



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
PROGRAMA DE MAESTRÍA Y DOCTORADO EN INGENIERÍA
INGENIERÍA DE SISTEMAS – INGENIERÍA INDUSTRIAL

**IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE MEJORA Y DE NEGOCIO EN UNA
ORGANIZACIÓN CAFETALERA**

TESIS
QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE:
MAESTRO EN INGENIERÍA

PRESENTA:
NAHUN VIDAL RABANALES SANTOS

TUTOR PRINCIPAL
M.I. ARTURO FUENTES ZENÓN
FACULTAD DE INGENIERÍA

MÉXICO, D. F. SEPTIEMBRE 2015

JURADO ASIGNADO:

Presidente: DR. JAVIER SUAREZ ROCHA
Secretario: DR. RICARDO ACEVES GARCIA
Vocal: M.I. ARTURO FUENTES ZENÓN
1^{er}. Suplente: M.I. FRANCISCA IRENE SOLER ANGUIANO
2^{d o}. Suplente: DR. TOMÁS BAUTISTA GODINEZ

Lugar o lugares donde se realizó la tesis: MÉXICO D.F.

TUTOR DE TESIS:

M.I. ARTURO FUENTES ZENÓN

FIRMA

AGRADECIMIENTO

A DIOS POR DARME LA OPORTUNIDAD DE CONTINUAR CON MIS ESTUDIOS EN LA UNIVERSIDAD MÁS IMPORTANTE DEL PAÍS.

UNAM

A MIS PADRES POR ESTAR CONMIGO EN CADA ETAPA REALIZADA Y AL STPM POR BRINDARME UN HOGAR DURANTE MI ESTANCIA EN ESTE LUGAR.

A CONACYT POR BRINDARME EL RESPALDO ECONÓMICO.

A USTED M.I. ARTURO FUENTES ZENON, POR ASESORAR ESTE TRABAJO.

ÍNDICE

RESUMEN	7
ABSTRACT	8
INTRODUCCIÓN	9
1.- ORGANIZACIÓN COLORES	11
1.1 EL CAFÉ EN CHIAPAS.....	11
1.2 EL CAFÉ EN EL SOCONUSCO	11
1.3 ASOCIACIÓN COLORES	13
1.3.1 Organizacional.....	13
1.3.2 Aspectos Productivos.	15
1.3.3 Comercialización y Mercado.....	16
2.- BASES CONCEPTUALES Y PROCEDIMIENTOS A SEGUIR	18
2.1 PLANTEAMIENTO GENERAL.....	18
2.2 IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES	18
2.2.1 SWOT	18
2.2.2 Benchmarking.....	20
2.2.3 Procedimiento.....	25
2.3 MODELO MORROPON	29
2.4 CANVAS: GENERACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO	34
3.- ANÁLISIS SITUACIONAL Y COMPARATIVO	38
3.1 PLANIFICACIÓN.....	38
3.1.1 Identificación en que se hará benchmarking.....	38
3.1.2 Identificar las compañías comparables.....	39
3.1.3 Determinación de los métodos de recolección de información.	40
3.2 INTEGRACIÓN DE LA MATRIZ.....	46

3.3 ANÁLISIS DE LA MATRIZ	52
4.- DESARROLLO DE ESTRATEGIAS PROPUESTAS	54
5.- MODELO DE NEGOCIO (APLICACIÓN A UNA OPORTUNIDAD)	65
5.1 APLICACIÓN	69
SEGMENTO DE MERCADO	69
PROPUESTA DE VALOR.....	70
CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN.	76
RELACIÓN CON EL CLIENTE	77
FUENTES DE INGRESO.....	77
RECURSOS CLAVES	78
ACTIVIDADES CLAVES.....	79
SOCIEDADES CLAVES	80
ESTRUCTURA DE COSTOS.	81

INDICE DE TABLAS.

Tabla 1 Estructura Organizacional	15
Tabla 2 Benchmarking	22
Tabla 3 Áreas a analizar org. Colores	26
Tabla 4 Importante-Factible.....	27
Tabla 5 Análisis de la oportunidad	28
Tabla 6 Análisis de las principales oportunidades Morropón.	31
Tabla 7 Matriz de estrategias Morropón.....	32
Tabla 8 Análisis área administrativa.....	48
Tabla 9 Análisis área producción.	49
Tabla 10 Análisis área comercialización.	51
Tabla 11 Análisis área social.....	51
Tabla 12 Matriz Importante-Factible.....	52
Tabla 13 Análisis de mejora 1.	56
Tabla 14 Análisis mejora detectada 2.	60
Tabla 15 Análisis de mejora 3.	64
Tabla 16 matriz café-precio.....	73

RESUMEN

En los procesos de comercialización del café, se observa un alto intermediarismo y carencia de alianzas estratégicas entre productores e industriales, y entre productores y comercializadores, que se refleja en una importante reducción de los ingresos que deberían obtener de manera directa los cafeticultores como productores de la materia prima que alimenta a la industria del café, que representa una de las actividades económicas que genera mayores ingresos al país.

Este trabajo responde a la necesidad de una organización cafetalera, que busca aplicar acciones que tiendan a fortalecer su actividad económica, las investigaciones permiten identificar oportunidades de la organización “Colores” y propone las acciones tendientes a su fortalecimiento.

En la presente tesis se realiza el análisis a la organización “Colores” una empresa cuyo giro principal es la compra y venta de café, lo que se busca es identificar las oportunidades de mejora y formular sobre ella una estrategia de negocio.

Las oportunidades de mejora • Calendario en la cafeticultura local sobre las actividades, • Distribución y comercialización de la marca de café tostado y molido a nivel nacional, • Variedad de productos cultivados con fines de comercialización cacao, plantas, etc. fueron identificadas con la técnica Benchmarking y SWOT, se comparó a la organización con dos empresas de la región importantes en el ramo y que han tenido éxito. Se identificó la mejora Distribución y comercialización de la marca de café tostado y molido a nivel nacional y sobre ella se realizó un plan de negocio basándonos en el modelo de negocio Canvas que fue propuesto por Alex Osterwalder (diseño el Business Model Canvas) que describe la lógica de como una organización crea, entrega, y captura valor. Este modelo de negocio consiste en nueve elementos y es una metodología para agregar valor a las ideas de negocio.

ABSTRACT

We can realize that in Mexico the merchandizing coffee is affected for a high level of intermediation and for the lack of strategic alliances between producers and merchandizing.

Regrettably it represents the unfair trade of coffee. Since most of the coffee growers decrease its revenues for its harvest.

As well, we do not have to forget that this activity “coffee growing” is one of the most important for our country, for the high profit that it represents.

The following investigation responds to the need of an effective organization of trade coffee, which requires strengthening of this industry.

Therefore it is necessary to perform actions to consolidate this activity, particularly of the Company “Colores”.

On the other hand, this thesis will analyze the bellowed Company, whose principal business is the purchase and sale of coffee beans, in order to identify opportunities for improvement and to create a business strategy.

The method used for this investigation was the Benchmarking process and the SWOT analysis. In the same way, “Colores” Company was compared with two of the most important and successful Organizations of the region.

Therefore, once identify the best opportunity, it was developed a business plan; according to the proposed model by Alex Osterwalder (Creator of Business Model Canvas) that describes the logic of how an organization creates, delivers, and captures value. This business model consists of nine elements and it is a methodology for adding value to the Company.

INTRODUCCIÓN

La cadena productiva del café constituye uno de los rubros más importantes del sector agroindustrial en el país, no sólo por su importancia económica, sino también por el impacto social, ambiental y por el uso de tecnologías que, en su mayoría, promueven la protección de la biodiversidad. Por ello, el posicionamiento del Café de México tanto en el ámbito del mercado internacional como en el mercado nacional, representa una oportunidad estratégica para todos los involucrados en este Sistema Producto.

En la zona sur del país, la producción de café juega un papel central en la economía campesina. En términos agroecológicos la zona presenta una serie de ventajas comparativas con la producción de café de calidad, entre las cuales destacan la altura, la temperatura, horas de sol, suelos medianamente nuevos, disponibilidad de agua todo el año, etc.

La actividad cafetalera en Chiapas se mantiene como una alternativa dinamizadora de recursos económicos que benefician a toda una población dedicada a este sector, sin embargo; la falta de atención de instancias gubernamentales a la situación real de los productores, ha originado que otros actores como organismos internacionales, Fundaciones y los mismos clientes extranjeros se involucren en la problemática, misma que se refiere a la limitada capacidad de inversión de las organizaciones sociales en fases clave de consolidación, producción, almacenamiento, esto por falta de infraestructura productiva.

En estas circunstancias en las que se identifican condiciones adversas, y al mismo tiempo surge condiciones favorables conforme a lo antes mencionado, se define el objetivo de la tesis, quedando en los siguientes términos: realizar un análisis para una organización cafetalera denominada “Colores” una empresa

cuyo giro principal es la compra y venta de café, esto para identificar las oportunidades de mejora y formular sobre ella una estrategia de negocio.

A pesar de la relevancia del café, los productores enfrentan una serie de problemas que tienen que ver con sus condiciones de vida y producción, con el estudio que se realiza pretendemos dar mayores oportunidades de crecimiento a la organización.

1.- ORGANIZACIÓN COLORES

1.1 EL CAFÉ EN CHIAPAS

El café de Chiapas, se produce en diversas zonas del estado, debido a las óptimas condiciones geográficas y de cultivo que este posee, contando con ricos suelos volcánicos, climas aptos, que se caracterizan por tener una buena humedad durante todo el año y una gran diversidad de excelentes temperaturas, características que de manera conjunta permiten que se dé un producto con una alta acidez, aroma intenso, sabor agradable y apreciable cuerpo, alcanzando así una excelente calidad, sin dejar de lado los adecuados procesos de producción y transformación que realizan los cafecultores chiapanecos, quienes toman en cuenta la tradición de cultivo que ha caracterizado al Estado de Chiapas. Este se cultiva sobre diferentes alturas, dependiendo de las regiones donde se produce, pero la que ocupa un mayor porcentaje de la cultivada y la que considera esta denominación de origen, es aquella que va exclusivamente arriba de los 800 metros sobre el nivel del mar, que corresponde aproximadamente al 75% del producto cosechado en todo el estado.

A nivel estatal, el café de Chiapas, se comercializa en grano verde por la vía de empresas comercializadoras sociales y privadas, quienes compran en las principales regiones productoras del estado y lo distribuyen en mercados de exportación. Dada la excelencia calidad de este producto, tiene una demanda potencial en el mercado internacional, hacia el cual exporta el 80% del café producido en el estado. Pero a nivel nacional existe bajo consumo.

1.2 EL CAFÉ EN EL SOCONUSCO

Esta zona se localiza al Sureste del estado de Chiapas y limita al norte con los municipios de Siltepec, Motozintla, Amatenango de la Frontera y la Concordia, al sur con el Océano Pacífico; al oriente con la República de Guatemala y al poniente con el Océano Pacífico y el municipio de Pijijiapan. El Soconusco es una

de las regiones mejor comunicadas en el estado, cuenta con la carretera de cuatro carriles Arriaga-Tapachula; la línea del ferrocarril panamericano que recorría antes la costa y el Soconusco hasta Ciudad Hidalgo, que es la frontera con Guatemala.

La historia del Soconusco ha estado ligada al café en los últimos 100 años. Su desarrollo, expansión y crecimiento tuvieron lugar en torno a la cafecultura, la cual a su vez conectó la región con el ámbito internacional. El Soconusco ha sido catalogado como la región cafetalera más importante en el estado, para lo cual se presentan a continuación las características que han dado lugar a esta designación. En este contexto los cafetaleros han desempeñado un papel fundamental en la economía chiapaneca a lo largo de más de un siglo, que se refleja en el ingreso económico que ha dejado al estado esta actividad.

La producción se caracteriza por producirse bajo sombra forestal y por tanto, está asociada a la conversión del medio ambiente y al equilibrio ecológico, permitiendo la producción de cultivos alternativos al café, cabe destacar la importancia de este producto agrícola en virtud de que por el volumen de operaciones que se genera en el soconusco. A nivel zona se comercializa en grano verde por la vía de empresas comercializadoras sociales y privadas, quienes lo compran en las principales regiones de la zona y lo distribuyen en mercados de exportación. Dada la excelente calidad de este producto, tiene una demanda potencial en el mercado internacional, hacia el cual se exporta el 80% del café producido, pero a nivel nacional existe bajo consumo.

1.3 ASOCIACION COLORES

Colores se constituye legalmente el 23 de julio de 2011 como una sociedad de producción rural, cuenta con 230 socios la mayor parte se encuentran en comunidades de los municipios de Huixtla, Tuzantan, Motozintla, Escuintla, y Villa de Comaltitlan. De los 230 socios la mayor parte se encuentran en el municipio de Huixtla, donde tienen un centro de acopio y oficinas centrales.

1.3.1 Organizacional

“Colores” es una organización de pequeños productores de café, que nace después de que un grupo de productores de la región se reunieran para analizar la problemática que atravesaban con los compradores de café de la región. Una vez organizados, iniciaron actividades de acopio y comercialización, posteriormente iniciaron un programa de conversión a la agricultura orgánica, ya que se había comentado mucho sobre los beneficios y ventajas competitivas que se tienen al contar con un certificado orgánico.

Se establecieron relaciones con agencias de certificación, esto para lograr el certificado orgánico de las parcelas, desde entonces se viene trabajando con NATURLAND e IMO CONTROL, empresa que se define como Asociación privada de agricultores y agricultoras fundada en 1982 para promover la agricultura orgánica en Alemania y todo el mundo.

Tipo de constitución de la organización

La organización se constituye con el nombre de Asociación “Colores” como una Sociedad de Producción Rural de Responsabilidad Limitada.

Consejo Directivo

El consejo directivo de la organización está integrado por un presidente, un secretario y un tesorero.

La estructura operativa de la Unión de Productores, muestra los niveles de autoridad: Asamblea General, Asamblea de Delegados, los Consejos:

Administración y de Vigilancia y sus Área Operativas: Técnica y de Bienestar y Salud, cada una de ellas desarrollan un papel importante en el funcionamiento de la organización. A continuación se describen las funciones que desarrollan cada una de ellas.

Asamblea General de Socios: es la máxima autoridad de la organización, para la toma de decisiones de suma importancia en la vida orgánica y de funcionamiento de la organización.

Asamblea de Delegados: Es la máxima autoridad y la integran un delegado de cada localidad de la organización. Se lleva a cabo generalmente cada dos meses y en ella se discuten, analizan y aprueban los planes y programas para el desarrollo de la organización. Esta Asamblea es el mecanismo principal para la retroalimentación y enlace entre la estructura de la organización y la base social de las organizaciones regionales.

Consejo Directivo: Es el órgano de representación de la organización, colores está integrado por un Presidente, Secretario y Tesorero, quienes tienen todas las facultades legales y , son los responsables directos de la ejecución de los planes, programas aprobados por la asamblea y de conducirla con honestidad y transparencia.

Consejo de Vigilancia: Este órgano de vigilancia está representado por un presidente, un secretario, y vocal, son responsables de administrar y cuidar los bienes muebles e inmuebles de la organización, así como de supervisar la administración y el cumplimiento de compromisos internos y externos.

Técnica: Está integrada por un equipo técnico (promotores campesinos) con amplia experiencia en la agricultura orgánica, quienes apoyan el proceso de producción, promoviendo, impulsando y realizando con los productores actividades de conservación, reforestación y restauración de las unidades de producción agroforestal específicamente en el café orgánico, así como el cuidado de la biodiversidad y de los recursos naturales en cada una de las comunidades a fin de garantizar la certificación de las unidades de producción. Por otro lado se apoya para la diversificación de productos dentro de las parcelas cafetaleras a fin

de promover la producción para autoconsumo y asegurar la alimentación de la familia cafetalera.

Se cuenta con un equipo de apoyo para la comercialización que en coordinación con el tesorero de la organización desarrollan las actividades para la venta del café orgánico.

De Bienestar y Salud: es prioridad para la organización el apoyo a la salud entre los miembros de la organización o de otros pequeños productores, se han realizado diversas campañas sobre enfermedades de los ojos, además que actualmente se cuenta con un consultorio que brinda servicios médicos básicos a los pequeños productores. Con ayuda de doctores altruistas interesados con el desarrollo de las zonas que más necesitan ayuda médica, y gracias a la labor incansable de los médicos se ha concretado esta acción de importancia que pone a la organización entre unas de las primeras en desarrollo de acciones integrales para el desarrollo rural.

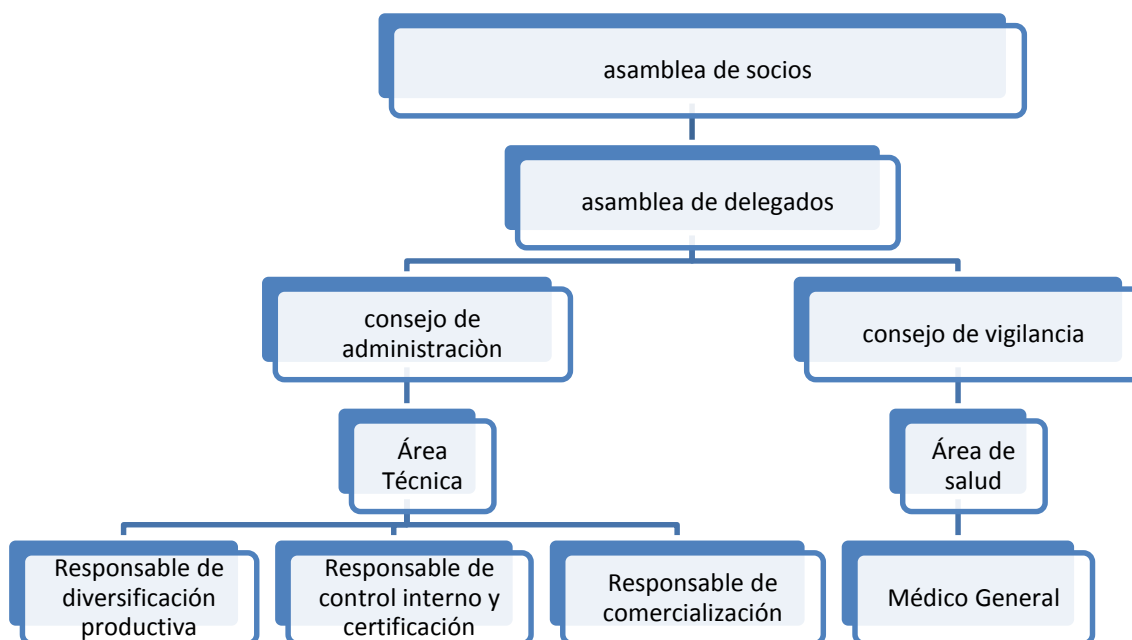


Tabla 1 Estructura Organizacional
fuente: Org. Colores

1.3.2 Aspectos Productivos.

Los cafetales se encuentran en una zona privilegiada en la región del soconusco ya que la altura sobre el nivel del mar es de 900 a 1200 m.s.n.m. este café es considerado como café de altura por sus características que adquiere durante su maduración. Con un buen cuidado en el proceso de producción, este tipo de café se puede comercializar en los mercados especiales.

Los cafetales tienen una edad promedio de 10 años, algunos cafetales tienen edades hasta de 25 años. En los socios de la organización se ha ido construyendo una cultura del cuidado de los recursos naturales como la flora y la fauna, es por ello, que la diversificación de la sombra es importante para ellos y están abiertos a introducir árboles maderables u otras especies para diversificar la flora en las parcelas. Actualmente los productores han diversificado la sombra con árboles de cedro rosado, caoba y árboles frutales. Los árboles que han introducido es sobre todo en la zona baja, en la zona alta no requiere de muchas sombra por lo que no se ha fomentado la diversificación de sombras pero si de otros cultivos

1.3.3 Comercialización y Mercado.

La organización para incrementar el valor comercial de su producto ha iniciado su proceso de conversión de sus sistemas tradicionales de manejo de cafetales a sistemas de producción orgánico desde hace más de tres años. En la cosecha 2011-2012 obtienen su certificado de café orgánico emitido por CERTIMEX y IMO Control y Naturland. Mismo que mantienen en la cosecha 2012-2013. Para esta cosecha el 80% de los productores estarán acreditados como productores de café orgánico.

Durante la cosecha 2012/2013 Colores acopió y comercializó alrededor de 250 toneladas café, es decir un promedio de 18 sacos de 60 Kg. Por productor, (18.1 Qq./ Productor) este dato indica que es una organización que comienza a fortalecerse mediante el acopio y comercialización de café y que los socios se

manejan con prudencia en la entrega de su café a la organización. Es claro que el bajo acopio que obtuvo la organización inciden también otros factores como;

- No tuvo suficiente crédito y este no llegó a tiempo para pagar anticipo a los productores.

Los créditos deben tenerse listos para poderse usar desde los meses de Octubre-noviembre, que es cuando se inicia la cosecha.

- La oferta de los intermediarios.

En esta cosecha el café repunto en los meses de; enero a marzo, la alza de precios permitió a los intermediarios locales pagar precios superiores a los que las organizaciones pudieron pagar como anticipos del café orgánico y esto incentiva a muchos productores a vender su café por la necesidad de dinero rápido.

- La exigencia de la organización por acopiar café de buena calidad.

Esta exigencia desanima a algunos productores ya que los intermediarios no son tan exigentes y reciben el café con defectos haciendo descuentos por ellos, sobre todo cuando los precios del café son altos en el mercado, este desanimo se ve reflejado en el acopio de la organización y en la calidad del producto.

2.- BASES CONCEPTUALES Y PROCEDIMIENTOS A SEGUIR

2.1 PLANTEAMIENTO GENERAL.

Con el fin de identificar oportunidades de mejora, para luego desarrollarlas en alguna posible solución aceptable para la organización que se está estudiando, se propone realizar un análisis SWOT (DAFO) esto para poder tener un panorama de la situación interna y externa de la organización.

2.2 IDENTIFICACION DE OPORTUNIDADES

2.2.1 SWOT

La técnica SWOT fue propuesta en 1982 por Heinz Wehrich, como una técnica para el análisis situacional sistémico de las relaciones que existen entre las fortalezas y debilidades (factores internos) y las amenazas y oportunidades (factores externos) de una organización.

Es una de las herramientas más utilizadas en la planeación estratégica debido a su gran sencillez y utilidad, existiendo en la literatura múltiples aplicaciones y referencias a ella. Su nombre es un acrónimo formado por las iniciales de las cuatro palabras o elementos que intervienen en su análisis (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). También se le conoce como matriz DAFO o FODA por sus iniciales en español. Asimismo, es útil para identificar las estrategias de desarrollo, así como las estrategias particulares, necesarias para la programación y presupuesto de la organización.

Se definirá a continuación de manera sencilla los cuatro elementos que integran el análisis situacional.

Fortalezas: Son aquellas características o virtudes propias de la organización que soportan la identidad de la misma o facilitan o favorecen el logro de sus objetivos.

Debilidades: Son aquellas características o deficiencias de la organización que dañan a la misma y constituyen obstáculos internos para lograr sus objetivos.

Amenazas: son aquellas situaciones u obstáculos que se presentan en el entorno de la organización, que representan peligro y que pueden impactar para lograr sus objetivos.

Oportunidades: Son aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la organización, que pueden impulsar a la misma y que contribuyen al logro de sus objetivos.

La técnica consiste en cuatro etapas:

1. La identificación de los elementos internos de la organización, fortalezas y debilidades.
2. La identificación de los elementos externos de la misma, amenazas y oportunidades.
3. El análisis situacional de la matriz, la síntesis.
4. La formulación de estrategias.

CRÍTICAS A LA TÉCNICA

Es de vital importancia mencionar las críticas que se han hecho a esta técnica, ya que dentro de toda la literatura revisada y la información que pudimos recabar, no se encontró un documento que sirviera como apoyo y como consecuencia, no se logró satisfacer las necesidades y objetivos que nos planteamos en la elaboración de esta tesis, algunas de los problemas encontrados en el SWOT fueron los siguientes:

1. Identificar como oportunidades factores que realmente son fortalezas; o como amenazas otros que son debilidades. También sucede en sentido inverso en ambos casos.
2. Darle la misma valoración a factores que pueden tener un impacto significativo en el desempeño de la empresa, es decir estratégico, junto a otros que, en la práctica, resultan irrelevantes. Un ejemplo.

En el análisis interno, una empresa incluyó, entre sus Debilidades: tener un solo proveedor en un insumo estratégico, junto con: los muebles de la oficina no tienen las chapillas de identificación

3. Limitar el análisis FODA a una identificación de Fortalezas y Debilidades internas, y de Oportunidades y Amenazas en el entorno, es decir, tener un listado, sin preparar y utilizar la Matriz FODA que es el instrumento para la preparación de estrategias.

2.2.2 Benchmarking

Se empleará esta metodología ya que permite evaluar un conjunto de indicadores sobre la capacidad competitiva de una empresa respecto de las mejores prácticas en el subsector, se pretende obtener mejoras a partir de lo que están haciendo las empresas exitosas en el área.

Cito el siguiente comentario escrito por el M.I. Arturo Fuentes Zenon¹ en la publicación enfoques de planeación.

Una postura muy atractiva en el campo de la planeación es aquella en la que el futuro se concibe no sólo como resultado de las condiciones del presente y tendencias del pasado, sino también como objeto de diseño y por tanto elegible dentro de cierto rango, lo que se apoya en el siguiente razonamiento: si nuestras acciones tienen un efecto sobre el futuro, es posible planear no sólo para adaptarnos mejor a las nuevas circunstancias, sino, ante todo, con la intención de lograr efectos deseados.

Así, en lugar de indagar hacia dónde conducen las líneas que emergen del pasado, el trabajo fundamental consiste en establecer qué consecuencias se consideran valiosas, para con ello formar

¹ http://www.ingenieria.unam.mx/sistemas/semblanzas/Fuentes/serie/planeacion_imagenes/Enf_Plan.pdf

una imagen objetivo que ha de servir como fuente de información e inspiración para proyectar los cursos alternativos de acción.

Rescatando aspectos importantes de la técnica SWOT y lo escrito por el M.I. Arturo Fuentes Zenón, se plantea llevar a cabo Benchmarking ya que proporciona una metodología que permite evaluar un conjunto de indicadores sobre la capacidad competitiva de una empresa respecto de las mejores prácticas en el subsector y rama que corresponda tanto a nivel regional, nacional e internacional, se aplicó esto para tener una imagen de lo ideal y poder tener un cierto rango elegible de opciones interesantes para la organización.

Michael Spendolini² define Benchmarking:

“Un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales.”

Las palabras clave de esta definición son: Evaluación, continuo, mejores prácticas, sistemático y mejoramiento.

Las organizaciones aprenden ya que detrás de todos los procesos o actividades de planificación, organización y análisis se plantean objetivos relacionados con el aprendizaje de algo nuevo. Se busca copiar o mejorar las “mejores prácticas de negocio”

² Spendolini, M. (1992): The Benchmarking Book (Nueva York: Amacom), p. 11 análisis del exterior de la organización para obtener ideas que sirvan de

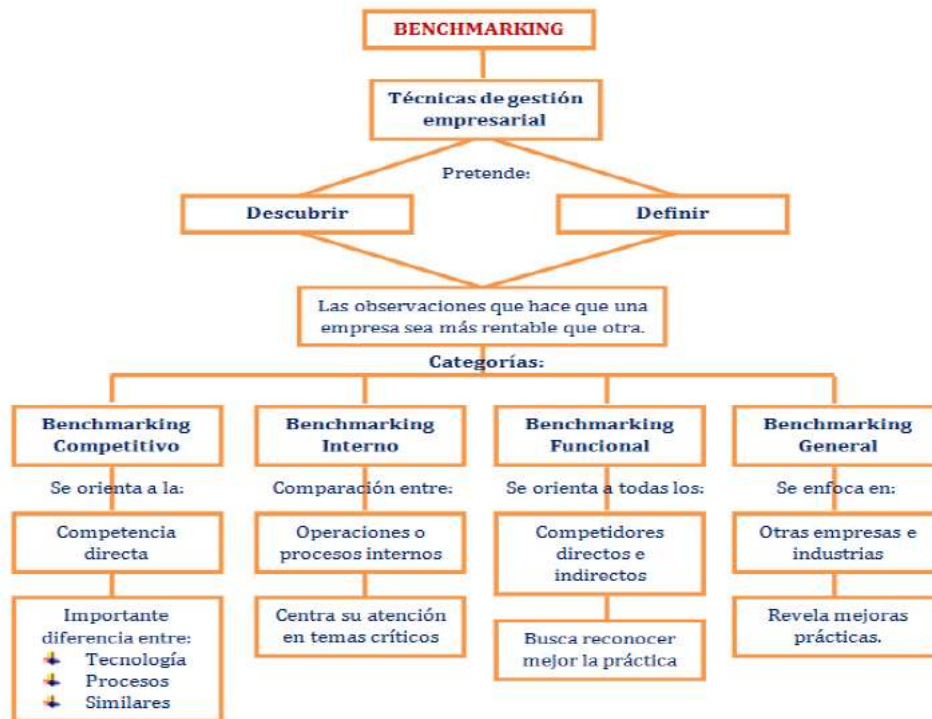


Tabla 2 Benchmarking
Fuente: Michael Spendolini benchmarking

Existen muchas maneras de hacer Benchmarking cada autor propone una metodología a seguir, la que nos pareció más importante y relevante es la que a continuación se describe:

Robert Camp y Xerox³

:

- I. Planificación.
 - a. Identificar en qué se va hacer Benchmarking.
 - b. Identificar a las compañías comparables.

- II. Análisis.
 - a. Determinar la actual “brecha” en la actuación.
 - b. Proyectar futuros niveles de actuación.

³ Robert C. Camp “Benchmarking: the search for industry Best practices that lead to superior performance, Quality Press, Milwaukee, 1989” c. Determinar los métodos de recolección de datos y aplicarlos.

- III. Integración.
 - a. Comunicar conclusiones del Benchmarking y obtener la aceptación.
 - b. Establecer metas funcionales.

- IV. Acción.
 - a. Desarrollar planes de acción.
 - b. Poner en práctica acciones específicas y supervisar los resultados.
 - c. Volver a fijar hitos de Benchmarking.

- V. Madurez (Posición de liderazgo alcanzada y prácticas completamente ligadas a los procesos).

Benchmarking... ¿Qué es y qué no es?

Benchmarking es:	Benchmarking no es:
<ul style="list-style-type: none"> • Un proceso continuo 	<ul style="list-style-type: none"> • Un evento de un solo tiempo
<ul style="list-style-type: none"> • Un proceso de investigación que proporciona información valiosa 	<ul style="list-style-type: none"> • Un proceso de investigación que proporcione simples respuestas
<ul style="list-style-type: none"> • Un proceso de aprendizaje de los otros: una búsqueda pragmática de ideas 	<ul style="list-style-type: none"> • Copiar o imitar
<ul style="list-style-type: none"> • Un consumidor de tiempo, proceso de labor intensivo que requiere disciplina 	<ul style="list-style-type: none"> • Fácil y rápido

<ul style="list-style-type: none"> • Una herramienta viable que proporciona información útil para mejorar prácticamente cualquier actividad de negocios 	<ul style="list-style-type: none"> • Una palabra rara o una novedad

Los objetivos que nos planteamos con la realización del benchmarking son los siguientes:

- Encontrar y comprender las prácticas que les ayudarán a alcanzar nuevos estándares de desempeño.
- Otorgar visión a los productores para que avancen hacia el cambio en las prácticas de trabajo existentes.
- Basar algunos objetivos en una orientación externa.
- Concentrar a toda la organización en las metas de negocios cruciales.

Como ya se mencionó se tomaran aspectos de otras metodologías que serán útiles para esta tesis.

De este grupo de pasos, no se llevara a cabo los pasos mencionados a continuación.

- Ponen práctica las acciones específicas y supervisar los resultados.
- Volver a fijar hitos de Benchmarking.
- Madurez.

Esto porque le corresponderá a la organización ponerlas en práctica.

A continuación se describe el procedimiento a utilizar con la metodología del Benchmarking y de igual modo la forma en que se jerarquizará las propuestas que emerjan.

2.2.3 Procedimiento.

Para el análisis y búsqueda de las propuestas de mejora se realizó una mezcla de técnicas: benchmarking y parte de SWOT tomando como referencia el seguimiento que se le hace en el estudio de caso denominado Morropon, esto para jerarquizar y evaluar las propuestas que surjan en la búsqueda y la aplicación de Benchmarking.

El planteamiento es el siguiente:

Se seguirá el procedimiento que previamente se explicó para el desarrollo de benchmarking, llevando a cabo solamente los 4.

- I. Planificación.
 - a. Identificar en qué se va hacer Benchmarking.
 - b. Identificar a las compañías comparables.
 - c. Determinar los métodos de recolección de datos y aplicarlos.

- II. Análisis.

- III. Integración.
 - a. Comunicar conclusiones del Benchmarking y obtener la
a. aceptación.
 - b. Establecer metas funcionales.

- IV. Acción.
 - a. Desarrollar planes de acción.
 - b. Poner en práctica acciones específicas y supervisar los resultados
 - c. Volver a fijar hitos de Benchmarking.

Se realizara un Benchmarking Funcional esto permite comparar los estándares de nuestra organización con los de la industria a la que pertenece. El funcional, identifica la práctica más exitosa de otra empresa, sea o no competidora, pero que se considera líder en un área específica de interés.

Se seleccionara dos empresas que tengan buenas prácticas en las actividades que realicen y que para los administrativos sean empresas a seguir, esto para formar una imagen objetivo que ha de servir como fuente de información e inspiración para proyectar los cursos alternativos de acción.

Se analizaran 4 áreas de la organización y la tabla a utilizar será la siguiente:

ÁREA A ANALIZAR	EMPRESA 1	EMPRESA 2	MODELO DE LA ORGANIZACION	IMPORTANTE	FACTIBLE
------------------------	------------------	------------------	----------------------------------	-------------------	-----------------

Tabla 3 Áreas a analizar org. Colores
Fuente: elaboración propia

Área a analizar: en esta casilla se mencionara el área que se analizara.

Empresa 1 y 2: estas son las empresas que se estudiaran mencionando en las casillas todo lo que ellos realizan en cuanto al área que se está estudiando.

Modelo de la organización: que está haciendo la organización de lo que están haciendo las empresas.

Medición: se hará una medición referente a lo que está haciendo la organización la escala será: Muy Bien, Bien, Regular, Mal, Muy Mal

Importante: Se marcara la casilla si la acción que se menciona es importante para la organización.

Factible: Se marcara la casilla si la acción que se menciona es Factible para la organización

Se agrupara todas las prácticas que se determinaron como importantes y factibles en una matriz.

IMPORTANTE		
-	FACTIBLE
-	
-	
-	
-	
-	
-	
-	
-	
-	
-	
-	
-	

Tabla 4 Importante-Factible
Fuente: elaboración propia.

Seguido de esto se analizara las tres mejoras identificadas, las más significativas para la organización con la matriz propuesta para las oportunidades.

Análisis de la oportunidad.

Análisis de la oportunidad

a) Descripción.

b)Requerimiento

Fortalezas que Permiten su Aprovechamiento

Debilidades y carencias que impiden su aprovechamiento

Tabla 5 Análisis de la oportunidad
Fuente: elaboración propia

2.3 MODELO MORROPON

Un aspecto que con frecuencia se descuida es el seguimiento que se le debe dar a las oportunidades encontradas, esto para realizar una valoración y así saber que propuestas plantear.

En un estudio de caso desarrollado en el Perú, se pudo encontrar este seguimiento a las oportunidades, planteándose de la siguiente manera:

Análisis de las principales Oportunidades.

Para cada oportunidad se analiza:

- Descripción de la oportunidad
- Principales requerimientos para aprovechar la oportunidad (Factores claves de la oportunidad, que debemos convertir en fortalezas claves a construir para aprovechar con éxito la oportunidad)
- Las fortalezas que permiten su aprovechamiento.
- Las Debilidades que impiden su aprovechamiento (puntos débiles).
- Las carencias principales (Lo que no tenemos y por lo tanto se convierten en las nuevas capacidades que debemos adquirir para aprovechar la oportunidad).
- Las conclusiones de la oportunidad. La posibilidad de su aprovechamiento en el corto, mediano o largo plazo.

**ANÁLISIS DE LAS PRINCIPALES OPORTUNIDADES:
Balance Oportunidades – Fortalezas – Debilidades**

Análisis de la Oportunidad: Demanda Nacional e Internacional de artesanías (Cerámica decorativa y utilitaria)	
<p>a) Descripción: Este mercado es creciente. Cada día más las personas de todos los países desean tener objetos decorativos exóticos de los países del sur. Pero es un mercado tan cambiante como lo son las modas de decoración de viviendas.</p> <p>b) Requerimientos: Los requerimientos clave para ingresar y permanecer en esos mercados son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de las tendencias de la moda de decoración de viviendas y del consumo de cerámica. • Capacidad de diseño de cerámicas artísticas y utilitarias. • Niveles de calidad que atienda los estándares del mercado. • Los demás requisitos normales de todo mercado de exportación: cantidad, constancia y cumplimiento. • Mecanismos de comercialización montado: propio o en sociedad con terceros tipo Joint Venture) 	
Fortalezas que permiten su aprovechamiento	Debilidades y carencias que impiden su aprovechamiento
<p>Tiene como fortalezas básicas: su ubicación cercana a la red vial de integración regional, nacional. Su mayor fortaleza avanzada es la calidad de diseño de cerámica de Chulucanas y su capacidad creativa, así como la existencia de instituciones, organizaciones y jóvenes técnicos y profesionales con capacidad de liderar su desarrollo.</p> <p>Gracias a lo atractivo de los diseños actuales es posible comenzar a ingresar en los mercados mundiales y turísticos locales en el corto plazo si se</p>	<p>Tiene como principales debilidades la disponibilidad de recurso hídrico en forma temporal, la pasividad, debilidad de las organizaciones productivas y hábito de improvisación, la vulnerabilidad de la red vial distrital y la viveza criolla.</p> <p>Carencias: Las carencias principales en ese campo son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El conocimiento de los requerimientos de la calidad de la demanda de los centros urbanos.

<p>montan los mecanismos de promoción y se organiza una oferta local con calidad homogénea.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El conocimiento de nichos de mercado en las cuales la producción de Morropón puede tener mayores probabilidades de éxito. • Una visión estratégica de cómo lograr el ingreso masivo en esos mercados. <p>Aun cuando, se cuente con buen diseño y capacidad creativa, pero se carece de los demás requisitos. Además existen las costumbres de improvisación y viveza criolla que pueden “quemar” el mercado.</p>
---	---

Tabla 6 Análisis de las principales oportunidades Morropón.
Fuente: Plan estratégico de desarrollo 2000-2010 provincia de Morropón

Para el diseño de las estrategias, se utiliza la siguiente matriz, que permite identificar las estrategias para el éxito (aprovechando las oportunidades, potenciando nuestras fortalezas y superando debilidades) y las estrategias para evitar el fracaso (neutralizando las amenazas, minimizando nuestras debilidades)

MATRIZ DE ESTRATEGIAS

<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES PARA APROVECHAR</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS PARA ALCANZAR EL ÉXITO</p>
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <p>1. 2. 3. 4.</p>	<p>Aprovechar fortalezas para tomar ventajas de las oportunidades.</p>
	<p>Superar las debilidades tomando ventaja de las oportunidades.</p>

AMENAZAS PARA NEUTRALIZAR	ESTRATEGIAS PARA EVITAR LOS FRACASOS
<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <p>1. 2. 3. 4.</p>	<p>Minimizar las debilidades para enfrentar las amenazas.</p>

Tabla 7 Matriz de estrategias Morropón.

Fuente: Plan estratégico de desarrollo 2000-2010 provincia de Morropon

Estructura de la metodología empleada en este trabajo con las de las técnicas SWOT-Benchmarking-Canvas, y justificación.

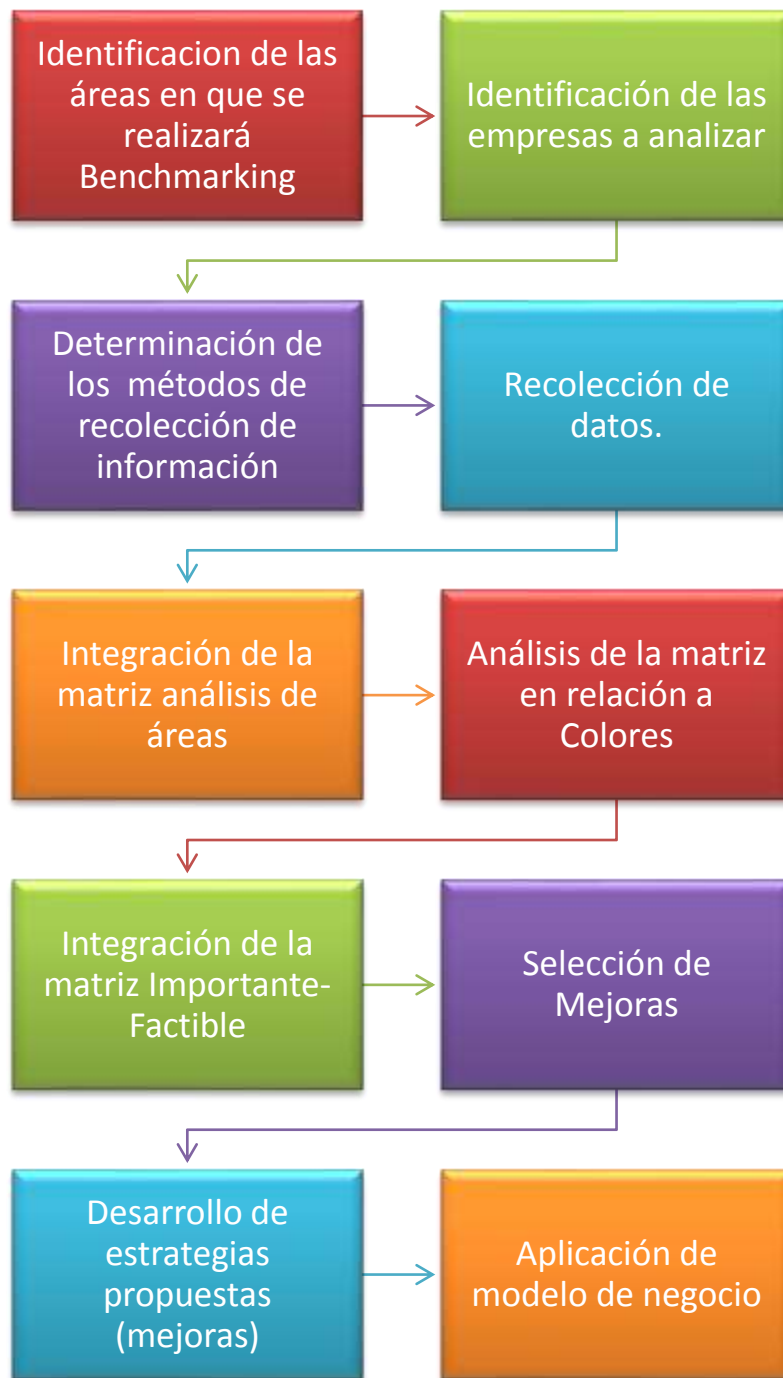
Debido a que ninguna técnica por si sola nos arrojaba los objetivos planteados desde el principio de este trabajo, tuvimos que unir parte de Benchmarking y SWOT.

Al estar desarrollando el SWOT nos dimos cuenta que no nos arrojaba las mejoras que requeríamos, la información recabada era un tanto confusa y la mayoría quedaba únicamente en el desarrollo de la matriz y no se le daba un seguimiento. Encontramos un único documento un plan estratégico de desarrollo realizado en la provincia de morropón que realizaba un seguimiento a la técnica SWOT, esto nos dio la pauta de cómo poder analizar las mejoras que necesitábamos encontrar.

Benchmarking nos sirvió para encontrar esas mejoras, necesitábamos saber y buscar las prácticas que realizan las empresas de la región y que gracias a ellas han tenido éxito. Con el uso de esta técnica obtuvimos:

- Un proceso de búsqueda y descubrimiento de información.
- La identificación de oportunidades de aprendizaje.
- El uso de herramientas para identificar estándares o prácticas importantes

Estructuración:



2.4 CANVAS: GENERACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO

Se realizara un modelo de negocio tomando como base lo que propone Canvas: Generación de modelos de negocio, esto a una oportunidad que surja del análisis realizado.



El modelo Canvas recoge los aspectos clave de un negocio, con la ventaja de resumirlo en un cuadro (lienzo) que nos permite acceder a toda la información de un vistazo e incorporarlo a nuestro Plan de negocio a modo de resumen.

Cuando comenzamos con un nuevo proyecto profesional/empresarial, la ilusión y los obstáculos que vamos encontrando en el camino a veces provocan que perdamos de vista el verdadero foco o esencia. El modelo Canvas es una útil herramienta que te permite sintetizar tu proyecto de forma que tengas bien claras las áreas clave del mismo.

Se dice que... “si no eres capaz de rellenarlo, no tienes negocio”.

Éste modelo que fue desarrollado por Alexander Osterwalder, representa de forma gráfica la forma en que una empresa crea, ofrece y da valor. Definiendo para ello 9 áreas clave que debemos ir rellenando conforme a nuestro proyecto.

El objetivo y resultado final es la visualización de toda nuestra actividad empresarial en un cuadro de mando que ocupa un solo folio.

Propuesta de valor:

- ¿Qué producto o servicio ofrecemos?
- ¿Qué aporta nuestra propuesta?
- ¿Qué clientes va a satisfacer?

Debemos buscar un aspecto que haga relevante nuestra oferta y nos permita diferenciarnos.

Éste puede ser innovación, diseño, mejoras en funcionamiento, productividad, accesibilidad, precio, etc...

Segmentación de clientes:

Analizar los diversos segmentos (target) de clientes a quienes vamos a dar servicio. Cada segmento supone necesidades distintas que requieren una oferta adaptada y una relación diferente.

Relación con los clientes:

Definir qué tipo de relación vamos a establecer con cada segmento de clientes. Pueden ser variadas, desde atención personalizada, basada en el trato humano, relaciones automatizadas, relaciones online o auto-servicio por parte del cliente.

Nos decantemos hacia uno u otro tipo de relación, podemos facilitar el desarrollo de comunidades de clientes para favorecer la comunicación, e incluso para escuchar las sugerencias y propuestas de nuestros usuarios.

Canales de distribución:

- ¿Cómo vamos a llegar a nuestros clientes?

En este apartado incluiríamos el proceso de venta y distribución de nuestro producto o servicio.

Actividades clave:

Son las actividades imprescindibles que deben llevarse a cabo para que el negocio funcione. Generalmente se agrupan en:

- Producción (creación del producto, diseño, etc.)
- Plataforma (las que mantienen la red de distribución, o la plataforma a través de la que vendemos, como puede ser nuestra página web)
- Resolución (las que ayudan a solucionar las incidencias de los clientes y a resolver posibles problemas). Sin ellas no se puede desarrollar nuestra actividad empresarial, y de ahí la necesidad de ser conscientes de su relevancia.

Recursos clave:

Aquí se incluyen los recursos económicos, humanos, físicos o intelectuales, que requiere el desarrollo y funcionamiento de nuestro negocio.

Alianzas (Partners):

Proveedores, colaboradores o asociados imprescindibles para el proyecto.

Por ejemplo, si tenemos una tienda online, uno de nuestros “actores” (proveedor, colaborador...) clave deberá ser una empresa de diseño web y desarrollo.

Fuente de ingresos:

Obviamente, si no tenemos claro de qué forma vamos a generar ganancias, nuestro proyecto empresarial carece de sentido. La fuente de ingresos de nuestro negocio puede ser la venta de nuestros productos o servicios, las suscripciones, por publicidad, etc.

Estructura de costos:

Reflejaremos los costes fijos y variables en los que incurrimos al desarrollar nuestra actividad (alquileres, consumos, desarrollo web, promoción, producción, etc.)

3.- ANÁLISIS SITUACIONAL Y COMPARATIVO

En el capítulo anterior se hizo la identificación de las metodologías a utilizar en esta tesis, en este capítulo se presenta en análisis situacional y comparativo que se lleva a cabo para poder identificar las oportunidades de mejora, esto consiste en la realización del benchmarking, para la realización de este análisis comparativo y situacional se hacen usos de la matriz de comparación.

Se realiza el análisis y comparación de 2 empresas establecidas en la región del Soconusco Chiapas quienes han tenido éxito y fama a nivel internacional por la forma en que operan, estas son:

1. Finca Irlanda
2. Finca Hamburgo.

3.1 PLANIFICACIÓN

3.1.1 Identificación en que se hará benchmarking.

Existen 4 áreas identificadas como muy importantes dentro de la organización “Colores” y son de vital importancia, estas son las que permiten el funcionamiento y le dan la razón de ser:

1. Área Administrativa
2. Área de Producción.
3. Área Social.
4. Área de Comercialización.

En reunión llevada a cabo por la organización se acordó que la investigación se realizara en estas 4 áreas para poder identificar la mejora de estos procesos. Por lo que el benchmarking se realizara buscando las mejores prácticas de estas áreas.

3.1.2 Identificar las compañías comparables.

Como ya se mencionó la técnica Benchmarking se realizara a dos empresas ubicadas en la región del soconusco.

1.- Finca Irlanda

La empresa Finca Irlanda, S.A. de C.V. se encuentra ubicada en la Sierra Madre de Chiapas, entre los 700 y 1200 msnm, donde la temperatura media anual es de 20 °C y su precipitación anual promedio es de 5000 mm. Se constituye como empresa productora de café a finales del siglo XIX al igual que la mayoría de las fincas en la región del Soconusco.

Actualmente se cultivan diferentes calidades de café orgánico biodinámico, de los cuáles más del 90% de su producción es exportada a Alemania, Estados Unidos, Holanda, Suiza y Japón; contando con la certificación de importantes firmas internacionales. En Finca Irlanda se ha demostrado que los cultivos de café bajo el modelo de agricultura orgánica son una actividad económica y ecológicamente viable, capaz de sostenerse en un mercado cada vez más competitivo.

Finca Irlanda es una empresa que se encuentra actualmente en la tercera generación.

2.- Finca Hamburgo

Se encuentra ubicada en el Soconusco, Chiapas al sur de la República Mexicana, en la ciudad de Tapachula. Con una extensión total de 297 hectáreas, y 270 hectáreas en producción, la cual inicia su cultivo en 1888. Con una altura de 1250 metros sobre el nivel del mar, y un clima que oscila entre los 16 grados y los 22 grados. La Finca Hamburgo fue fundada en el año de 1888 por Arthur Edelman, originario de Perleberg, Alemania. Arthur fue invitado por el gobierno de México

junto con otros Europeos para poblar, desarrollar y crear fuentes de trabajo en la zona alta del Soconusco, Chiapas. Edelmann se estableció en lo que hoy conocemos como Finca Hamburgo sin otra cosa más que el deseo de convertir esas selváticas tierras al cultivo del café.

En la actualidad esta es administrada por la cuarta generación integrada por Tomas Edelmann Blass, casado con María Amalia Guadalupe Toriello y sus hijos Tomas Bruno y Miranda quienes forman la quinta generación de la familia Edelmann. Actualmente es una de las fincas que aún conserva a más de 80 familias que laboran en ella permanentemente.

La producción promedio es de 2500 a 3000 sacos de café de exportación, de las variedades 70% catuaí y 30% Borbón, cultivo bajo sombra, con un proceso en su beneficiado de húmedo y seco. Con un tipo de cultivo convencional.

3.1.3 Determinación de los métodos de recolección de información.

Esta etapa comprende la recopilación de información del benchmarking, sabiendo que ya se tiene claro cuáles son las necesidades, esta etapa es importante, ya que si la planificación y preparación del proceso no se hacen correctamente, este proceso de recopilar la información puede ser improductivo.

Recopilación de la información

Parte importante para la obtención de información será sobre los documentos de las empresas que existen en la red y también investigaciones de campo. La información obtenida fue la siguiente:

FINCA IRLANDA

ADMINISTRATIVA

- La finca Irlanda cuenta con un Director general, un administrador, un mayordomo, un asistente, un contador, y 2 auxiliares administrativos.
- Trabajan en acuerdo con los Accionistas. Pero es el gerente general quien toma las decisiones esto para volver la finca más rentable esa persona es el líder y es la que da las ordenes.
- Cuentan con una certificación orgánica, tienen los manuales y reglamentos por escrito, manual de procedimiento.
- Reunión cada quince días con consejo administrativo, y una reunión con el mayordomo y los caporales.
- El beneficio se utiliza en un 65 a 70% de su capacidad.
- Cuenta con técnicos que ayudan en el proceso del café.

PRODUCCIÓN

- Los productos que se cultivan en Finca Irlanda son café, cardamomo y cacao
- Para el mejoramiento de la productividad contratan asesores guatemaltecos que son más productivos, Irlanda tiene entre 14 y 16 quintales por hectárea.
- todos los procesos de fermento, de lavado, de recolección y los estándares de calidad en el mercado son los manejados anteriormente. Este proceso, está escrito y plasmado pero no hay un manual para el trabajador.
- Con ayuda de las lombrices, hacen extractos líquidos, usando los mismos principios, nada más que usando máquinas, tratando de utilizar el desarrollo tecnológico y los mismos principios, tratando de tomar estudios que ya se han hecho sobre agricultura orgánica
- Tienen un calendario en la cafeticultura local sobre las actividades, eso depende del clima, en fin hay una actividad cronológica normal.

- Su producción no es suficiente para cumplir con la demanda de sus clientes.
- Cuentan con un precio diferenciado de mercado debido al café orgánico.
- La gente que trabaja en ello, tienen muchos años de experiencia.

SOCIAL

- Cuentan con apoyos gubernamentales
- Búsqueda de aumento de la participación de empresas, sobre todo en los financiamientos de corto plazo donde devuelven el dinero a 5 años, lo ideal sería un plan a 20 años, lo mínimo deseable sería de 8 a 12 años.
- Buscando reducir el círculo de la pobreza, tienen fondos de apoyo para invertir en desarrollo social, construcción de escuelas, habitaciones para trabajadores, un ingreso adicional pero condicionado a invertir en el desarrollo social
- Cuentan con apoyo de Ecx, la Fundación para el apoyo de la cuestión social
- Le han invertido mucho al ecoturismo, la finca forma parte de la ruta del café.

COMERCIALIZACION

- Cosecha 2003-2004, 3750 q. de exportación; cosecha 2004-2005, 3,787.50 q. de exportación, más 300 q. de café para consumo nacional en ambos años.
- Comercializa café en Europa, Estados Unidos y consumo nacional. Las necesidades y expectativas de los principales clientes se pactan en una visita que el cliente realiza a la Finca.

- Cuentan con certificación de café orgánico otorgadas por Naturland, OCIA y Certimex.
- Se vende del 3 al 10% de la producción en el país. Se vende todo el consumo nacional a una empresa familiar constituida especialmente para la distribución y comercialización de la marca a nivel nacional Café Irlanda Oro Maya- Maya Gold, Café Eko, la empresa se llama Productos Naturales de la Región Maya de Chiapas, S. A. de C. V.

FINCA HAMBURGO

ADMINISTRATIVA

- Cuenta con un director, representante de director, Gerente Administrativo, contador, encargado de tráfico, jefe de calidad Mayordomo.
- Están trabajando con ISO9000.
- Es el director que toma todas las decisiones, en cuanto a la producción y comercialización.
- El beneficio se utiliza en un 80% de su capacidad
- Trabajadores con más de 20 años de antigüedad
- Los manuales, reglamentos, procesos los tienen establecidos solo para el beneficio. En las demás áreas no existe ninguna normatividad, ni reglamentación por escrito.

PRODUCCIÓN

- Cultivan las variedades Catuaí y Borbón, con un tipo de cultivo tradicional bajo sombra, su proceso de beneficiado es también el tradicional. Distribuyendo las marcas: Hamburgo, Siete Arroyos y Naranja
- 5,880 quintales en la cosecha 2003-2004. 6,580 quintales en la cosecha 2004-2005.
- La producción de consumo nacional, la cual varía de un 5% a un 10% del total de quintales producidos en la cosecha.

SOCIAL

- Cuentan con apoyos gubernamentales
- Buscando reducir el círculo de la pobreza, tienen fondos de apoyo para invertir en desarrollo social, construcción de escuelas, habitaciones para trabajadores, un ingreso adicional pero condicionado a invertir en el desarrollo social
- Le han invertido mucho al ecoturismo

COMERCIALIZACIÓN

- Cosecha 2003-2004= 5,880 q., cosecha 2004-2005 6580 quintales, 80% exportación y 20% consumo nacional, hemos tenido un incremento del 15% anual.
- Se ha cubierto el 100% de su mercado; vende a Estados Unidos y Alemania.
- Iniciaron una comercializadora de café tostado y molido desde 1990, empresa a la cual se destina el café de consumo nacional, distribuyendo sus propias marcas.
- Distribuye también: chocolate en tabletas, confitado de café, licor de café, licor de jamaica, mango deshidratado, nuez, y café tostado y molido en presentaciones de medio kilo y un kilo, en los que maneja de primera y segunda calidad
- Con el 20% de la venta de consumo nacional logra obtener \$ 2,000,000.00, y si de este 20% vende un 5% en taza lograría incrementar en un 200% sus ingresos en relación a lo que obtiene en las ventas de exportación
- Venden a una empresa familiar constituida especialmente para la distribución y comercialización de su propia marca denominada Café Mavi.

3.2 INTEGRACIÓN DE LA MATRIZ

Explicación de cada uno de los criterios de análisis de la matriz:

FINCA IRLANDA

La empresa Finca Irlanda, S.A. de C.V. se encuentra ubicada en la Sierra Madre de Chiapas, Se constituye como empresa productora de café a finales del siglo XIX en la región del Soconusco. Cultivan diferentes calidades de café orgánico-biodinámico, de los cuáles más del 90% de su producción es exportada a Alemania, Estados Unidos, Holanda, Suiza y Japón; contando con la certificación de importantes firmas internacionales

FINCA HAMBURGO

Finca Cafetalera fundada en 1888, ubicada en el Soconusco, Chiapas al sur de la República Mexicana, en la ciudad de Tapachula. Con una extensión total de 297 hectáreas, y 270 hectáreas en producción, la producción promedio es de 2500 a 3000 sacos de café de exportación, de las variedades 70% catuaí y 30% Borbón, cultivo bajo sombra, con un proceso en su beneficiado de húmedo y seco. Con un tipo de cultivo convencional.

MODELO DE LA ORGANIZACIÓN

Que está realizando la organización en cuanto a lo que están haciendo las dos empresas.

MEDICION DEL MODELO DE COLORES CON RELACION A LAS DOS EMPRESAS.

MUY BIEN;

Se está realizando y se está teniendo éxito en la organización, se ha visto mejoría en la acción realizada.

BIEN:

Se está realizando pero no se toma importancia. No es relevante

REGULAR:

Se está realizando pero se hace mal, es decir no se realiza con los lineamientos adecuados.

MAL:

No se está realizando,

MUY MAL.

No se realiza y los delegados ven como punto importante.

IMPORTANTE

Es de gran beneficio para la organización, esto ayudara a su crecimiento.

FACTIBLE

La organización podrá realizarla, cuenta con las herramientas necesarias

	FINCA IRLANDA	FINCA HAMBURGO	MODELO	MEDICION	IMPORTANTE	FACTIBLE
ADMINISTRATIVA	ORGANIGRAMA ESTRUCTURADO	ORGANIGRAMA ESTRUCTURADO	ORGANIGRAMA ESTRUCTURADO	BIEN		X
	CERTIFICACION ORGANICA	NO CUENTA CON CERTIFICACION ORGANICA	CERTIFICACION ORGANICA	MUY BIEN		
	MANUALES Y REGLAMENTOS POR ESCRITO	MANUALES Y REGLAMENTOS POR ESCRITO		MAL	X	X
	REUNIONES DE TRABAJO PERIODICAS	REUNIONES DE TRABAJO	REUNIONES DE TRABAJO MENSUALES	BIEN		
	UTILIZACION DE DEL 70% DEL BENEFICIO	UTILIZACION DEL 90%	UTILIZACION DEL 100% DEL BENEFICIO	BIEN		

Tabla 8 Análisis área administrativa.
Fuente Elaboración Propia.

	FINCA IRLANDA	FINCA HAMBURGO	MODELO	MEDICIÓN	IMPORTANTE	FACTIBLE
PRODUCCIÓN	PROCESO DE PRODUCCIÓN TRADICIONAL	CULTIVO TRADICIONAL BAJO SOMBRA, SU PROCESO DE BENEFICIADO ES TAMBIÉN EL TRADICIONAL	CULTIVO TRADICIONAL BAJO SOMBRA	MUY BIEN		
	CALENDARIO EN LA CAFETICULTURA LOCAL SOBRE LAS ACTIVIDADES	NO CUENTA CON CALENDARIO DE ACTIVIDADES	NO CUENTA CON CALENDARIO DE ACTIVIDADES	MAL	X	X
	PRODUCCIÓN INSUFICIENTE PARA CUMPLIR CON LA DEMANDA	PRODUCCION SUFICIENTE PARA CUBRIR CON LA DEMANDA	PRODUCCION SUFICIENTE PARA CUBRIR CON LA DEMANDA	MUY BIEN		
	LA PRODUCCIÓN DE CONSUMO NACIONAL, LA CUAL VARÍA DE UN 3% A UN 10% DEL TOTAL DE QUINTALES PRODUCIDOS EN LA COSECHA	LA PRODUCCIÓN DE CONSUMO NACIONAL, LA CUAL VARÍA DE UN 5% A UN 10% DEL TOTAL DE QUINTALES PRODUCIDOS EN LA COSECHA	LA PRODUCCIÓN DESTINADA A CONSUMO NACIONAL ES MENOS DEL 3%	MAL	X	X

Tabla 9 Análisis área producción.
Fuente Elaboración Propia

	FINCA IRLANDA	FINCA HAMBURGO	MODELO	MEDICIÓN	IMPOR TANTE	FACTIB LE
COMERCIALIZACIÓN	COMERCIALIZA CAFÉ EN EUROPA, ESTADOS UNIDOS Y CONSUMO NACIONAL.	COMERCIALIZA CAFÉ A ESTADOS UNIDOS Y ALEMANIA	UNICAMENTE COMERCIALIZA DE FORMA LOCAL	MAL	X	
	CUENTAN CON CERTIFICACIÓN DE CAFÉ ORGÁNICO OTORGADAS POR NATURLAND, OCIA Y CERTIMEX.	NO CUENTAN CON CERTIFICADO ORGANICO	CERTIFICACION ORGANICA	MUY BIEN		
	EL CONSUMO NACIONAL ES A TRAVES DE UNA EMPRESA FAMILIAR CONSTITUIDA ESPECIALMENTE PARA LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LA MARCA A NIVEL NACIONAL.	INICIARON UNA COMERCIALIZADORA DE CAFÉ TOSTADO Y MOLIDO DESDE 1990, EMPRESA A LA CUAL SE DESTINA EL CAFÉ DE CONSUMO NACIONAL, DISTRIBUYENDO SUS PROPIAS MARCAS.	COMERCIALIZACION DE CAFÉ TOSTADO Y MOLIDO LOCAL.	REGULA R	X	X
	LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS PRINCIPALES CLIENTES SE PACTAN EN UNA VISITA QUE EL CLIENTE REALIZA A LA FINCA.	LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS PRINCIPALES CLIENTES SE PACTAN EN UNA VISITA QUE EL CLIENTE REALIZA A LA FINCA.	NO SE REALIZAN VISITAS A LOS CAFETALES CON EL CLIENTE.	REGULA R		X
	LOS PRODUCTOS QUE SE CULTIVAN EN FINCA IRLANDA SON CAFÉ, CARDAMOMO Y CACAO	DISTRIBUYE TAMBIÉN: CHOCOLATE EN TABLETAS, CONFITADO DE CAFÉ, LICOR DE CAFÉ, LICOR DE JAMAICA, MANGO DESHIDRATADO, NUEZ, Y CAFÉ TOSTADO Y MOLIDO EN PRESENTACIONES DE MEDIO KILO Y UN	LOS PRODUCTOS CULTIVAN OTROS PRODUCTOS PERO ES PARA CONSUMO PERSONAL.	MAL	X	X

		KILO, EN LOS QUE MANEJA DE PRIMERA Y SEGUNDA CALIDAD				
--	--	--	--	--	--	--

Tabla 10 Análisis área comercialización.

	FINCA IRLANDA	FINCA HAMBURGO	MODELO	COLORES	IMPORTANTE	FACTIBLE
SOCIAL	CUENTAN CON APOYOS GUBERNAMENTALES	CUENTAN CON APOYOS GUBERNAMENTALES	CUENTAN CON APOYOS GUBERNAMENTALES	BIEN		
	TIENEN FONDOS DE APOYO PARA INVERTIR EN DESARROLLO SOCIAL, CONSTRUCCIÓN DE ESCUELAS, HABITACIONES PARA TRABAJADORES, UN INGRESO ADICIONAL PERO CONDICIONADO A INVERTIR EN EL DESARROLLO SOCIAL	TIENEN FONDOS DE APOYO PARA INVERTIR EN DESARROLLO SOCIAL, CONSTRUCCIÓN DE ESCUELAS, HABITACIONES PARA TRABAJADORES, UN	CUENTA CON APOYO A PREODUCTORES CAMPAÑAS OFTALMOLOGICAS, APOYO MEDICO, LEGAL.	BIEN	X	
	CUENTAN CON APOYO DE ECEX, LA FUNDACIÓN PARA EL APOYO DE LA CUESTIÓN SOCIAL		CONVENIO CON LA FUNDACION PAOLO PESANDO DE ITALIA	MUY BIEN		
	LE HAN INVERTIDO MUCHO AL ECOTURISMO	LE HAN INVERTIDO MUCHO AL ECOTURISMO	NO	MUY MAL	X	X

Fuente Elaboración Propia

Tabla 11 Análisis área social.
Fuente Elaboración Propia

3.3 ANÁLISIS DE LA MATRIZ

En este punto se agruparan todas las prácticas que se determinaron como importantes y factibles. Dando la siguiente matriz que permite un primer acercamiento a la práctica que se ha de adoptar y analizar para la mejora que se quiere detectar.

	IMPORTANTE	
	<ul style="list-style-type: none"> • MANUALES Y REGLAMENTOS POR ESCRITO • CALENDARIO EN LA CAFETICULTURA LOCAL SOBRE LAS ACTIVIDADES, (ESTRATEGIA DE INNOVACION) • AUMENTO EN LA CANTIDAD DE QUINTALES DESTINADA PARA CONSUMO NACIONAL, • DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LA MARCA DE CAFÉ TOSTADO Y MOLIDO A NIVEL NACIONAL • VARIEDAD DE PRODUCTOS CULTIVADOS CON FINES DE COMERCIALIZACION. CACAO, PLANTAS • INFRAESTRUCTURA AL ECOTURISMO 	FACTIBLE

Tabla 12 Matriz Importante-Factible.
Fuente: Elaboración propia.

En esta matriz se agrupa y se sintetiza las 4 áreas analizadas de la organización “Colores” en función de los objetivos perseguidos, se determinó por el consejo de la organización identificar las 3 más importantes para poder realizar el análisis de cada una de ellas. Estas fueron:

- CALENDARIO EN LA CAFETICULTURA LOCAL SOBRE LAS ACTIVIDADES
- DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LA MARCA DE CAFÉ TOSTADO Y MOLIDO A NIVEL NACIONAL.
- VARIEDAD DE PRODUCTOS CULTIVADOS CON FINES DE COMERCIALIZACION. CACAO, PLANTAS.

Para cada una de ellas se realizara la matriz propuesta para las oportunidades.

4.- DESARROLLO DE ESTRATEGIAS PROPUESTAS

Las empresas cafetaleras se encuentran en un proceso de diversificación y se preparan para transformarse de una empresa pequeña a una empresarial.

Para la realización del análisis de las mejoras detectadas se plantea el siguiente cuadro de análisis que consta de la descripción de la mejora, seguido de los requerimientos necesarios, así como de las debilidades, fortalezas que permitan o impidan el aprovechamiento de la mejora, en primera instancia se realizó una reunión con los delegados de la organización para plantearles las propuestas así como los procedimientos metodológicos para realizar este tipo de investigaciones.

El primer paso consiste en la descripción de la mejora, seguido de los requerimientos necesarios para el funcionamiento de la mejora, después se identifica las fortalezas y debilidades de la organización haciendo énfasis en la mejora.

La matriz que tiene bajo análisis la practica detectada, tiene como objetivo identificar y hacer más perceptible cada uno de las necesidades.

ANALISIS DE LAS MEJORAS DETECTADAS

MEJORA: CALENDARIO EN LA CAFETICULTURA LOCAL SOBRE LAS ACTIVIDADES (ESTRATEGIA DE INNOVACION)
Descripción: Diseñar y aplicar la estrategia de acompañamiento a productores, mediante una red de técnicos, que realizarán diagnósticos de la estructura productiva y talleres de diagnóstico rápido participativo, para definir alternativas en cuanto a los mejores tiempos y momentos de siembra, cosecha y comercialización,

hacia la competitividad de las unidades de producción cafetaleras. Identificar las líneas prioritarias y las acciones estratégicas que permitan el desarrollo de la Cafeticultora en cuanto a la siembra y cosecha.

Requerimientos

- Seleccionar y capacitar a un grupo de técnicos y profesionales, interesados en participar en la estrategia de innovación.
- Obtener Diagnósticos de la Estructura Productiva de plantaciones seleccionadas, mediante muestreo estratificado por superficie de los predios.
- Documentar, sistematizar y analizar los datos obtenidos en los DEP; así como, las características socio-culturales y tecnológicas de la cafeticultura. Priorizando los problemas y alternativas propuestos.
- Proponer líneas estratégicas y propuestas de innovaciones a desarrollar, a partir de las características de la actividad cafetalera y para impulsar la transferencia de tecnología para producir café.
- Detallar las tecnologías ecológicas para el manejo de los cultivos orgánicos
- Registrar la producción anual de los cultivos orgánicos por lote Registrar las compras de los insumos, equipos y herramientas.
- Registrar los egresos por cada lote de cultivo orgánico, Registrar la producción, el volumen comercializado y los ingresos económicos por cada lote de la finca

Fortalezas de la organización que permiten el aprovechamiento de esta mejora.

La organización cuenta con el personal apropiado para realizar los diagnósticos, los agricultores están en la mejor disposición de permitir la realización de los diagnósticos. Tienen experiencia en este tipo de diagnósticos, ya que en la certificación para obtener el café orgánico han

<p>realizado diagnósticos</p> <p>Cuenta con el equipo.</p> <p>Realizan las podas de mantenimiento de los cafetos (limpieza fitosanitaria) en la época seca.</p> <p>Los productores participan activamente en la gestión de la comercialización asociativa de cafés especiales.</p> <p>Se tiene un fondo comunitario para la realización de nuevas estrategias.</p> <p>Fomentan acuerdos responsables, de corto, mediano y largo plazos, con otras organizaciones de productores, exportadores e importadores de cafés orgánico</p>
<p>Debilidades y carencias que impiden el aprovechamiento de esta mejora.</p> <p>La distancia de los cafetales a la organización es mucha y a veces de difícil acceso.</p> <p>La organización cuenta con muchos productores lo que haría muy tardado el proceso de recolección de información</p>

Tabla 13 Análisis de mejora 1.
Fuente: Elaboración propia.

La mejora: Calendario en la cafecultura local sobre las actividades y la capacitación a nivel de organización, se limita a generar aprendizajes en la aplicación de técnicas de producción y gestión de calidad a nivel de los productores individuales, deja por fuera un componente clave en la práctica que es la concertación de planes y acciones colectivas que faciliten la consolidación de ofertas homogéneas en la búsqueda de mejores resultados.

Los productores en su mayoría requieren mejoras cuyos resultados sean más visibles y que tengan una relación directa con sus ingresos, difícilmente pueden comprender la importancia que generaría en cuanto a la producción el tener un documento que estandarice el proceso de siembra y cosecha.

MEJORA:

VARIEDAD DE PRODUCTOS CULTIVADOS CON FINES DE
COMERCIALIZACION. CACAO, PLANTAS, MAÍZ ETC.

Descripción:

Mayor diversidad y mejoramiento en la variedad de productos cultivados con fines comerciales, de los productores pertenecientes a la organización, esto con el fin de obtener beneficios que ayudaran a la economía familiar y no depender solamente de un cultivo, en su caso el café.

Solo una pequeña parte de lo que producen lo comercializan, la gran mayoría lo hacen individualmente en sus respectivas localidades

Requerimientos

- Sembrar en las plantaciones de los productores, ordenadamente y en lotes específicos, usando tecnología orgánica, cultivos como: maíz, cacao, hortalizas y frutales.
- Proceso de búsqueda de clientes con diferentes contactos en ciudades cercanas y en diferentes segmentos de mercado.
- Establecer sistemas agroforestales, en toda la unidad productiva, con especies arbustivas y arbóreas nativas e introducidas.
- Criar animales menores como: aves de corral, peces, conejos y cerdos entre otras especies, según las condiciones de los terrenos y del mercado.
- Capacitar a los productores en cuanto a las opciones de comercialización que tienen, en base a los productos que pueden cultivar.

- Fomentar el desarrollo de nuevos estudios que deriven en innovaciones tecnológicas que permitan facilitar la producción de los nuevos productos.

Fortalezas de la organización que permiten el aprovechamiento de esta mejora.

Se cuenta con suficiente terreno para poder cultivar los diferentes productos, las condiciones son aptas para ello.

La organización cuenta con la experiencia de producir productos orgánicos uso de abonos orgánicos producidos por ellos mismos.

La utilización de mano de obra familiar, la realización de labores en forma compartida entre diferentes socios y la utilización de empaques de costo mínimo aprovechando las pocas exigencias de los compradores locales a este respecto.

Una fortaleza que ha desarrollado la organización es la de haber posicionado el producto café como uno de los mejores a nivel local, lo que serviría para consolidar los productos nuevos .

Debilidades y carencias que impiden el aprovechamiento de esta mejora.

Los productores, dentro de sus propias características han mantenido desde el comienzo de la organización, un interés por ir ampliando los productos que pueden cultivar con fines comerciales, la base siempre ha sido el café, pero así también para su propio consumo producen , cacao, maíz, miel, arboles maderables.

La falta de recursos para la adquisición de nueva tecnología o simplemente una visión más amplia ha impedido el desarrollo, así como de facilidades de

financiamiento para ampliar la infraestructura productiva, se consideran las principales limitantes que tienen los productores para ampliar la diversidad de los productos y su mercado.

No se cuenta con canales de comercialización para estos productos, por lo que se requiere nuevas estrategias para su venta.

El tamaño de la bodega y de la organización no es el adecuado para poder almacenar otros productos.

Amenazas que impiden el aprovechamiento de esta mejora.

Los mercados a que podría acceder los productores serían principalmente locales ya que no se cuenta con canales de comercialización.

Los mercados más atractivos están en alguna forma especializados.

La falta de técnicas estandarizadas de cultivo, dificulta en gran medida la homogenización de las calidades de los productos que elaboran, lo que se traduce en una limitación para acceder a los mercados extra locales, especialmente los de las grandes superficies.

Los consumidores tienen preferencias por calidades específicas que quizá no puedan cubrirse.

Los intermediarios a los que tradicionalmente los productores han vendido sus productos.

Tabla 14 Análisis mejora detectada 2.
Fuente: Elaboración propia.

Al respecto, la reflexión que ha hecho la organización es que el problema no sería la demanda, si no la poca oferta que pudieran tener y la diferencia en la calidad de la misma, por lo que han considerado que el primer paso debe ser la mejora de

estas condiciones mediante el acopio y comercialización conjunta en el punto de venta y la consolidación de su presencia en el mercado local, como etapas previas al intento de llegar a otras localidades y otros canales de comercialización.

Manejar una variedad de productos no es una estrategia suficiente para conseguir un buen posicionamiento y mejores ingresos, ya que posiblemente se descuidaría la producción de café que viene siendo el producto líder. Como organización implicaría mayores recursos para acopiar la producción así como el almacenamiento.

MEJORA:
**DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LA MARCA DE CAFÉ
TOSTADO Y MOLIDO A NIVEL NACIONAL.**

Descripción:

La producción y comercialización de café orgánico de calidad se avizora como una alternativa concreta de acceso a mejores precios, en beneficio directo de los productores (valor agregado por procesamiento, por canales de comercialización más directos y el sobreprecio por producto orgánico).

Con esta mejora se pretende Crear como una alternativa de solución competitiva la distribución y comercialización de la marca de café tostado y molido a nivel nacional, para aprovechar el potencial productivo y enfrentar las adversas condiciones de comercialización que atravesaban los pequeños productores cafetaleros mejorando los ingresos de los productores de café.

Procesar (café tostado y molido) y comercializar parte del café que produzcan los productores socios de la organización.

Requerimientos

- Participar activamente en la gestión de la comercialización asociativa de cafés especiales.
- Impulsar el mejoramiento de la infraestructura de beneficio y secado.
- Aprovechar oportunidades de mercado y planificar la producción para obtener las cantidades exigidas en los compromisos formalizados, de acuerdo a las exigencias de calidad establecidas.

- Reducir los costos de producción, el incremento de la productividad y la identificación e oportunidades de mercado que impulse un negocio rentable.
- Actividades que permitan planear los productos, fijar precios, promocionar y distribuir productos que satisfacen necesidades en mercados específicos.
- Diseñar un plan de negocio para esta mejora.

Fortalezas de la organización que permiten el aprovechamiento de esta mejora.

Los productores de café de la organización cuentan con 30 años de experiencia en la producción de café, y actualmente se encuentran en el proceso de café orgánico.

230 Productores de 12 comunidades.

Se tiene un camión para el acopio.

Responsabilidad de los representantes de las comunidades para asistir a las capacitaciones.

Existe el aporte de cada socio/a ya sea en mano de obra y en producto, hasta al momento no esperan tener mayores ganancias.

Se cuenta con la certificación orgánica del café otorgada por IMO NATURLAD así como el certificado JASS que permite la venta en el mercado japonés.

Se cuenta con Maquinaria y equipo para el acopio y procesado de café.

<p>Producto de calidad (competitivo), tiene una ventaja comparativa de calidad (aroma y sabor) en el mercado.</p>
<p>Debilidades y carencias que impiden el aprovechamiento de esta mejora.</p> <p>No existe desarrollado un mercado de consumo de café, lo cual dificulta la comercialización adecuada.</p> <p>Se necesita emprender un proceso de acompañamiento para el mejoramiento de la cadena productiva del café.</p> <p>Poca experiencia en cuanto a la producción y venta de producto tostado y molido.</p> <p>Carencia de profesionales técnicos locales expertos en el tema</p>

Tabla 15 Análisis de mejora 3.
Fuente: Elaboración propia.

Existe una creciente demanda en las variaciones en café, así como un aumento en el consumo, esto es una buena oportunidad para la organización.

Los productores desean ver reflejado el esfuerzo de siembra y cosecha en un producto de consumo final que sea comercializado, incluso por ellos mismos.

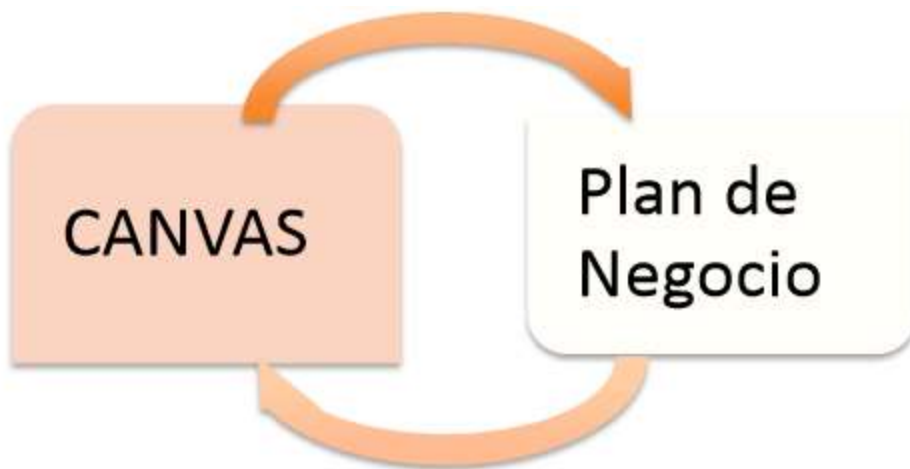
Esta fue la propuesta más interesante y más atractiva para la organización teniendo ya en claro las ventajas y desventajas, fortalezas y debilidades de las 3 propuestas que se manejaron

5.- MODELO DE NEGOCIO (APLICACIÓN A UNA OPORTUNIDAD)

En este Capítulo desarrollaremos la oportunidad detectada

DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LA MARCA DE CAFÉ TOSTADO Y MOLIDA A NIVEL NACIONAL, formulando el modelo de negocio.

Para esto, la herramienta a utilizar será modelos de negocio (CANVAS)



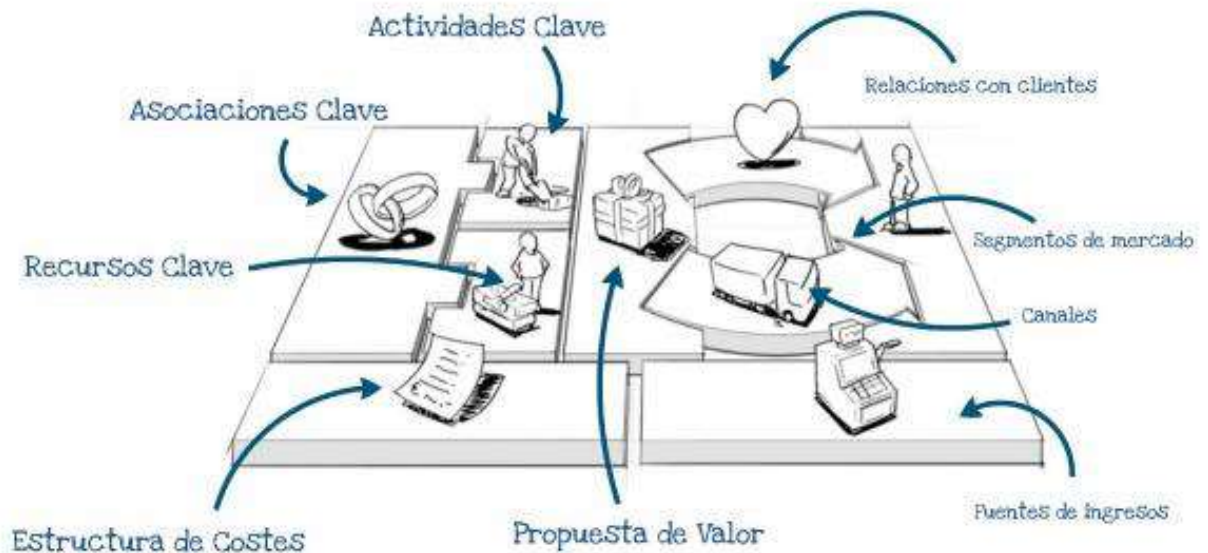
Definición de Modelo de Negocio.

“El modelo de negocio describe cómo las organizaciones crean, entregan y capturan valor.”

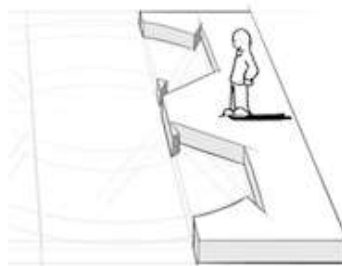
Business Model Generation, Alex Osterwalder & Yves Pigneur.

El CANVAS debe ser entendido como el “Lienzo” en donde se plasman la idea y conceptos para el trabajo y desarrollo en la definición del modelo de negocio. En este lienzo nos basaremos para generar las ideas necesarias para el desarrollo de la mejora detectada.

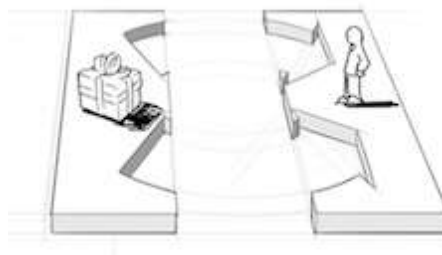
- Describiremos como una organización crea, distribuye y añade valor.
- Visualizamos los aspectos claves de la organización en 9 bloques



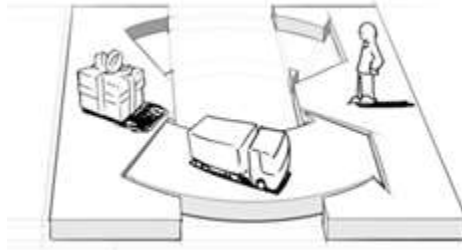
1. **Segmentos de mercado:** A quién nos dirigimos? ¿Qué segmentos consideramos? Cuáles son prioritarios?.



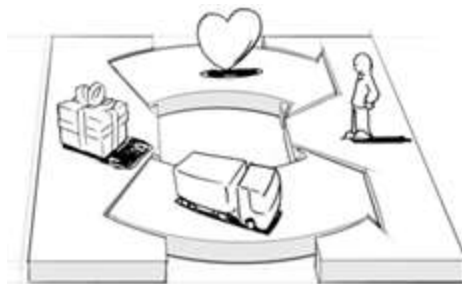
2. **Propuesta de valor:** ¿Qué valor estamos ofreciendo a los clientes? ¿Qué problemas solucionamos? ¿Qué necesidad satisfacemos? ¿Qué beneficios aporta?



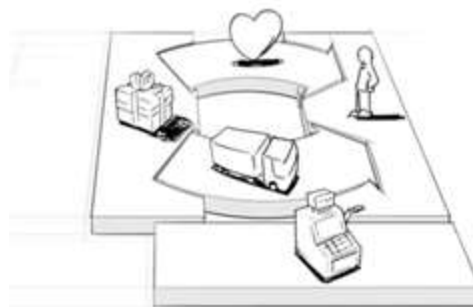
3. **Canales de distribución y comunicaciones:** ¿A través de qué canales/medios se conectará y se atenderá a los clientes? ¿Cómo podemos llegar a ellos? ¿Cómo se integran nuestros canales y cuáles funcionan mejor?



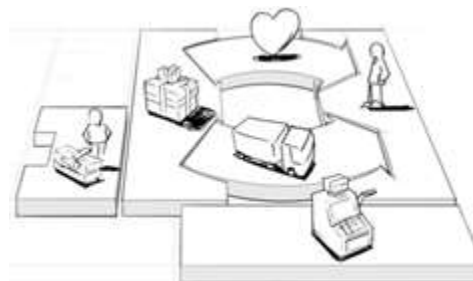
4. **Relación con el cliente:** ¿Qué tipo de relaciones esperan los clientes que se establezcan y se mantengan con ellos? ¿Qué relaciones hemos establecido? ¿Cómo se integran en el modelo de negocio?



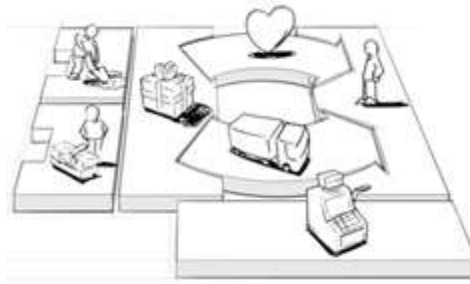
5. **Fuentes de ingreso:** ¿Qué valor están dispuestos a pagar los clientes por dicha solución? ¿Mediante qué formas de pago? ¿Qué margen se obtendrá?



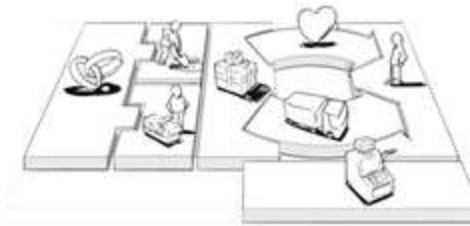
6. **Recursos claves:** ¿Qué recursos clave requiere este modelo de negocio?



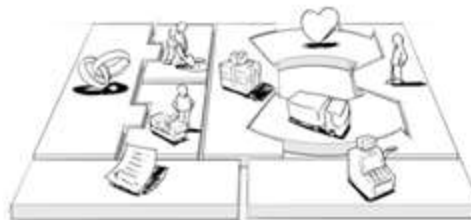
7. **Actividades clave:** ¿Qué soluciones o actividades clave se va a desarrollar en este modelo de negocio? ¿De qué manera se llevará a cabo?



8. **Sociedades clave:** ¿Quiénes son nuestros socios? ¿Quiénes son nuestros proveedores clave? ¿Con quién tendríamos que tener alianzas estratégicas?



9. **Estructura de costos:** ¿Cuál es la estructura de costos de este modelo de negocio?



5.1 APLICACIÓN

DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LA MARCA DE CAFÉ TOSTADO Y MOLIDO A NIVEL AREA METROPOLITANA DE LA CIUDAD DE MEXICO.

Teniendo ya en claro la mejora detectada, procedemos a elaborar el plan de negocios basándose, en la metodología canvas.

La idea:

Buscamos una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de este proyecto con un sistema de planeación tendiente alcanzar metas determinadas.

Café KANAAN se proyecta como un producto orgánico de calidad, aroma y acidez.

SEGMENTO DE MERCADO

¿Para quién estamos creando valor?

¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?

CLIENTES POTENCIALES

MERCADO META (PEQUEÑOS)

- Φ RESTAURANTES
- Φ CAFETERIAS
- Φ CORPORATIVOS
- Φ OFICINAS
- Φ ESCUELAS
- Φ PUBLICO EN GENERAL

Los grupos de consumidores representan diferentes segmentos si:

- ⇒ Sus necesidades requieren justificar una oferta distinta.
(Todos buscan café, que es nuestro producto principal)

- ⇒ Se llega a ellos a través de diferentes canales de distribución.
(No)

- ⇒ Requieren diferentes tipos de relaciones.
(No)

Nos enfocamos a este tipo de mercado ya que son usuarios que requieren de un producto de calidad, buen precio. Pero no tiene muchas exigencias, como las grandes cadenas comerciales o empresas que requieren más atención.

Se pretende una especialización por cliente, enfocarse más a este tipo de consumidores.

¿PORQUE?

El consumo del producto está en crecimiento, y esas áreas no están siendo atendidas. (Mercado meta)

Iniciaremos cubriendo el AREA METROPOLITANA

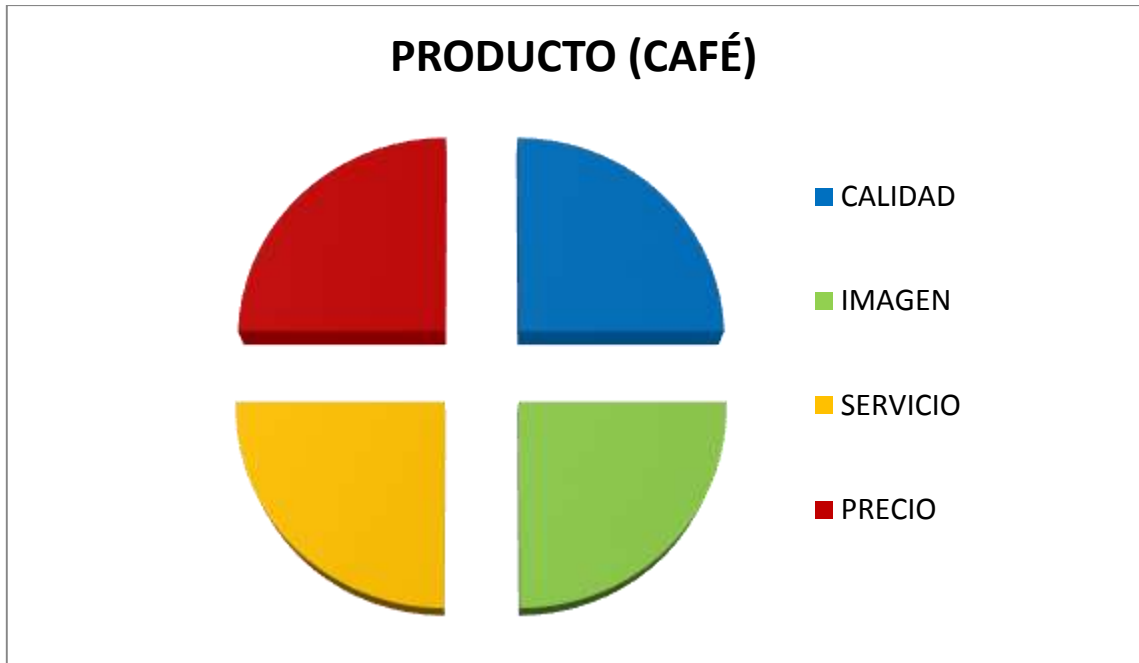
PROPUESTA DE VALOR

⊕ ¿Qué valor entregamos al cliente?

⊕ ¿Cuál de los problemas de nuestro cliente estamos solucionando?



PERFIL DEL PRODUCTO
¿QUE HACE MEJOR AL PRODUCTO?



⇒ **CALIDAD.**



El tipo de café cultivado por la organización colores, posee las siguientes características:

- ⊕ Café cultivado por encima de las 900 mts.
- ⊕ El producto pasa por el proceso de Beneficio seco⁴
- ⊕ Selección de granos.

⁴ El beneficio seco es el segundo proceso de transformación al que son sometidos todos los cafés lavados. En esta fase, la materia prima lo constituye el café pergamino obtenido del beneficio húmedo para obtener el café oro que será utilizado por los tostadores como materia prima

Φ Aroma, Acidez, Cuerpo

Los tres grados comerciales de tostado son: claro, medio y oscuro.

Generalmente un café con tueste claro tiene un sabor más suave que uno con tueste oscuro.

Los tres grados de molienda comercial son: grueso, medio y fino.

Molido grueso para cafetera percoladora, molido medio para cafeteras de filtro, y el molido fino para preparar café tipo expés.

⇒ **SERVICIO**



Propósito:

- Φ Facilitar la adquisición
- Φ Llevar el producto hasta el domicilio.
- Φ Listado de mezclas.
- Φ Productos conexos: confitería y repostería

En este punto es indispensable tener en claro el servicio que se proporcionara, lo que ofrecemos es un producto de calidad, buen precio, pero que además está a la mano, llegar hasta la puerta y ofrecer el producto. Nuestros clientes no necesitaran ir hasta el punto de venta para adquirir el producto.

Además de proporcionar un listado de mezclas esto para tener una especialización por cliente.

Servicio domicilio, cafeterías, venta en expendio.

⇒ **PRECIO**



Se presenta una tabla comparativa sobre los precios y tipo de café ofertado en diferentes cafeterías en el área metropolitana, con los precios que ofrecerá colores.

El precio en el mercado es el siguiente:

Tipo de café					KANAAN
Mezcla	\$150.00	\$150.00	\$160.00	\$150.00	\$140.00
Americano, Italiano y Cubano	\$150.00	\$140.00	\$160.00	\$140.00	\$140.00
Marago	\$180.00	\$180.00	\$200.00	\$180.00	\$170.00

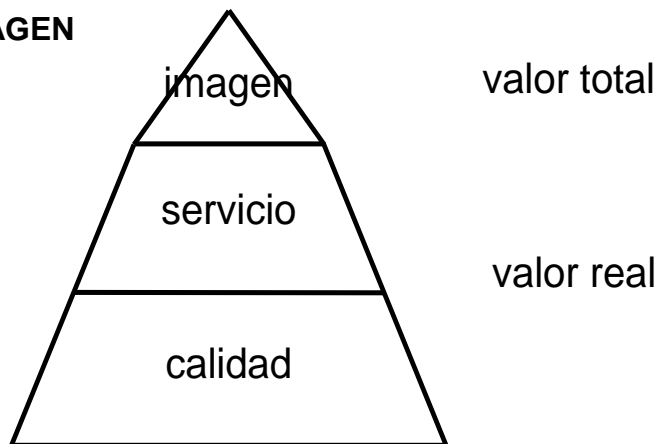
Tabla 16 matriz café-precio.
Fuente: Elaboración propia.

⇒ El precio a ofrecer (precio de productor)

Precios competitivos:

Ofrecer precios en base a los costos de producción, es decir, mantener un promedio para lograr una competitividad adecuada, debido a la gran cantidad de competencia con la que nos vamos a enfrentar.

⇒ **IMAGEN**



Este es un ejemplo de un producto con un alto valor real pero con un manejo de imagen pobre, lo que ocurre con el producto de la organización “Colores”.

Se manejarán 4 aspectos principales para lograr una imagen, nueva fresca del producto.

- Φ ARTESANAL (Por ser un producto orgánico)
- Φ NOVEDOSO
- Φ CREATIVO
- Φ FORMAL.

Buscamos ejes estratégicos para hacer de nuestro producto uno de los principales, o hacerlo más atractivo al público.



Certificación Orgánica.

Este es uno de los principales ejes estratégicos, ya que, en el mercado es una de las principales formas de agregar valor al producto, además que los productos orgánicos están mejor cotizados.

Estandarización de procesos de producción.

Es necesario tener nuestros procesos bien definidos para alcanzar un nivel de calidad de 0% errores, lo cual se reflejará en mayores ventas y un mejor posicionamiento en el mercado.

Consolidación de proveedores.

Al generar una cadena segura de producción, generando confianza entre los eslabones de la misma con el objetivo de asegurar pedidos próximos, este punto está muy relacionado con el anterior, ya que, a medida que el primero se vaya consolidando, el segundo se irá dando de forma independiente.

Identificación de canales y nuevos nichos de mercado.

Que nos permitan entrar en nuevos segmentos de mercado y desarrollo de nuevos canales de distribución.

CANALES DE DISTRIBUCION Y COMERCIALIZACION.

El objetivo principal de la distribución y comercialización será el de posicionar el producto, ubicando la marca y el origen, así como resaltando las ventajas que tiene el producto, es decir colocarlo en las manos de los consumidores. Respondiendo la pregunta ¿Por qué canales prefieren mis clientes ser contactados?

Para esto se utilizaran métodos como:

FUERZA DE VENTAS

- ⊕ Relación cara a cara con cliente.
- ⊕ Visitas a Negocios.
- ⊕ Muestras gratis.
- ⊕ Tarjetas de Presentación
- ⊕ Listado de clientes para ordenar por mensaje de texto.

Las funciones que se pretende con esto es:

- ⊕ Ayudar al cliente a que tome conciencia sobre nuestra propuesta del producto.
- ⊕ Ayudar al cliente a evaluar el producto.
- ⊕ Facilitar su acceso a la compra.
- ⊕ Servicio post-venta

RELACIÓN CON EL CLIENTE



Tipos de relación que se establecerá con el cliente:

- Φ Relación personal: Es la interacción entre el cliente y el vendedor de un producto; normalmente se produce en el momento de la venta.
- Φ Relación personal dedicada: Es la interacción entre el cliente y el prestador de un servicio. Suele existir un responsable para la atención específica a un cliente y normalmente se desarrolla y mantiene durante un plazo de tiempo.
- Φ Co-creación: Se trata de establecer una relación con el cliente que permita crear valor, haciéndolo participe de algunos de los procesos del ciclo de negocio.

FUENTES DE INGRESO

La fuente de ingreso para nuestro modelo de negocio es sencilla:

- Φ Venta de producto “café tostado y molido” en sus diferentes presentaciones.

Y la forma de pago será en efectivo.

Se realizara un catálogo para que el cliente pueda ver las diferentes mezclas y tipos de café.

RECURSOS CLAVES

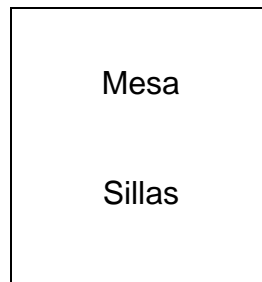
Para la puesta en marcha del negocio se requerirá de recursos que son esenciales para su funcionamiento.

¿Qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor?

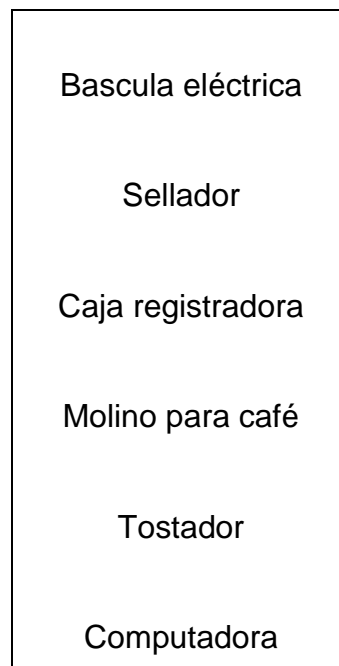
TIPOS DE RECURSOS:

R. Físico: estos son los activos que necesitamos para el desarrollo de nuestra actividad:

Mobiliario:



Maquinaria y Herramientas:



Acondicionamiento del local

R. Intelectuales (patentes de marcas, derechos de autor, datos...)

Planificación comercial: imagen de marca, diseño de empaque y producto.

Relación con el cliente.

- Φ Relación cara a cara con cliente.
- Φ Visitas a Negocios.

Certificaciones.

- Φ Imo-naturland certificación orgánica.
- Φ Bird Friendly certificación de medio ambiente.

R. Humanos

- Φ Director.
- Φ Agente de Ventas.
- Φ Agente de Ventas.

R. Financieros

La inversión necesaria será cubierta por la organización colores.

ACTIVIDADES CLAVES

Aquí vamos a describir las actividades claves que permitirán entregar a nuestro cliente la propuesta de valor.

Las dividimos en tres actividades:

Φ Producción.

- Se traerá el café verde⁵ para tostarlo y molerlo en el local que se tendrá destinado para el negocio, esto permitirá darle mayor calidad al producto.
- Se maneja un catálogo de mezclas para que el cliente pueda adquirir el café que requiera.
- Se maneja una base de datos con información de preferencias de clientes para determinar su compra.

Φ Solución de problemas:

- FUERZA DE VENTAS
- relación cara a cara con cliente.
- Visitas a Negocios.
- Muestras gratis.
- Tarjetas de Presentación

Φ Red/Plataforma.

- Nos mantendremos en las redes sociales para mantener contacto con nuestros clientes.

SOCIEDADES CLAVES

Aquí identificamos nuestros aliados estratégicos.

⁵ Es el nombre que recibe el grano de café posterior a que se le haya separado las distintas envolturas a través del proceso de descascarillado. Este es tipo de café que se encuentra listo para ser tostado y posteriormente molido o se tendrá un diseño de empaque que vaya de acuerdo con el producto orgánico.

- Nuestro principal proveedor serán los productores de café que pertenecen a la organización colores.
- Para el empaque (impresión y diseño) estaremos asociados con la empresa “Crea”

ESTRUCTURA DE COSTOS.

ACTIVO FIJO			
CONCEPTO	ARTICULO	CANTIDAD	PRECIO
MAQUINARIA Y EQUIPO	Bascula eléctrica	1	3200
	Sellador	1	2000
	Caja registradora	1	1800
	Molino para café	1	9000
MOBILIARIO	Mesa	2	400
	Sillas	6	480
EQUIPO DE OFICINA	Computadora	1	6000
	Papelería		300
RENTA	Renta de local	1	15000
		TOTAL	38180

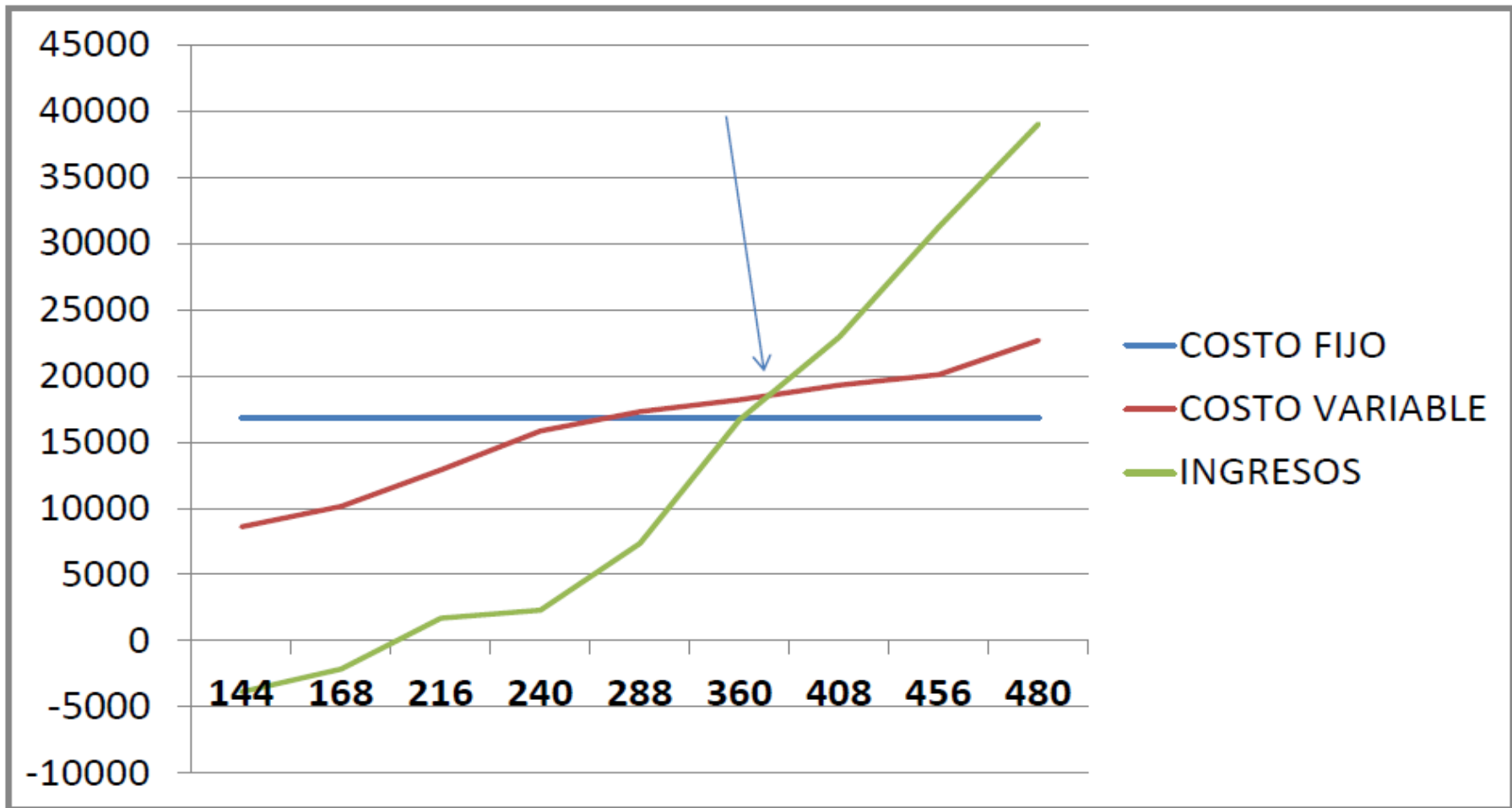
ACTIVOS DIFERIDOS			
CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO
PROMOCION INICIAL	Tarjetas de presentación	1000	600
	Muestras gratis	60 kg	3000
PERMISOS	Tramites de permisos		500
GASTOS PREOPERATIVOS	Varios		1000
REMODELACION DE LOCAL	Acondicionamiento del lugar		5000
		TOTAL	10100

CAPITAL DE TRABAJO			
CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO
SUELDO	Administrador	1	7000
	Vendedor	1	4000
MATERIA PRIMA	Café	70 kg	3500
MATERIAL DIRECTO	Bolsas (empaquete con impresión)	200	1800
INSUMOS	Varios		1000
		TOTAL	17300

FLUJO DE CAJA									
	CONCEPTO	MESES							
		0	1	2	3	4	5	6	7
COSTOS DE INVERSIÓN	INVERSIÓN								
	ACTIVOS FISICOS	38180							
	Maquinaria y equipo	16000							
	Mobiliario	880							
	Equipo de oficina	6300							
	Renta de local	15000							
	ACTIVOS DIFERIDOS	12100							
	Promoción inicial	3600							
	Permisos	500							
	Gastos pre operativos	2000							
	Capacitación	1000							
	Remodelación de instalaciones	5000							
	CAPITAL DE TRABAJO	18300							
	Sueldo	12000							
	Materia prima	3500							
material directo	1800								
Insumos	1000								

FLUJO DE CAJA									
	CONCEPTO	MESES							
		0	1	2	3	4	5	6	7
COSTO DE OPERACIÓN	COSTO DE OPERACIÓN		22600	24000	26400	28900	30100	30100	30100
	COSTO DE PRODUCCION		7600	8950	11700	14550	16000	16000	16000
	Materia Prima		4800	6000	8400	10800	12000	12000	12000
	Servicio		1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200
	Insumos		800	850	900	1000	1100	1100	1100
	Material directo		800	900	1200	1550	1700	1700	1700
	COSTOS ADMINISTRATIVOS		12300	12300	12300	12300	12300	12300	12300
	Material de oficina		300	300	300	300	300	300	300
	Salarios administrativos		7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000
	Renta de local		5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000
	COSTO DE VENTAS		5500	5500	5500	5500	5500	5500	5500
	Salario de vendedor		4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500
	Flete de envío		1000	1200	1200	1300	1300	1300	1300
INGRESO	VENTAS		18720	21840	28080	31200	37440	46800	53040
UTILIDAD DE OPERACIÓN	INGRESOS-COSTO DE OPERACIÓN		-3880	-2160	1680	2300	7340	16700	22940

N									
	ISR+RU(20%)				336	460	1468	3340	4588
	FLUJO DE CAJA	68580	-3880	-2160	1344	1840	5872	13360	18352



$$P.E = \frac{16\,800}{1 - (26\,300/48\,600)} = \$36\,614 / 130 = \mathbf{282\, KG}$$

EVALUACIÓN FINANCIERA

¿CUANTO SE ESPERA GANAR?

UTILIDAD TOTAL = TOTAL INGRESOS- TOTAL COSTOS

$\$126488 - 68580 = 57908$ EN EL PRIMER AÑO (UTILIDAD DE 5 MESES)

¿CUANDO SE RECUPERA LA INVERSIÓN?

PRC=

68580	+3880	+2160	-1344	-1840	-5872	-13360	-18352	-18352	-18352
-------	-------	-------	-------	-------	-------	--------	--------	--------	--------

8.15 MESES

RENTABILIDAD PROMEDIO: UTILIDAD MENSUAL PROMEDIO/INVERSION)

$(126488/12) / 68580 = \mathbf{15.36\%}$

Tal como habrán podido observar, a lo largo de este apartado no se hacen consideraciones contables elaboradas, como tampoco se hace referencia al valor presente o a las fórmulas comunes para hacer las equivalencias financieras correspondientes.

Esto último supone una tasa de descuento igual a cero, lo único que se solicita es que los costos y los ingresos estén a precios constantes, esto es, sin considerar el efecto de la inflación.

La principal razón es que cuando se siguen los cánones establecidos, los resultados parciales y finales están fuera del alcance de los responsables, de hecho terminan por confundirlos, lo que impide que aporte su experiencia y sentido crítico.

Con esto no se niega la posibilidad de que en otra etapa se cuente con el apoyo de un especialista para hacer los cuadros de análisis, calcular las equivalencias, incluir gastos devengables o estados proforma típicos de la evaluación de proyectos, que incluso pueden ser necesarios para fines contables, fiscales o bancarios.

Pero no en este momento, en el que el propósito central es hacer la ideación y valoración general del negocio, dar cauce a la imaginación más que adormecerla con análisis detallados.

CONCLUSIONES

Tal como se planteó al inicio, el objetivo de la tesis fue: identificar una mejora para la organización “Colores” y sobre esa mejora realizar un modelo de negocio.

Para el cumplimiento al mismo se realizó el análisis a la organización con técnicas que ayudaran a evaluar lo que está realizando, fue así que a través del Benchmarking combinado con el SWOT se identificaron una serie de mejoras, mismas que se integraron y analizaron. Sobre esto se puede afirmar que se dio cumplimiento al objetivo planteado.

La realidad revelada en nuestro análisis, nos permite afirmar que la organización tiene potencial para crecer y colocarse dentro de las más productivas de la región. A mi juicio este trabajo resultara ser el detonador para poder aprovechar los recursos con que cuenta la organización, si se lleva acabo el modelo planteado.

Entre los resultados obtenidos destacan los siguientes:

- No se utilizó la técnica SWOT en su conjunto, ya que esta no aportaba grandes resultados, no lograba identificar las mejoras necesarias.
- El Benchmarking fue de mayor utilidad para la organización, ya que les fue fácil entender a los productores la forma en que se desarrolla, fue un análisis comparativo de la organización con dos empresas establecidas en la región y que están teniendo éxito. Esta metodología resulta ser coherente con el objetivo que nos planteamos al desarrollar todo el proceso de investigación.
- El análisis a cada una de la mejora se realizó con ayuda de los directivos de “Colores” involucrándolos en el trabajo y motivándolos a ver por el desarrollo de la organización.

En cuanto al modelo de negocio podemos decir lo siguiente:

- Se integró el lienzo que ilustra el modelo de negocio de la organización, se plasma de forma gráfica la mejora detectada y la que a opinión de los directivos y propia fue la que impulsará el desarrollo de la misma: DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LA MARCA DE CAFÉ TOSTADO Y MOLIDO A NIVEL AREA METROPOLITANA DE LA CIUDAD DE MEXICO.
- El nivel de conocimiento del producto por parte del consumidor objetivo es significativo, por lo tanto se puede decir que si existe mercado para este producto.
- Existe un alto nivel de aceptación del producto por parte del cliente meta, así lo demuestra la investigación de mercado realizada, en la que se observa la disponibilidad de comprar y consumir este producto.

BIBLIOGRAFÍA

Fuentes Zenón Arturo “Cómo armar un plan de negocio” División de Estudios de Posgrado Facultad de Ingeniería UNAM 12 de noviembre de 2008.

Fuentes Zenón Arturo “Conceptos y técnicas de evaluación” División de Estudios de Posgrado Facultad de Ingeniería UNAM. Publicación Electrónica: agosto de 2010.

Pérez Poumian Magda Leticia “La finca Irlanda: modelo organizacional de la agricultura orgánica-biodinámica, sustentable y responsable. Cambio y estrategia en una organización cafetalera en el soconusco. Publicación Diciembre 2006.

Robert C. Camp Benchmarking, / Primera edición; 1993. / Editorial Panorama Editorial, S.A.

Spendolini J. Michael BENCHMARKING.. Editorial Norma. 1era Edición. Colombia. 1992.

Plan estratégico de desarrollo 2000-2010 provincia de Morropon – Chulucanas.

Universidad Autónoma de Chiapas. “Diversificación de actividades económicas en tres empresas cafetaleras del Soconusco, Chiapas y su participación en las cadenas globales de mercancías”. Consorcio de Ciencias Sociales y Humanidades Tercer Coloquio en Estudios Regionales 2011.

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura – iica. Estudio de caso en comercialización de pequeños productores rurales. Noviembre 2009.

http://www.ingenieria.unam.mx/sistemas/semblanzas/Fuentes/serie/planeacion_imagenes/Enf_Plan.pdf