

**“DISEÑO Y CREACIÓN, EN LA EMPRESA INVERSIONES MELISSA DEL CARIBE SAS, DE UNA RUTA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UN QUESO COSTEÑO CERTIFICADO Y CON ALTOS ESTANDARES DE CALIDAD, ALINEADO A LAS NECESIDADES SALUDABLES Y DE ALIMENTACIÓN CONSCIENTE DEL MERCADO, APOYADOS EN UN PROCESO DE PRODUCCION INNOVADOR”**



**UNIVERSIDAD  
DE LA COSTA**  
1970  
VIGILADA MINE EDUCACIÓN

**AUTOR**

**JAIME ENRIQUE BLANCO ARISTIZÁBAL**

**TUTOR**

**DAIWER ANTONIO FERRER ORTIZ**

**CORPORACIÓN UNIVERSIDAD DE LA COSTA - CUC**

**ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

**BARRANQUILLA  
2021**

## **INTRODUCCIÓN**

Este proyecto de grado está basado en una asesoría que se le hizo a la empresa Inversiones Melissa del Caribe SAS de Barranquilla, en donde, mancomunadamente, se trabajó en el diseño y creación, de una ruta de producción y comercialización de un queso costeño certificado y con altos estándares de calidad, alineado a las necesidades saludables y de alimentación consciente del mercado, innovando en su procesos misionales de gestión de producción y gestión de comercial e investigación de mercado, apoyados en un proceso de producción innovador para el mercado local, el cual, acompañado y validado por una autoridad rabínica, una persona que experta en la producción de alimentos, fue desarrollado por la empresa, un queso costeño bajo la certificación “kosher”, teniendo en cuenta que en Barranquilla y el Caribe colombiano, existe un grupo mayoritario de personas que consume productos kosher por motivos religiosos o porque son personas vegetarianas o personas atraídas por la higiene y calidad de los productos.

Esta actividad se hizo teniendo en cuenta ese nuevo proyecto de la educación superior de incluir a la innovación en el concepto de combinar la educación con la investigación, es decir, involucrar la investigación con el sistema productivo, con el fin de encontrar respuestas a las problemáticas sociales actuales.

Adicional a lo expuesto anteriormente, para impactar la economía general de la empresa y de quienes laboran en ella dado que, esta propuesta innovadora, genera fuentes de ingreso que mejoran la calidad de vida de las personas a las que afecta.

### **Resumen**

Diseño y creación, de una ruta de producción y comercialización de un queso costeño certificado y con altos estándares de calidad, alineado a las necesidades saludables y de alimentación consciente del mercado, apoyados en un proceso de producción innovador en una empresa especializada en la producción y comercialización de productos lácteos, innovando en su procesos misionales de gestión de producción y gestión de comercial e investigación de mercados. Como resultado la empresa Inversiones Melissa del Caribe SAS pudo producir, con el acompañamiento de una autoridad rabínica, un queso costeño Kosher, validado en el mercado y el cual busca posicionarlo a corto plazo en el Caribe colombiano e internacionalmente.

***Palabras clave:*** Innovación, Modelo Canvas, Proceso Productivo, Comercialización, Calidad, Certificación, Kosher

**Abstract**

Design and creation of a production and marketing route for a certified costeño cheese with high quality standards, aligned with the market's healthy and food-conscious needs, supported by an innovative production process in a company specialized in the production and commercialization of dairy products, innovating in its missions of production management and commercial management and market research. As a result, the company Inversiones Melissa del Caribe SAS was able to produce, with the accompaniment of a rabbinical authority, a Kosher coastal cheese, validated in the market and which seeks to position it in the short term in the Colombian Caribbean and internationally.

**Keywords:** Innovation, Canvas Model, Production Process, Marketing, Quality, Certification, Kosher

CONTENIDO

<b>1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>8</b>
<b>FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....</b>	<b>10</b>
<b>2. ANTECEDENTES.....</b>	<b>11</b>
<b>2.1 Historia de la empresa Inversiones Melissa del Caribe SAS.....</b>	<b>17</b>
<b>3. JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>20</b>
<b>4. OBJETIVOS .....</b>	<b>23</b>
<b>5.3. Objetivo General .....</b>	<b>23</b>
<b>4.3. Objetivos Específicos.....</b>	<b>23</b>
<b>5. METODOLOGIA.....</b>	<b>24</b>
<b>5.3. Business Canvas .....</b>	<b>25</b>
<b>Fuente: Elaboración Propia .....</b>	<b>27</b>
<b>Fuente: Elaboración Propia .....</b>	<b>28</b>
<b>5.3. Buyer persona.....</b>	<b>31</b>
<b>5.4. Análisis Competitivo .....</b>	<b>32</b>
5.4.1. Colanta .....	33
5.4.3. Coolechera .....	34
5.4.3. Alpina.....	35
5.4.4. Mr. Quesos.....	36
5.4.5. Dibufala.....	37
<b>5.4.6. Customer Journey Map .....</b>	<b>37</b>
<b>5.4.7. Viabilidad Financiera.....</b>	<b>38</b>
<b>6. EJECUCIÓN DEL PROYECTO.....</b>	<b>41</b>
<b>6.5. Proceso para la Certificación Kosher.....</b>	<b>41</b>
<b>6.2. Generación de posibles soluciones .....</b>	<b>44</b>
6.5. Pasos para la Certificación kosher.....	44
<b>6.5. Aspectos relevantes del Proyecto .....</b>	<b>47</b>
<b>6.5. Evaluación y ajuste de la solución .....</b>	<b>53</b>
<b>7. RESULTADOS .....</b>	<b>55</b>
<b>8. FICHA DE INNOVACIÓN .....</b>	<b>57</b>
<b>9. CONCLUSIÓN .....</b>	<b>58</b>
<b>10. REFERENCIAS.....</b>	<b>60</b>



Lista de Tablas y Figuras

**Tablas**

**Tabla 1. Consumo de Queso Costeño.....**¡Error! Marcador no definido.  
**Tabla 2. Plan de Trabajo y Presupuesto propuesto .....50**

**Figuras**

**Figura 1. Diagnóstico de la Empresa .....19**  
**Figura 2. Mapa de Procesos de la empresa .....21**  
**Figura 3. Business Canvas – Elaboración Propia .....27**  
**Figura 4. Ficha Técnica de la Encuesta.....28**  
**Figura 5. Representación Gráfica de la Encuesta, Pregunta No. 12** ¡Error! Marcador no definido.  
**Figura 6. Representación Gráfica de la Encuesta. Pregunta 21** ¡Error! Marcador no definido.  
**Figura 7. Aida Chesse Buyer Persona .....32**  
**Figura 8. Customer Journey Map .....38**  
**Figura 9. Solicitud para Certificación Kosher .....43**  
**Figura 10. Gestión de la producción para la elaboración del prototipo: .....51**  
**Figura 11. Diagrama de Flujo Innovación y Desarrollo .....51**  
**Figura 12. Marketing Mix .....54**  
**Figura 13. Quesos Innovadores .....56**

## 1. Planteamiento Del Problema

Alimentarse sanamente es sinónimo de bienestar físico, salud, energía y trae consigo muchos efectos posdesarrollo en la población infantil. En el caso de la etapa de la adultez, la nutrición, igualmente, es muy importante para la salud física y emocional, es por ello que, siempre los especialistas de la salud y nutricionistas recomiendan que se debe comer bajo en sal, azúcar y grasas, pero, sobre todo, consumir alimentos higiénicamente elaborados.

Investigaciones recientes, como el de la Universidad Libre, seccional Barranquilla, demostraron que la fabricación artesanal del queso costeño expone al producto a varias enfermedades de cuidado. Las conclusiones de la investigación, publicada por la revista en línea, Biomédica, confirma la detección molecular de Salmonella, Listeria y Brucella en queso fresco artesanal comercializado en Barranquilla.

En Colombia, “en la actualidad, no se cuenta con una cifra adecuada de la ingesta de sodio en la población colombiana. Sin embargo, se considera que ésta es cercana a lo estimado en otros países de nuestras mismas características y está por encima del límite superior de consumo de sodio recomendado por agencias internacionales como el Instituto de Medicina de Estados Unidos y FAO/OMS. Estos aproximados y el hecho de que las enfermedades cardiovasculares son la principal causa de muerte a nivel nacional”<sup>1</sup>, hacen necesario que las empresas fabriquen y comercialicen alimentos bajos en sal/sodio, azúcar y grasas que permitan, que su consumo, no deteriore la salud de quienes los consumen o que aumente el riesgo del desarrollo de enfermedades cardiovasculares y cerebrovasculares.

---

<sup>1</sup> [www.minsalud.gov.co](http://www.minsalud.gov.co). ABC del consumo de sal-sodio en Colombia. 2021



El queso costeño es un alimento que se caracteriza por su alto contenido de sal/sodio, la cual es utilizada por quienes lo elaboran para que su conservación sea mayor con relación a otros tipos de quesos que se encuentran en el mercado, afectando la calidad del producto, dado que de ella depende su textura y sabor.

En los últimos años se ha evidenciado una gran preocupación por parte de las organizaciones de la salud, y el mismo ser humano, debido al consumo en exceso de alimentos con altos nivel de sal, grasa y/o azúcar, y las consecuencias que estas conllevan en la salud y la calidad de vida, lo que ha generado regulaciones por parte de estas organizaciones, como la Organización Panamericana de la Salud – OPS, y un cambio en los hábitos alimenticios, por parte del ser humano, incorporándose nuevos criterios, por parte de dichas organizaciones, que “ayudarán a los gobiernos a implementar medidas como la restricción o prohibición de la comercialización de alimentos poco saludables a los niños y a definir estándares para las comidas que se sirven o venden en las escuelas”<sup>2</sup> y a llevar dietas bajas en sal, azúcar y grasa al ser humano.

Esto ha llevado a que los productos saludables tengan un crecimiento significativo en el mercado de alimentos y en la canasta básica familiar, lo que ha obligado a la industria de alimentos a diseñar nuevos productos bajos en grasa y sodio que se adapten a las nuevas necesidades y estilo de vida del consumidor, incursionando así dentro del nicho de productos saludables.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> <https://www.paho.org/es/noticias/19-2-2016-ops-establece-criterios-para-definir-niveles-excesivos-azucar-sal-grasas>

<sup>3</sup> Kelly Johanna Rincón Peña. Elaboración y caracterización de queso costeño con reducción de cloruro de sodio. Departamento de Ingeniería Química, Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia. 1992

Inversiones Melissa del Caribe SAS, una empresa barranquillera, que fabrica y comercializa quesos con altos estándares de calidad, cien por ciento, naturales, que “potencializa su oferta de productos cada vez más alineados a las necesidades saludables y de alimentación consciente del mercado”<sup>4</sup> se vio en la necesidad de incursionar en el mismo con un producto innovador, dado que ninguna otra empresa local, regional o nacional lo produce para Barranquilla y/o el Caribe colombiano, teniendo en cuenta la demanda y el gusto del comprador final, con un producto que cumpliera dos funciones: ser un producto saludable y a la vez, ser apto para la población judía y no judía que siguen las normas de la ley que se denomina Kashrut y/o que gusta consumir productos saludables.

En este proyecto se evalúa la producción y comercialización de un queso costeño, fresco y semiduro, innovador para el mercado local, que pueda ser incluido en la dieta diaria del consumidor final con la certeza que está adquiriendo un producto alineado a las necesidades saludables y de alimentación consciente del mercado y que también puede ser incluido en la dieta de la comunidad judía establecida en Barranquilla, el Caribe colombiano, el país, la zona sur del estado de La Florida en Estados Unidos de Norte América y/o quienes consumen “alimentos que cumplen con todas las leyes toraicas y talmúdicas”.<sup>5</sup>

### **Formulación Del Problema**

¿Cómo producir y comercializar un queso costeño innovador, certificado y alineado a las necesidades saludables y de alimentación consciente del mercado, con altos estándares de calidad y apoyado en un proceso de producción innovador que pueda ser consumido por quienes tienen

---

<sup>4</sup> Quesos Melissa, Ruta de Transformación.

<sup>5</sup> www.larazon.es. ¿En qué consiste la comida Kosher? 2018

hábitos alimenticios que incorporan dietas bajas en sal y grasa, y aquellos que siguen las normas de la ley que se denomina Kashrut?

### **Antecedentes**

En Colombia y el Caribe colombiano, la inclusión de cualquier variedad de queso en la dieta alimenticia, ha permitido que su consumo sea aproximadamente de 70.000 kilos, lo que se traduce en ventas a \$1.133 millones; tales cifras representan un aumento en el consumo y venta de queso que está cercano a 50% en los últimos años, según los informes de Nielsen de mayo del 2019.

Es de resaltar que el queso costeño no marca, a pesar de ser un queso fresco, un alto grado de consumo en estos indicadores dado que, según Nielsen, “los quesos frescos son los más consumidos en el mercado nacional, entre estos destacan el Campesino, el Quesito y la Cuajada. En segundo lugar, están los tipo hilados como el Mozzarella y los maduros y semimadurados están al final de la lista, donde destacan los Grana Padano, Emmental o el Gruyere”<sup>6</sup>. “El queso costeño es un producto lácteo típico de la Costa Caribe de Colombia. Se caracteriza por ser fresco, blanco, salado (entre un 0,6 y 7% p/p) y blando, aunque hay variedades más duras porque contienen más sal”.<sup>7</sup>

Pero, según un estudio elaborado por Fesalimento, una empresa dedicada a la capacitación, asesoría en diseño, desarrollo y montaje de plantas para la industria láctea que se encuentra ubicada

---

<sup>6</sup> [www.larepublica.co](http://www.larepublica.co) Quesos frescos son los más vendidos en Colombia según el último informe de Nielsen. 2020

<sup>7</sup> Estudio de la correlación instrumental y sensorial del sabor salado en queso fresco”. Juan Sebastián Ramírez-Navas, Jessica Aguirre-Londoño, Víctor Alexander Aristizábal-Ferreira, Sandra Castro-Narváez<sup>3</sup>, Universidad Santiago de Cali, 2016

en Bogotá, “el mercado colombiano no ha cambiado ostensiblemente en los últimos cinco años, pues los quesos frescos continúan siendo los preferidos en un 70%. Sin embargo, un alto porcentaje de colombianos consumen queso solo al desayuno, lo que deja ver el porque del consumo de quesos preferiblemente frescos.

El estudio se hizo en la cinco principales ciudades del país, Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla y Bucaramanga, e incluyó dieciocho variedades de quesos agregadas en la dieta de los colombianos, entre ellos el queso costeño.

El escrito arrojó como resultado, entre otros que, Barranquilla es la ciudad donde más se consume queso, por su inclusión en la dieta diaria y el desarrollo de la cultura gastronómica. Medellín utiliza obligatoriamente el queso en sus tres comidas fuertes. En Barranquilla combinan sabores frutales con los quesos en un 15% y con sabores dulces un 27%. El 36% consumen queso en cualquier momento del día incluyendo las 3 comidas principales y ocasiones especiales. Medellín es la ciudad que más consume queso al desayuno con un 70%, luego Cali en un 66%, Barranquilla en un 59%, Bucaramanga en un 53% y por ultimo Bogotá con un bajo 25%

Con relación al consumo de queso costeño, el estudio de Fesalimento entregó el siguiente resultado:

**Tabla 1.***Consumo de Queso Costeño*

Queso	FRECUENCIA (%)			GENERO (%)		NIVEL SOCIOECONÓMICO (%)		
	Diario	Semanal	Rara vez	Masculino	Femenino	Bajo	Medio	Alto
Costeño	8,1	24,3	67,5	48,7	46,7	49,2	38,3	50,0

*Fuente:* Fesalimento

Por otro lado, y de acuerdo con un estudio financiado por la Universidad Libre, seccional Barranquilla, y el Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación, Colciencias (Convenio Universidad Libre - Colciencias No. 116 y PS-2011-000392), en el cual participaron los investigadores Zamira E. Soto-Varela, Clara Gilma Gutiérrez, Yurina De Moya, Ramón Mattos, Hernando José Bolívar Anillo y José Luis Villarreal, se estableció que el queso fresco artesanal que se produce y distribuye en la región Caribe colombiana, producto autóctono de los departamentos de Córdoba, Sucre, Bolívar, Atlántico, Magdalena, Cesar y Guajira; si se consume masivamente aumenta el riesgo de infección con salmonelosis, listeriosis y brucelosis. Lo anterior, debido a que "es elaborado con una tecnología muy rústica, con leche de vaca no pasteurizada, sin procedimientos estandarizados e higiénicos y al incorrecto almacenamiento".

“La fabricación de queso costeño en la zona geográfica del departamento del Atlántico sigue un esquema de producción no industrial. El producto corresponde a un queso fresco de consumo inmediato, de textura dura, blanco cremoso, con algunos ojos, aroma rancio, y es obtenido por coagulación enzimática y sin adición de cultivos iniciadores. El queso costeño es preferido por el consumidor cuando es elaborado a partir de leche cruda, debido a su sabor y aroma especial, dado

por la presencia de bacterias ácido-lácticas (BAL) autóctonas en este queso. (Matos, Gutiérrez, Burbano, Rodríguez y Cabarcas., 2013)”.<sup>8</sup>

En la preparación del queso costeño se utiliza el cuajo, una sustancia que contienen los mamíferos rumiantes, la cual incluye la enzima utilizada para la fabricación del queso. La renina, que es un tipo de enzima, cataliza la rotura de la leche, de manera que desestabiliza la proteína y hace que se precipite formando la cuajada. La renina se obtiene del cuarto estómago de terneros o corderos en función de las necesidades que tenga el producto que vamos a elaborar.<sup>9</sup>

La extracción de este es un tratamiento complejo y prolongado del secado del estómago, además de un elevado precio y problemas de disponibilidad, lo que ha llevado a buscar alternativas al cuajo natural.

Por la forma como es preparado el queso costeño artesanal, la comunidad judía y quienes siguen una dieta Kosher, no incluyen este producto en su dieta alimenticia. “La palabra inglesa Kosher deriva de la raíz hebrea Kashér, que significa ‘apropiado’, ‘puro’ o ‘apto para el consumo’. Las reglas básicas de esta dieta son de origen bíblico, y considera solo aquellos alimentos que cumplen con los preceptos establecidos, a los que se les denomina Kosher o Casher. Los que no, se denominan Trefá o Taref”.<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> Revista Lasallista de Investigación, Vol. 14. No 1. 2017

<sup>9</sup> <https://www.queserialaantigua.com/blog/sabemos-del-cuajo/>

<sup>10</sup> <https://mejorconsalud.as.com/dieta-Kosher-quien-puede-aplicar/>

Una de las normas más importantes de esta dieta es que la persona nunca debe combinar carne con lácteos. Además, se deben usar utensilios separados para las carnes y los lácteos, y tener cuidado de no lavarlos en la misma agua. En la preparación del queso, como se dijo anteriormente, se usa el cuajo que se obtiene del cuarto estomago del mamífero rumiante, razón por la cual el queso costeño no es un alimento apto para quienes siguen las normas de la ley que se denomina Kashrut.

Por ese motivo, la industria láctea ha buscado, y encontrado enzimas de otros organismos, y actualmente trabaja con enzimas microbiológicos para algunos tipos de quesos del mercado. Estas enzimas pueden ser producidas de manera económica y en cantidades satisfactorias.

Por otro lado, “el enfoque de ventas de la "vieja escuela" era diseñar un producto para, a continuación, convencer a los consumidores de que lo necesitan y por eso lo compran. Sin embargo, la innovación actual se basa en el conocimiento del consumidor y de las tendencias de consumo con lo que se logra una mayor y más larga penetración en el mercado. El mercado lácteo es uno de los segmentos más innovadores y especialmente en los últimos años”<sup>11</sup>.

En Colombia, empresas como Alpina y Colanta, han incluido dentro de su portafolios de productos la categoría de los alimentos funcionales, línea que estimula el consumo de alimentos que promueven una salud óptima y que ayudan a reducir el riesgo de padecer enfermedades entre quienes los consumen<sup>12</sup>, e igualmente, están incluyendo productos elaborados bajo la certificación Kosher, entre ellos una gran variedad de productos lácteos, elaborados higiénicamente y sin

---

<sup>11</sup> Javier Morán, Innovaciones en el mercado lácteo.

<sup>12</sup> <https://www.mayoclinic.org/es-es/healthy-lifestyle/nutrition-and-healthy-eating/expert-answers/functional-foods/faq-20057816>

ingredientes nocivos para la salud, lo cual le da la oportunidad a la comunidad en general de adquirir productos de alta calidad y certificados, en este caso bajo el sello de calidad otorgado y respaldado por la certificación Kosher.

“Alpina es líder no sólo por su tradición, sino por la calidad de sus productos y su constante innovación. La empresa orienta la innovación en 5 frentes: Innovación en calidad del producto, empaques de última tecnología, fortalecimiento de marca, nuevas categorías (quesos, yogurt, leche, jugos, postres, baby food), y conocimiento del consumidor”<sup>13</sup>.

Para el caso de Colanta, “la innovación ha sido el pilar fundamental para desarrollar cada día más los negocios de la empresa. El consumidor colombiano asume nuevos retos con productos innovadores, pero lo más importante es que la empresa sigue ofreciendo el mejor precio y óptima calidad”<sup>14</sup>.

Hoy por hoy, los consumidores exigen, cada vez, más atributos de calidad e innovación en los productos que adquieren. Las Buenas Prácticas de Manufactura son una herramienta básica para la obtención de productos seguros para el consumo humano, que se centralizan en la higiene y forma de manipulación.

---

<sup>13</sup> Beatriz Londoño, Esteban López, La Capacidad de innovación en Alpina. Universidad de Antioquia. 2021

<sup>14</sup> <https://www.revistaalimentos.com/ediciones/edicion-10/colanta-segunda-empresa-de-alimentos-mas-vendedora-del-pais/>



El certificado Kosher de un producto garantiza no solo la elaboración del producto bajo las políticas Kosher, sino que además todos sus ingredientes también tienen el certificado Kosher. Este certificado es complementario a los certificados ISO que puede tener una empresa.

Gracias a los avances de la ciencia, la bacteriología y de las diferentes áreas de la medicina, se ha logrado comprobar que los preceptos mencionados por el sistema Kosher son favorables para las personas de todas las culturas y religiones, no sólo porque mantienen su salud espiritual (que es originalmente la razón de existencia de estas leyes dietéticas) sino porque también brindan inmensas ventajas para su salud física.<sup>15</sup>

El certificado Kosher busca proteger a los consumidores de dos problemas: la adulteración y el etiquetado incorrecto. El primero, se refiere al uso de ingredientes no saludables o restringidos por un certificado, mientras que el segundo hace referencia al etiquetado que certifica los productos sin que realmente hayan adquirido el certificado.<sup>16</sup>

## **2.1 Historia de la empresa Inversiones Melissa del Caribe SAS**

Inversiones Melissa del Caribe SAS es una empresa productora y distribuidora de quesos creada en el año 1995 en la ciudad de Barranquilla – Colombia que nació con el propósito de ofrecer a los consumidores un queso de buena calidad, garantizando una buena nutrición, donde se promueve la investigación y desarrollo de nuevos productos relacionados con el queso y los lácteos, que cumplen con las certificaciones de calidad y comercialización.

---

<sup>15</sup> Behar Nisim. La mesa judía: El Kashurt con pruebas científicas. 1981

<sup>16</sup> Álvaro Cobo Barrios y Alejandra Díaz Manzano. Sello Kosher: Motivaciones Empresariales para su desarrollo en Colombia. 2020

Desde el comienzo de sus actividades, Inversiones Melissa del Caribe SAS se ha especializado en el suministro de quesos secos industriales, semiduros, rallados, y pulverizados relacionados y recomendados para empresas que elaboran pan de bonos, rosquillas de quesos, rellenos y panes donde se requiera esta materia prima estandarizadas para no variar de esta forma las fórmulas de sus productos finales.

Con el transcurso de los años ha incorporado nuevas líneas de productos como mozzarellas, sueros y yogures en presentaciones institucionales con el objetivo de proveer a sus clientes una solución integral a sus necesidades.

Su objetivo principal es lograr una permanente mejora en sus actividades a fin de dar un servicio que asegure una entrega en tiempo y forma con su correspondiente asesoramiento, soporte comercial y posterior servicio postventa.

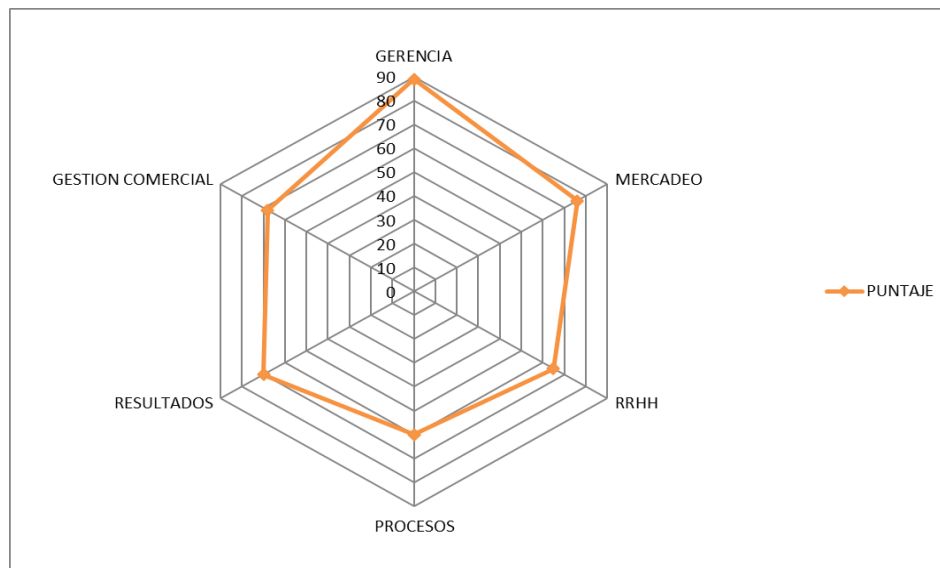
Actualmente cuenta con 20 empleados y dos puntos de venta. El primer punto está localizado en la calle 77 con carrera 71 esquina, y atiende a los clientes que están geográficamente ubicados al norte de Barranquilla, partiendo desde la calle 72 hasta Puerto Colombia y de la carrera 38 hasta la Vía 40 y, el segundo, ubicado en la zona de barranquillita, atiende los clientes que están geográficamente ubicados en el sector centro y mercado, partiendo desde barranquillita hasta la calle 70 y desde la Vía 40 hasta la carrera 38.

La planta de producción se encuentra ubicada en el Municipio de Santa Ana en el departamento del Magdalena y sus productos son comercializados en Barranquilla, las islas del Caribe, Aruba y Curazao, Ciudad de Panamá y New York.

Al realizar el diagnóstico de la empresa Inversiones Melissa del Caribe SAS utilizando una herramienta de diagnóstico en Excel, elaborada por el profesor Luis Domínguez Grisales, docente de la Universidad de la Costa de la asignatura Gerencia Por Procesos de la Especialización de Gerencia Estratégica, la cual arroja como resultado una percepción de la situación de la empresa, dado que no es una herramienta concluyente, analiza seis procesos importantes de ella, entregando el resultado del diagnóstico a través de un gráfico tipo “radar”, que indica los puntos más críticos de la compañía.

**Figura 1**

*Diagnóstico de la Empresa*



**Fuente:** Elaboración Propia

El diagnóstico analizó las siguientes áreas: a) Gerencia, b) Mercadeo, c) Recursos Humanos, d) Resultados e) Procesos y f) Gestión Comercial. El resultado no significó que las áreas estratégicas estén funcionando mal, generó una alarma o alerta para para que la empresa tomara decisiones que le permitiera mejorar sus proceso productivos.

### **3. Justificación**

Colombia al ser un país de vocación ganadera y productor de leche debe comenzar a impulsar y/o consolidar la aplicación de nuevas tecnologías e innovaciones desde el origen del producto que se da en las fincas lecheras, con el fin de poder garantizar una materia prima de calidad que se convierte en un insumo fundamental para la cadena de valor de este producto y sus subproductos que son un alimento esencial en la canasta básica<sup>17</sup>.

Igualmente, Colombia es un país de migrantes donde grandes colonias han llegado a instalarse y a aprender de nuestra idiosincrasia sin dejar a un lado sus costumbres y tradiciones, siendo su gastronomía una de las grandes contribuciones a la sociedad y economía local. Gracias a la gastronomía podemos conocer, no sólo del pasado de esas colonias, sino también de su presente.

Gracias a una de esas comunidades, la judía, los colombianos hemos aprendido a conocer reglas alimentarias llamadas Kashrut, las cuales garantizan la frescura y calidad de los productos a través de una certificación. Una de sus características principales y fundamentales, es la prohibición de

---

<sup>17</sup> <https://www.portafolio.co/innovacion/sector-lechero-debe-apostar-por-las-nuevas-tecnologias-y-la-528490>

consumir y cocinar juntos productos y derivados cárnicos con productos o derivados lácteos, llegando incluso a utilizar utensilios de cocina, vajillas, cubiertos y baterías distintas.<sup>18</sup>

Y esa tendencia creciente en la población mundial y local de alimentarse sanamente y consumir productos de calidad que le generen confianza al consumidor al momento de ser adquiridos debido a las enfermedades relacionadas con hábitos alimentarios inadecuados, han logrado que las empresas desarrollen productos alimenticios que cumplan con estas nuevas exigencias del mercado.

**Figura 2**

*Mapa de Procesos de la empresa*



*Fuente:* Elaboración Propia

Por lo anterior, y teniendo en cuenta que la innovación es un proceso misional de impacto directo al interior de la empresa Inversiones Melissa del Caribe SAS, que le ha permitido a lo largo de estos años incursionar en el mercado con nuevos productos y afrontar con éxito a la competencia,

<sup>18</sup> <https://www.directoalpaladar.com/cultura-gastronomica/la-cocina-judia>

la producción y comercialización de un queso costeño con certificación Kosher se convierte en un factor innovador en el mercado que le permitirá mantener su competitividad.

La innovación en la producción del queso costeño Kosher se centra en el seguimiento que le hace una autoridad rabínica al proceso de elaboración del queso, desde el momento en que son ordeñadas las vacas hasta el empaque final del producto, así como a la vigilancia que igualmente le hace, al equipo utilizado durante el proceso de la fabricación. Otro de los factores de seguimiento de vigilancia que realiza la autoridad rabínica se centra en el cuajo que es usado en la elaboración del queso, el cual también debe contar con certificación Kosher y no el cuajo natural animal que se extrae de la mucosa del estómago de las crías de algunos animales rumiantes en período de lactancia.

Pese a las fluctuantes dinámicas comerciales, Inversiones Melissa del Caribe SAS apostó por una nueva propuesta con el fin de retener la clientela actual y enamorar con nuevos productos a sus clientes potenciales.

## **4. Objetivos**

### **5.3. Objetivo General**

Determinar la factibilidad de producir y comercializar en el Atlántico un queso costeño certificado, con altos estándares de calidad y apoyado en un proceso de producción innovador.

### **4.3. Objetivos Específicos**

- Determinar si en el Atlántico existe mercado para la producción y comercialización de un queso costeño con certificación kosher
- Establecer la demanda del queso costeño kosher a través de encuestas dirigidas a potenciales clientes de Barranquilla.
- Elaborar un queso costeño pasteurizado prensado e innovador para el mercado local, que cumpla con la legislación nacional vigente y los requisitos exigidos por la certificación Kosher.

## **5. Metodología**

Para poder responder la pregunta problema y alcanzar los objetivos propuestos en el presente proyecto se implementó una investigación de tipo cualitativa y cuantitativa, en donde se hizo hincapié a la realización de encuestas utilizando la herramienta tecnológica Microsoft Forms, la cual recopila mejores datos y ayuda a tomar mejores decisiones. Con el fin de fomentar la innovación en el desarrollo del proyecto se utilizó la metodología novedosa Design Thinking, “una metodología para generar ideas innovadoras que centra su eficacia en entender y dar solución a las necesidades reales de las personas, cuando son considerados como usuarios de un producto o clientes de una empresa”<sup>19</sup>. Igualmente, se utilizó la metodología del Business Canvas que nos permitió diseñar un modelo de negocio flexible y evolutivo, ya que se mantuvo vivo y en continuo crecimiento durante todo el proyecto. El trabajo de campo fue realizado entre junio de 2020 y noviembre de 2021 en la ciudad de Barranquilla de manera virtual y presencial. El primer contacto con la empresa Inversiones Melissa del Caribe SAS se realizó virtualmente, con la supervisión del tutor asignado por la universidad, y en la misma se trazó la hoja de ruta para el acompañamiento a la empresa en su proceso de producción y comercialización de un queso costeño Kosher. Otra parte del trabajo de campo consistió en visitar los supermercados locales con el fin de investigar si en ellos se comercializaban queso costeño Kosher u otro queso con esta certificación. A través de la observación participante, se pudo preparar las preguntas que se le hicieron a los entrevistados con el fin de conocer diferentes tópicos sobre los gustos, preferencias, comercialización y venta de queso.

---

<sup>19</sup> <https://futurizable.com/metodologias-innovacion/>



Por último, y con el fin de conocer a profundidad respecto a los principios básicos de alimentación Kosher se realizó una reunión con el Rabino Asher Abarbanel, Kosher World Colombia, quien facilitó para el desarrollo del proyecto el Manual Básico sobre Kashrut.

Después de analizados los resultados de la encuesta, de haber sido identificado el Buyer Persona, de haberse realizado un análisis competitivo del sector y una investigación de mercado, de haber identificado el Customer Journey Map del Proyecto, la empresa Inversiones Melissa del Caribe SAS inició su proceso de solicitud para certificación Kosher e inicio las adecuaciones solicitadas por la autoridad rabínica en la Planta de Santa Ana, departamento del Magdalena.

Posteriormente, con el equipo humano y un nuevo equipo de producción que conservaba en la planta con el fin de modernizar la infraestructura actual, se elaboró un prototipo del Queso Costeño Kosher con el fin de testarlo y verificar la aceptación de este entre los clientes actuales y nuevos de Inversiones Melissa del Caribe SAS y otros actores relacionados con el proyecto.

### **5.3. Business Canvas**

“Si hablamos de herramientas que nos ayudan a introducir el proceso de innovación en la empresa no podemos obviar una de las principales que nos permite analizar de una forma sencilla, potente y dinámica, los diferentes apartados que son importantes en un negocio. La herramienta permite analizar negocios existentes y también nuevas ideas de negocio que todavía no se han puesto en marcha. El Business Model Canvas, permite innovar en el modelo de negocio de la organización<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup><https://www.unniun.com/el-business-model-canvas-como-herramienta-de-innovacion-en-la-empresa-roberto-paya-master-en-direccion-y-gestion-de-empresas-universidad-de-alicante-mde/>

“La innovación en modelo de negocio es quizás la innovación más radical que nos podemos encontrar y con mayor impacto en los resultados de la empresa. Sin embargo, es también una de las más complejas de llevar a la práctica”<sup>21</sup>

Uno de los elemento claves del Business Model Canvas es la Propuesta de Valor en donde se trata de definir qué es lo que vamos a ofrecer a nuestros clientes, por qué nos tienen que comprar. ¿Tecnología inigualable? ¿Acceso a una patente? ¿Ahorros de coste? ¿Nuevos productos? Tiene que estar muy claro, porque si no el modelo empieza a renquear<sup>22</sup>.

---

<sup>21</sup> <https://innolandia.es/herramientas-de-innovacion/>

<sup>22</sup> <https://innolandia.es/herramientas-de-innovacion/>

Figura 3

Business Canvas – Elaboración Propia

<b>CANVAS</b> Proyecto: Queso costeño Kosher, Quesos Melissa Elaborado Por: Jaime Enrique Blanco Arizabal		Fecha: 24 de abril 2021 Versión: 1/1		
<b>8. Aliados Clave</b>	<b>7. Actividades Clave</b>	<b>2. Propuesta de Valor</b>	<b>4. Relación con el Cliente</b>	<b>1. Segmentos de Mercados</b>
COLANTA, proveedor de leche  Productores de leche, que son los campesinos que proveen la leche cuando COLANTA no cuenta con capacidad  Certificadora Kosher  Los domiciliarios, los cuales se encargan de llevar el producto al consumidor final, de la mejor manera, manteniendo la buena imagen y posicionamiento de la empresa en Barranquilla y Santa Marta  Universidades  SENA  INVIMA  ICA  Clúster Lácteo  CCB  Innpulsa  Mincomercio  	Recepción y revisión de la leche Control de calidad kosher antes y después de la producción y comercialización Poner en contacto al consumidor final y el queso costeño kosher a través de la página web y redes sociales. Diseño y actualización del material publicitario, página web y redes sociales. Identificación de requisitos FDA para exportar  <b>6. Recursos Clave</b> Rabino certificador Recurso Humano. Proveedores. Personal encargado de la web y redes sociales Tecnología (Dominio, Hosting, internet) Planta producción y almacenamiento de los quesos Locales Camiones para distribución <u>Capital a aportar</u>	Producción y comercialización de queso costeño, empackado al vacío, elaborado bajo la certificación kosher, que contribuye a la buena alimentación y calidad de vida de los consumidores, gracias a que cumple con unos estrictos requisitos de limpieza, pureza y calidad, incluyendo todos los ingredientes con los cuales es elaborado de forma sustentable  	Asistencia personal: Los clientes pueden interactuar con el personal en el proceso de venta y postventa. Recepción de sugerencias de los clientes. Degustaciones Promociones, descuentos y obsequios en diferentes épocas del año. Charlas Recetas en línea Redes sociales  <b>3. Canales</b> Puntos de Venta Quesos Melissa Punto de Venta Miami Redes sociales Página Web Ferias	Hombres y mujeres de los estratos 4, 5 y 6, que no sufran de intolerancia a la lactosa ni padezcan de presión arterial, que residan en Barranquilla, Santa Marta, Medellín, Bogotá, Cali y Miami, y que quieran comer sano y consumir productos de calidad.  Hoteles, negocios de comida rápida y picadas, Supermercados y Mini Market
<b>9. Estructura de Costes</b>		<b>5. Estructura de Ingresos</b>		
Cotos fijos: Salarios administrativos, luz, gas, agua, personal de vigilancia, servicio de internet  Costos variables: Gastos de obtención de la leche y el cuajo. Gasto de limpieza y retiro de material contaminante, costos de transporte, moldes de plástico microperforados <del>kuva</del> , salarios operacionales, insumos, empaque y embalaje, combustibles y recursos energéticos, proveedores externos, impuestos específicos		Ingresos obtenidos por la venta de productos lácteos, venta de dedillos queso y mote de queso.  Pagos en efectivo, tarjeta débito y crédito.		

Fuente: Elaboración Propia

La Propuesta de Valor del proyecto es la “Producción y comercialización de queso costeño, empackado al vacío, elaborado bajo la certificación kosher, que contribuye a la buena alimentación y calidad de vida de los consumidores, gracias a que cumple con unos estrictos requisitos de limpieza, pureza y calidad, incluyendo todos los ingredientes con los cuales es elaborado de forma sustentable”.

### 5.3. Investigación de Mercado

Para el desarrollo de la investigación de mercados se utilizó como instrumento una encuesta con la siguiente ficha técnica:

**Figura 4**

#### *Ficha Técnica de la Encuesta*

<b>EMPRESA</b>	Quesos Melissa SAS
<b>PROBLEMA</b>	Determinar las intenciones y preferencias de compra del consumidor de Queso Costeño Kosher.
<b>OBJETIVOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar si al salir al mercado un queso costeño kosher es consumido solamente por personas que profesan la religión judía o hay si hay otras personas que lo consumen</li> <li>• Recolectar información sobre los gustos y preferencias de los consumidores de queso costeño</li> </ul>
<b>TIPO DE INVESTIGACIÓN</b>	Cualitativa y cuantitativa
<b>INSTRUMENTOS</b>	Encuesta
<b>MUESTRA Y TIPO DE MUESTREO</b>	Encuestas: 87 Tipo de muestreo: Aleatorio

*Fuente:* Elaboración Propia

Los principales resultados del instrumento reflejan que un 87% de los encuestados consumen cualquier tipo de queso con regularidad, un 8% de vez en cuando y un 5% no consumen queso. Del 95% de encuestados que consumen queso, se pudo identificar que un 52% de ellos consume queso costeño, un 16% queso mozzarella y el 32% restante, otra variedad de quesos.

Al consultarles respecto a que opinión tenían del queso costeño, el 63% de los encuestados respondió que era muy bueno, un 7% que era muy salado, un 5% considera que su elaboración no es higiénica. Igualmente, un 5% nunca ha consumido el queso costeño.

Representación Gráfica de la Encuesta, Pregunta

**Figura 5**

*Representación Gráfica de la Encuesta, Pregunta*

12. Que opinión tiene usted de la línea de productos lácteos saludables y/o certificados?

[Más detalles](#)

● Son excelentes para la salud	34
● Son unos productos costosos	16
● No sabia que existiera ese tip...	15
● Su preparación es confiable	19
● Ninguna	3



*Fuente:* Propia del autor

Al consultárseles respecto a la opinión que tienen sobre la línea de productos lácteos saludables y/o certificados, un 39% respondió que eran excelentes para la salud, un 22% de los encuestados considera que su preparación es confiable, un 18% que su costo es muy elevado, un 17% no tenía conocimiento sobre este tipo de productos, y un 3% no tiene ninguna opinión sobre este tipo de productos.

Por otro lado, un 53% de los encuestados respondió tener conocimiento de los productos Kosher, un 44% no los conoce y un 3% no sabe no responde. Al preguntarles que quien creían consumían estos productos, un 37% manifestó que la comunidad judía, un 33% dijo no saber y un 20% respondió que todo el mundo consumía los productos kosher. Igualmente, un 43% de los

encuestados manifestado que estaría dispuesto a consumir queso costeño Kasher en el caso que una empresa local lo produjera, así como también un 36% respondió que, si había degustación y le gustaba, lo compraba.

La encuesta igualmente mostro que al 47% de los encuestados le era independiente el precio de introducción al mercado de un queso costeño tipo Kasher y un 41% manifestó que estaría dispuesto a pagar entre \$4.501 y \$10.000 pesos por el queso Kasher. Un 46% de los encuestados manifestó que normalmente compra el queso en presentación de 500 gramos, un 24% en presentación de 250 gramos y un 17% en la presentación de 1.000 gramos.

Con relación al punto de compra, el 51% de los encuestados manifestó que lo hace en el supermercado, un 26% en los puntos de venta especializados, un 9% en las tiendas de barrio y 5% en los municipios productores de queso. Las razones por la cual compran el queso en los sitios en comento fue: comodidad 25, seguridad 23%, accesibilidad 21%, cercanía 17% y porque es más económico un 8%.

**Figura 6***Representación Gráfica de la Encuesta. Pregunta*

21. Porque realiza la compra en ese lugar?

[Más detalles](#)

● Accesibilidad	18
● Comodidad	27
● Seguridad	20
● Cercanía	15
● Es mas económico	7

**Fuente:** Elaboración Propia

La encuesta fue realizada a 87 personas con edades entre los 15 años y más de 45 años de estratos alto, medio y bajo que consume queso con regularidad.

### 5.3. Buyer persona

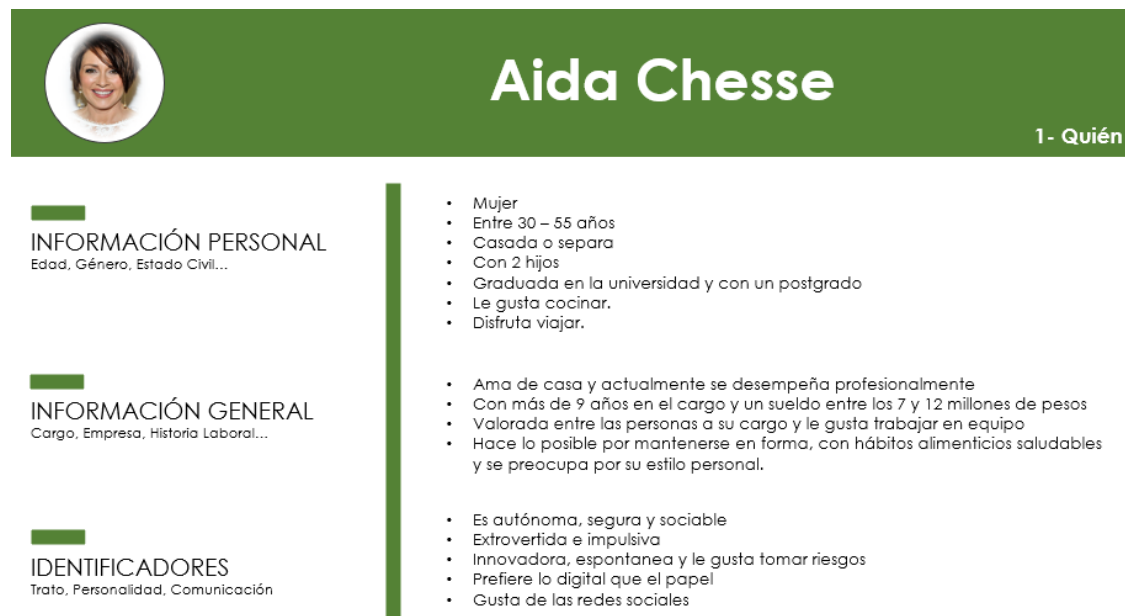
El Buyer Persona es la representación ficticia del cliente ideal del queso costeño kosher. Está basada en datos reales sobre el comportamiento y las características demográficas de los clientes de una empresa, así como en una creación de sus historias personales, motivaciones, objetivos, retos y preocupaciones.

“El Buyer Persona es una herramienta muy útil para la innovación, el marketing y las ventas. Nos puede ayudar a centrar nuestro discurso al cliente y a conocer cuáles son los aspectos críticos durante la compra”<sup>23</sup>.

<sup>23</sup> <https://scribalo.com/scribablog/las-razones-para-hacer-un-buyer-persona-lo-que-es-y-lo-que-no-es/>

**Figura 7**

*Aida Chesse Buyer Persona*



**Fuente:** Elaboración Propia

El objetivo fue crear un perfil que sintetizara las características principales de los clientes del queso costeño con certificación kosher producido por Inversiones Melissa del Caribe SAS para que la marca pueda crear estrategias que impactaran a su clientela y sean capaces de satisfacer sus demandas.

#### **5.4. Análisis Competitivo**

El análisis competitivo es un proceso que consiste en relacionar a la empresa con su entorno. La competencia está integrada por las empresas que actúan en el mismo mercado y realizan la misma



función dentro de un mismo grupo de clientes con independencia de la tecnología empleada para ello. “No es, por tanto, nuestro competidor aquel que fabrica un producto genérico como el nuestro, sino aquel que satisface las mismas necesidades que nosotros con respecto al mismo público objetivo o consumidor”<sup>24</sup>.

Según Jorge Martínez, director ejecutivo de la Asociación Colombiana de Procesadores de la Leche – Asoleche, “los más recientes hitos en innovación lechera ocurrieron en los últimos 25 años. A finales de los 90 se presentan las principales innovaciones en materia de procesos de ultra pasteurización, y el envase aséptico, lo que permitió que la leche dejara de ser un producto perecedero, a tener una larga vida útil, estando fresco de manera más prolongada”.

#### **5.4.1. Colanta**

Colanta, la Cooperativa de Lácteos de Antioquia, es una cooperativa colombiana sin ánimo de lucro fabricante de productos alimenticios que incluye lácteos, refrescos, embutidos, vinos y cereales y exporta a Canadá, Curazao, Estados Unidos, Guatemala, San Martín y Venezuela. “Con una perspectiva de seguir creciendo a una tasa de 7 %, en el año 2019, Colanta invirtió 17 mil millones en innovación”<sup>25</sup>.

Productos con los que se compite: Queso Costeño con sal y Queso Costeño sin sal. Igualmente, Queso Crema, un queso para untar o utilizarlo en recetas. Igualmente, Colanta comercializa carne.

---

<sup>24</sup> <https://www.marketing-xxi.com/analisis-competitivo-17.htm>

<sup>25</sup> <https://www.america-retail.com/colombia/colombia-colanta-triplicara-sus-recursos-para-innovacion/>

Otras formas con las que compites: Colanta es una gran empresa que tiene presencia en todos los grandes y medianos supermercados del país, produce una gran variedad de quesos (untables, hilados, madurados, frescos). Cuenta con una página web y redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, Youtube) por donde interactúa con sus clientes y promociona sus productos. Colanta cuenta en PIMSA (Malambo) con una planta de ultrapasteurizadora y una sede de recepción de la leche.

### **5.4.3. Coolechera**

La Cooperativa de Productores de Leche de la Costa Atlántica Ltda. - COOLECHERA, es un organismo cooperativo de primer grado, de derecho privado y sin ánimo de lucro, constituida hace 86 años por un grupo de ganaderos del Departamento del Atlántico. Exporta a Estados Unidos y actualmente tiene autorización para exportar a México, Costa Rica, Perú y Chile. Es una empresa que envasa productos lácteos a empresas del interior del país. En el año 2011, la empresa constituyó un departamento de innovación y desarrollo.

Productos con los que se compite: El Queso costeño, un producto obtenido a partir de la leche entera higienizada y pasteurizada con adición de cuajo y sal. Se encuentra en el mercado en cinco presentaciones y en los supermercados del Caribe colombiano.

Otras formas con las que compites: Coolechera cuenta con página web y redes sociales (Instagram, Facebook, Twitter). Igualmente, ofrece a sus clientes dos variedades de queso (Mozzarella, Costeño), suero costeño, bebidas lácteas, derivados lácteos y productos no lácteos. Coolechera cuenta con dos plantas procesadoras de leche localizadas en Barranquilla, Cartagena y Sincelejo.

Coolechera será la primera empresa en el país en producir quesos madurados en la Costa Atlántica, en desarrollo de una nueva línea de negocios que arrancará este año.

### **5.4.3. Alpina**

Una empresa con más de 70 años de historia que fue creada por los suizos Max Bänziger y Walter Göggel y que se encuentra ubicada en Sopó (Cundinamarca). Alpina exporta a España, Perú, Bolivia, Canadá, Cuba, Curazao, Bonaire, Estados Unidos, Honduras, Aruba, Republica Dominicana, San Maarten, San Thomas, Surinam y Trinidad y Tobago. La innovación forma parte de la empresa desde sus orígenes. “La firma tiene un instituto que se encarga de investigar los avances científicos y tecnológicos en materia de nutrición y alimentación en el mundo, para aplicarlos en Colombia con nuevos productos en el mercado, y también estudia los avances en los temas de empaques y procesos internos de la empresa”<sup>26</sup>.

Productos con los que se compite: Queso Kosher fitness Mozarella, un queso para consumir sólo o acompañado. Es un queso fresco de pasta hilada, semiduro y semigrasos con empaque innovador. Otro producto es el Queso Kosher Sabana Alpina, un queso fresco semi duro y graso, excelente para usar como complemento en preparaciones culinarias. De igual forma, encontramos el Queso Kosher Campesino Alpina, en bloque de 250 gramos, un queso fresco, semiduro y graso para usar en cualquier tipo de sándwich o como complemento de ensaladas.

Otras formas con las que compite: Alpina es una gran empresa que tiene presencia en todos los grandes y medianos supermercados del país, que produce una gran variedad de quesos

---

<sup>26</sup> <https://especiales.semana.com/empresas-que-mas-aportan/2017-2018/alpina.html>

(Espancibles, frescos, maduros). Cuenta con una página web y redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, Youtube) por donde interactúa con sus clientes y mercadea sus productos. Alpina cuenta con un centro de distribución ubicado en el Municipio de Galapa.

#### **5.4.4. Mr. Quesos**

Empresa barranquillera que abrió sus puertas en el año 2015 y fue la primera tienda de quesos costeños pasteurizados, rellenos, de calidad, sabor y estilo único en su estilo. Es una empresa que innova en productos.

Productos con los que compites: Mr. Quesos produce un queso costeño fitness, bajo en grasa, bajo en sal y pasteurizado

Otras formas con las que compites: La empresa Mr. Queso cuenta con página web y redes sociales (Facebook, Instagram). Se pueden hacer comprar on-line o por WhatsApp. Por otro, cuenta con una variedad de quesos (saborizados con bocadillo o ají jalapeño, mozzarella de búfala, burrata, bocconcini) y suero costeño tipo crema de búfala y de vaca. “En el mercado local es la primera tienda que mezcla la conquista de un delicioso queso con el exquisito aroma y sabor de un buen café. Mr. Quesos es el primer punto de distribución y consumo de quesos costeños con variedad de rellenos y para todos los gustos”<sup>27</sup>.

---

<sup>27</sup> <http://www.mrquesos.com/#nosotros>

#### **5.4.5. Dibufala**

Es la marca Bogotana que ha puesto a los búfalos en el nivel que se merecen gracias a la calidad de su leche y por ende la de sus derivados lácteos. Dibufala representa el emprendimiento agrícola en Colombia con innovación y determinación total.

Productos con los que compites: Dibufala produce Queso Costeño Kosher de búfala en una presentación de 230 gr. Es un queso fino, semidulce, elaborado con el suero del proceso de los quesos que es comercializado en Bogotá.

Otras formas con las que compites: La empresa cuenta con página web y redes sociales (Facebook, Instagram, Youtube). Por otro, cuenta con una variedad de quesos (mozzarella, burrata, bocconcini).

#### **5.4.6. Customer Journey Map**

Un Customer Journey Map (CJM) es una representación visual de cómo el cliente de Inversiones Melissa del Caribe SAS experimenta su producto o servicio. Los clientes son el alma del negocio, por lo que es crucial que se identifique con sus puntos débiles, deseos y necesidades para poder diseñar una experiencia de cliente con ellos en mente.

El Customer Journey Map, es una herramienta de Design Thinking – una metodología para desarrollar la innovación centrada en las personas para superar retos y satisfacer necesidades - que hace posible dar forma en un mapa a cada una de las fases o etapas que recorre una persona; desde

que le sobreviene una necesidad hasta que se convierte en cliente de una marca porque compra un producto o disfruta de un servicio.

**Figura 8**

*Customer Journey Map*

MOMENTO	BUSQUEDA	LLEGADA PUNTO DE VENTA	ZONA DE PARQUEO	LOCAL EXTERIOR	LOCAL INTERIOR	SELECCIÓN DE PRODUCTO	PAGO	ENTREGA DE LA COMPRA	SALIDA PUNTO DE VENTA
PUNTO DE CONTACTO	WEB REDES SOCIALES	LOCAL COMERCIAL	ESPACIO DE PARQUEO	PUBLICIDAD INSTALACIONES	EMPLEADOS PRODUCTOS INSTALACIONES	NEVERAS PRODUCTOS PUBLICIDAD	CAJERO	EMPLEADO PRODUCTO	LOCAL COMERCIAL
EVIDENCIA VISUAL									
QUÉ ESPERA?	Amigable. Fácil de usar Redes sociales Líneas de atención al cliente. Sección de comentarios	Buena ubicación Encontrar un aviso Exterior Seguridad	Amplitud Varios espacios de parqueo	Limpio Amplio Publicidad	Personas amables Limpieza y Orden Seguridad Lista de precios Sillas de espera Bioseguridad	Limpieza Variedad calidad Imágenes igual a la realidad	Personal amable Cobro de manera correcta Factura Cambio Buen precio	Buen empaque del producto Entrega en bolsa biodegradable	Experiencia agradable Despedida Seguridad
CÓMO TE FUE?	Web interactiva Fácil de usar Líneas de atención Recetas y tips Tiene sección de comentarios Redes sociales	Bien ubicado. No hay aviso Dos vueltas para llegar No hay seguridad	Un solo parqueadero Espacio pequeño	Muy Limpio Con Publicidad Buenos acabados Decorado con plantas Al aire libre	Sitio limpio Buena atención Bioseguridad No hay sillas de espera No hay lista de precios	Nevera limpia Publicidad en TV del local Variedad de productos	Cajero amable Cajero y atención al cliente lo hace una sola persona Buen precio No factura Tiene cambio	Excelente empaque del producto No te preguntan si quieres llevar bolsa, no la cobran y es normal	Amabilidad Experiencia agradable No seguridad
VALOR AL CLIENTE	Estructurar procesos para conocer mas al cliente	Publicidad exterior visible y creible Personal de vigilancia o cámaras	El punto debe contar con un parqueadero rápido, fácil, cómodo y seguro		Fijar precios de acuerdo con la percepción del cliente sobre el producto	Degustación de producto Productos innovadores		Entregar bolsas biodegradables	Medir la experiencia del cliente Colocar vigilancia externa
CONCLUSIÓN	La empresa tiene un Bloggger que comunica muy bien el mensaje de la marca	Ubicar publicidad exterior con contenido emocional, en sitio visible	Parquear debe ser una acción rápida y segura para el cliente.	El exterior del local da la idea de la calidad del producto que oferta	El precio es uno de los principales factores de decisión del consumidor más no el único.	El cliente escoge el producto que mejor satisface sus necesidades, deseos y expectativas.	Disponer de una base de datos de clientes es fundamental para conocer los gustos del consumidor	El consumo responsable escoge productos de empresas con respeto medioambiental	Para diferenciarse en el mercado brindando una experiencia de cliente superior debe poder medir sus resultados.

Fuente: Elaboración Propia

**5.4.7. Viabilidad Financiera**

Para analizar la viabilidad técnica y financiera del producto, se analizó el balance general de la empresa, teniendo en cuenta las obligaciones financieras y su patrimonio.

PROYECTO: PRODUCCIÓN DE UN QUESO COSTEÑO KOSHER  
QUESOS MELISSA

FUENTE	\$	PARTICIPACIÓN	K	
Obligaciones Financieras	\$ 49.267.306,80	80,86%	17,67%	14,288289932%
Patrimonio	\$ 11.660.440,00	19,14%	2,26%	0,432522057%
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 60.927.746,80</b>	<b>100,00%</b>		<b>14,720811989%</b>

WACC=	14,72%	14,720811989%
Kd=	17,67%	
t=	25,98%	

ITEM	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO
Revestimiento piso de la planta	m <sup>2</sup>	360	\$ 49.267.306,80
Hipoclorito de Sodio	lts	20	\$ 40.200,00
W 2719 (Desengrasante)	lts	20	\$ 157.080,00
LSA – 2 (Limpiador)	lts	20	\$ 49.000,00
Certificación	U	1	\$ 11.414.160,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 60.927.746,80</b>

BETA DESAPALANCADA	0,69%
PATRIMONIO	\$ 11.660.440,00
DEUDA	\$ 49.267.306,80
TAX	32%
BETA APALANCADA	1,07
RENT. MERCADO	0,06
BONOS DEL TESORO	0,11
RIESGO PAIS	2,21
CEPAL	2,26 PATRIMONIO

PRODUCCIÓN PROYECTADA EN KILOGRAMOS  
QUESO COSTEÑO KOSHER  
QUESOS MELISSA

AÑO	2021	2022	2023	2024	2025
CANTIDAD POR MES	56.160	58.968	61.776	64.584	67.392
% EN VENTA PROYECTADO		5%	10%	15%	20%

PROYECCIÓN VENTAS QUESO KOSHER

Incremento Anual Gastos	10,25%	21%	32,20%	44%
-------------------------	--------	-----	--------	-----

		2021	2022	2023	2024	2025
PRECIO VENTA PUBLICO	16.000	\$ 898.560.000,00	\$ 990.662.400,00	\$ 1.087.257.600,00	\$ 1.188.345.600,00	\$ 1.293.926.400,00
COSTO DE PRODUCCION	12.000	\$ 673.920.000,00	\$ 742.996.800,00	\$ 815.443.200,00	\$ 891.259.200,00	\$ 970.444.800,00
UTILIDAD BRUTA		\$ 224.640.000,00	\$ 247.665.600,00	\$ 271.814.400,00	\$ 297.086.400,00	\$ 323.481.600,00
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN		\$ 27.226.368,00	\$ 30.017.070,72	\$ 32.943.905,28	\$ 35.993.258,50	\$ 39.205.969,92
GASTOS DE VENTAS		\$ 69.505.413,00	\$ 76.629.717,83	\$ 84.101.549,73	\$ 91.886.155,99	\$ 100.087.794,72
GASTOS FINANCIEROS		\$ 75.479.040,00	\$ 83.215.641,60	\$ 91.329.638,40	\$ 99.783.290,88	\$ 108.689.817,60
UAI = UTILIDAD OPERATIVA		\$ 52.429.179,00	\$ 57.803.169,85	\$ 63.439.306,59	\$ 69.423.694,64	\$ 75.498.017,76
INTERESES		\$ 13.621.100,70	\$ 15.017.263,53	\$ 16.481.531,85	\$ 18.036.275,87	\$ 19.614.385,01
UAI		\$ 38.808.078,30	\$ 42.785.906,32	\$ 46.957.774,74	\$ 51.387.418,77	\$ 55.883.632,75
IMPUESTOS		\$ 16.777.337,28	\$ 18.497.014,35	\$ 20.300.578,11	\$ 22.215.582,28	\$ 24.159.365,68
UTILIDAD NETA		\$ 22.030.741,02	\$ 24.288.891,97	\$ 26.657.196,63	\$ 29.171.836,49	\$ 31.724.267,06
DEPRECIACIÓN		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO DE CAJA BRUTO		\$ 22.030.741,02	\$ 24.288.891,97	\$ 26.657.196,63	\$ 29.171.836,49	\$ 31.724.267,06
INCREMENTO KTNO		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
REPOSICION ACTIVO FIJO		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO DE CAJA LIBRE		\$ 22.030.741,02	\$ 24.288.891,97	\$ 26.657.196,63	\$ 29.171.836,49	\$ 31.724.267,06
PARA CALCULO TIR	-\$ 60.927.746,80	\$ 22.030.741,02	\$ 24.288.891,97	\$ 26.657.196,63	\$ 29.171.836,49	\$ 31.724.267,06

IMPUESTOS = UAI * T	IMPUESTOS = 16.777.337
UTILIDAD NETA = UAI - IMPUESTOS	
UTILIDAD NETA =	35.651.842

RENTABILIDAD = UTILIDAD NETA/PATRIMONIO
RENTABILIDAD = 3,06

Situación que favorece a los asociados:

UAI/Patrimonio > UAI/Activos > 1

Valor Económico Acregado (EVA):

EVA = UODI - ACTIVOS * WACC	EVA = \$ 43.460.294,87
EVA = Activos * (Rentabilidad del Activo - WACC)	EVA = \$ 43.460.294,87

Utilidad Operativa Despues de Impuestos (UODI):

UODI = UAI \* (1 - t)  
UODI = \$ 52.429.179,68

Rentabilidad del Activo después de Impuesto:

RADI = UODI / ACTIVOS DE OPERACIÓN  
RADI = 86%

CALCULO DEL VP, VPN Y LA TIR				
AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO	VALOR PRESENTE	TASA DE INTERES	25,98%
0	-\$ 60.927.746,80	-\$ 60.927.746,80		
1	\$ 22.030.741,02	\$ 17.487.490,88		
2	\$ 24.288.891,97	\$ 15.303.983,73		
3	\$ 26.657.196,63	\$ 13.332.440,78		
4	\$ 29.171.836,49	\$ 11.581.301,14		
5	\$ 31.724.267,06	\$ 9.997.319,62		
VALOR PRESENTE NETO (VPN):		\$ 6.774.789,36		
VPN =		\$ 6.774.789,36		
TIR =		31%		



## **6. Ejecución Del Proyecto**

Podría parecer para un emprendedor muy sencillo pensar en producir y comercializar un queso costeño kosher si se tiene en cuenta que el proceso de producción de un queso ya sea de forma artesanal o industrial, se puede encontrar en internet en cualquier página especializada o en los videos de YouTube. Sólo al revisarse la literatura especializada se nos permite profundizar sobre lo complicado e innovador que es el proceso de producción de un queso o cualquier producto alimenticio que quiera llevar la certificación Kosher.

### **6.5. Proceso para la Certificación Kosher**

Para iniciar el proceso de obtención del certificado Kosher para la producción de un queso costeño en la costa Caribe, la CEO de la empresa Inversiones Melissa del Caribe SAS protocoliza una reunión con la autoridad rabínica de Kosher World Colombia, el Rabino Asher Abarbanel, quien hace entrega de información relevante respecto al proceso para obtener dicha certificación.

La autoridad rabínica manifiesta que “Kosher o Kasher es una palabra hebrea que significa apto, se refiere a un conjunto de leyes bíblicas que detallan los tipos de alimentos que una persona que se guía por estas leyes debe comer, así como su preparación. La calificación como Kosher de un alimento depende básicamente de 2 variables: a) El origen de los ingredientes y b) El estatus de la unidad de producción”.

Por otro lado, y de acuerdo con los lineamientos de KOSHER AGENCY LATIN AMERICA, todos los alimentos derivados de la leche o que contengan leche se clasifican como productos

lácteos, incluida la leche, la mantequilla, el yogur y todo tipo de queso: duro, suave y en crema. Incluso una pequeña cantidad de leche puede hacer que un alimento sea considerado como lácteo, incluyendo los alimentos cocinados en utensilios lácteos aun sin contener leche.

El Rabino Asher Abarbanel explicó que los productos lácteos deben cumplir con los siguientes criterios para poder obtener la certificación Kosher:

- Deben proceder de un mamífero Kosher.
- Todos los ingredientes deben ser Kosher y estar libres de derivados cárnicos. (El cuajo convencional, la gelatina, etc. son de origen animal y no pueden utilizarse en los productos lácteos Kosher).
- Estos deben ser producidos, procesados y envasados en equipos Kosher.

Igualmente manifiesta que empresas como Yoplait, Tropicana, Hunt's, Listerine, Quaker, Kellogg's, Nestle, y en Colombia Colanta, Alpina, Team, Grasco, Incauca entre muchos otros tienen certificación Kosher.


Finalmente manifiesta que espera que la información entregada haya podido ampliar su conocimiento respecto a la certificación Kosher, adicionalmente que la empresa que representa pueda ser gestora para que los productos procesados por Inversiones Melissa del Caribe SAS adquieran el estatus Kosher, le desea muchos éxitos y hace entrega de la Solicitud para acceder a la Certificación Kosher.

**Figura 9***Solicitud para Certificación Kosher*


---

**Kosher Agency Latin America**  
Servicio de certificación kosher

Solicitud Para  
Certificación Kosher



**SOLICITUD PARA CERTIFICACIÓN KOSHER**

**INFORMACIÓN PLANTA DE PROCESO**  
(Si requiere certificar más de una planta de procesos de su empresa, por favor sacar copia de esta página para diligenciar los datos de cada una)

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre de la Empresa: \_\_\_\_\_

Dirección Planta de Proceso: \_\_\_\_\_

Dirección Empresa: \_\_\_\_\_

Ciudad: \_\_\_\_\_ Departamento: \_\_\_\_\_

Código postal: \_\_\_\_\_ País: \_\_\_\_\_

Teléfono Planta de Proceso: \_\_\_\_\_

Teléfono Empresa: \_\_\_\_\_

E-mail: \_\_\_\_\_

Nombre Gerente de la Empresa: \_\_\_\_\_

Nombre Gerente de compras: \_\_\_\_\_

Nombre Jefe de Calidad: \_\_\_\_\_

Nombre Jefe de proceso: \_\_\_\_\_

Nombre ciudad principal más cercana: \_\_\_\_\_

Distancia entre el aeropuerto y la Planta de proceso: \_\_\_\_\_

Distancia entre El aeropuerto y la Empresa: \_\_\_\_\_

**Fuente:** Kosher Agency Latin America

Para Florencia Heitzmann, autora del documento “Las fronteras y sus ambigüedades: el sistema de alimentación kosher en Barcelona”, las empresas de alimentos, después de hacer un estudio de mercado para orientar sus ventas a determinados colectivos, deciden si es beneficioso, o no, elaborar productos kosher. En Barcelona, la demanda de productos certificados es muy baja debido, en gran medida, a que la comunidad judía en esta ciudad no es muy grande.

Por tanto, las empresas que deciden certificar sus productos lo hacen pensando en la exportación a países como Estados Unidos, Francia o Argentina en donde las comunidades judías sí lo son, situación que no es ajena para la gerencia de Inversiones Melissa del Caribe SAS dada su prospectiva productiva de llegar a mercados internacionales, tal y como lo ha venido haciendo hasta ahora con algunos de sus productos.

## **6.2. Generación de posibles soluciones**

Diligenciada la solicitud para obtener la certificación Kosher y concertada una nueva reunión con la autoridad rabínica, el Rabino Asher Abarbanel, se concreta una visita a la planta ubicada en Santa Ana, jurisdicción del departamento del Magdalena, a unos 326.8 km de Barranquilla, con el fin de estudiar la competitividad de esta para producir un queso con certificación Kosher. En la visita se revisarían tanto la planta física como los equipos, utensilios y el ganado de donde proviene la leche, materia prima utilizada para la producción del queso.

## **6.5. Pasos para la Certificación kosher**

Si analizamos detenidamente las etiquetas de las envolturas de los alimentos podremos, seguramente, encontrar todo tipo de información: desde el lugar de elaboración, su fecha de caducidad y hasta, en la mayoría de los casos, la información nutricional de dicho producto. Podríamos encontrar, incluso, símbolos que advierten que se trata de un producto de “agricultura ecológica”, “BIO organic”, que el alimento no contiene gluten, etc. Pero en muy pocas oportunidades encontraremos en las góndolas de un supermercado “convencional” de Barranquilla un producto con sello Kosher, aunque quizá tampoco sepamos distinguirlo. O quizá sí.

Para que un alimento sea kosher no solamente ha de cumplir con las características citadas en el Manual Básico sobre Kashrut., sino que también deben estar certificados por una autoridad rabínica, ya que, con el desarrollo de la industria, muchos productos alimentarios como el pan, conservas, bebidas, productos de pastelería, cereales, etc., muchas veces contienen ingredientes prohibidos para los judíos observantes, como puede ser la grasa animal u otras partes de animales, que “contaminan” al producto<sup>28</sup>. De esta manera, y según el Shul’han Aruj, “No se debe consumir ningún producto alimenticio si su Kashrut no está garantizada por una autoridad rabínica competente que supervisó su fabricación y se aseguró que no se utilizó ningún elemento teref” Shul’han Aruj).

La primera actividad que se realizó para dar inicio al proceso de Kosherización en la planta de producción de Inversiones Melissa del Caribe SAS fue entregar al rabino la lista de ingredientes que se suelen usar para la elaboración del queso costeño con el fin que el rabino pudiera verificar si la planta cumple o no con las normas de la Kashrut. Posteriormente, el rabino adelantó una exhaustiva supervisión de la planta para observar el proceso productivo y qué tipo de utensilios son los usados en la producción de los derivados de la leche. Igualmente, realizó una evaluación de las mezclas, la cadena de montaje, el envasado, la procedencia de la materia prima, la manipulación, etc.

Es de resaltar que la autoridad rabínica será quien supervisará todas las etapas de la elaboración del producto que él mismo certificará. No quedarán dudas acerca de los ingredientes que lleva, de

---

<sup>28</sup> Florencia Heitzmann, Las fronteras y sus ambigüedades: el Sistema de alimentación kosher en Barcelona. 2015

su origen, de su mezcla, del envasado y, claro está, de la limpieza de los utensilios usados para su preparación<sup>29</sup>.

Durante la vista el rabino pudo constatar que la primera actividad que se realiza en el proceso productivo es lavar la ubre de la vaca con agua y jabón, con el objetivo de eliminar residuos de tierra y excreciones; lavándose nuevamente la ubre con agua clorada (10 mililitros de yodo o de cloro al 3% en 15 litros de agua).

Acto seguido, registró que la ubre de la vaca es secada con un lienzo de tela absorbente (por vaca), que se debe lavar al término de cada ordeño para ser utilizado nuevamente y que también se puede emplear una toalla de papel (por pezón) para realizar esta actividad.

Como resultado de la visita y el análisis exhaustivo realizado por la autoridad rabínica, la empresa debió adelantar adecuaciones importantes en la parte física de la planta como requisito ineludible para poder ser certificada la producción del queso Kosher.

Una de las recomendaciones entregadas fue realizar un revestimiento con piso industrial sobre la base de concreto endurecido que tenía la planta. Igualmente cerrar la planta en el área en donde se haría el proceso productivo del queso Kosher, dado que se encontraba al aire libre.

Con relación a la maquinaria y utensilios, por ser nuevos y no estar en uso, no recibieron concepto negativo por parte del observador rabínico.

---

<sup>29</sup> Florencia Heitzmann, Las fronteras y sus ambigüedades: el Sistema de alimentación kosher en Barcelona. 2015

Uno de los puntos positivos encontrado por la autoridad rabínica en el proceso productivo fue el uso de un cuajo que cuenta con certificación Kosher, el Cuajo Titanium®, un coagulante microbiano producido por fermentación sumergida sobre un sustrato vegetal con una cepa seleccionada del hongo *Rhizomucor miehei* mantenido bajo condiciones controladas y que no está presente en el producto final. Este cuajo es muy utilizado en la industria de queso como alternativa al cuajo bovino/de ternero y a la Quimosina Obtenida por Fermentación (FPC)<sup>30</sup>.

### **6.5. Aspectos relevantes del Proyecto**

Analizados los resultados y recomendaciones dadas por la autoridad rabínica durante su visita a la planta se pueden destacar los siguientes aspectos relevantes del proyecto:

- a) Aceptación del cliente potencial: El resultado de la investigación de mercado refleja que los clientes actuales y potenciales del queso costeño Kosher que será producido por Inversiones Melissa del Caribe SAS tendrá aceptación y que los clientes le encuentran valor al producto.
- b) Capacidad: La propuesta le representa a la empresa y a sus empleados una transferencia de nuevo conocimiento y aprendizaje en el proceso de producción bajo la certificación Kosher. La producción de un producto certificado le abre las puertas al mercado nacional y al del sur de la Florida teniendo en cuenta a la colonia judía a la cual le podría llegar.

---

<sup>30</sup> <https://www.inprolacdecolombia.com/product-page/cuajo-liquido-titanium-1000-ml>

- c) Tiempo: Dada la baja inversión y el tiempo que se lleva el proceso de adecuación de la planta y el tiempo empleado durante el proceso de producción, el tiempo invertido en el proceso genera ganancia y competitividad en el mercado lácteo para la empresa.
- d) Recurso Humano: No se requiere incrementar el número de operarios para la producción del queso costeño Kosher dado que el producto final es el mismo que actualmente se está produciendo con el personal actual de la planta, con la diferencia que, en la producción del nuevo producto, su proceso es verificado y certificado por una autoridad rabínica.
- e) Efecto: El proyecto genera un efecto positivo al interior de la empresa, en los clientes y en el clúster lácteo del Atlántico, AtlantiLAC, dada las bondades, beneficio e innovación que tiene el nuevo producto para las partes.

### **6.5. Prototipado y Testeo de la Solución**

“La fase de prototipado y testeo consiste en probar las ideas de solución para mejorarlas, cambiarlas o desecharlas antes de su implementación. Las ideas son materializadas en prototipos que, desde iteraciones realizadas con usuarios, clientes y expertos, paulatinamente aumentan su resolución hasta llegar a un pilotaje en condiciones reales.

La acción “Prototipar” no se refiere solamente a la construcción de un prototipo, sino que también implica que éste sea testeado. Esto permite probar las nuevas soluciones de manera rápida y a bajo costo, disminuyendo los riesgos al momento de implementar y escalar. Es por esto por lo que un prototipo no tiene valor si no se prueba, si no se testea con los usuarios o clientes”<sup>31</sup>.

---

<sup>31</sup> <https://innovadorespublicos.cl/documentation/tool/35/>



Para la fase de prototipado se tuvieron en cuenta las siguientes variables a testear y los siguientes recursos necesarios para su desarrollo:

- Calidad del producto
- Nivel de aceptación del cliente
- Conocimiento de la competencia
- Precio del producto

Recursos necesarios para el desarrollo del prototipo:

- Materia prima (Leche)
- Equipo humano
- Ollas y tinas de doble fondo
- Moldes
- Mallas
- Prensadora
- Salmuera
- Bandejas
- Enfriadoras de leche
- Cuchillos
- Utensilios lácteos
- Uniformes
- Calcio

- Cuajo
- Sal

**Tabla 2***Plan de Trabajo y Presupuesto propuesto*

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>RECURSO</b>	<b>TIEMPO</b>
IDEACIÓN Y DISEÑO	Contextualización y orientación del proyecto. Briefing. Generación, análisis, evaluación y redefinición básica de conceptos. Representación y comunicación. El dossier conceptual. Generación de información técnica básica.	Recurso humano \$908.526	4 semanas
DESARROLLO	Recepción de la leche. Preparación y pasteurización de la leche. Adición de aditivos y enzimas. Coagulación de la leche. Tratamiento de la cuajada. Corte de la cuajada. Agitación y desuerado final. Picado de la cuajada. Salmuerado, Moldeo. Prensado. Almacenamiento. Transporte. Curación del queso.	Transporte \$850.000  Recurso humano \$181.705,20  Equipos y herramientas \$1.000.000  Materiales \$150.000  Insumos \$158.900	1 día
PRUEBA DE CONCEPTO	Realización de un estudio cualitativo para determinar con los clientes potenciales, si la idea seleccionada puede ser explotada en el mercado	Recurso humano \$1.332.504,80	6 semanas

*Fuente:* Elaboración Propia

**Figura 10**

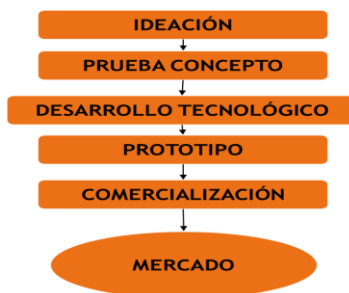
*Gestión de la producción para la elaboración del prototipo:*



*Fuente:* Elaboración Propia

**Figura 11**

*Diagrama de Flujo Innovación y Desarrollo*



*Fuente:* Elaboración Propia

Bajo esta premisas, Inversiones Melissa del Caribe SAS produjo un prototipo del queso Costeño Kosher sin contar con la certificación respectiva teniendo en cuenta que en la comunidad judía local están seguros de que la leche usada en las diferentes procesadoras lácteas de la región, como es el caso de Quesos Melissa, va directamente “de la vaca a la planta” sin ser manipulada en ningún momento y que cumplen con los lineamientos del INVIMA en materia de control de calidad y las Secretarías de Salud, pero no tiene el sello kosher porque no se ha llegado a un acuerdo con la empresa. “De esta manera, bebidas, galletas, chocolates, etc., que no son kosher pueden ser consumidos por los judíos observantes sin la necesidad de que sus ingresos económicos se vean afectados en demasía. Cabría preguntarse por qué se permite el consumo de los alimentos que están en esta lista: no llevan sello, pero están supervisados por el rabino sin cobrar ni obtener beneficio. ¿Podría hacerse lo mismo con el resto de los alimentos que sí necesitan sello”<sup>32</sup>.

El queso fue producido en una presentación de bloque de 1000 gramos y empacado al vacío utilizando la materia prima que diariamente utiliza para la producción de queso sin tener que usar recursos económicos extras. El producto fue testeado dándolo en degustación y colocándolo a la venta en los dos puntos de venta con los que cuenta la empresa, tanto en barranquillita como al norte de la ciudad. El costo del bloque para el mercado fue de \$19.000 y tuvo aceptación en la clientela de la empresa. A la fecha el producto sigue siendo vendido en los puntos de venta y en dos nuevos puntos fijos de venta ubicados en la tienda de frutas y verduras FRUVECOL de Villa Carolina y el de la Carrera 43 con Calle 90.

---

<sup>32</sup> Florencia Heitzmann, Las fronteras y sus ambigüedades: el Sistema de alimentación kosher en Barcelona. 201

### **6.5. Evaluación y ajuste de la solución**

La validación del producto final, el queso costeño kosher, permitió identificar los siguientes resultados:

- Se identificó un producto que vale la pena producir e intentar empezar a vender.
- El producto fue validado por el feedback de clientes y otros involucrados.
- Con el análisis del sector, el estudio de mercado y el análisis de la competencia, sumado a los resultados de las mediciones del lanzamiento, nos permitieron completar el proceso de validación.
- El producto satisfizo el gusto de todos los que degustaron el producto incluida la comunidad judía.
- Se debe ofertar otra presentación del producto y no solo ofrecer la presentación de 1.000 gramos.

### **6.5. Estrategia para la primera venta**

Para realizar la primera venta Inversiones Melissa del Caribe SAS utilizo la estrategia del marketing mix.

El marketing mix tiene como objetivo analizar el comportamiento de los mercados y de los consumidores, para generar acciones que busquen retener y fidelizar a los clientes mediante la satisfacción de sus necesidades<sup>33</sup>.

---

<sup>33</sup> <https://www.genwords.com/blog/que-es-marketing-mix>

El marketing mix es un concepto que se utiliza para definir todas las herramientas y variables a la disposición del responsable de marketing<sup>34</sup>

**Figura 12**

*Marketing Mix*



*Fuente:* Elaboración Propia

<sup>34</sup> <https://www.genwords.com/blog/que-es-marketing-mix>

## **7. Resultados**

La ejecución del proyecto permitió determinar la producción y comercialización en el Atlántico y el Caribe colombiano de un queso costeño certificado y alineado a las necesidades saludables y de alimentación consciente del mercado, con altos estándares de calidad y apoyado en un proceso de producción innovador. La certificación Kosher le permitirá a Inversiones Melissa del Caribe SAS ser mucho más competitiva en el mercado lácteo regional e internacional. La validación del producto permitió determinar que en el Atlántico existe mercado para la producción y comercialización de un queso costeño con certificación kosher, el cual puede ser adquirido tanto por los clientes que profesan la religión judía como por los clientes tradicionales que no la profesan. Con la experiencia de la empresa y el profesionalismo de quienes laboran en ella, Inversiones Melissa del Caribe SAS pudo elaborar un queso costeño pasteurizado prensado e innovador para el mercado local, bajo en grasa y sal, que cumple con la legislación nacional vigente y los requisitos exigidos por la certificación Kosher.

Hoy los clientes cuentan con un producto innovador en su proceso productivo que entra a ingresar al portafolio de productos de Inversiones Melissa del Caribe SAS y al listado de oferta de queso costeño en la región y abrió las puertas en la empresa para producir dos nuevos productos innovadores más para el mercado de la región: el queso Siete Capas, un queso artesanal hecho a mano, y el queso Guayanés, un queso blando y fresco en presentación de lonchas circulares con cuajo kosher.

El sector lácteo, en general, viene dinamizándose gracias a la innovación de sus portafolios, que buscan ampliar la frecuencia de consumo de productos que tradicionalmente han hecho parte de máximo dos momentos de consumo diario, como lo señala Pedro Marizalde, director de Marketing

de Alquería: “la leche está presente principalmente en el desayuno, donde 7 de cada 10 personas la consumen, por sus características de superalimento para una dieta sana y balanceada”<sup>35</sup>

**Figura 13**

*Quesos Innovadores*



**Fuente:** Inversiones Melissa del Caribe SAS

<sup>35</sup> <https://www.revistaalimentos.com/ediciones/ed-81-el-exito-esta-en-el-valor-agregado/lacteos-un-sector-de-innovacion/>



## 8. Ficha De Innovación

<b>FICHA DE INNOVACION 1.</b>	
<b>NOMBRE DEL PRODUCTO</b>	<b>QUESO COSTEÑO KOSHER</b>
<b>DESCRIPCION DEL PRODUCTO</b>	Queso costeño bajo en grasa, bajo en sal, elaborado con leche de vaca sin conservantes y pasteurizado. Ideal para el acompañamiento de comidas tradicionales, yuca, arepa, bollo de mazorca, bollo de yuca, arroces, entre otros.
<b>LUGAR DE ELABORACION</b>	Producto elaborado en Santa Ana - Magdalena por INVERSIONES MELISSA DEL CARIBE SAS
<b>COMPOSICION</b>	Elaborado a partir de la leche de vaca. Reducido en sodio, pasteurizado, 90% bajo en grasas, libre de bacterias y cuajo tipo kosher
<b>TIPO DE INNOVACION</b>	Vertical/ Innovación en procesos y producto.
<b>COMPETIDOR DIRECTO</b>	Queso Costeño Kosher de leche de Búfala
<b>PRESENTACION Y EMPAQUE COMERCIALES</b>	Formato: Bloque de 1000 gramos Nivel de Precio: Vendido al peso. Precio promedio \$19.000 DISTRIBUCION: Puntos propios de venta y dos puntos de FRUVECOL
<b>CARACTERISTICAS ORGANOLEPTICAS</b>  <b>Color:</b> De blanco a crema <b>Olor:</b> Lácteo suave <b>Sabor:</b> Balance perfecto de sal <b>Textura:</b> Suave	
<b>TIPO DE CONSERVACION</b>	En su envoltura original y bien tapado.
<b>INSTRUCCIONES DE CONSUMO</b>	Una vez abierto debe conservarse en la nevera debidamente cerrado y alejado de alimentos como carne, pescado, verduras, frutas u otros, porque el empaque puede impregnarse de olores fuertes y afectar el sabor. Debe consumirse en el menor tiempo posible

## **9. Conclusión**

La implementación de la metodología del Model Business Canvas nos permitió analizar de una forma sencilla, potente y dinámica, los diferentes apartados que son importantes en el negocio de producir un queso costeño Kosher. El Business Model Canvas, le facilitó a Inversiones Melissa del Caribe SAS innovar en su modelo de negocio ya que le permitió a su CEO hacer fluir sus ideas creativas y plasmarlas en un nuevo producto, con calidad e innovador para el mercado, que con la visualización y acompañamiento de una autoridad rabínica le permitirá alcanzar la certificación kosher para el producto.

La metodología permitió dividir el proyecto en 9 bloques habilitando a Inversiones Melissa del Caribe SAS pasar por su concepción de una manera más estructurada. Cada bloque del Modelo Canvas tiene un rol específico, pero todos están relacionados entre sí, lo que significó que hubo momentos en los que se le dedicó más tiempo donde escribir el punto que se tenía en mente.

Al final con esta herramienta Inversiones Melissa del Caribe SAS pudo trazar, compartir, analizar, reelaborar visualmente, y en última instancia, perfeccionar sus ideas e innovaciones en un formato estructurado.

Dado que 5 de los bloques del Modelo Canvas (Propuesta de Valor, Segmentos de Mercado, Relaciones con el cliente, Canales y Estructura de Ingresos) contribuyen a lado de los ingresos del modelo de negocio y los 4 restantes (Recurso clave, Actividades Claves, Aliados Claves y Estructura de Costos) contribuyen a la estructura de costos del modelo comercial, para su diligenciamiento se involucró a todo el recurso humano que intervienen tanto en los procesos

misionales de la empresa como en los procesos estratégicos y de apoyo de la misma en su diligenciamiento permitiéndonos abordar de manera creativa el desafío de producir un queso costeño certificado y con altos estándares de calidad, alineado a las necesidades saludables y de alimentación consciente del mercado, apoyados en un proceso de producción innovador.

La transferencia de conocimiento recibida en cada una de las charlas, explicaciones y observancia del proceso productivo de la autoridad rabínica le permitió al recurso humano de Inversiones Melissa del Caribe SAS entender que “ante un mayor conocimiento organizacional se engendran una serie de beneficios para la empresa tales como una mayor coordinación organizacional, mayor aprendizaje organizacional, aumento de la rentabilidad, entre otros, dando así a la organización la posibilidad de obtener una ventaja competitiva”<sup>36</sup>.

La empresa pudo producir y comercial un producto innovador que tiene aceptación en el mercado local y que busca posicionarse a corto plazo en el Caribe colombiano e internacionalmente.

El producto alcanzó un nivel de madurez TRL 7, Prototipo en entorno real, ya que se logró hacer la validación del Queso Costeño Kosher en un entorno real.

La certificación será otorgada por la autoridad rabínica cuando las partes lleguen a un acuerdo económico.

---

<sup>36</sup> Paola Rubio García, Juan Camilo Copete. La transferencia de conocimiento dentro y fuera de las organizaciones. 2015

## 10. Referencias

- Álvaro Cobo Barrios y Alejandra Díaz Manzano. Sello Kosher: Motivaciones Empresariales para su desarrollo en Colombia. 2020
- Beatriz Londoño, Esteban López, La Capacidad de innovación en Alpina. Universidad de Antioquia. 2021
- Behar Nisim. La mesa judía: El Kashurt con pruebas científicas. 1981
- Elaboración y caracterización de queso costeño con reducción de cloruro de sodio. Kelly Johanna Rincón Peña. Departamento de Ingeniería Química, Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia. 1992
- Estudio de la correlación instrumental y sensorial del sabor salado en queso fresco”. Juan Sebastián Ramírez-Navas, Jessica Aguirre-Londoño, Víctor Alexander Aristizábal-Ferreira, Sandra Castro-Narváez<sup>3</sup>, Universidad Santiago de Cali, 2016
- Florencia Heitzmann, Las fronteras y sus ambigüedades: el Sistema de alimentación kosher en Barcelona. 2015
- <https://www.paho.org/es/noticias/19-2-2016-ops-establece-criterios-para-definir-niveles-excesivos-azucar-sal-grasas>
- <https://www.queserialaantigua.com/blog/sabemos-del-cuajo/>
- <https://mejorconsalud.as.com/dieta-Kosher-quien-puede-aplicar/>
- <https://www.mayoclinic.org/es-es/healthy-lifestyle/nutrition-and-healthy-eating/expert-answers/functional-foods/faq-20057816>
- <https://www.portafolio.co/innovacion/sector-lechero-debe-apostar-por-las-nuevas-tecnologias-y-la-528490>

- <https://scribalo.com/scribablog/las-razones-para-hacer-un-buyer-persona-lo-que-es-y-lo-que-no-es/>
- <https://www.directoalpaladar.com/cultura-gastronomica/la-cocina-judia>
- <https://futurizable.com/metodologias-innovacion/>
- <https://innolandia.es/herramientas-de-innovacion/>
- <https://www.inprolacdecolombia.com/product-page/cuajo-liquido-titanium-1000-ml>
- <https://www.marketing-xxi.com/analisis-competitivo-17.htm>
- <https://innovadorespublicos.cl/documentation/tool/35/>
- <https://www.revistaialimentos.com/ediciones/ed-81-el-exito-esta-en-el-valor-agregado/lacteos-un-sector-de-innovacion>
- <https://especiales.semana.com/empresas-que-mas-aportan/2017-2018/alpina.html>
- <http://www.mrquesos.com/#nosotros>
- <https://www.america-retail.com/colombia/colombia-colanta-triplicara-sus-recursos-para-innovacion/>
- <https://www.genwords.com/blog/que-es-marketing-mix>
- <https://www.unniun.com/el-business-model-canvas-como-herramienta-de-innovacion-en-la-empresa-roberto-paya-master-en-direccion-y-gestion-de-empresas-universidad-de-alicante-mde/>
- Javier Morán, Innovaciones en el mercado lácteo.
- Paola Rubio García, Juan Camilo Copete. La transferencia de conocimiento dentro y fuera de las organizaciones. 2015
- Quesos Melissa, Ruta de Transformación
- Revista Lasallista de Investigación, Vol. 14. No 1. 2017
- www.minsalud.gov.co. ABC del consumo de sal-sodio en Colombia. 2021
- www.larazon.es. ¿En qué consiste la comida Kosher? 2018

- [www.larepublica.co](http://www.larepublica.co) Quesos frescos son los más vendidos en Colombia según el último informe de Nielsen. 2020
- [www.revistaalimentos.com/ediciones/edicion-10/colanta-segunda-empresa-de-alimentos-mas-vendedora-del-pais/](http://www.revistaalimentos.com/ediciones/edicion-10/colanta-segunda-empresa-de-alimentos-mas-vendedora-del-pais/)