel mundial, regional y local con el fin de promover la alimentación sana. (OMS, 2018)

La alimentación juega un rol importante en los estados de salud de la población, es por ello, que fomentar hábitos alimenticios saludables tiene una implicación determinante en la calidad de vida (Calle, 2015).

CAPITULO 2. MARCO TEORÍCO

En el desarrollo del presente capítulo se hizo la revisión de la literatura referente al tema de innovación, modelos de negocio y sus elementos clave.

2.1. Innovación

Según Cotec, (1988) “La innovación es (...), el complejo proceso que lleva las ideas al mercado en forma de nuevos o mejorados productos o servicios. Este proceso está compuesto por dos partes no necesariamente secuenciales y con frecuentes caminos de ida y vuelta entre ellas. Una está especializada en la creación del conocimiento y la otra se dedica fundamentalmente a su aplicación para convertirlo en un proceso, un producto o un servicio que incorpore nuevas ventajas para el mercado”.

Para Zott y Amit (2009), la innovación en el modelo de negocio, representa una oportunidad de aumentar ingresos con rendimientos sostenibles, se puede convertir en una herramienta competitiva y es importante para optimizar actividades individuales (como la producción) la implementación de un pensamiento sistémico y holístico. Según los autores, los directivos pueden innovar en los tres elementos del diseño del modelo de negocio: contenido, estructura y forma de gestión (Palacios & Duque, 2010).

Los modelos de negocio no se pueden considerar estáticos en el tiempo, se deben cambiar y modificar, son dinámicos, más no estáticos. Demil y Lecocq (2009), realizan una crítica del carácter estático del concepto de modelo de negocio, a partir del análisis de dos puntos de vista, uno estático relacionado con la necesidad de coherencia entre los diferentes componentes de un modelo de negocio y un punto de vista dinámico relacionado con la necesidad de pensar en la evolución de un modelo de negocio.

Según Guan y Ma (2003), la innovación debe ser la capacidad definida mediante el empleo de diversos ámbitos y niveles para satisfacer los requisitos de la estrategia de la empresa y dar cabida a condiciones de entornos competitivos especiales para la empresa. Del mismo modo, Lall (1992) adoptó la misma posición en la definición de la innovación como “la capacidad de absorber las habilidades y conocimientos necesarios para la convertir eficaz una organización y mejorar las tecnologías existentes y crear nuevas tecnologías.

La innovación es la utilización de conocimiento nuevo para ofrecer un nuevo producto o servicio que desean los clientes (Afuah 1999). Es una nueva manera de hacer cosas (denominada invención por algunos autores) que se comercializa (Porter 1991). El nuevo conocimiento puede ser tecnológico o relacionado con el mercado. El conocimiento tecnológico es conocimiento de componentes, vinculaciones entre componentes, métodos, procesos y técnicas, que son parte de un producto o servicio. De esta forma Porter (1991) complementó las definiciones al manifestar que la innovación se puede materializar en el diseño de un nuevo producto, un nuevo proceso

de producción, un nuevo enfoque de marketing o una nueva manera de formar u organizar; puede englobar virtualmente cualquier actividad de la cadena de valor, y sobre esta parte final aclara que: “la ventaja competitiva abarca todo el sistema de valor concebido como el conjunto de las actividades relacionadas con la creación y uso de un producto, y ésta se mantiene solamente gracias a mejoras incesantes”

La innovación puede existir en cualquier sector de la economía y las actividades innovadoras son todas las tareas científicas, tecnológicas, organizativas, financieras y comerciales, incluyendo la inversión en nuevo conocimiento, que conducen real o potencialmente a la puesta en marcha de innovaciones. (OCDE y Eurostat, 2005)

Las organizaciones, dentro de una dinámica de alta competitividad y apertura económica han buscado incansablemente sobresalir y lograr el éxito. De allí parten las estrategias y los esfuerzos que permiten desarrollar y gestionar herramientas organizacionales para alcanzar este fin. La innovación surgió como un asunto prioritario para las empresas y como una herramienta de superior impacto para alcanzar el éxito organizacional; y de la cual se resalta su alto potencial para el crecimiento económico de largo plazo (OECD, 2010).

La innovación como concebir y realizar algo nuevo, todavía desconocido e inexistente, con el objeto de establecer relaciones económicas nuevas entre elementos viejos, conocidos y los existentes, y darles así una dimensión económica nueva. (Drucker 1986)

Innovar contempla introducir nuevas combinaciones entre factores de la producción para generar un producto mejor, nuevo o diferente, que impacte positivamente en el mercado y en el medio ambiente, y conlleve tanto beneficios económicos como sociales; esto teniendo en cuenta que la innovación no es un concepto técnico, sino económico. (Martínez, 1991)

Las organizaciones han apuntado a que la innovación sea algo sistemático que pueda gestionarse, medirse y controlarse, por lo que se hace necesario el desarrollo y fortalecimiento de habilidades y capacidades que permitan dicho fin. Han aparecido entonces las capacidades de innovación (CI) como las llamadas a cumplir con esta tarea.

A pesar de los significativos progresos de las condiciones para innovar que se han visto en Colombia, tales como el apaciguamiento del conflicto armado interno, la apertura internacional, el aumento de recursos disponibles para Ciencia y Tecnología, seguimos estando rezagados en comparación con las tendencias mundiales y regionales en esta área. Los parámetros para medir la innovación, como el registro de patentes y las publicaciones científicas per cápita, sitúan a Colombia por detrás de países como Brasil, Chile y Argentina. (González, Sofía)

La innovación se refiere a la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización, o de un nuevo método organizativo en las prácticas internas de la

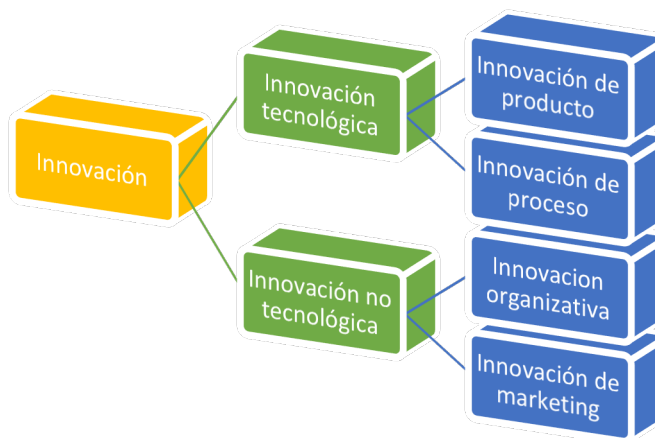
empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores. (OCDE y Eurostat, 2005)

2.1.1. Tipos de Innovación

En el Manual de Oslo se definieron los tipos de innovación como a continuación citamos:

Figura 3.

Tipos de innovación



Fuente: elaboración propia con base en el Manual de Oslo (2006)

a. Innovaciones Tecnológicas

- **Innovación de producto**

Es la introducción de un bien o servicio que es nuevo y está totalmente mejorado respecto a sus características o usos previstos. Para considerarlo innovador, un

producto debe presentar características y rendimientos diferenciados de los productos existentes en la empresa, incluyendo las mejoras en plazos o en servicio.

- **Innovación de proceso**

Es la implementación de un método de producción o de entrega nuevo o significativamente mejorado. Se logra mediante cambios significativos en las técnicas, los materiales y/o los programas informáticos empleados, que tengan por objeto la disminución de los costes unitarios de producción o distribución, la mejora de la calidad, o la producción o distribución de productos nuevos o sensiblemente mejorados.

b. Innovaciones no tecnológicas

- **Innovación organizativa**

Es la implementación de un nuevo método de organización en las prácticas de negocio de la empresa, entorno laboral o relaciones externas.

- **Innovación de marketing**

Es la introducción de un nuevo método de mercadotecnia que implica cambios relevantes en diseño o packaging de producto, en el emplazamiento, y en la promoción o fijación del precio.

2.1.2. Capacidades de Innovación

Las Capacidades de Innovación (CI) son un grupo de características propias de las organizaciones, entendidas como capacidades o habilidades mediante las cuales se puede lograr un mejor desempeño competitivo, a través de su correcta gestión. (Yam, 2004, p.33)

Tradicionalmente los conceptos de innovación y CI han sido abordados y analizados con un enfoque tecnológico, resaltando la importancia de los procesos de I+D y encontrando en estos lo que representa en mayor parte las CI y el éxito innovador. Adicional a estos procesos, se hace necesario tener en cuenta otras capacidades críticas en áreas como: producción, aprendizaje, asignación de recursos, mercadeo, organización, entre otras, las cuales toman protagonismo al influir también en el desempeño de las organizaciones (Guan et al., 2006)

La anterior clasificación proviene de unas características específicas y de recursos y activos que son fundamentales en el desarrollo de las organizaciones, tales

como la tecnología, los productos, el conocimiento, la experiencia, la estrategia, entre otros. (Osorio, Quintero y Arias, 2014, p.91)

La innovación en servicios presenta características muy particulares, frente a lo cual debe estar alineado este análisis y enfoque. Por tanto, la gestión de la innovación en este campo presenta retos únicos y requiere de capacidades distintas (Kohler et al., 2013). Una de estas particularidades es que muy pocas compañías de servicios han desarrollado áreas estructuradas y exclusivas de I+D en comparación con las empresas tecnológicas o industriales, lo cual denota una gran diferencia a la hora de medir y evaluar las habilidades para la innovación de estas organizaciones. (Osorio, Quintero y Arias, 2014, p.92)

Según el artículo de innovación corporativa de (Osorio, Quintero y Arias, 2014, p.93) vemos las capacidades de innovación clasificadas por servicios de la siguiente manera:

- Capacidad de innovación de orientación al cliente (CIOC): habilidad para proveer a los clientes nuevos servicios y productos, la habilidad para resolver los problemas de los clientes de maneras innovadoras.
- Capacidad de orientación al mercadeo (CIOM): habilidad de una organización para desarrollar e implementar nuevas propuestas o enfoques, al igual que la habilidad para implementar programas de mercadeo innovadores para sus productos y servicios para mantenerse adelante y sobresalir en el mercado.

- Capacidad de innovación de orientación a la tecnología (CIOT): habilidad de una organización para adoptar nuevo software, sistemas integrados y tecnología; al igual que la habilidad para innovar con software y tecnología, para mantenerse adelante y sobresalir en el mercado.

2.2. Modelo de Negocio

Ricart (2009), estableció nueve elementos de un modelo de negocio: proposición de valor, cliente objetivo, canal de distribución, relaciones, configuración de la cadena de valor, competencias esenciales, red de socios, estructura de costes y modelo de ingresos. “Además, afirma que un elemento fundamental de los modelos de negocio son las elecciones de la dirección sobre “cómo operar en esta organización”, que traen consecuencias, e identifican la lógica de la empresa” (Palacios & Duque, 2010).

A continuación, se plantearon las definiciones de diferentes autores, donde podemos apreciar sus opiniones de acuerdo con el campo en que lo han aplicado.

Tabla 3.

Definiciones por autores modelo de negocio.

AUTOR	DEFINICIÓN
Brandenburger y Stuart, 1996	Un modelo de negocio está orientado a la creación de valor total para todas las partes implicadas. Sienta las bases para capturar valor por la empresa focal, al definir (junto con los productos y servicios de la empresa) el tamaño total de “la torta”, o el valor

	total creado en las transacciones, que se puede considerar como el límite superior para la captura de valor de la empresa.
Timmers, 1998, p.4	“Un modelo de negocio es una arquitectura de productos, servicios y flujos de información incluyendo una descripción de varios actores del negocio y sus roles, una descripción de los beneficios potenciales de diferentes actores del negocio y la descripción de las fuentes de ingreso”.
Linder y Cantrell, 2000, p.1-2	“La lógica central de la organización para crear valor. El modelo de negocios para una empresa orientada a los beneficios explica, cómo esta hace dinero
Chesbrough y Rosenbloom, 2001	Un modelo de negocio consiste en 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.
Petrovic et al., 2001, p.2	“Un modelo de negocio describe la lógica de un ‘sistema de negocios’ para crear valor que esté por debajo del proceso actual”.
Magretta, 2002, p.4	“Un modelo de negocio cuenta una historia lógica que explica quiénes son sus clientes, qué valoran, y cómo va a hacer dinero al darles ese valor”.
Rajala y Westerlund, 2005, p.3	“La manera de crear valor para los clientes y la manera en que el negocio convierte las oportunidades de mercado en beneficio a través de grupos de actores, actividades y colaboraciones”.
Andersson et al., 2006, p.1-2	“Los modelos de negocios se crean con el fin de dejar claro quiénes son los actores empresariales que se encuentran en un caso de negocio y cómo son sus relaciones explícitas. Las

	relaciones en un modelo de negocio se formulan en términos de valores intercambiados entre los actores”.
Baden-Fuller et al., 2008	El modelo de negocio es la lógica de la empresa, la manera en que crea y captura valor para su grupo de interés.
Al-Debei et al., 2008	El modelo de negocio es una representación abstracta de una organización, de todos los acuerdos básicos interrelacionados, diseñados y desarrollados por una organización en la actualidad y en el futuro, así como todos los productos básicos y/o servicios que ofrece la organización, o va a ofrecer, sobre la base de estos acuerdos que se necesitan para alcanzar sus metas y objetivos estratégicos.
Zott y Amit, 2009, p.110	“Forma en que una empresa “hace negocios” con sus clientes, socios y proveedores; es decir, se trata del sistema de actividades específicas que la empresa focal o sus socios llevan a cabo para satisfacer las necesidades percibidas en el mercado; cómo esas actividades están relacionadas entre sí, y quién lleva a cabo esas actividades”.
Demil y Lecocq, 2009, p.87	“Combinación de recursos y competencias, organización de las actividades, y proposición de valor, introducimos la dinámica mostrando cómo distintos cambios deseados o emergentes alteran de forma positiva o negativa su consistencia”
Salas, 2009, p.122	“Unidad de análisis que da forma a una manera genuina e innovadora de conseguir atraer la confianza de los clientes, generar ingresos con los que cubrir los costes y mantenerse viables en el mercado”.
Ricart, 2009, p.14	“Un modelo de negocio consiste en el conjunto de elecciones hechas por la empresa y el conjunto de consecuencias que se derivan de dichas elecciones”.

Osterwalder y Pigneur, 2009, p.14	“Un modelo de negocio describe la lógica de cómo una organización crea, entrega, y captura valor”.
Svejenova et al., 2010, p.409	“Conjunto de actividades, organización y recursos estratégicos que transforman la orientación establecida por la empresa en una proposición de valor distintiva, permitiendo a la misma crear y capturar valor”.
Wikström et al., 2010	El modelo de negocio se utiliza para describir o diseñar las actividades que necesita o busca la organización, para crear valor para los consumidores y otras partes interesadas en el entorno.
Casadesus-Masanell y Ricart, 2010	Un modelo de negocio consiste en un conjunto de elecciones y un conjunto de consecuencias derivadas de dichas elecciones. Hay tres tipos de elecciones: recursos, políticas, y la gestión de activos y políticas. Las consecuencias, pueden ser clasificadas como flexibles o rígidas. (intrínsecamente dinámica).
George y Bock, 2011	Diseño de la estructura organizacional que representa una oportunidad comercial.

Fuente: Palacios y Duque (2010) p. 25

Shafer et al., (2005) identificó cuatro categorías comunes en todas las definiciones: elecciones estratégicas, creación de valor, captura de valor y red de valor.

Por su parte (George y Bock, 2011), se refirió al modelo de negocio como una estructura transactiva, según la cual el comportamiento de la empresa está en función de las características de su respectivo modelo. Kujala et al., (2010), también identifican seis elementos clave en la conceptualización de modelos de negocio: clientes, proposición de valor para el cliente, estrategia competitiva, posición en la cadena de valor, organización interna del proveedor y capacidades clave y, lógica de generación de ingresos.

Para Sosna et al. (2009), es necesario que las empresas alteren sus modelos de negocio a medida que se desarrollan. Existen dos situaciones particulares en las que se hace necesario un nuevo modelo de negocio, la primera se da en el inicio de la actividad empresarial, dado que son imperfectos, hay que ir adaptándolos hasta encontrar la efectividad esperada. La segunda, es cuando una empresa ya establecida descubre que necesita un cambio por dificultades de creación y captura de valor.

2.3. Productos saludables

La innovación y búsqueda de nuevas evidencias científicas que avalen el consumo de alimentos funcionales con contrastados beneficios para la salud de los consumidores es hoy en día una tarea clave para la industria alimentaria. Paralelamente a estas necesidades, los consumidores son cada vez más conscientes de los alimentos que consumen y demandan productos más saludables. Los aditivos alimentarios son una de las formas más utilizadas por la

industria alimentaria para mantener la calidad de los alimentos. Dentro de la mejora de los productos alimenticios, la industria alimentaria ha estado recorriendo a la búsqueda de aditivos más saludables, con menos efectos secundarios y más económicos, de ahí que se haya fomentado la investigación en aditivos naturales, que provengan de plantas, animales o microorganismos. Los aditivos naturales pueden ser compuestos, o grupos de compuestos que se benefician de las sinergias individuales. El uso de las plantas y sus extractos como aditivos se convirtió en uno de los temas principales en la investigación de los aditivos alimentarios naturales. Así mismo, se ha llevado a cabo una amplia investigación para encontrar sinergias entre aditivos naturales y sintéticos, y para encontrar un aditivo natural que sea capaz de llevar a cabo diversas funciones en los alimentos (colorantes, conservantes, antioxidantes, etc.). En la Unión Europea, algunos aditivos naturales han sido aprobados para su uso en alimentos, como por ejemplo el extracto de romero, los glucósidos de la stevia, etc. habiendo muchos otros esperando la autorización. de gobierno. El trabajo realizado se centra en la caracterización química de tres plantas.

Es claro que los colombianos son cada vez más conscientes de la relación entre sus hábitos de consumo y su salud como consecuencia de la confluencia de varios factores: mayor esfuerzo de regulación de parte del Estado, consumidores más informados y mayor oferta en el punto de venta de productos con características saludables.

De acuerdo con los análisis de Nielsen, si bien los colombianos han estado menos dispuestos que el promedio de los latinoamericanos a cambiar su dieta y hacer ejercicio; “pues en la región el promedio de consumidores que quieren hacerlo representa 75%, mientras en Colombia es 57%, en el carrito de mercado de la familia nacional cada vez hay más productos saludables, haciendo del segmento una oportunidad de crecimiento para fabricantes y minoristas” (*Revista Dinero*, 2018).²

Según la firma investigadora de mercados, la canasta de saludables –que en este caso mide 32 categorías– representa buenas oportunidades para el crecimiento, ya sea impulsando la masificación de referencias saludables (mayor distribución y comunicación masiva), innovación en el canal tradicional (nuevos productos, en categorías existentes), líneas completas de marca con concepto saludable y activaciones en punto de venta.

Para el adecuado funcionamiento orgánico, incluso celular se debe presentar un equilibrio entre el consumo energético y su catabolismo, para que esto suceda hay una coordinación entre diferentes sistemas; tales como el sistema nervioso, el tejido adiposo y su unidad funcional el adipocito, el sistema endocrino, entre otros (González & Schmidt, 2012; Ross & Desoí, 2014)

En Colombia el 51,2% de la población tiene exceso de peso, de los cuales el 16,2% se clasifican como obesos. Al observar la tendencia con la edad, se observa

un patrón claro y sumamente preocupante: el riesgo de sobrepeso y obesidad aumenta más de 3 veces conforme aumenta la edad (mientras que la 22 prevalencia en las personas de 18 a 22 años es de 21,4%, ésta llega a 65,7% en los individuos de 58 a 64 años (Neufeld & Gutiérrez, 2012, p. 24).

En la *Revista Dinero* (2018) se analiza:

En 99% de los hogares colombianos hay presencia de al menos un producto saludable, de acuerdo con la encuesta de Nielsen. Los hogares incluyen en su compra una vez a la semana un producto saludable y su valor en el ticket es en promedio \$4.300. \$200.678 es el monto aproximado que gastó un hogar colombiano en productos de la canasta saludable entre abril de 2017 y marzo de 2018. Los hogares en Bogotá y Cartagena, de nivel socioeconómico medio alto y alto son los que consumen más alimentos que excluyen ingredientes no deseados o adicionan valor nutricional, con tendencia creciente.

El perfil de los hogares que consumen productos saludables correspondió a hogares pequeños de Nivel Socioeconómico Medio y Alto, con mujeres cabeza de hogar empleada o microempresaria e hijos adolescentes. Las categorías con menor gasto por ocasión son aguas, maltas, gaseosas y jugos y las de mayor gasto por ocasión correspondió a aceites, carnes frías, modificadores y leche en polvo. Los ponqués, el aceite, la salsa de tomate y las carnes son los alimentos saludables que están más por encima en precio de los productos indulgentes (tradicionales).

De acuerdo con la (OMS, s.f.) “La Organización Mundial de la Salud se definió una estrategia sobre Régimen Alimentario, Actividad Física y Salud» adoptada en 2004 por la Asamblea Mundial de la Salud. En ella se hace un llamamiento a los gobiernos, la OMS, los asociados internacionales, el sector privado y la sociedad civil para que actúen a nivel mundial, regional y local con el fin de promover la alimentación sana y la actividad física”.

Una de las razones de ser de Nom Nom ha sido la oferta de productos de calidad, compuestos de calorías saludables; es así como se ha concentrado en disminuir el consumo de azúcares siguiendo la sugerencia de la Organización Mundial de la Salud (OMS, s.f.), donde:

Se ha considerado importante que adultos y niños reduzcan azúcares libres a menos del 10% de la ingesta calórica total. Esto porque una reducción a menos del 5% de la ingesta calórica total aportaría beneficios adicionales para la salud, debido a que pruebas científicas recientes revelan que los azúcares libres influyen en la tensión arterial y los lípidos séricos, y sugieren que una disminución de su ingesta reduce los factores de riesgo de enfermedades cardiovasculares.

Con relación a los patrones de consumo predominantes en nuestro país, según la Encuesta de Situación Nutricional, ENSIN, 2010, en la población entre 5 y 64 años, 1 de cada 3 colombianos no consume frutas diariamente; el 71,9% de los colombianos no consume verduras ni hortalizas diariamente; aproximadamente 1 de

cada 4 consume comidas rápidas semanalmente, y lo hace el 34,2% de los jóvenes entre 14 y 18 años; además, 1 de cada 5 consume bebidas gaseosa azucaradas diariamente, 1 de cada 7 consume alimentos de paquete diariamente, siendo los niños y adolescentes quienes presentan una mayor frecuencia de consumo de estos alimentos; 1 de cada 3 consume golosinas y dulces diariamente. El 32% de la población consume alimentos fritos diariamente, el 39.5% consume alimentos manipulados en la calle.

En zona urbana el 60% de la población consume comidas rápidas en el mes, en la zona rural este porcentaje es de 19.8% y el 16.7% de los colombianos adiciona más sal a los alimentos después de servidos en la mesa.

La obesidad es un problema creciente de salud pública en países desarrollados y en desarrollo. La obesidad es un factor de riesgo cardiovascular relacionada con la dieta e inactividad física. La obesidad aparece como consecuencia de un desequilibrio entre el consumo de energía y el gasto de esta. El consumo frecuente de alimentos de alta energía, tales como los alimentos procesados con alto contenido de grasas y azúcares, promueve la obesidad en comparación con el consumo de alimentos bajos en energía. La dieta saludable suele contribuir a un peso saludables, un perfil lipídico deseable y una presión arterial estable (OMS, 2011b).

A nivel mundial, al menos 2,8 millones de personas mueren cada año como resultado de tener sobrepeso u obesidad y se estima que unos 35,8 millones de los AVAD mundiales (2,3%), son causados por el sobrepeso o la obesidad. En el 2008, el 34% de los adultos mayores de 20 años tenían sobrepeso, con un índice de masa corporal (IMC) mayor o igual a 25 kg/m² (33,6% de los hombres y 35% de las mujeres). En ese mismo año, 9,8% de los hombres y 13,8% de las mujeres eran obesas (IMC mayor o igual a 30 kg/m²), frente al 4,8% de hombres y 7,9% de mujeres en 1980, lo cual señala un franco aumento en la obesidad.

El riesgo de sobrepeso, entre una y dos desviaciones estándar para Colombia en el 2010 fue de 20.2% en niños de 0-4 años; 18,9% en niños de 5-9 años, de 16.7% en niños de 10 a 17 años. Realizando el comparativo de las dos últimas encuestas (2005-2010) en niños de 0-4 años pasó de 4,9% a 5,2%, mientras que en el grupo de menores de un año (5,7%- 4,9%) y en el grupo de 2 años (5.6%-4,5%) se observa tendencia a la disminución; para el grupo de niños y niñas de 5 a 9 años en el 2010 la prevalencia fue de 5,2% y en el grupo de 10 a 17 años la prevalencia fue de 3,4%.

Figura 4.

Sobrepeso de la población colombiana



Fuente: ENSIN 2005-2010

2.4. Stevia como endulzante natural

Un género de planta perteneciente a la familia de las asteráceas es la stevia, la cual es nativa de regiones subtropicales y tropicales de Sudamérica y Centroamérica. Dentro de las 407 especies, la stevia rebaudiana Bertoni (Figura 1), nombrada así por Moisés de Santiago Bertoni y conocida en guaraní como ka'a he'ẽ ('hierba dulce'), tiene poder edulcorante (Goyal, Samsher, & Goyal, 2009). Actualmente los glicósidos de esteviol, se comercializan como edulcorantes y son ampliamente utilizados en la industria alimentaria (Lemus-Mondaca et al. 2012).

Es esta capacidad edulcorante la que ha captado la atención de la industria alimentaria, dado que en 2008 la Food and Drug Administration (FDA) en Estados Unidos otorgó el estatus de 'generalmente reconocido como seguro' (GRAS, por sus siglas en inglés) al rebaudiósido A para usarse como edulcorante (FDA, 2008) y

en ese mismo año el Comité de Expertos en Alimentación FAO/OMS en aditivos alimentarios (JECFA) y Estándares de alimentación de Australia y Nueva Zelanda (FSANZ) establecieron el consumo diario aceptable (ADI por sus siglas en ingles) de 0–4 mg/kg de peso corporal/día (FDA, 2008)

La stevia rebaudiana Bertoni es una planta con propiedades edulcorantes y sin contenido calórico, lo que la hace un buen candidato para ser utilizada en la industria alimentaria, también se ha demostrado que el extracto completo y al menos un glucósido de esteviol presente en Stevia rebaudiana, el esteviósido, tienen efecto antihiper glucemiante. Los mecanismos de acción implicados en el efecto que presentan tanto el extracto de S. rebaudiana como el esteviósido son la supresión de la gluconeogénesis y aumento en la producción de insulina. (Aranda, Segura, Ordoñez & Betancur, 2013, p.218). Por su origen natural la stevia se clasifica como un endulzante no calórico, implementado en los alimentos para disminuir calorías (Durán, Cordón, & Rodríguez, 2013)

2.5. Primer Alimento Natural (PAN)

El pan es un alimento energético que aporta por 100 gramos de pan aproximadamente entre 244 y 285 Kcal, carbohidratos del 44-58%, proteínas del 7-10% y aporte de grasas de 0,4- 1,5%. (Gil, 2010). Sin embargo, estos valores varían ya que hay diversidad de panes tales como pan blanco, pan dulce, pan de uva, pan molde, pan tajado, pan con queso, croissant, tostada, calado, integral entre otros.

Es un alimento con una elevada densidad de nutrientes, pues en pocas calorías permite aportar cantidades importantes de carbohidratos, proteína y fibra.

Micronutrientes: hierro, magnesio, potasio y zinc (Consumo de pan integral). Vitaminas: B1, B2, B3, B6 y B9. (Loria, 2010). Así mismo, el pan es saludable ya que cubren una importante fracción de la necesidad diaria que requiere el organismo. (Barriga, 2011). Se considera un alimento valioso por su importante cantidad de carbohidratos (44-58%), además de un contenido moderado de energía, considerándose primordial ya que aporta pocas calorías y muchos nutrientes. (Gil, 2010).

El pan integral aporta más fibra y en estudios se ha observado que disminuye la posibilidad de tener diabetes. (Loria, 2010). De igual forma un estudio señala que el pan integral presenta un valor nutricional y saciante mayor a panes refinados por contenido en fibra y Fito nutrientes asociados a efectos saludables. (Universidad Barcelona, 2007).

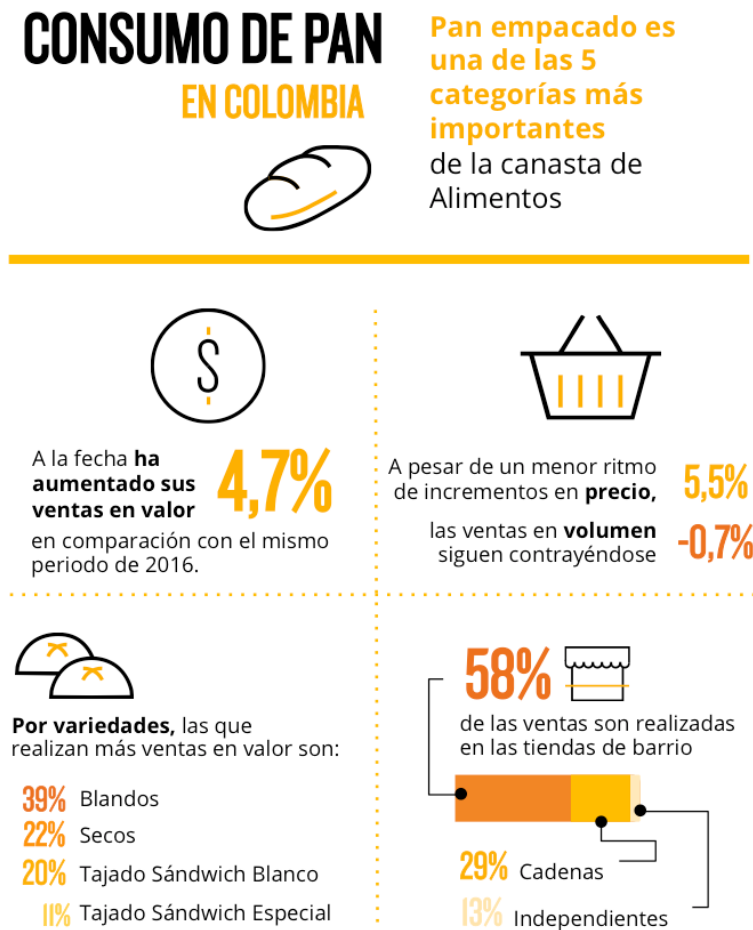
De acuerdo con el estudio “Relación entre el consumo de pan, peso y distribución de grasa abdominal en el año 2012” por el grupo de investigación del departamento de Nutrición y Bromatología de la Universidad de Barcelona en el año 2011, se ha demostrado que consumir pan puede mejorar parámetros clínicos cardiovasculares como menores niveles de LDL- Colesterol y mayores niveles de HDL –Colesterol, además de disminuir el riesgo a padecer obesidad. (Gutiérrez 2014)

Colombia, ha sido un país que consume en promedio, 22 kilos de pan por habitante. Cifras de Puratos, establecen que el 98% de los colombianos consume pan, el 70% lo hace a diario, el 88% lo consume al desayuno, el 8% a las medias nueves y el 4% al almuerzo. En nuestro país existen cerca de 25.000 panaderías, de las cuales el 32% están ubicadas en Bogotá. Según el ICBF, la población de 18 a 60 años debe consumir de 5 ½ a 9 intercambios de cereales, raíces, tubérculos y plátanos. Dentro del consumo diario de estos alimentos se puede consumir de 2 a 4 intercambios de pan, como parte del grupo de los cereales.

Según la OMS (Organización mundial de la salud) un individuo debe consumir al día es de 200-250 gramos diarios de pan. (Expopan, 2013). Sin embargo, en Colombia en los últimos años el director de Estudios Económicos de la Federación Nacional de Comerciantes (Fenalco) reporto un bajo consumo de pan en el país, por persona es de 23 kilogramos al año, a diferencia de otros países como Chile 98 kilogramos, Argentina 73 Kilogramos, Turquía y Alemania superan los 120 Kilogramos al año. Según Fenalco esto puede ser debido a que diferentes mujeres “están a dieta” *1 creyendo erróneamente que el pan influye en la pérdida de peso, sin embargo, diversos comerciantes del pan refieren que se vende de otro tipo de pan como integral. (Fenalco, 2011).

Figura 5.

Consumo de pan en Colombia



Fuente: Nielsen Retail Index. Categoría: Pan Empacado. Mayo 2017.

Copyright © 2017 The Nielsen Company

Fuente: Nielsen Retail Index, Categoría: Pan empacada. Mayo 2017

2.6. Ecosistema Digital

La transformación digital a la que se hace mención ha permitido un engranaje entre lo físico y lo virtual, con un alcance transversal en la organización, generando un

impacto significativo en pro del desarrollo de esta, abriendo paso a la economía digital. Esta creación de valor permite a las empresas competir tanto en el mundo físico como en el virtual (Garretón Valdivar, 2013).

Figura 6.

Ecosistema digital



Fuente: (Marketing RS, 2014)

Cabe mencionar que no todas las organizaciones pueden obtener beneficio de esta transformación digital, ya que hay fases físicas que no se pueden virtualizar o que se planea hacerlo en un futuro. Aun así, es necesario digitalizar aquellos procesos que lo permitan con el fin de hacer más eficiente el funcionamiento de la empresa e ir moviéndose al tiempo que lo hace la tecnología para no quedar obsoletos y, de esta manera, perder clientes potenciales los cuales serían

inalcanzables si la organización continúa únicamente en modo físico. (Menesguen, Capgemini Consulting, McAfee, Xin, & Stiegler, 2011).

Aunque muchos directivos reconocen la importancia de la digitalización y el provecho que le podrían sacar a la misma, muchas veces no están dispuestos a entrar en un campo del que no conocen mucho y otras veces no piensan que es su trabajo tomar la iniciativa para la evolución. En conclusión, se necesita una revolución intelectual para sacar provecho a las nuevas tecnologías (Menesguen et al., 2011).

En concordancia con la propuesta de la digitalización de la empresa, (Porter, 1999) menciona que si en el mundo del internet las empresas quieren mantener un posicionamiento estratégico exclusivo, alineado estratégicamente con su propuesta de valor, deben seguir seis principios fundamentales:

- Objetivo Correcto
- Propuesta de Valor
- Cadena de valor distintiva
- Trade-offs
- Ajuste a todos los elementos que conforman la empresa
- Continuidad en la dirección

(Hoque, 2000) tiene en su visión una evolución de los modelos de negocio en internet, la cual define así:

- **Brochureware (Marketing de contenidos):** fue el primer paso en internet en el que los actuales y los potenciales clientes podían encontrar toda la información de la empresa, la cual estaba disponible en la web.
- **e-Commerce (Comercio electrónico):** La evolución continuó con el comercio electrónico, lo que representó utilizar el internet para abrir un canal de ventas por medio de la página web de la organización hacia todo tipo de clientes en cualquier lugar del mundo con acceso a internet.
- **e-Business (Negocio electrónico):** El negocio electrónico supone un importante avance en la creación de valor ya que por medio de la tecnología se debían mantener conectados a los proveedores, los clientes, controlar toda la cadena de suministro lo cual incluía fabricantes, intermediarios, envío e incluso entrega al cliente final.
- **e-Enterprises (Empresa digital):** Por último, la empresa digital representa un nuevo modelo de negocio el cual es dirigido en su totalidad a través de internet. Este nuevo modelo puede ser una evolución del negocio electrónico o un negocio nuevo que no necesita la evolución, sino que nace en internet.

Según “(Marketing RS, 2014)”, “el ecosistema digital es el ambiente creado a través de Internet, y se denomina ecosistema porque es comparado con los sistemas naturales que describe la biología, la ecología y el comportamiento de

determinadas especies dentro de un medio. En el marketing digital o marketing online, el ecosistema digital sirve a las marcas para posicionarse y darse a conocer frente a miles de potenciales usuarios que navegan por la web y las redes sociales. Este ecosistema integra recursos y acciones determinadas que permiten que el mensaje, (información, promoción y oferta) de una determinada empresa logre una comunicación más efectiva, que el marketing tradicional.

La finalidad de integrar el modelo de negocio a un Ecosistema Digital (ECD) es mejorar los ingresos de la compañía. A continuación se enumeran los objetivos del ecosistema digital (Wigilabs, 2014)

- Lograr mayor interacción entre usuarios y marca-usuarios.
- Conseguir mayor tráfico hacia sus diferentes medios.
- Fidelizar a los usuarios con la marca.
- Lograr un llamado a la acción (Call to action).

Ahora bien, se describirán cada uno de los componentes del ECD enunciados por "(Marketing RS, 2014)":

- **El sitio web:** Como punto inicial del Ecosistema Digital, se debe entender que el sitio Web de tu compañía debe ser concebida como el elemento central y clave a dónde se direccionará el tráfico (personas visitando su Web). El sitio debe contener todas las herramientas necesarias para informar, interactuar, incitar a solicitar más información o a la compra y o fidelizar al usuario.

- **Marketing de contenidos:** El marketing de contenidos forma neurálgica de toda estrategia de marketing digital y es el arte de entender exactamente qué necesitan saber tus clientes y entregárselo de forma pertinente y convincente. Consiste en crear y distribuir contenido relevante para clientes y potenciales clientes con el objetivo de atraerlos hacia su empresa y conectar con ellos.
- **Optimización para motores de búsqueda (SEO):** El SEO (Search Engine Optimization) es el proceso de mejorar la visibilidad de un sitio web o de una página del sitio web en los motores de búsqueda o buscadores. En otras palabras, SEO es la técnica que hace que el contenido de tu sitio web contenga las palabras claves adecuadas, sea legible y atractivo para los motores de búsqueda y así asegurar que tu sitio sea encontrado más fácilmente en los resultados buscados por los usuarios.
- **Marketing en redes sociales:** El marketing en redes sociales combina los objetivos de marketing en Internet con medios sociales. Los objetivos de marketing en redes sociales serán diferentes para cada empresa y organización, sin embargo, la mayoría viraliza su mensaje en medios sociales con el objetivo de: hacer conocer una idea; posicionar una marca; incrementar la visibilidad de una empresa e incluso vender un producto o servicio.
- **E-mail marketing:** El e-mail marketing es una estrategia de marketing directo que utiliza el correo electrónico como medio de comunicación entre un emisor (Empresa) y una audiencia específica (suscriptores). En otras palabras, puedes utilizar el correo electrónico para enviar información pertinente (promociones,

catálogos, publicidad y demás) y mantener informados a sus suscriptores (clientes o prospectos).

- **Analítica web:** El fundamento de la Analítica Web es la “recopilación, medición, evaluación y explicación racional de los datos obtenidos de Internet, con el propósito de entender y optimizar el uso de la página web de una organización o empresa”.

2.7. Nom Nom

Nom Nom es una pastelería artesanal que nace en Bogotá con la idea de generar productos innovadores en el sector, buscando enfocarse en la alimentación saludable, tendencia en aumento a nivel mundial.

Su principal objetivo ha sido lograr satisfacer a personas que por condiciones de salud o porque simplemente entienden que el consumo de azúcar o endulzantes artificiales es perjudicial para la salud. A través de la constante investigación, diseño y creación de productos dulces, donde pretendió reemplazar el azúcar tradicional por endulzantes naturales que no conlleven a nuevos problemas de salud en las personas.

Figura 7.

Lean Canvas Nom Nom



Fuente: Elaboración propia

Nom Nom es una línea de productos de pastelería artesanal saludables, sin harina, ni azúcar refinada, con ingredientes de calidad. Creada para aquellas personas que disfrutan el buen comer, cuidando su salud y cuerpo a través de buenos sabores.

Actualmente el portafolio de productos de Nom Nom consta de: Pan de banano con 3 diferentes toppings: chocolate, nuez o coco, este también se ofrece en versión vegana, adicionalmente tiene en su menú un brownie. Todos los productos vienen

en presentaciones de 700 y 350grs. Los principales ingredientes de los productos de Nom Nom son banano, avena y stevia, sin embargo, la idea es incursionar con otro tipo de ingredientes para que ampliar la oferta, conservando su propuesta de valor.

Tabla 4.

Ficha técnica de productos Nom Nom

Ficha técnica	Descripción
Concepto	Pan de banano
Aspectos cualitativos	Rectangular, para 10 porciones, dorado por fuera, claro por dentro, textura similar a la de una torta, más rústica por la avena en hojuelas.
Aspectos cuantitativos	Composición
Variables que lo hacen único	Versión más saludable, menos calórica de un postre de origen americano elaborado con ingredientes como harina de trigo, azúcar y mantequilla
Marca	Nom Nom
Empaque	 Primer empaque de bolsa de polipropileno con sellable autoadhesivo para que el producto se mantenga fresco. Además, caja de cartón para con plastificado exterior para resguardar la firmeza del producto.

Presentación	 <table><tr><th colspan="2">INFORMACIÓN NUTRICIONAL</th><th colspan="2">CHOCOLATE / 700g</th></tr><tr><th>Información Nutricional</th><th>Cantidad/Porción</th><th>%VD*</th><th>Cantidad/Porción</th><th>%VD*</th></tr><tr><td>Tamaño por porción 1 Tijada</td><td colspan="4"></td></tr><tr><td>50 g</td><td colspan="4"></td></tr><tr><td>Contiene 7 porciones</td><td colspan="4"></td></tr><tr><td>Calorías 122</td><td colspan="4"></td></tr><tr><td>Calorías de grasa 41</td><td colspan="4"></td></tr><tr><td></td><td>Grasa Total 4.5 g</td><td>7%</td><td>Carb. Total 18 g</td><td>6%</td></tr><tr><td></td><td>Grasa Sat 1.5 g</td><td>3%</td><td>Fibra 1.5 g</td><td>3%</td></tr><tr><td></td><td>Grasa Trans 0 g</td><td>0%</td><td>Azúcares 9 g</td><td></td></tr><tr><td></td><td>Coloest. 33 mg</td><td>11%</td><td>Proteína 3 g</td><td></td></tr><tr><td></td><td>Sodio 122 mg</td><td>5%</td><td colspan="2"></td></tr><tr><td></td><td>Vitamina A 2%</td><td></td><td>Vitamina C 30%</td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td>Calcio 4%</td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td>Hierro 4%</td><td></td></tr></table> *Los porcentajes de Valores Diarios están basados en una dieta de 2000 calorías  3508006968  /nomnom	INFORMACIÓN NUTRICIONAL		CHOCOLATE / 700g		Información Nutricional	Cantidad/Porción	%VD*	Cantidad/Porción	%VD*	Tamaño por porción 1 Tijada					50 g					Contiene 7 porciones					Calorías 122					Calorías de grasa 41						Grasa Total 4.5 g	7%	Carb. Total 18 g	6%		Grasa Sat 1.5 g	3%	Fibra 1.5 g	3%		Grasa Trans 0 g	0%	Azúcares 9 g			Coloest. 33 mg	11%	Proteína 3 g			Sodio 122 mg	5%				Vitamina A 2%		Vitamina C 30%					Calcio 4%					Hierro 4%	
INFORMACIÓN NUTRICIONAL		CHOCOLATE / 700g																																																																									
Información Nutricional	Cantidad/Porción	%VD*	Cantidad/Porción	%VD*																																																																							
Tamaño por porción 1 Tijada																																																																											
50 g																																																																											
Contiene 7 porciones																																																																											
Calorías 122																																																																											
Calorías de grasa 41																																																																											
	Grasa Total 4.5 g	7%	Carb. Total 18 g	6%																																																																							
	Grasa Sat 1.5 g	3%	Fibra 1.5 g	3%																																																																							
	Grasa Trans 0 g	0%	Azúcares 9 g																																																																								
	Coloest. 33 mg	11%	Proteína 3 g																																																																								
	Sodio 122 mg	5%																																																																									
	Vitamina A 2%		Vitamina C 30%																																																																								
			Calcio 4%																																																																								
			Hierro 4%																																																																								
Beneficios	Producto artesanal elaborado con ingredientes de calidad como yogur griego, avena, miel, huevos, aceite vegetal, cacao, coco y nueces																																																																										
Distribución y logística	- El proveedor principal son las plazas de mercado, se trabaja con ingredientes naturales y frescos de preferencia de proveedores locales. - Nom Nom cuenta con una planta de producción a puerta cerrada, en el barrio Restrepo de Bogotá, donde se lleva a cabo la preparación y pruebas de producto. - Cuenta con maquinaria industrial que le permite una producción diaria de 100 unds. - Sus canales de distribución son: venta online (redes sociales), referidos y tiendas especializadas																																																																										

Perfil del consumidor: • Personas que llevan una dieta baja en calorías y/o controlan el consumo de azúcar por salud y/o estado físico y/o estético. • Personas con necesidades de alimentación específicas, que deseen consumir pan en su dieta y que lo compran en tiendas especializadas en alimentación saludable, a través de redes sociales.	Uso de producto:					
		Total	Edades	Ubicación	Clase social	Nivel educativo
	Hombres	24%	13-54	Bogotá,	Media	Universitario,
	Mujeres	76%	18-65+	Medellín y pasto	– media alta	posgrado
	Papeles de compra:					
	Papel			Agente		
	Iniciador			Todos los miembros de la familia.		
	Influenciador			Publicidad, amigos, parientes.		
	Quien decide			El propio usuario		
	Comprador			Usuario		
	Usuario			Consumidor final		

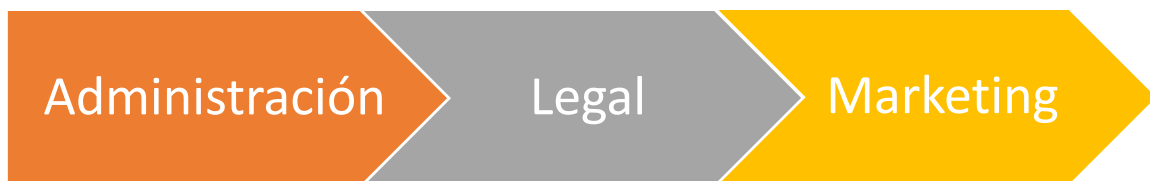
Fuente: elaboración propia

Es un emprendimiento que nace en octubre de 2018, con tres socias de perfil, financiero, jurídico y de mercadeo e innovación. Actualmente son ellas tres quién realizan todas las actividades de Nom Nom, desde las compras de materia prima, producción, venta, publicidad, entre otras. La idea de negocio surge de la especialista en mercadeo quién decide involucrar a sus dos socias en primera instancia por inyección de capital, balance de responsabilidades y finalmente por los perfiles multidisciplinarios.

Nom Nom decide iniciar siendo un emprendimiento a puerta cerrada. Cuenta con una planta en el sur de Bogotá donde se realiza la producción de todos sus productos para luego ser distribuidos en los diferentes canales de venta. Esta decisión se debe a los altos costos que implica un punto de venta, que además por tratarse de productos “fit” debería estar ubicada al norte de Bogotá donde se concentra el mayor porcentaje de la población preocupada por su salud y cuerpo. Si bien para poder desarrollar lo que actualmente se tiene la empresa tuvo que solicitar financiación externa, definitivamente hubiera sido más alta si hubiera empezado con un punto de venta.

Figura 8.

Proceso administrativo Nom Nom



Fuente: elaboración propia

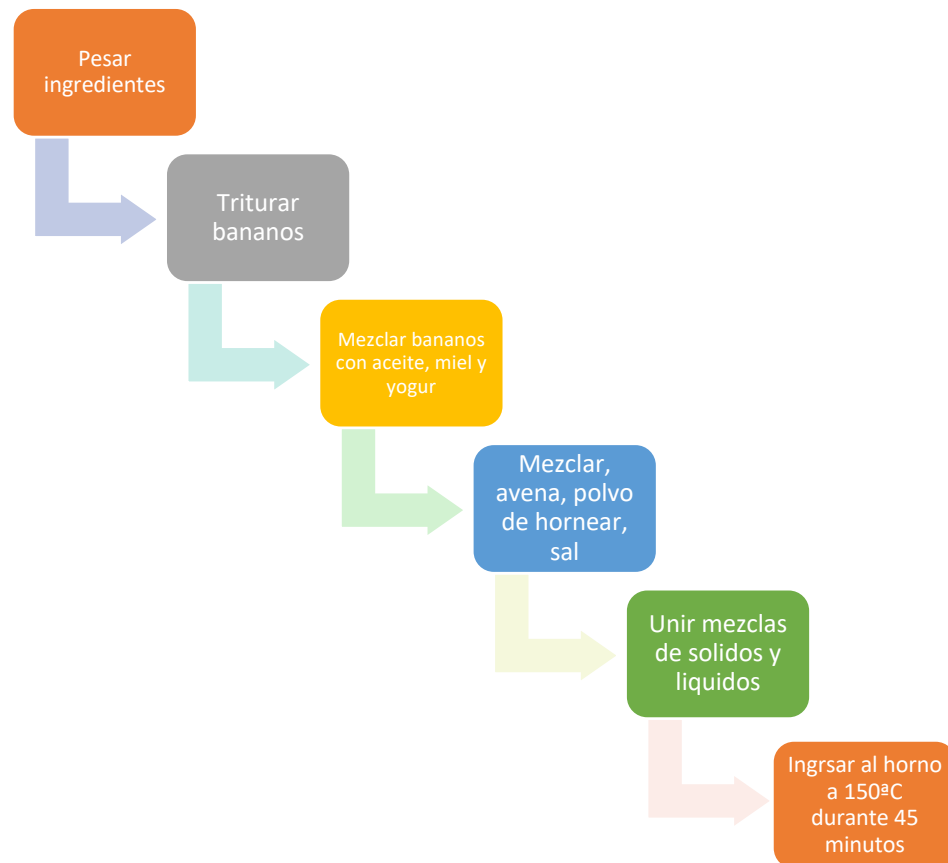
Figura 9.

Proceso operativo Nom Nom



Fuente: elaboración propia

Su estrategia ha sido desarrollar productos que cubran la demanda de postres / snacks de la población en crecimiento exponencial, que se interesa por cuidar su salud y cuerpo. En cuanto a sus ventas actualmente, en su gran mayoría provienen del voz a voz, posteriormente de venta en tiendas especializadas, están son aquellas que dedican a la venta de productos con la misma filosofía de Nom Nom, promoviendo un una alimentación balanceada pero sabrosa. Por ultimo, con poca explotación, otro de los canales de venta son las redes sociales, puntualmente la red Instagram.

Figura 10.*Proceso producción Nom Nom*

Fuente: elaboración propia

Por todo lo anterior podemos decir claramente que Nom Nom se encuentra ubicada en el sector de alimentación, más precisamente alimentación saludable, sector que surge y demuestra su incremento en ventas, “en Colombia, en el último año en un 12%, según los datos del Estudio Mundo Saludable de Nielsen de 2018, en el que, además, se determina que este grupo de productos representa 7% de la industria de alimentos y bebidas” (*Revista Dinero*, 2018).

Visión

Para 2024 ser una tienda virtual, líder en Bogotá con la producción de pastelería y panadería saludable, con presencia en ciudades como Cali, Ibagué y Medellín, en proceso de expansión a otras como Cartagena, Barranquilla y Bucaramanga.

Misión

Ofrecer bienestar a través de productos de pastelería con macros nutricionales adecuados, que aporten benéficos a la salud.

CAPITULO 3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

En este capítulo se planteará el esquema metodológico de la investigación a desarrollar para dar cumplimiento a cada uno de los objetivos propuestos, así como el tipo de metodología, instrumentos a utilizar, fuentes de búsqueda y esquema de investigación.

La elaboración de este estudio está dada en función de los objetivos, se debe acompañar con procesos de medición, evaluación y recolección de datos sobre diversos conceptos o variables, con información pertinente de los actores y el entorno correspondiente, según la propuesta de Hernández, Fernández y Baptista (2008).

Los datos en mención se definirán en el desarrollo de la investigación para así concluir asertivamente un escenario real para diseñar un modelo de negocio con innovación en estrategia digital adecuado para Nom Nom.

3.1. Metodología de investigación

- La primera fase de la investigación se define como la fase de **valoración**, partiendo desde una encuesta, que busca identificar el diagnóstico del proceso de marketing y los componentes de innovación en la organización para establecer un punto de partida e identificar la necesidad de desarrollo de la estrategia digital y su integración con el modelo de negocio. Es una investigación

de tipo descriptiva para establecer el estado actual de Nom Nom, ya que el modelo a diseñar estará basado sobre un emprendimiento vinculado al sector de alimentos, en función del nicho de alimentación saludable, en búsqueda de maduración, en etapa de posicionamiento y consolidación empresarial.

Esta parte de la investigación tiene como insumo, los datos cuantitativos obtenidos de la primera fase, esto con el fin de generar de información pertinente, que permita el correcto desarrollo del modelo, y lograr un acercamiento de las premisas del entorno, para la posterior definición de soluciones.

- La segunda fase de la investigación es de **contextualización**, donde se definen los constructos teóricos según objetivo del proyecto, se establecen e identifican los datos de entorno según características del mercado y se identifican los procesos de la organización. Dentro de la investigación de tipo descriptiva, la cual hace referencia al escenario donde se desarrollar la investigación, también identifica al mercado objetivo y necesidades. La investigación descriptiva mencionada por (Gómez, 2006), indica que “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los aspectos importantes del fenómeno que se somete a análisis”. Por ende, es el tipo de investigación que soporta la primera parte del estudio. Es la fase de enmarcar las características principales donde se desarrolla el emprendimiento y el proyecto de investigación.

- La tercera fase de la investigación, identificada como la fase de **construcción** de la innovación el modelo de negocio de Nom Nom mediante la integración de componentes de innovación, así se desarrolla la estrategia y se incorpora conceptualmente dentro de la organización, interpolando conceptos de una estrategia digital ajustada a la región y las herramientas tecnológicas de mayor incidencia en la sociedad, en el proceso comercial y de marketing de la organización, creando un mapa de los ítems más importantes de la propuesta, hasta el diseño del modelo con componentes de innovación.

3.1.1. Tipo de Investigación

Para la innovación en el modelo de negocio de Nom Nom se realiza una investigación descriptiva, a través de una encuesta a los clientes actuales, donde se explora la innovación del producto, la comercialización, los procesos, materias primas, cualidades, packaging, entre otros aspectos que pueden categorizar la marca como innovadora o no.

Los tres objetivos principales de la investigación son: describir, explicar y validar los resultados. La descripción surge después de la exploración creativa, y sirve para organizar los resultados con el fin de encajar con las explicaciones, y luego probar o validar las explicaciones (Kratwohl, 1993). Muchos estudios de investigación requieren la descripción de los fenómenos naturales o provocados por el hombre, tales como su

forma, estructura, actividad, cambian con el tiempo, la relación con otros fenómenos, y así sucesivamente. La descripción a menudo ilumina conocimientos que de otra forma no podría notar o incluso encontrar. Varios importantes descubrimientos científicos, así como información antropológica sobre eventos fuera de nuestras experiencias comunes son el resultado de lo que tales descripciones. Los métodos de recogida de datos para la investigación descriptiva se pueden emplear solos o en diversas combinaciones, dependiendo de las preguntas de investigación a la mano. La investigación descriptiva a menudo insta a diseños de investigación de tipo cuasi experimental (Campbell & Stanley, 1963).

En este caso, la investigación descriptiva fue de tipo cuantitativa, ya que la información recopilada se tabuló de forma numérica, de acuerdo con puntuaciones o número de veces que las personas eligieron una respuesta.

3.2. Instrumento de investigación

Para el desarrollo de este modelo se realizaron dos encuestas, una para diagnosticar la situación de Nom Nom y la otra para evaluar el modelo desarrollado. En este capítulo se realiza la evaluación a los consumidores actuales de los productos Nom Nom para así determinar su percepción de la innovación dentro del modelo de negocio actual, la estrategia digital y el esfuerzo en la adquisición de nuevos mercados, además de la evolución desde su inicio en los índices de ventas en el mercado. Con esta información se plantean conclusiones y recomendaciones a la empresa.

3.2.1 Aplicación del instrumento

A continuación, se presenta la ficha técnica de la encuesta realizada a los clientes y socios de Nom Nom.

Tabla 5.

Ficha técnica de la encuesta realizada a los clientes y socios de Nom Nom

Instrumento	Encuesta con preguntas cerradas
Población	Clientes actuales y socios de Nom Nom
Muestra	16 personas
Tipo de muestreo	Por conveniencia
Preguntas	11
Trabajo de campo	17 al 24 de enero de 2010

Fuente: Elaboración Propia.

La encuesta se inicia con una explicación previa a la información relativa, en las variables que hacen que se consideren dentro del campo de la innovación radical. Las 11 preguntas consistieron en otorgar una calificación a la metodología en diversos parámetros relacionados con marketing, materias primas, canales de comunicación. Se tomó una escala de Likert que pretende medir el grado de conformidad de la afirmación, trabaja de 1 al 5 cuyas asignaciones se muestran a continuación.

Tabla 6.

Significado de asignaciones para de la encuesta realizada a los clientes de Nom Nom

CALIFICACIÓN	SIGNIFICADO
1	Totalmente de acuerdo
2	En desacuerdo
3	Ni de acuerdo / ni en desacuerdo
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

Fuente: Elaboración propia

3.3. Marco del muestreo

Dado que el muestreo es por conveniencia porque la muestra es únicamente a las personas que conocen Nom Nom no aplica margen de error porque solo se aplicaron 16 encuestas y el perfil de los encuestados son consumidores de los productos que vende la compañía.

CAPITULO 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Los siguientes son los resultados de la encuesta aplicada a clientes actuales de Nom Nom. Fue contestada por dieciséis (16) personas, que han consumido los productos mínimo una vez, lo que los habilita a calificar la innovación en el producto, plaza, promoción y precio de la marca.

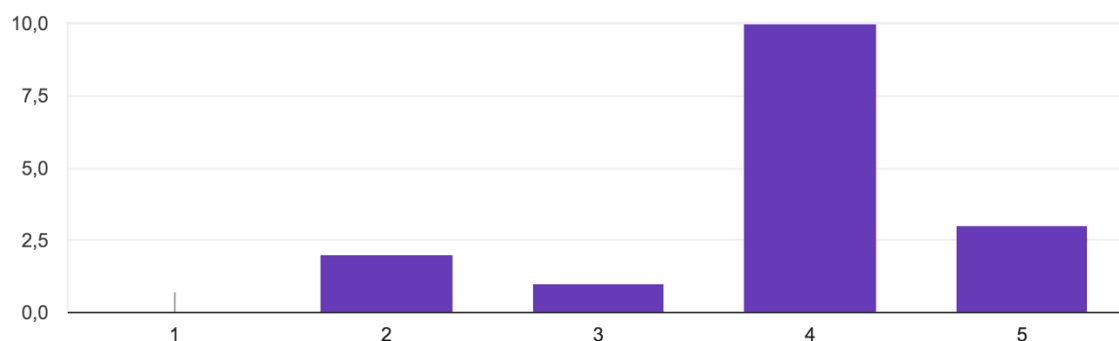
Las preguntas están estructuradas para responder en la escala y afirmativa o negativamente. A continuación, se presenta cada pregunta y sus resultados de forma gráfica.

Figura 11.

Diagnóstico Innovación Nom Nom

¿Considera usted que Nom Nom es innovadora en el ámbito de pastelería saludable? Siendo uno menos y cinco máximo

16 respuestas



Fuente: Elaboración propia

El 77%, que corresponde a 12 de las personas encuestadas, dentro de los clientes actuales de Nom Nom, considera que el portafolio de productos es innovador

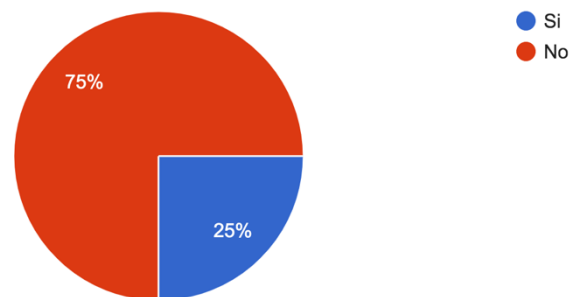
en el segmento de pastelería saludable, mientras que solo el 23% considera que no lo es. Esto ubicada a la marca en una buena posición frente a un mercado en tendencia de crecimiento.

Figura 12.

Diagnóstico Alianzas estratégicas de Nom Nom

¿Sabe si Nom Nom ha realizado alianzas con externos que permitan desarrollar la innovación al portafolio que ofrece?

16 respuestas



Fuente: Elaboración propia

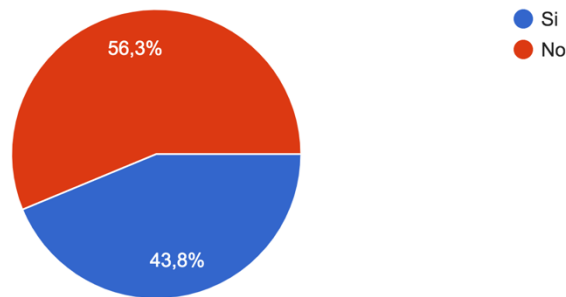
El 25%, que corresponde a 4 de los clientes y socias de Nom Nom encuestados, afirma que Nom Nom ha realizado alianzas con externos a fin de potenciar la innovación. Esto abre una oportunidad ya que, para una empresa pequeña, una forma de acelerar el crecimiento puede ser a través de la alianza con otras, proponiendo una oferta de valor más completa.

Figura 13.

Diagnóstico Tecnologías para marketing

¿Nom Nom usa tecnologías en sus procesos de marketing para favorecer la participación en nuevos mercados?

16 respuestas



Fuente: Elaboración propia

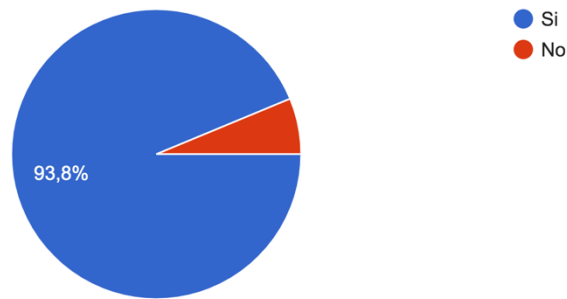
La percepción de los clientes de Nom Nom en el uso de tecnologías de marketing, es inferior al 50%. Solo el 43,8%, lo que corresponde a 7 de las personas encuestadas, afirma que lo hace, esto nos lleva a pensar en la estructura de un ecosistema digital para ganar participación en el mercado que a su vez se refleja en el crecimiento de la empresa.

Figura 14.

Diagnóstico Sugerencias

En lo que respecta a innovación en servicios y productos ¿Considera que Nom Nom tiene en cuenta las sugerencias, los conocimientos o quejas de proveedores y clientes?

16 respuestas



Fuente: Elaboración propia

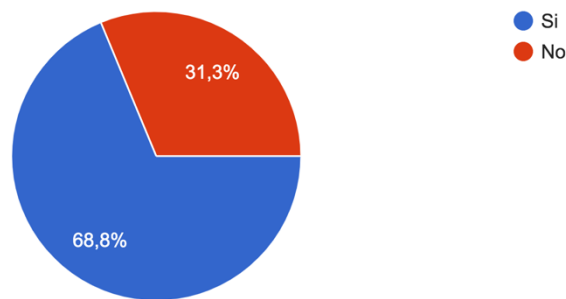
La gran mayoría de clientes de Nom Nom encuestados 93%, es decir 15 de las personas encuestadas argumenta ausencia de canal para hacer sugerencias y/o quejas, esto establece un punto de mejora inminente, ya que los comentarios de los clientes son los más valiosos para alcanzar la madurez de la compañía.

Figura 15.

Diagnóstico Responsabilidad social

¿Usted considera que Nom Nom innova en la aplicación del Cumplimiento de los requisitos normativos medioambientales, de salud o seguridad respecto a los productos que ofrece?

16 respuestas



Fuente: Elaboración propia

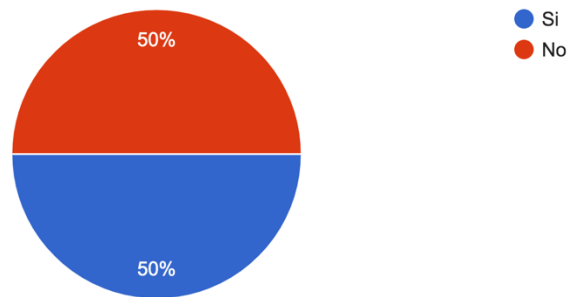
En términos de responsabilidad social 11 clientes de Nom Nom perciben a la empresa comprometida con las prácticas medio ambientales, lo cual es una fortaleza dentro del segmento del mercado al que apunta, las personas que mantienen una alimentación saludable presentan un alto interés por este tema.

Figura 16.

Diagnóstico Nuevos productos

Desde su lanzamiento ¿ha introducido Nom Nom en el mercado, servicios nuevos o con cambios específicos?

16 respuestas



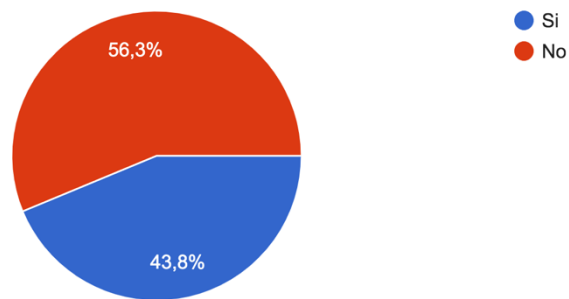
Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la introducción de nuevos productos dentro del portafolio de Nom Nom la respuesta de los clientes estuvo dividida entre el 50% si y 50% no, lo que significa 8 de los encuestados si y los otros 8 no. Podemos justificar esto con el que el producto es uno solo con pequeñas variaciones que lo hacen diferente. Evidenciando una oportunidad de ampliación de la oferta.

Figura 17.

Diagnóstico Métodos de pago

¿Nom Nom ofrece diferentes alternativas para el pago de sus productos y servicios?
16 respuestas

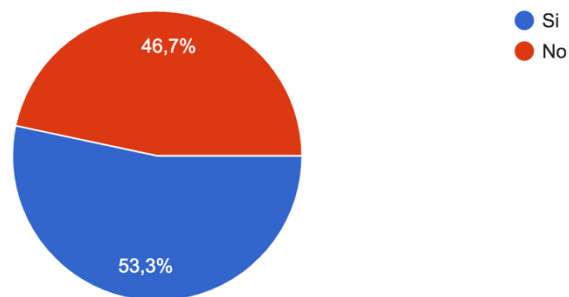


Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las alternativas de pago que ofrece Nom Nom a sus clientes la respuesta negativa supera la positiva, traduciéndose en que un total de 7 encuestados contestaron positivamente. Lo que indica que deberían implementarse nuevas metodologías que faciliten la compra de los productos.

Figura 18.*Diagnóstico Empaque*

¿Considera que Nom Nom usa en su productos un packaging innovador?
15 respuestas



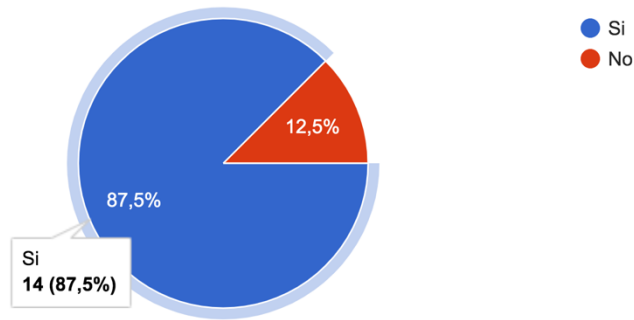
Fuente: Elaboración propia

En cuanto a si Nom Nom usa un packaging innovador el 53%, que representan a 9 de los clientes respondiendo de forma positiva, sin embargo, la brecha con la respuesta negativa es poca, por lo que se debería considerar una presentación que genere mayor impacto en el consumidor, esto puede ser estéticamente o teniendo en cuenta las políticas de responsabilidad social.

Figura 19.

Diagnóstico Materia prima

¿Considera que Nom Nom emplea ingredientes innovadores en sus productos?
16 respuestas

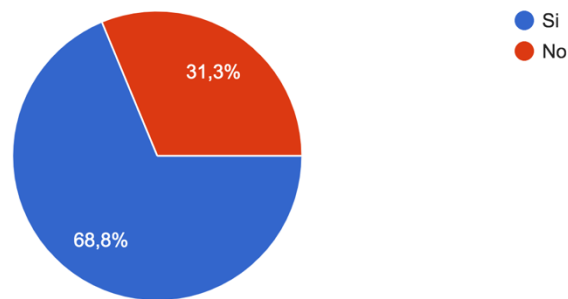


Fuente: Elaboración propia

Los clientes de Nom Nom perciben que la empresa se preocupa por innovar en el desarrollo del producto, respondiendo positivamente a si consideran que la empresa usa ingredientes innovadores en sus productos con un 87.5%, representados en 14 encuestados.

Figura 20.*Diagnóstico Imagen corporativa*

¿Considera que la imagen corporativa de Nom Nom es innovadora?
16 respuestas



Fuente: Elaboración propia

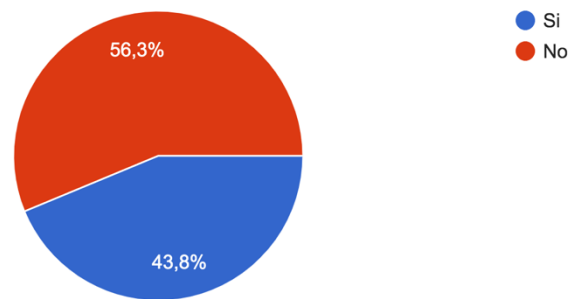
Respecto a si la imagen corporativa de Nom Nom es innovadora, los clientes opinan en un 68.8%, representados en 11 de los encuestados, que lo es, esto es un punto clave para el posicionamiento, con lo cual es favorable el esfuerzo que se hizo en este aspecto.

Figura 21.

Innovación en productos

¿Cree que Nom Nom trabaja constantemente en la innovación de sus productos?

16 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Al indagar sobre si Nom Nom trabaja constantemente en la innovación de su oferta de productos. El 53,3%, representado en 9 de los clientes encuestados argumenta que no, esto deja un espacio para evaluar nuevas opciones que sumen a la línea de productos que se encuentra en el mercado.

4.3. DEFINICIÓN DEL MODELO

4.3.1. Fase 1 – Diagnóstico para innovar en el modelo actual de Nom Nom

De acuerdo con el diagnóstico realizado a Nom Nom a través de encuestas a sus clientes, se hace necesario incluir dentro del modelo los procesos administrativo y operativo, para introducir la innovación dentro del modelo actual.

El modelo actual de Nom Nom no contempla temas de mercadeo, por lo tanto, se requiere incluirlo dando respuesta al objetivo referido a diseñar un modelo de negocio ajustado a las características del mercado y las necesidades de los clientes para un emprendimiento en fase de posicionamiento en el mercado teniendo en cuenta que el marketing es una de las estrategias relevantes para lograrlo.

Para Nom Nom desarrollar su modelo sobre un ecosistema digital es algo que fácilmente puede llevar a cabo dado que es un emprendimiento en crecimiento que puede ajustar los procesos rápidamente, a fin de encontrar los canales adecuados para comercializar sus productos. Adicionalmente como su proceso de producción es artesanal, puede incluir y/o retirar materias primas que hagan sus producto más interesante para su público objetivo.

Dentro de este capítulo se realizará la propuesta de inclusión del ecosistema digital en las áreas que lo permiten, y se establecerán las conexiones y modificaciones necesarias para optimizar y mejorar el relacionamiento entre los bloques del modelo de negocio escogido para realizar la propuesta. Así como la inclusión de la stevia en reemplazo de azúcares y endulzantes artificiales dentro del proceso de producción de los productos.

4.3.2. Fase 2 – Variables para diseñar un modelo innovador para Nom Nom

El ecosistema digital se define como “la creación del entorno digital más favorable para el desarrollo de un proyecto en Internet. Adicionalmente, permite a las organizaciones mejorar la visibilidad utilizando distintas técnicas de marketing online como Sitio Web, Marketing de Contenidos, SEO, SEM, emailing, inbound, marketing de contenidos y social media”, entre otros (Wigilabs, 2017).

Figura 22.

Lean Canvas Nom Nom afectado con los problemas identificados en el diagnóstico



Fuente: elaboración propia

Al implementar un ecosistema digital la empresa se transforma en online optando por una forma inteligente de ganar visibilidad gracias a la presencia en todas las plataformas en las que los potenciales clientes están, ampliando los canales por donde reciben información de la empresa y los productos, además de agilizar el proceso de compras por la facilidad de contacto.

Hay que tener en cuenta que no solo es importante desarrollar una empresa online, también es vital, la existencia de diferentes herramientas que generen voz a voz y de esta manera para llegar a la mayor parte del mercado objetivo. Con la migración de Nom Nom a un ecosistema digital se pretende aprovechar las sinergias que se pueden generar por las distintas acciones de un marketing digital obteniendo los siguientes beneficios: Aumentar la visibilidad de la marca a través de la presencia en las diferentes redes sociales, incrementar el porcentaje de compra por medio de nuevos canales para transaccionar, fidelizar a los clientes actuales, a través del fácil contacto para hacer sus compras y dejar sus sugerencias, lo que decanta en que el hablen bien de la marca y pueda haber más y mejores oportunidades de negocio, la visibilidad de marca puede atraer a otras marcas del sector de alimentos abriendo las posibilidades de generar alianzas estratégicas que potencialicen el crecimiento de Nom Nom.

Por otro lado, la inclusión de un endulzante natural como la stevia en los productos, también se considera una estrategia de marketing, dado que diversificará el segmento de clientes que hoy en día consumen los productos, apuntando a una población con alto poder adquisitivo, primando su interés de cuidar su salud y su figura y/o que ha decidido incluir dentro de su dieta productos elaborados con ingredientes naturales de manera artesanal que a lo largo del tiempo generan un impacto positivo en su salud, diferente a los alimentos procesados que contienen ingredientes cuestionados en alto consumo.

Con el fin de definir el modelo de negocio innovador a implementar en Nom Nom, a continuación, analizaremos literatura citada a lo largo de ese documentos sobre ecosistema digital y la stevia, de esta manera se identificarán variables de estructura general y criterios operacionales que puedan ser referenciados para diseñar el modelo final.

Tabla 7.

Revisión bibliográfica ecosistema digital y stevia

Evans & Wurster Tesis Digital Pág. 356	Lugo de haber visto el CANVAS y la innovación presentada a este modelo de negocio, debemos indicar que las compañías pueden ser más eficientes y flexibles si trasladan sus actividades de la cadena de valor tradicional a la cadena de valor virtual, redefiniendo sus procesos industriales.
Rayport & Sviokla	La transformación digital permite un engranaje entre lo físico y lo virtual, con un alcance transversal en la organización, generando un impacto significativo en pro del desarrollo de

	esta, abriendo paso a la economía digital.
McAfee	No todas las organizaciones pueden obtener beneficio de la transformación digital, puesto que hay fases físicas que no se pueden virtualizar o que se planea hacerlo en un futuro. Aun así, es necesario digitalizar aquellos procesos que lo permitan con el fin de hacer más eficiente el funcionamiento de la empresa e ir moviéndose al tiempo que lo hace la tecnología para no quedar obsoletos y, de esta manera, perder clientes potenciales los cuales serían inalcanzables si la organización continúa únicamente en modo físico.
Porter (2001)	En concordancia con la propuesta de la digitalización de la empresa, el autor menciona que, si en el mundo del internet las empresas quieren mantener un posicionamiento estratégico exclusivo, alineado estratégicamente con su propuesta de valor, deben seguir

	seis principios fundamentales: Objetivo Correcto, Propuesta de Valor, Cadena de valor distintiva, Trade-offs, Ajuste a todos los elementos que conforman la empresa, Continuidad en la dirección
Hoque (2000)	Tiene en su visión una evolución de los modelos de negocio en internet, la cual define así: Brochureware (Marketing de contenidos), e-Commerce (Comercio electrónico), e-Business (Negocio electrónico), e-Enterprises (Empresa digital)
G.Y. Camacho-González, M.de la P.Salgado-Cruza,b*,G. Calderón-Domínguez*b, M. Díaz- Ramírezc, L. B. González Lemus (2017)	Pan dulce tipo “concha” Se siguió la metodología establecida por Tlapale-Valdivia, 2010, se realizó una sustitución del polvo obtenido de las hojas de neem y stevia por azúcar, lo cual se estableció mediante un diseño de experimentos D-Optimal (Design Expert 9.0) con 14 formulaciones. El límite máximo de sustitución de hoja de Stevia por azúcar fue de 30%, de acuerdo con lo

	reportado por López y col. 2010, el contenido de agua adicionado a las diferentes premezclas de harina con las hojas se ajustó mediante los datos obtenidos del análisis farinográfico.
Calle – Domínguez (2015)	El edulcorante de alta intensidad más aceptado para personas que padecen de diabetes es la stevia. Los edulcorantes intensos artificiales (sucralosa, stevia, acesulfamo k, aspartamo, neotamo, sacarina y ciclamato entre otros.) aportan mucho más dulzor que el azúcar.
Durán, Cordón, & Rodríguez, 2013	Otra forma de disminuir calorías es el uso de edulcorantes calóricos como los polioles, entre ellos sorbitol, manitol, eritritol, xilitol y no calóricos de alto poder edulcorante entre los que se encuentran el acesulfame K, la sucralosa, el aspartame, la stevia y la sacarina

Lemus- Mondaca et al., 2012	Los antioxidantes de la stevia ayudan a neutralizar los radicales libres (causantes del cáncer, enfermedades cardiovasculares y la diabetes) presentes en la sangre, actuando como captadores de oxígeno y no mostrando efectos secundarios tóxicos.
------------------------------------	--

Fuente. Elaboración propia

4.3.3. Fase 3 - Creación del modelo

A continuación, se presenta un esquema del modelo teniendo en cuenta los nueve bloques del modelo CANVAS aplicado a la Nom Nom.

Figura 23.

Estructura de la metodología Lean Canvas para la propuesta de Modelo de Negocio de la organización Nom Nom.



Fuente: Elaboración Propia

Para el análisis del modelo de negocio propuesto y el ecosistema digital desarrollado, veremos en detalle cada uno de los componentes del sistema de bloques.

a. Segmentos de clientes

Según indica Osterwalder, “las empresas deben seleccionar los segmentos de mercado a los que se van a dirigir y, al mismo tiempo, los que no tendrán en cuenta” (Osterwalder & Pigneur, 2013, p. 20). Según la clasificación que hace Osterwalder, Nom Nom tendrá en cuenta su segmentación por nicho y por segmento de mercado. El primero hace referencia a negocios orientados a segmentos específicos y especializados, como es el caso de Nom Nom que, dentro de las diferentes opciones de pastelería se enfoca en pastelería saludable artesanal.

Respecto al Mercado Segmentado, es para modelos de negocio que distinguen varios segmentos de mercado con necesidades y problemas ligeramente diferentes. Siendo el caso de Nom Nom que ha segmentado su mercado en población fitness o que, por alguna condición de salud como diabetes, deben llevar una dieta especial. Son mercados que buscan disminuir el consumo azúcares por su aporte calórico e impacto negativo en sus cuerpos o en su salud.

b. Propuesta de valor

La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decida a comprar un producto o servicio a una u otra empresa, su finalidad es solucionar un problema y satisfacer las necesidades de los clientes. La propuesta de valor puede ser cuantitativa (la cual se refiere al precio, tiempo de servicio, entre otras) o cualitativa (se refiere al

diseño, servicio al cliente, entre otras). Nom Nom basa su propuesta de valor en el área cualitativa ya que opta por ofrecer productos para un mercadeo en crecimiento, entre personas que buscan cuidar su cuerpo o su salud.

c. Canales

El modo como una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado, por el que da a conocer sus productos y servicios, por el que ofrecer a los clientes su propuesta de valor para que finalmente hagan sus compras.

El tipo de canal que utiliza Nom Nom es propio y directo puesto que la venta se realizará a través de un tiendas especializadas, quienes recibe los productos en consignación para ofrecerlo a sus clientes, además de las ventas a través de ferias que reúnen diferentes emprendimientos, por último, un pequeño porcentaje a través de Instagram su único canal digital activo

d. Sostenibilidad Financiera

Se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado. Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente. Las fuentes de ingresos de Nom Nom únicamente a la venta de sus productos.

e. Solución

Dentro de la solución encontramos la materialización de la propuesta de valor, a través de un producto y/o servicio que logre dar respuesta a las necesidades de los clientes. Para el caso de Nom Nom son panes de banano artesanales, elaborados con ingredientes naturales, categorizados dentro de una línea de alimentación saludable.

f. Métricas Clave

La única métrica que está teniendo en cuenta Nom Nom para analizar la evolución del emprendimiento es el incremento en las ventas, que, si bien ha tenido un incremento desde el lanzamiento de la marca, las estrategias hasta el momento usadas no han logrado que la compañía tenga utilidad, en la etapa actual solamente cubre sus gastos fijos la mayoría de los meses ya que hay meses en los que se necesita de capital de las socias para cubrirlos.

g. Estructura de costos

En la línea del ítem anterior los costos actuales para Nom Nom están basados en sus gastos fijo como arriendo de la planta donde se realiza la producción y el mantenimiento de esta con lo cual acá se incluyen servicios públicos, por otro lado, está los gastos en los que se incurre en materia prima para la elaboración de los productos. Sin embargo, hay un costo que no está siendo incluido dentro de la estructura, actualmente es asumido por sus socias, se refiere a la logística, mientras la

empresa logra un poco más de estabilidad en el mercado decidieron asumirlo ellas, considerando incluirlo lo antes posible a la estructura.

h. Problema

Se refiere a las necesidades del segmento de mercado seleccionado. Para el caso de estudio hay un problema directo que va relacionado con la necesidad de su público objetivo, pastelería a base de azúcar y harina refinada y otro que se incluyó gracias al previo diagnóstico con los clientes, este hace referencia al crecimiento como empresa y es el fortalecimiento en procesos administrativos y en de producción para lograr el cumplimiento de la promesa de valor.

4.3.3.1. Afectación del ecosistema digital y la stevia en el modelo de negocio.

A continuación, veremos los ítems de los procesos que han sido afectados por el ecosistema digital y la stevia o dónde este ha interferido para mejorar el modelo de negocio actual de Nom Nom. Posteriormente se explicará cómo operará engranando el modelo de negocio convencional con el ecosistema digital y el uso de la stevia.

a. Proceso Administrativo

El proceso administrativo, incluido dentro del problema en el CANVAS de Nom Nom, se afecta en la etapa de marketing, dado que es en esta etapa donde se incluye el

ecosistema digital con el objetivo de mejorar el posicionamiento, lo que finalmente impactará el crecimiento de la marca.

Figura 24.

Afectación al proceso administrativo con el ecosistema digital



Fuente: elaboración propia

b. Proceso Operativo

Dentro del proceso operativo también incluido en el modulo que hace referencia al problema, se impacta la etapa de distribución dado que lo que se pretende es disminuir la distribución en tiendas especializadas para fortalecer la comercialización digital a través de redes sociales como Instagram y para así evitar la perdida de producto por dejarlo en consignación y por el contrario optimizar costos, manejando la producción sobre pedidos.

Figura 25.

Afectación al proceso operativo de Nom Nom con el ecosistema digital



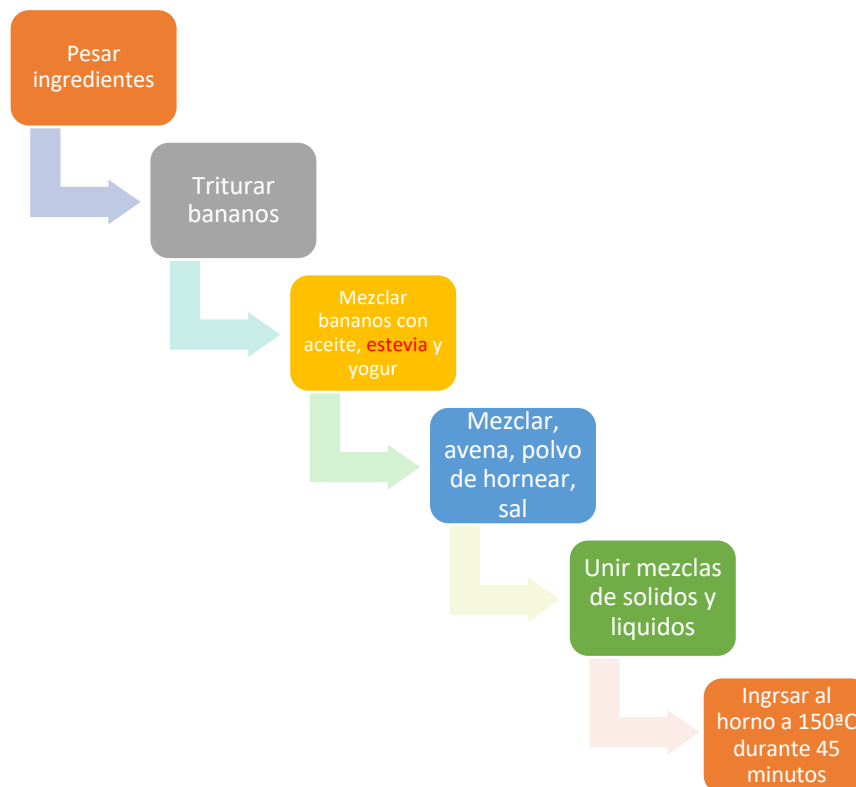
Fuente: elaboración propia

c. Proceso de Producción de Nom Nom con la inclusión de la stevia

El proceso de producción hace parte de la solución dado que es donde se materializa la propuesta de valor de Nom Nom a su segmento de mercado. Para cumplir con lo que satisfacer las necesidades del público objetivo en la elaboración de cada pan de 700grs. se incorporará dos grs. de stevia, con esto se logrará un producto más saludable dado que no como hemos visto en la literatura citada en el marco teórico de este documento, no altera la glucosa en sangre y es un producto natural.

Figura 26.

Diagrama de proceso de Producción de Nom Nom con la inclusión de la stevia



Fuente: elaboración propia

Figura 27.

Afectación al Lean Canvas con el ecosistema digital y la stevia en el modelo de negocio.

Problema - Ampliar base de clientes - Optimizar proceso administrativo / operativo Creación de plan de marketing	Solución - Productos endulzados con stevia a base de harinas de cereales, legumbres y/o nueces - Diseño e implementación ecosistema digital - Automatización de procesos	Propuesta de Valor (NOVEDAD) - Pastelería saludable artesanal endulzada con stevia, operada a través de un ecosistema digital	Ventaja diferencial - Ingredientes naturales - Uso de la stevia como endulzante	Segmentos de Mercado - Personas con restricciones de salud o que quieren cuidar su cuerpo
	Métricas clave - Incremento en ventas - Tráfico y ROI en canales digitales - % de ahorro y optimización de recursos		Canales - Visitas al cliente - Digital (social media, ecommerce, email marketing) - Tiendas especializada	
Estructuras de costos - Arriendo, servicios públicos, materia prima - Publicidad digital - Desarrollo e implementación ecosistema digital			Sostenibilidad financiera - Base de datos - Ventas - Publicidad de materia prima - Plataforma payu	

SISTEMA BPM DE NOM NOM

Fuente: Elaboración propia

Con le objetivo de desarrollar un ecosistema digital optimo para Nom Nom se decide optar por un sistema **BPM (Business Process Management)**, que hace referencia a la tecnología consolidada permitiendo reducir costos e incrementar ingresos, mediante el moldeo y ejecución de conjuntos de actividades interrelacionadas –es decir, procesos– de cualquier naturaleza, ya sea dentro de un área de la entidad o en conjunto, incluyendo los clientes, proveedores y otros agentes como participantes en las tareas de los procesos a través de la automatización.

Con la automatización a través de BMP dentro del modelo de Nom Nom se ampliará base de clientes, optimizarán procesos, aumentará tráfico y administrará social media efectivamente. A continuación, se describen aspectos claves para conformar el ecosistema digital de Nom Nom.

Estructura del sistema del BMP para Nom Nom

Incorporando una herramienta para la gestión de procesos de negocio, o Business Process Management (**BPM**), se busca mantener la información completa y precisa de diferentes fuentes que respalden la toma de decisiones del negocio, facilitando el cumplimiento normativo y apoyando la capacitación a los empleados. Para gestionar la información es importante tener en cuenta:

a. GESTIÓN DEL DICCIONARIO

Una gran cantidad de información se genera dentro de la operación de Nom Nom, por esto es importante estructurar una fuente de información única y organizada que sirva como referencia. Convirtiéndose en datos disponibles a través de todo tipo de informes, análisis y estadísticas. (Aura portal, 2020)

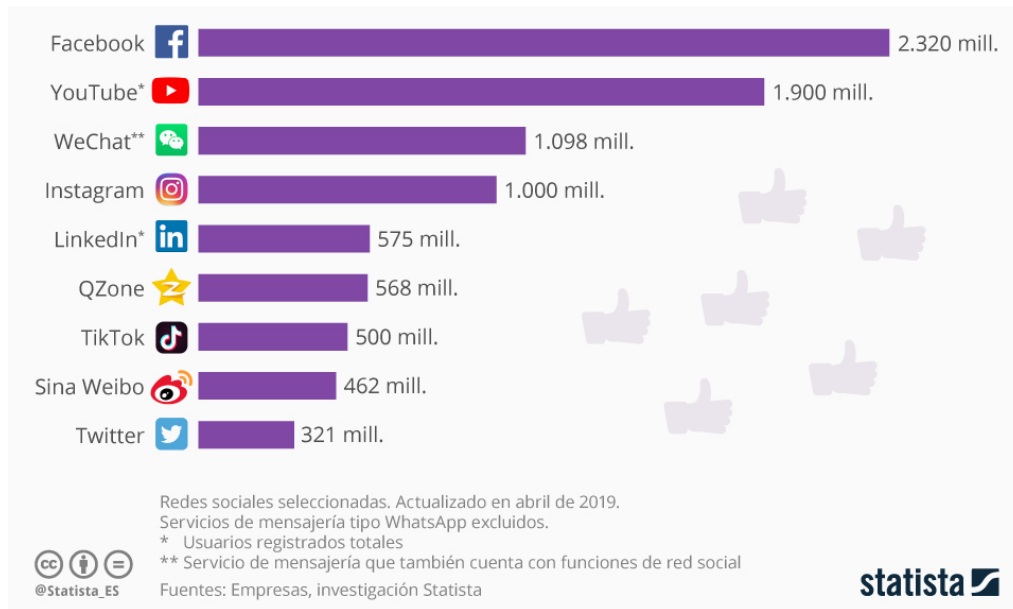
Administrar los datos de clientes, materia prima, contabilidad y finanzas desde un sistema único e integrado permitirá acceder, proporcionar y compartir información, disminuyendo la repetición de tareas para obtener una mayor ventaja competitiva.

b. GESTIÓN DE CONTENIDO

Publicación de anuncios, noticias, artículos, vídeos, documentos de cualquier tipo y, en general. En este punto, de acuerdo con la investigación de uso de redes sociales que se muestra en la siguiente gráfica, se define que las redes sociales a implementar para Nom Nom son Facebook, YouTube e Instagram. (Aura portal, 2020)

Figura 28.

Las redes sociales preferidas en 2019



Fuente: Empresas, investigación Statista

Dentro del plan de comunicación de social media se relanzarán los productos con la adición de la stevia como endulzante natural, lo anterior a través de contenido orgánico y pauta publicitaria en las redes seleccionadas Facebook, YouTube e Instagram.

La comunicación a través de material gráfico será fundamental dado a los estudios de consumo de contenidos digitales en población general (16 a 74 años) 71,6% usa fotos digitales 67,1% utiliza aplicaciones móviles 66,2% lee prensa digital. Muñoz López, Luis, Antón Martínez , Pedro (Julio 2017),

c. GESTIÓN DE DATOS MAESTROS

Los metadatos son “datos acerca de los datos” y sirven para suministrar información sobre los datos producidos. Para el caso de Nom Nom el tratamiento de los datos de consumo de los clientes, uso de materias primas y gastos en determinados periodos de tiempo servirá para efectivizar y reducir costos mediante la recopilación de metadatos automáticamente, mejorando los creados anteriormente y optimizando la calidad.

La inclusión de la tecnología garantiza la uniformidad, la coherencia, la responsabilidad y la precisión de los datos maestros de la empresa. (PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS, Secretaria de Gobierno Digital Perú)

d. GESTIÓN DE DOCUMENTOS

Gestión de los documentos de Nom Nom; facturas de compra de materia prima, impuestos, contrato de arrendamiento, de manera totalmente integrada y global, con el objetivo de optimizar procesos financieros y contables. (Aura portal, 2020)

e. GESTIÓN DE FICHAS RELACIONALES

Acceso a datos de diversas fuentes y de diferentes maneras sin tener que reorganizar las fichas. Esto para Nom Nom significa analizar información de clientes, de producción, de gastos, facilitan la realización de mapeo de datos para crear integraciones o

conectores que faciliten la toma de decisiones y acciones a ejecutar en función del crecimiento de la empresa. (Aura portal, 2020)

f. Automatización de procesos

Con la automatización de procesos se define y automatiza los diagramas de los procesos, representando la lógica completa que hay detrás de la operación de Nom Nom. Con esto se logra optimizar recurso humano y financiero, además de la prevención de errores y generar estadísticas que permitan tomar decisiones estratégicas. (Aura portal, 2020)

La automatización ayudará a las socias de Nom Nom a convertir el caos dentro de su proceso de productividad en oportunidades; para esto será necesario definir los diagramas de flujo de procesos con los procedimientos necesarios para este tipo de empresa, así como el envío de tareas correctas a las personas adecuadas en el momento preciso. (Aura portal, 2020)

En línea con lo anterior Nom Nom implementará:

- Plataforma Payu para pagos online: La implementación de un canal de pago online facilitará la venta de los productos, dando respuesta a los resultados de las encuestas de diagnóstico a los clientes de Nom Nom donde requerían ampliar las opciones de pago de los productos.

- Herramienta de email marketing: El uso de una herramienta para envío masivo de mail facilitará la comunicación con los clientes, para informar sobre los productos, como para medir su nivel de satisfacción con la marca y/o recibir sugerencias.

4.3.4. Valoración financiera

A continuación, se citan los aspectos que requieren inversión para la implementación del modelo.

Tabla 8.

Valoración Financiera

Concepto	Valor
Estudio fotos para web	\$500.000
Estrategia social media (anual)	\$1.000.000
Pauta redes sociales (mensual)	\$200.000
Desarrollo BMP	\$5.000.000
Mantenimiento BMP (3 veces año)	\$1.000.000
Stevia x 1000 panes	\$629.000
Domiciliario (mensual)	\$900.000
TOTAL	\$9.229.000

Fuente: Elaboración propia

4.3.5. Evaluación del modelo de negocio en productos saludables basados en la aplicación de la stevia y ecosistema digital para la pastelería Nom Nom

Para validar la viabilidad del modelo propuesto en este documento se implemento encuesta dentro del mismo segmento de personas que nos ayudaron a construir el diagnóstico, clientes y socios. A continuación, se presenta la ficha técnica y los resultados de la evaluación

Tabla 9.

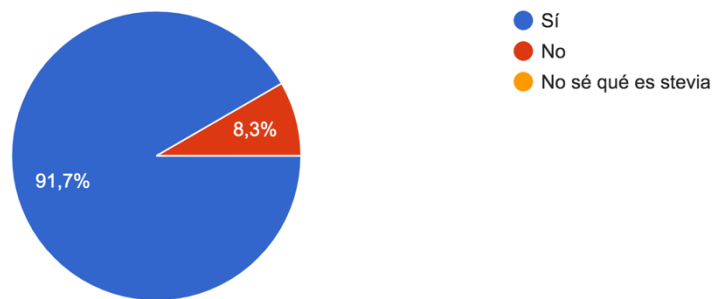
Ficha técnica encuesta de evaluación del modelo de negocio en productos saludables basados en la aplicación de la stevia y ecosistema digital para la pastelería Nom Nom

Instrumento	Encuesta con preguntas cerradas
Población	Clientes actuales y socias de Nom Nom
Muestra	12 personas
Tipo de muestreo	Por conveniencia
Preguntas	7
Trabajo de campo	27 de enero de junio

Fuente: Elaboración propia

Figura 29.*Evaluación - Stevia*

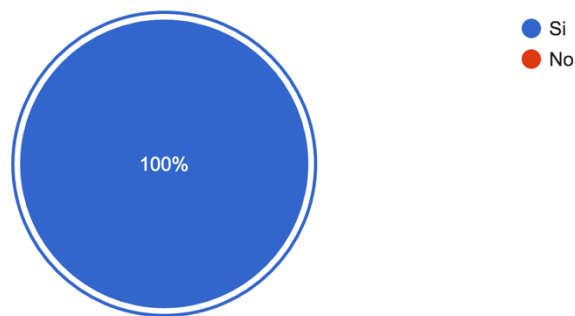
Le gustan los productos endulzados con stevia (sin sentir el sabor de la stevia)
12 respuestas



El 91,7%, correspondiente a 11 personas de las encuestadas afirman que consumirían productos endulzados con stevia. Solo una persona de las encuestadas responde negativamente.

Figura 30.*Evaluación - Recepción novedades*

¿Le gustaría ser el primero en enterarse de las novedades de Nom Nom?
12 respuestas



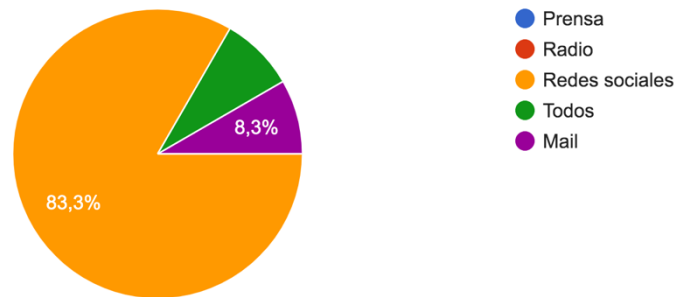
Fuente: Elaboración propia

La totalidad de las 12 personas encuestadas responde afirmativamente al gusto por conocer rápidamente las novedades de la marca Nom Nom. No hay ninguna respuesta negativa.

Figura 31.

Evaluación - Canales

Por qué medio le gustaría enterarse de las novedades de Nom Nom
12 respuestas



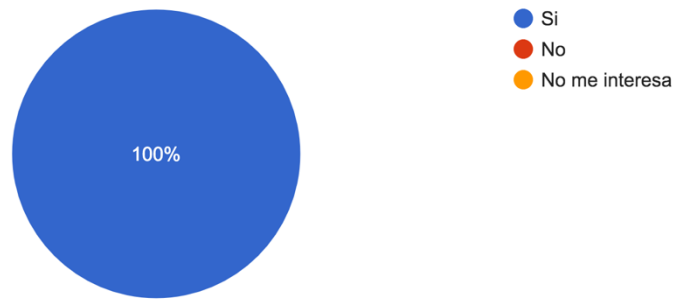
Fuente: Elaboración propia

10 personas de las encuestadas, que significa un 83,3% responde que desea conocer las novedades de Nom Nom a través de redes sociales, 1 persona quisiera enterarse por mail y 1 por todos los canales consultados.

Figura 32.

Evaluación - Retroalimentación

¿Le gustaría dar retroalimentación a Nom Nom?
12 respuestas

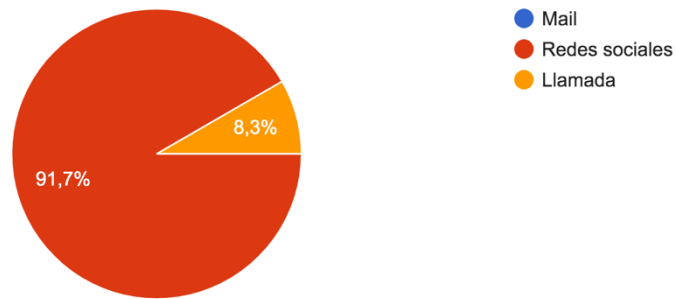


Fuente: Elaboración propia

El 100%, correspondiente a 12 personas encuestadas, están dispuestos a dar retroalimentación a la marca Nom Nom.

Figura 33.*Evaluación - canal de preferencia*

¿Qué canal usaría para darle su opinión a Nom Nom?
12 respuestas



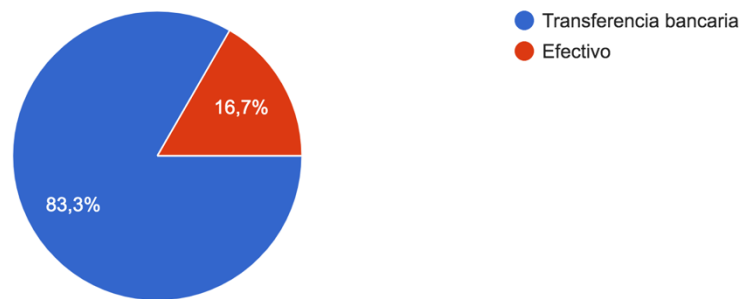
Fuente: Elaboración propia

El 91,1%, correspondiente a 11 personas encuestadas, desea compartir sus sugerencias a la marca a través de redes sociales, solo 1 de las 12 personas encuestadas desea hacerlo a través de llamada.

Figura 34.

Evaluación - Medios de pago

¿Cómo prefiere pagar?
12 respuestas



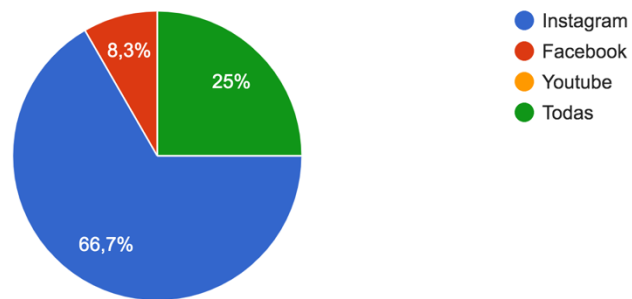
Fuente: Elaboración propia

El 16,7%, correspondiente a 2 personas encuestadas, desea pagar sus compras a Nom Nom en efectivo, los otros 10 prefieren pagar a través de transferencia bancaria.

Figura 35.

Evaluación - Red social de preferencia

¿En qué red social le gustaría encontrar a Nom Nom?
12 respuestas



Fuente: Elaboración propia

El 66,7%, correspondiente a 8 personas encuestadas, quiere encontrar información de Nom Nom en la red social Instagram, 3 personas en todas las redes consultadas, una en Facebook y ninguna en YouTube.

4.3.5.1. Resultados evaluación del modelo

- La evaluación del modelo demuestra que Nom Nom necesita implementar la BPM para la digitalización de métodos de pago, comunicación y marketing.
- La evaluación del modelo indica que los clientes requieren la presencia activa de Nom Nom en redes sociales.
- En las redes sociales los encuestados esperan encontrar novedades de la marca, además compartir sus sugerencias, peticiones, quejas y reclamos.
- La red social de preferencia de los encuestados es Instagram.

- Otro de los factores relevantes que arrojó la evaluación del modelo fue la necesidad de implementar un canal de pago online, el 83% de los encuestados manifiesta que desea pagar a través de transferencia bancaria.
- Más del 90% de los encuestados afirma que consumiría productos endulzados con stevia.
- La evaluación refleja que el modelo planteado para mejorar el modelo actual de Nom Nom es adecuado a las necesidades de sus clientes ya que con la implementación del sistema BPM puede fortalecer áreas de producción y marketing atendiendo la comercialización y comunicación del negocio.
- Otro de los aspectos evaluados positivamente en el modelo propuesto es la inclusión de canales de pago digitales.
- Adicionalmente la stevia como aditivo para mejorar la propuesta de valor tiene un alto nivel de aceptación por los encuestados.

CAPITULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez finalizada la investigación sobre innovación, modelos de negocio, productos saludables, stevia, primer alimento natural (PAN) y ecosistema digital, los hallazgos y resultados se consideran de alto valor. A lo largo del trabajo de investigación se trabajó sobre el Modelo de Negocio Lean Canvas propio de Nom Nom, al cual se le realizaron modificaciones buscando solucionar las falencias encontradas en la organización, por medio de las encuestas aplicadas. Se destacó la utilización del Lean Canvas como una importante herramienta en la comunicación, el análisis y la evaluación de modelos de negocio, así como en la innovación.

Dentro de los cambios realizados al Modelo de Negocio está la fusión entre el Lean Canvas y el Ecosistema Digital, el cual se desarrolla a través de un sistema BMP que permitirá optimizar los procesos en la organización, aprovechar recursos físicos y económicos e incluir cambios estructurales en algunos de ellos, con el fin de dinamizar el modelo de negocio y llevarlo hacia un Ecosistema Digital (ECD).

Otra de los grandes cambios al modelo, es la incorporación de la stevia como endulzante natural para así fortalecer la propuesta de valor, ofreciendo al mercado productos saludables.

Dentro de la incorporación del ecosistema digital se incorporan métodos de pago digitales que faciliten la comercialización de los productos.

Adicionalmente, se sugiere establecer un plan de comunicación digital con los clientes ya que medios digitales como redes sociales, principalmente Instagram, es donde se encuentra el público objetivo. El fortalecimiento de estos canales funciona como difusor

de novedades de la marca, venta, además de ser un espacio para sugerencias, quejas y reclamos.

Una recomendación muy importante es la incorporación de las socias con este modelo, por su responsabilidad sobre las decisiones estratégicas del plan de negocio, para así implementarlo con mayor eficiencia de tal manera que puedan capacitar a todos los colaboradores que se requieran.

Finalmente, otra recomendación sugerida es realizar las evaluaciones permanentes para validar el modelo y sus resultados.

REFERENCIAS

Aranda, Segura, Ordoñez & Betancur, 2013, p.218 - 224. Stevia rebaudiana Bertoni. Un potencial adyuvante en el tratamiento de la diabetes mellitus.

Armenteros, M., Lances, L., & González, I. (2004). Alimentación saludable. Revisa Cubana de Enfermería. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-03192004000100012&lng=es&nrm=iso&tlng=es#cargo

Arroyo, P. (diciembre de 2008). La alimentación en la evolución del hombre: su relación. Boletín médico del Hospital Infantil de México, 65(6), 10. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-11462008000600004

Barriga, X. 2011. Pan: Con el sabor de siempre. Barcelona. P.35- 80

Bellido, D., Bases científicas de alimentación saludable. P.152-157

Bierwirth Hoofs, A. (2013). *El papel de la cultura y de la innovación en el diseño y desarrollo de los nuevos modelos de negocio*. Universidad Autónoma de Madrid.

Camacho-González et al./ Vol. 2 (2017) 334-339 G.Y. Camacho-González, M.de la P.Salgado-Cruza,b*,G. Calderón-Domínguez*b, M. Díaz- Ramírezc, L. B. González

Lemus OPTIMIZACIÓN DE UN PAN DULCE TIPO “CONCHA” ADICIONADO DE HOJAS DE STEVIA Y NEEM (2017)

Campbell, Donald T. & Stanley, Julián. 1963. Experimental and Quasi-Experimental Designs for Research. Wadsworth Publishing. 1ra. edición.

Castañó, N., & Ruiz del Castillo, J. (2008). Abre un negocio de comida Saludable . *Entreprenar*, 33-37.

Durán A, Samuel., Cordon A., Karla., & Rodríguez N., María del Pilar. (2013). Edulcorantes no nutritivos, riesgos, apetito y ganancia de peso. *Revista Chilena de Nutrición*, 40., (3), 309-312. Recuperado de <http://www.scielo.cl/pdf/rchnut/v40n3/art14.pdf>

Expopan (Colombia). [en línea]: Buscamos disminuir la informalidad del sector panificador'. [Consulta: 25 May. 2014]

Fenalco (Colombia). [en línea]: Cae el consumo de pan-una persona consume 23 kilogramos en promedio al año, pero la cifra está bajando. [Consulta: 31 ene.2014]

Gallardo, L. "ND-015: Sustitutos del azúcar: controversias sobre sus beneficios a la salud." *Investigación Clínica*, vol. 58, no. 1 SI, 2017, p. 627-637. *Gale OneFile: Informe Académico*, Accessed 8 Mar. 2020.

GBD 2017 Diet Collaborators. Health effects of dietary risks in 195 countries, 1990–2017: a systematic analysis for the Global Burden of Disease Study 2017. *The Lancet*, April 3, 2019; DOI: 10.1016/S0140-6736(19)30041-8

George, G., & Bock, A. J. 2011. “The business model in practice and its implications for entrepreneurship research”. *Entrepreneurship theory and practice*, 35 (1), 83-111

Gil, A. 2010. *Tratado de Nutrición. Tomo II: Composición y calidad nutritiva de los alimentos*. 2a Ed. Editorial: medica panamericana. Madrid. P. 112-115. 25. Gil, H. Serra, M. 2010. *Libro blanco del pan*. Editorial: medica panamericana S, A. Madrid. P. 20-28

Gil, H. Serra, M. 2010. *Libro blanco del pan*. Editorial: medica panamericana S, A. Madrid. P. 20-28

Gómez, Beltrán, García, 2013, *Nutrición Hospitalaria, Azúcar y enfermedades cardiovasculares*, p. 88-89

González Jiménez, E., & Schmidt Río-Valle, J. (2012). Regulación de la ingesta alimentaria y del balance energético; factores y mecanismos implicados. *Nutrición hospitalaria*, 27., (6). Recuperado de: http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0212-16112012000600009

Goyal, S. K., Samsher, & Goyal, R. K. (2009). Stevia (Stevia rebaudiana) a bio-sweetener: A review. *International Journal of Food Science and Nutrition*, 61(1), 1–10. doi: 10.3109/ 09637480903193049

Guan, J., and Ma, N. (2003). Innovative capability and export performance of Chinese firms. *Technovation*, 23, 737-747

Guevara Benavides, Lina María. (22 de octubre de 2018). Siete de cada 10 personas quieren más productos saludables según estudio Nielsen. *La Republica*. Obtenido 157 de <https://www.larepublica.co/consumo/siete-de-cada-10-personas-quieren-mas-productos-saludables-2783999>

Gutiérrez, D. 2014. Evaluación Del Consumo De Pan Y De Las Representaciones Sociales Asociadas A Este En Jóvenes Universitarios De La Pontificia Universidad Javeriana Para Establecer Mensajes De Educación Nutricional

Hoque, F. (2000). (2000). *e-Enterprise: business models, architecture, and components (No. 2)*. Cambridge University Press.

Ingram, D. (s.f.). Las ventajas de tener un modelo de negocios competitiva de las naciones. *La voz de Houston* Recuperado de <https://pyme.lavoztx.com/las-ventajas-de-tener-un-modelo-de-negocios-8989.html>

Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF). Actualización guías alimentarias para la población colombiana.2013 <<http://nacionesunidas.org.co/blog/2013/12/19/en-vigencialas-nuevas-guias-alimentarias-para-la-poblacion-colombiana/>> [Consulta: 25 May. 2014]

Krathwohl, D. R. Methods of Educational & Social Science Research: An Integrated Approach. 1st Ed. 1993, 2nd Ed. 1998, New York: Longman, also Long Grove, IL: Waveland Press; 3rd Ed 2009, Waveland Press.

K., Kujala, J., & Söderlund, J. 2010. Business models in project business. International Journal of Project Management, 28, 832-841.

Lemus-Mondaca R, Vega-Gálvez A, Zura-Bravo L, Kong A. 2012. Stevia Rebaudiana Bertoni, source of a high-potency natural sweetener: A comprehensive review on the biochemical, nutritional and functional aspects. Food Chemistry.; 132(3),1121-1132.

Loria, K. 2010. P. 40-82. Comparación de la utilidad de dos dietas hipocalóricas equilibradas con inclusión versus exclusión de pan en el tratamiento de pacientes con sobrepeso y obesidad.

Marketing RS. (2014). Marketing en redes sociales. Retrieved from <http://marketingenredesociales.com/que-es-y-para-que-sirve-el-ecosistema-digital-para-mi-pyme.html/>

Menesguen, M., Capgemini Consulting, McAfee, A., Xin, B., & Stiegler, B. (2011). The challenges of the digital revolution. *Digital Transformation Review*, 1(July), 1–50.

Mohd-Radzman, N., W. I. W. Ismail, Zainah Adam,² Siti Safura Jaapar,¹ and Aishah Adam, 2013. Potential Roles of Stevia rebaudiana Bertoni in Abrogating Insulin Resistance and Diabetes: A Review p.1-10

Muñoz López, Luis, Antón Martínez , Pedro (Julio 2017), El Estudio de Uso y Actitudes de Consumo de Contenidos Digitales.

https://www.reasonwhy.es/sites/default/files/uso_y_actitudes_de_consumo_de_contenidos_digitales_-_reasonwhy.pdf

OMS. 2011. [en línea]: Obesidad y sobrepeso <
<http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs311/es/>> [Consulta: 10 Jun. 2014]

OMS (s.f). Recuperado de <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/healthy-diet>

Organización Mundial de la Salud (OMS). (2008). Prevención y control de las Enfermedades No Transmisibles: Aplicación de la estrategia mundial. (61 Asamblea Mundial de la Salud A61/8). Recuperado de http://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/A61/A61_8-sp.pdf

Organización Mundial de la Salud (OMS). (2011). Informe sobre la situación mundial de las enfermedades no transmisibles 2010. Resumen de orientación. Recuperado de http://www.who.int/nmh/publications/ncd_report_summary_es.pdf

Organización Mundial de la Salud (OMS). (2011b). Global Atlas on cardiovascular disease prevention and control. Recuperado de http://whqlibdoc.who.int/publications/2011/9789241564373_eng.pdf

Organización Mundial de la Salud (OMS). (2012a). Enfermedades crónicas y promoción de la salud. Prevención de las Enfermedades Crónicas. Recuperado de http://www.who.int/chp/chronic_disease_report/part1/es/index4.html

Organización Mundial de la Salud (OMS). (2012b). Informe sobre la salud en el mundo 2002. Reducir los riesgos y promover una vida sana. Washington, D.C

Organización Mundial de la Salud (OMS). (2013). Fomento del consumo mundial de frutas y verduras. En Estrategia mundial sobre régimen alimentario, actividad física y salud. Recuperado de <http://www.who.int/dietphysicalactivity/fruit/es/>

Organización Panamericana de la Salud (OPS) y CEPAL. (2012). El derecho a la salud y los Objetivos de Desarrollo del Milenio. En Naciones Unidas, Objetivos de desarrollo del

milenio. Una mirada desde América Latina y el Caribe. Recuperado de <http://web.undp.org/latinamerica/docs/regionalspanish.pdf>

Oriana García Osorio, Juan Quintero, Jose Arias-Pérez, (2014), p. 87-105. Capacidades de innovación, desempeño innovador y desempeño organizacional en empresas del sector de servicios

Osterwalder y Pigneur (2010). *Generación de modelos de negocio*.

Osterwalder & Pigneur (2013), p. 20. *Generación de modelos de negocio*.

Palacios & Duque (2010). *Modelos de negocio propuesta de un marco conceptual para centros de productividad. Administración y desarrollo organizaciones*. p.23-34

Porter, M. (2001). *Strategy and the Internet. Harvard business review*, 62-78.

Revista Dinero (Agosto, 2018). Así prospera el mercado de alimentos saludables. Recuperado de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/mercado-de-alimentos-saludables-en-colombia-en-2018/261433>

Revista Dinero (Agosto 2018). Así prospera el mercado de alimentos saludables.

Recuperado <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/mercado-de-alimentos-saludables-en-colombia-en-2018/26143>

Robledo Martínez, R., & Escobar Díaz, F. A. (2010). las enfermedades crónicas no transmisibles en Colombia. *Revistas Electrónicas UN* , 9. Obtenido de <http://www.bdigital.unal.edu.co/21517/>

Shafer SM, Smith H. J., Linder J. C. 2005. "The power of business models". *Business horizons* 48:199-207

Sosna, M., Treviño- Rodríguez, R. N., & Ramakrishna, S. 2009. "Cómo conseguir un alto crecimiento en un mercado maduro: El caso Naturhouse". *Universia Business Review* (23):56-69

Sviokla, J. J., & Rayport, J. F. (1996). Aprovechar la Cadena de Valor Virtual. *Harvard Deusto Business Review*, 6-16.

Tarzan (2016). Importancia del modelo de negocios. *Pontifica Universidad Católica de Chile*. Recuperado de <https://escueladeadministracion.uc.cl/conoce-la-importancia-del-modelo-de-negocios-en-la-actualidad-segun-el-director-del-mba-uc/>

Universidad Barcelona. 2007. Bakery and health. Alimentación Nutrición y Salud, vol. 14. España.

Valdez, M. 2013. Pan y otras masas un aroma tradicional. Editorial: Libsa. Madrid. P 1-23

Vera Rey, A. M., & Hernández T., B. C. (2013). Documento guía de alimentación saludable. P 15-18

Wigilabs. (2014). Ecosistema Digital. Retrieved from <https://www.wigilabs.com/ecosistema-digital/>

World Health Organization (2015). Guideline: Sugars intake for adults and children. Geneva

Yam, R. C. M.; Lo, W.; Tang, E. P. Y. y Law, A. K. W. (2010). Technological innovation capabilities and firm performance. World Academy of Science, Engineering and Technology, 33-42, 1009-1017

REFERENCIAS DIGITALES

<https://www.auraportal.com/es/plataforma-digital-bpm/reglas-de-negocio-y-datos/>

<https://www.auraportal.com/es/soluciones/solutions-market/gestion-de-oportunidades-de-venta/>