UNIVERSIDAD AUTONOMA CHAPINGO

Centro de Investigaciones Económicas, Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial

TESIS

Estrategia de desarrollo para una empresa proveedora de frutas y hortalizas frescas a restaurantes de la ciudad de Puebla

que como requisito parcial para obtener el grado de

Maestro en Estrategia Agroempresarial

Presenta

Yasmín Zavaleta González

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA CHAPINGO
MÉXICO
DIRECCIÓN GENERAL ACADÉMICA
DEPTO. DE SERVICIOS ESCOLARES
OFICINA DE EXÁMENES PROFESIONALES

Bajo la supervisión de: Dr. Vinicio Horacio Santoyo Cortés

CIESTAAM

Chapingo, México; a 25 de enero del 2017.

ESTRATEGIA DE DESARROLLO PARA UNA EMPRESA PROVEEDORA DE FRUTAS Y HORTALIZAS FRESCAS A RESTAURANTES DE LA CIUDAD DE PUEBLA

Tesis realizada por ***Yasmín Zavaleta González***, bajo la dirección del Comité Asesor indicado, aprobada por el mismo y aceptada como requisito parcial para obtener el grado de:

MAESTRO EN ESTRATEGIA AGROEMPRESARIAL

COMITÉ ASESOR

DIRECTOR: _____

DR. VINICIO HORACIO SANTOYO CORTÉS

ASESOR: _____

DR. MANRRUBIO MUÑOZ RODRÍGUEZ

ASESOR: _____

DR: JUAN JOSÉ FLORES VERDUZCO

DEDICATORIA

A mi familia

A mi mama, que a pesar de la distancia siempre estuvo al tanto de que descansara de que comiera a mis horas, de mis estados de ánimo y salud y quien nunca dejo de darme ánimos para seguir a delante y ver culminada una meta más.

A mi abuelita, porque en cada conversación telefónica que teníamos nunca dejaba de darme palabras de aliento y de sentir todo el amor y orgullo que siente por mí.

A mi hermano, aunque a veces me hacía enojar con sus ocurrencias siempre se sacaba una risa en los momentos más estresantes.

A mi tía Benny, por todo el apoyo que me brindo para poder alcanzar esta meta, agradezco toda la comprensión y paciencia que me tuvo, así como esas palabras de aliento y de regaño en los momentos precisos para no tirar la toalla en el camino.

A mí hijo-sobrino-primito, Mi Dieguito quien le daba momentos de alegría a mis días más estresantes con sus ocurrencias y esa energía interminable que tiene. Te amo mi niño hermoso.

A mi gran amiga de maestría

Viole, a quien me brindo su amistad, su casa y cariño incondicional durante estos dos años de maestría, te quiero amiga y sé que esta amistad continuara al pasar del tiempo.

AGRADECIMIENTOS

Primeramente, a Dios porque a pesar de las complicaciones que se presentaron en el camino me permitió cumplir esta meta.

A la Universidad Autónoma Chapingo de la cual me siento muy orgullosa de formar parte y de haber podido realizar mis estudios de posgrado en uno de sus departamentos.

Al Centro de Investigaciones Económicas, Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial, por haberme brindado todas las facilidades y comodidades necesarias para realizar mis estudios de posgrados.

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología por aportar los recursos económicos que fueron necesarios para el estudio de este posgrado.

A mis asesores; el Dr. Vinicio Horacio Santoyo Cortés, el Dr. Manrrubio Muñoz Rodríguez y el Dr. Juan José Flores Verduzco por los conocimientos compartidos y por cada uno de los aportes hechos a la presente tesis.

A mis compañeros de maestría: Violeta, Benjamín, Cesar, Israel, Luis, Jimena, Armando y Mario por cada una de las pláticas compartidas, que aunque en algunos casos fueron pocas, puedo asegurar que aprendí mucho de cada uno de ustedes.

DATOS BIOGRÁFICOS

Datos personales

Nombre: Yasmín Zavaleta González

Fecha de nacimiento: 17 de junio de 1991

Lugar de nacimiento: Martínez de la Torre Veracruz

CURP: ZAGY910617MVZVNS08

Profesión: Licenciado en Administración de Empresas

Cédula Profesional: 09281120

Desarrollo académico

Bachillerato: Bachilleres de Martínez de la Torre

Licenciatura: Universidad IVES

Desarrollo laboral

De enero 2013 a junio 2014 encargada del área de Seguimiento del CECS-Chapingo en el estado de Oaxaca.

De junio 2014 a abril 2016 a la fecha como facilitadora del CEIR-UACh en el estado de Puebla.

De julio de 2016 a febrero del 2017 como Formadora del CEIR-UACh en el estado de Puebla

RESUMEN GENERAL

Estrategia de desarrollo para una empresa proveedora de frutas y hortalizas frescas a restaurantes de la ciudad de Puebla

Este trabajo surge motivado por estudiar el modelo de negocio de una Comercializadora que declaraba tener interés en acercar a productores de frutas y hortalizas del estado de Puebla, México, al mercado restaurantero de su capital. Sin embargo, los primeros acercamientos mostraron que la Comercializadora si bien era proveedora de estos productos a restaurantes, ni ella ni sus clientes privilegiaban el origen local de los productos. Esto, aunado a que la empresa mostraba serios problemas financieros y administrativos que amenazaban su permanencia, se reorientó el trabajo a proponer una estrategia de desarrollo para la Comercializadora. Para ello se realizó un diagnóstico interno y del entorno de la Comercializadora, se precisó su problemática y su estructura causal; y finalmente se diseñó y evaluó una propuesta de desarrollo. Se encontró que los principales problemas de la empresa de proveeduría de frutas y hortalizas a restaurantes eran liquidez insuficiente, problemas de control de personal y una estrategia de cobranza ineficiente. Para que la Comercializadora pudiera incorporar nuevos clientes tenía que contemplar las exigencias de los restaurantes, las cuales eran: los productos deben cumplir con las características solicitadas de manera constante, entregas a tiempo, variedad de productos y el precio acorde a lo que ofrece. De acuerdo a los dos puntos anteriores la estrategia de desarrollo para la Comercializadora consistió en redefinir una estrategia comercial, una estrategia de cobranza y el proceso operativo, además de proponer una estrategia de promoción para dar a conocer a la Comercializadora entre el sector restaurantero poblano.

Palabras clave: Restaurantes, proveeduría a domicilio, estrategia de desarrollo

ABSTRACT

Development strategy for a company supplying fresh fruit and vegetables to restaurants in the city of Puebla

This work is motivated by studying the business model of a marketer who declared interest in bringing fruit and vegetable producers from the state of Puebla, Mexico, to the restaurant market of its capital. However, the first approaches showed that the marketer, who was a supplier of these products to restaurants, neither she nor her clients favored the local origin of the products. This, coupled with the fact that the company showed serious financial and administrative problems that threatened its permanence, reoriented the work to propose a development strategy for the marketer. For that, an internal and the environmental diagnosis of the marketer were carried out. Its problematic and its causal structure were specified. And finally a proposal for its development was designed and evaluated. It was found that the main problems of fruit and vegetable supply companies to restaurants are insufficient liquidity, problems with personnel control and an inefficient collection strategy. In order for the marketer to be able to incorporate new customers, it must contemplate the requirements of the restaurants, which are: the products must comply with the characteristics constantly demanded, on-time delivery, variety of products and the price according to what it offers. According to the two previous points, the development strategy for the marketer is to redefine a commercial strategy, a collection strategy and the operational process, in addition to proposing a promotional strategy to make known the marketer among the restaurant sector of the city of Puebla.

Key words. Restaurants, home delivery, development strategy.

Thesis, Universidad Autónoma Chapingo

Author: Yasmin Zavaleta González
Advisor: Dr. Vinicio Horacio Santoyo Cortés

ABREVIATURAS

CANIRAC	Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y Alimentos Condimentados
CEDA	Central de abastos
VAN	Valor actual neto
TIR	Tasa interna de retorno
B/C	Relación beneficio costo
Has.	Hectáreas
t	Toneladas

CONTENIDO

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN 1

1.1 Antecedentes 1
1.2 Justificación 3
1.3 Preguntas a responder 4
1.4 Objetivos 4
1.5 Hipótesis 5
1.6 Organización del trabajo 6

CAPÍTULO 2. MARCO CONCEPTUAL 8

2.1 Para la identificación de acciones de mejora de la Comercializadora 8
2.1.1 Red de Valor 8
2.1.2 Modelos de Negocio 10
2.1.3 Cuadro estratégico 19
2.1.4 Árbol de problemas 20
2.1.5 Matriz ERIC 22
2.2 Para el diseño y evaluación de la estrategia de desarrollo para la Comercializadora 25
2.2.1 Estrategia comercial 25
2.2.2 Formulación de proyectos 28
2.2.3 Evaluación de proyectos 29

CAPÍTULO 3. METODOLOGIA 32

3.1 Para la identificación de acciones de mejora de la Comercializadora 32
3.2 Para el diseño y evaluación de la estrategia de desarrollo 34

CAPÍTULO 4. IDENTIFICACIÓN DE ACCIONES DE MEJORA PARA LA COMERCIALIZADORA 36

4.1 Descripción de la Comercializadora 36
4.2 Análisis del entorno de la Comercializadora 44
4.2.1 Clientes 44
4.2.2 Proveedores 51
4.2.3 Competidores 52
4.2.4 Complementadores 56
4.3 Problemas percibidos y su estructura causal 59
4.4 Árbol de problemas 66
4.4.1 Problema central 68
4.4.2 Efecto principal 68
4.4.3 Hechos presentados después de analizada la problemática que refuerzan la problemática y la estructura causal detectada. 69
4.5 Acciones estratégicas a implementar por la Comercializadora 70

CAPÍTULO 5. DISEÑO Y EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO PARA LA COMERCIALIZADORA 72

5.1 Diseño de la estrategia de desarrollo 72
5.1.1 Estrategia comercial 72
5.1.2 Diseño operativo 76
5.1.3 Estrategia de cobranza 79
5.1.4 Estrategia de promoción 80
5.1.5 Captación de clientes 80
5.2 Recursos necesarios y su financiamiento 81
5.3 Evaluación de la estrategia de desarrollo (Rentabilidad y riesgo de la estrategia de desarrollo) 84
5.4 Análisis integral de la propuesta 86

CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES 87

LITERATURA CITADA 89

APENDICES 90

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Clientes de la Comercializadora de agosto 2014 a mayo 2015 49

Cuadro 2. Productos de mayor demanda por los restaurantes y las principales características que deben poseer 50

Cuadro 3. Aciertos y desaciertos de los proveedores tradicionales (competidores de la Comercializadora) 53

Cuadro 4. Fortalezas y debilidades de la Comercializadora 53

Cuadro 5. Comparativo de precios/kg entre los supermercados y la Comercializadora (agosto 2015) 55

Cuadro 6. Descripción de puestos del personal necesario en la Comercializadora 78

Cuadro 7. Valuación de Puestos 81

Cuadro 8. Estimación del costo de abastecer en un mes a un restaurante al 30 de abril del 2016 82

Cuadro 9. Costos de promoción y capacitación 83

Cuadro 10. Costos de operación de la Comercializadora 83

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Estructura de la Tesis 6
Figura 2. Estructura de la red de valor 8
Figura 3. Representación gráfica del Lienzo Canvas 17
Figura 4. Ejemplo de Matriz ERIC 24
Figura 5. Las 4 P de la mezcla de marketing 26
Figura 6. Comparación del modelo de negocios de la Comercializadora vs empresas líderes de acuerdo a su propuesta de valor inicial 41
Figura 7. Cuadro estratégico entre la Comercializadora y las empresas Aires de Campo y Campo Vivo 42
Figura 8. Canales de distribución de frutas y hortalizas usados por restaurantes y por la Comercializadora 45
Figura 9. Valoración de los aspectos a ofrecer por los proveedores 46
Figura 10. Satisfacción actual de los restaurantes con su servicio de proveeduría de frutas y hortalizas 47
Figura 11. Aspectos que los restaurantes consideran debe mejorar su proveedor de frutas y hortalizas 50
Figura 12. Características a poseer el producto para ser considerado de calidad 51
Figura 13. Estructura de la red de valor de la empresa la Comercializadora 58
Figura 14. Árbol de problemas de la Comercializadora 67
Figura 15. Matriz ERIC de la Comercializadora 70

LISTA DE APÉNDICES

Apéndice 1. Encuesta aplicada a restaurantes de la ciudad de Puebla..... 90
Apéndice 2. Proyección de ingresos Año 1 94
Apéndice 3. Proyección de ingresos Año2 94
Apéndice 4. Proyección de egresos Año 1 95
Apéndice 5. Proyección de egresos Año 2 96

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

Puebla ocupa el tercer lugar nacional en producción de hortalizas a cielo abierto SAGARPA (2014), reportando un total de 56,000 has. sembradas con una producción de 716,000 t de diferentes especies y un valor de la producción de $2,400,000,000.00; por otro lado, en 2003 la ciudad de Puebla ocupó el quinto lugar en la industria restaurantera con un total de 11,980 restaurantes establecidos según datos reportaos por la Canirac en ese año.

Restaurantes y cafeterías de hospitales o empresas producen entre 500 y 10,000 comidas diarias (IICA, 2001) con fin de ofrecerlas sus comensales, quienes, por el estilo de vida existente actualmente, se ven en la necesidad de consumir alimentos fuera de su hogar; es por ello que algunos establecimientos han comenzado a preocuparse por el origen y forma en la que se producen los agroalimentos que utilizan como materia prima para elaborar sus platillos. Como muestra de esto se puede mencionar que en la ciudad de Puebla se encuentran restaurantes como el Mural de los Poblanos, Fonda de Santa Clara, Pinche & Chef, Pancito Tun Tun, y la Berenjena, los cuales pertenecen al movimiento denominado **Slow Food** y por lo cual su interés principal es adquirir productos libres de sustancias químicas que sean producidos por productores regionales.

De acuerdo a lo anterior, que se concibió a Puebla como una “ciudad ideal” para promover e implementar el uso de alimentos provenientes de productores poblanos para la elaboración de los platillos típicos de la gastronomía regional. Dada esta situación, se vislumbró la posibilidad de crear una red de productores poblanos para poder hacer llegar dichos productos hasta los restaurantes de la ciudad de Puebla.

Pero ¿cómo hacer que los restaurantes de la comprara los productos de distintos productores del estado? La solución que encontró el Gerente de una asociación

civil (a la que a partir de ahora llamaremos la Asociación) fue crear una alianza con una empresa de productos primarios (a partir de aquí será llamada la Comercializadora), dicha empresa estaba ubicaba en el estado de Hidalgo, pero en agosto del año 2014 estableció su primera sucursal en la ciudad de Puebla. De la alianza entre Comercializadora y Asociación se pretendía alcanzar los siguientes objetivos:

1. Innovar en la producción y comercialización de productos agroalimentarios,
2. Incorporar como proveedores a productores de la pequeña agricultura familiar,
3. Desarrollar prácticas de producción sostenibles,
4. Valorizar la gastronomía poblana,
5. Fortalecer vínculos entre campesinos y cocineros de los restaurantes,
6. Reducir el intermediarismo.

Como puede observarse, el proyecto descrito parecía que beneficiar a los productores que formaran parte de la red de proveedores que se pretendía conformar, por esta razón resultó ser un modelo interesante para estudiar y documentar, razón por la cual se tomó como tema de estudio para la presente tesis. Sin embargo, al pasar los meses y al ir conociendo la situación en la que se encontraba la Comercializadora, el proyecto fue tomando otro enfoque de estudio.

El cambio fue un poco drástico: en lugar de enfocarse al análisis de la conformación de la red de proveedores, los beneficios que obtendrían al pertenecer a la red, así como los clientes, además de la funcionalidad de un modelo de este tipo, la investigación se centró en estudiar, detectar y proponer alternativas de solución para la Comercializadora, ya que estaba atravesando por periodos de incertidumbre financiera, así como problemas de control y organización, todo esto acompañado del deseo de incrementar su número de clientes, por lo que sus principales intereses se basaban en: conocer el tipo de proveeduría de frutas y hortalizas demandado por los restaurantes de la ciudad

de Puebla, solucionar los problemas de liquidez, organización y control de la Comercializadora, dejando de lado la conformación de la red de proveedores (este proyecto fue aplazado por un tiempo de 5 años aproximadamente).

Finalmente, aunque el objetivo del trabajo había cambiado, se encontró interesante estudiar a la Comercializadora, ya que representaba el caso de una empresa preocupada por la satisfacción de los clientes buscando siempre nuevas formas de “complacerlos”, pero que al mismo tiempo presentaba problemas administrativos que al empezar a afectar el servicio de proveeduría, dieron origen a clientes insatisfechos.

1.2 Justificación

Como se mencionó líneas arriba, el tema de la presente investigación sufrió un cambio de enfoque pasando del desarrollo de una red de proveedores para la Comercializadora a realizar propuestas para solucionar problemas internos (tanto financieros como administrativos).

Pero, ¿por qué la decisión de darle otro enfoque a la presente investigación?

La respuesta se compone básicamente por dos razones: la Comercializadora presentaba problemas internos, los cuales era necesario solucionar para poder dar la atención esperada por los clientes y; el objetivo principal a corto plazo de la Comercializadora era incrementar el número de clientes.

Por lo anterior, el interés de la presente tesis radica en proponer una estrategia de desarrollo para la Comercializadora que fue objeto de estudio, con la finalidad de dar solución a la problemática que presentaba, para que esta pudiera alcanzar su objetivo principal (el incremento en el número de clientes) y poder dedicar mayor tiempo a la conformación de la red proveedores, como un objetivo a largo plazo.

Se considera que la presente investigación es relevante porque permite dar a conocer lo que esperan y valoran los restaurantes de los proveedores de insumos a domicilio, permitiendo crear un servicio ideal de proveeduría a restaurantes a domicilio, resaltando que si bien no siempre el cliente tiene la razón, si una empresa quiere sobresalir de la competencia es necesario que brinde a sus clientes productos y servicios con las características que son apropiadas según las consideraciones de estos.

1.3 Preguntas a responder

Las preguntas a las cuales se les pretende dar respuesta con la presente investigación son las siguientes:

1. ¿Cuáles son los principales problemas que puede enfrentar una empresa de proveeduría de frutas y hortalizas frescas a restaurantes de la ciudad de Puebla?

2. ¿Cuáles son las exigencias actuales de los restaurantes a sus proveedores a domicilio?

3. ¿En qué consistiría una estrategia de desarrollo para una empresa proveedora de frutas y hortalizas frescas a restaurantes de la ciudad de Puebla?

1.4 Objetivos

La presente investigación persigue tres objetivos principales, los cuales se enlistan a continuación:

1. Identificar la problemática a la cual se enfrenta la Comercializadora, a través del análisis de los actores que forman parte del entorno de la empresa con la finalidad de identificar acciones para solucionar dicha problemática.

2. Especificar cuáles son las exigencias tanto de calidad de producto como calidad del servicio que los restaurantes de la ciudad de Puebla manifiestan tener con sus proveedores de insumos a domicilio, con la finalidad de que la Comercializadora aproveche dichas exigencias para ganar más clientes, además de mantenerlos 100% satisfechos.

3. Construir una estrategia de desarrollo para la Comercializadora con base en la problemática detectada, redefiniendo la estrategia comercial, proponiendo una reingeniería tanto del proceso operativo como del administrativo, además de realizar la evaluación financiera de dicha propuesta identificando cuales son los riesgos que corre la empresa al implementarla.

1.5 Hipótesis

De acuerdo a las preguntas y los objetivos propuestos arriba, se sugieren las siguientes hipótesis:

1. La principal problemática de la Comercializadora radica en la pérdida de clientes, lo cual podría estarse originando por la insuficiente liquidez con la que cuenta la empresa.

2. Los restaurantes de la ciudad de Puebla presentan las siguientes exigencias en cuanto a calidad del producto: que el producto corresponda a las características solicitadas, que la calidad sea constante, entregas a tiempo, servicio de entregas todos los días que sea solicitados.

3. Una estrategia de desarrollo para una empresa que enfrenta problemas de liquidez, organización y control, consistiría básicamente en asegurar la satisfacción total de los clientes tomando en cuenta lo que esperan estos clientes del servicio de proveeduría a domicilio e implementar una estrategia de cobranza efectiva y controles internos de personal.

1.6 Organización del trabajo

El presente trabajo se encuentra conformado por ocho capítulos, tal y como se muestra en la Figura 1.

El capítulo uno aborda la parte introductoria al trabajo de investigación, la cual se encuentra compuesta en primer lugar del apartado de antecedentes donde se describe la evolución que tuvo el trabajo, posteriormente sigue el apartado de justificación en la que se expone la relevancia de estudiar el tema presentado, seguidos se encuentran los apartados de preguntas de investigación, objetivos e hipótesis, estos últimos puntos se relacionan entre sí.

El capítulo dos se refiere al marco conceptual, en donde se abordan y describen los principales conceptos que son utilizados en el documento de tesis como los son: red de valor, modelo de negocios, cuadro estratégico, árbol de problemas, matriz Eric, estrategia comercial, formulación de proyectos y evaluación de proyectos.

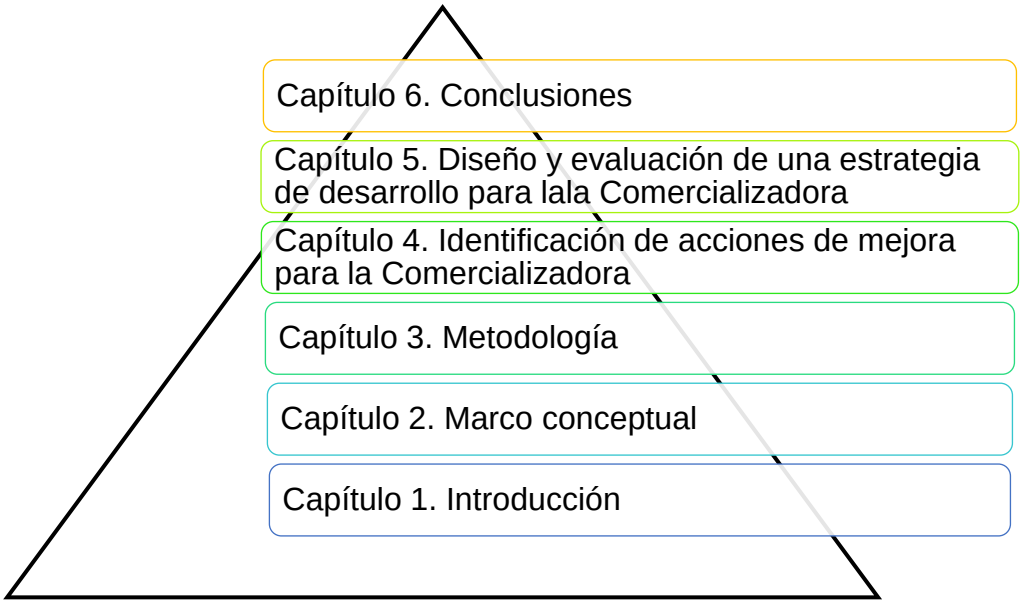


Figura 1. Estructura de la Tesis

Fuente: Elaboración propia

En el capítulo tres se describe la metodología utilizada para la elaboración de la tesis, mencionando cómo y con qué herramientas se llevó a cabo la recolección de información y con qué objetivo se utilizaron las herramientas para el análisis de los resultados obtenidos.

En el capítulo cuatro se presenta el diagnóstico realizado a la Comercializadora, haciendo uso de la metodología de red de valor, así como la identificación de la problemática presente en la misma, para culminar con las acciones que deberían eliminarse, reducirse, crearse e incrementarse para diseñar estrategia de desarrollo, esto es presentado en una matriz ERIC.

El capítulo cinco aborda la formulación y evaluación de la estrategia de desarrollo para la Comercializadora a fin de dictaminar la pertinencia de implementar dicha estrategia y conocer los posibles riesgos que pudieran tenerse con su puesta en marcha.

Finalmente, en el capítulo seis se presentan las conclusiones que se obtuvieron del desarrollo de la presente investigación, así como las recomendaciones que se sugiere tome en cuenta la Comercializadora.

CAPÍTULO 2. MARCO CONCEPTUAL

2.1 Para la identificación de acciones de mejora de la Comercializadora

Para poder definir las acciones necesarias a implementar por la Comercializadora fue necesario hacer uso de varias herramientas y metodologías para la realización de un diagnostico que arrojará las principales problemáticas por las cuales se enfrentaba la Comercializadora, a continuación, se presentan dichas herramientas y metodologías con la finalidad de darle al lector un antecedente sobre cada una de ellas.

2.1.1 Red de Valor

La red de valor es una herramienta utilizada para realizar el proceso de diagnosis en torno a una empresa, compañía o agroindustria determinada, haciendo un análisis de los actores clave que mantienen relaciones con la empresa en estudio.

Según Nalebuff y Brandenburger (2005), la red de valor representa de manera esquemática a todos los jugadores que forman parte del entorno de la empresa que se quiere estudiar, así como las interdependencias existentes entre cada uno de ellos (*Figura 2*).

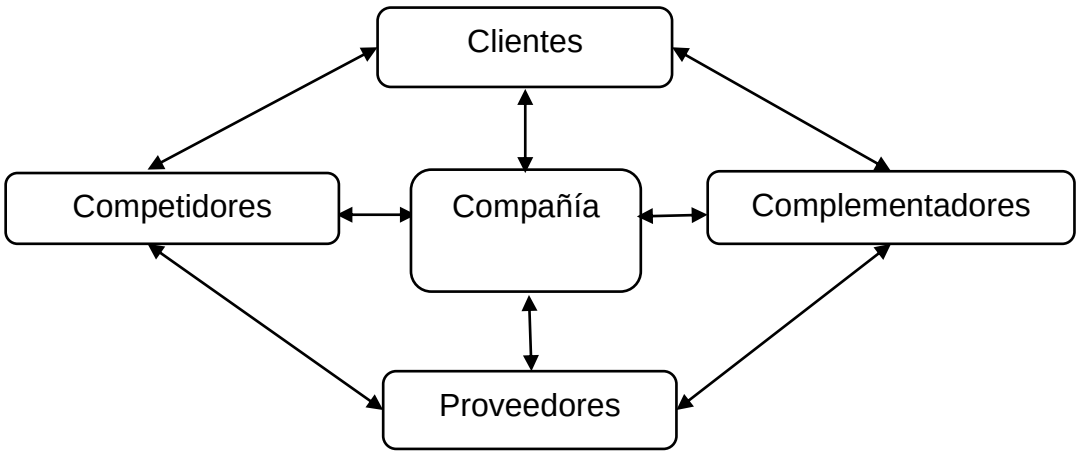


Figura 2. Estructura de la red de valor

Fuente: Diagrama propuesto por Nalebuff y Brandenburger (2005)

Nalebuff y Brandenburger (2005) colocan al centro del diamante a la empresa o compañía que se quiere analizar, la cual se encuentra rodeada por cuatro jugadores (proveedores, clientes, complementadores y competidores), un análisis de este tipo representa una ventaja, puesto que permite tomar en cuenta la opinión de varios actores, evitando sesgar la problemática identificada hacia un solo jugador.

En el eje vertical se encuentran los proveedores y los clientes. Las relaciones que se presentan en este eje van de materias primas y mano de obra, pasando de los proveedores a la compañía y productos y servicios de la compañía a los clientes; en el caso del dinero pasa lo contrario, ya que este fluye de los clientes a la compañía y de esta a los proveedores.

Por otro lado, en el eje horizontal se encuentran ubicados los complementadores y competidores de la compañía o empresa.

Para llevar a cabo el análisis de la red de valor, es necesario identificar los nombres específicos de los actores clave, para proseguir a entrevistarlos sobre la dinámica y problemática que identifican en la red de valor. El número de entrevistados lo define el analista en virtud de la valoración del entendimiento de la problemática, tal como lo indica Muñoz (2010).

Para lo anterior se debe identificar qué rol desempeña cada uno de los actores catalogados como clave para la red de valor, teniendo en cuenta las definiciones de cada uno de los jugadores que a continuación se presenta:

Proveedores: Aquellos actores encargados de suministrar capital, es decir aquellos que se encargan de abastecer de recursos materiales, financieros, humanos y tecnológicos para que la empresa o compañía pueda realizar plenamente su actividad productiva o de brindar servicios.

Clientes: Son aquellos actores que adquieren el bien o servicio que oferta la empresa o compañía, estos pueden ser intermediarios, supermercados, centrales de abasto, restaurantes y el consumidor final.

Complementadores: Actores que al estar presentes permiten que el bien o servicio ofrecido por la empresa o compañía sea más valorado por los clientes, estos pueden identificarse con la pregunta ¿Qué otras cosas podrían comprar mis clientes que hiciera mi producto más valioso para ellos?

Competidores: Estos son los actores que hacen que el bien o servicio que es ofertado por la empresa o compañía analizada sea menos valorado por los clientes.

De acuerdo a Nalebuff y Brandenburger (2005), el empleo de la red de valor como herramienta de diagnóstico permite conocer el negocio también “desde afuera”, tomando en cuenta las perspectivas de los proveedores y lo clientes de la empresa.

La red de valor permite analizar a los actores económicos y no económicos que participan con la empresa e identificar las áreas potenciales de cambio a fin de incidir en las variables que determinan la competitividad, mediante estrategias de desarrollo de proveedores, implementación de procesos de innovación en el ámbito organizacional, tecnológico y administrativo, estrategias de diferenciación de productos, segmentación de mercado y promoción, de acuerdo con aportaciones de Barrera Rodriguez, Baca Del Moral, Santoyo Cortés, y Altamirano Cárdenas (2013). Esto se adapta a la perfección a lo que se ha realizado en el presente estudio.

2.1.2 Modelo de Negocio

Si una empresa en la actualidad desea ser competitiva, debe poseer un modelo de negocios que le permita posicionarse y mantenerse en el mercado, pero de acuerdo a esto, ¿las empresas conocen realmente qué es un modelo de negocios?; es más ¿las empresas conocen el modelo de negocios con el cuál están funcionando?

Desde microempresas hasta empresas de gran tamaño, desconocen el modelo de negocios bajo el cual operan día a día. Para que las empresas puedan definir su modelo de negocios es necesario que tengan presente lo que esto significa.

Existen varias definiciones sobre lo que es un modelo de negocios, una de ellas es la de Osterwalder y Pigneur (2011): es aquel que describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor.

En cambio, para Caballero García (2014) los modelos de negocio son historias que explican cómo trabajan las organizaciones y señalan quiénes son los clientes, cómo se generan utilidades y cuál es la lógica económica subyacente que permite entregar valor a los clientes a los que se dirigen sus productos a un costo apropiado.

De acuerdo a lo anterior, se podría decir que un modelo de negocios es la manera en la que una empresa hace llegar a sus clientes su propuesta de valor, haciendo uso de recursos, actividades y asociaciones clave; en ocasiones las empresas desconocen el modelo de negocios bajo el cual operan, se considera de vital importancia la identificación del modelo de negocios usado con la finalidad de detectar posibles problemas, áreas de mejora u oportunidades para corregirlos o aprovecharlas según sea el caso.

Existe una herramienta propuesta por Osterwalder y Pigneur (2011) denominada Lienzo de modelo de negocios o Modelo Canvas, la cual es una representación gráfica que permite describir, visualizar, evaluar y modificar un modelo de negocios, con la finalidad de desarrollar nuevas alternativas estratégicas.

Osterwalder y Pigneur (2011) definen al Modelo Canvas como el lienzo de un pintor donde se pueden esbozar modelos de negocios nuevos o existentes, además que lo conciben como una herramienta práctica que fomenta la comprensión, el debate, la creatividad y el análisis.

Osterwalder y Pigneur (2011) dividieron el Lienzo en nueve módulos que reflejan la lógica que sigue cualquier empresa para conseguir sus ingresos; estos nueve

módulos facilitan la descripción del modelo de negocios de las empresas al representar las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

Los nueve módulos se describen a continuación:

1. Segmentos de mercado: Este módulo comprende a las diferentes personas o entidades a las cuales se dirige una empresa. Las empresas en sus modelos de negocios pueden definir uno o varios segmentos de mercados a los cuales irán dirigidos los productos o servicios ofrecidos, estos segmentos pueden ser grandes o pequeños.

Según Osterwalder y Pigneur (2011) los clientes pueden pertenecer a diferentes segmentos de mercados de acuerdo a lo siguiente:

-Si requieren y justifican una oferta con características diferentes,

-Si los canales de distribución para llegar a ellos son diferentes,

-Si las relaciones que exigen son diferentes,

-Si poseen índices de rentabilidad diferentes y

-Si están dispuestos a pagar por diferentes características del producto y del servicio.

Las preguntas ¿Para quién creamos valor? y ¿Cuáles son nuestros clientes más importantes? pueden ser utilizadas como guías para identificar los segmentos de mercado a atender.

Determinar los segmentos de mercado es la primera decisión que deben de tomar las empresas para diseñar su modelo de negocios, ya que este debe originarse de las necesidades de los clientes que se atenderán en específico.

2. Propuesta de valor: Consiste en describir aquellos productos o servicios ofrecidos por la empresa que satisfacen las necesidades de un segmento

determinado de clientes, por lo que la propuesta de valor representa las ventajas que el cliente considera le ofrece la empresa.

Las preguntas ¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes?, ¿Qué problemas de nuestros clientes ayudamos a solucionar?, ¿Qué necesidades de los clientes satisfacemos? y ¿Qué paquete de productos y servicios ofrecemos a cada segmento de mercado?, son preguntas que pueden ayudar a las empresas a definir su propuesta de valor.

3. Canales: Explican la manera en que la empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para hacerles llegar la propuesta de valor. Las principales funciones que cumplen los canales de comunicación son: dar a conocer los productos y servicio de una empresa; ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor; permitir que los clientes compren productos y servicios específicos; proporcionar una propuesta de valor a los clientes y ofrecer a los clientes un servicio de atención postventa.

Las preguntas que pueden ayudar a identificar los canales de distribución son las siguientes: ¿Qué canales prefieren nuestros segmentos de mercado?, ¿Cómo establecemos actualmente el contacto con nuestros clientes?, ¿Cómo se conjugan nuestros canales?, ¿Cuáles tienen mejor resultado?, ¿Cuáles son más rentables? Y ¿Cómo se integran en las actividades diarias de los clientes?

4. Relaciones con los clientes: En este módulo se describen las relaciones que establece la empresa con los diferentes segmentos de mercado. Las relaciones básicamente pueden ser personales o automatizadas y pueden estar basadas en la captación de clientes, la fidelización de clientes y evaluación de las ventas.

Las relaciones con los clientes se pueden identificar con apoyo de las preguntas ¿Qué tipo de relaciones esperan los diferentes segmentos del mercado?, ¿Qué tipo de relaciones hemos establecido?, ¿Cuál es su costo? y ¿Cómo se integran en nuestro modelo de negocios?

5. Fuentes de ingresos: Refleja el flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado. Existen dos tipos de ingresos que puede generar un modelo de negocios: 1. Ingresos por transacciones derivados de pagos puntuales de los clientes y 2. Ingresos recurrentes derivados de los pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio postventa de atención al cliente.

El modelo de negocio de una empresa puede generar distintas fuentes de ingresos dependiendo de los tipos de segmentos de mercado a los cuales se dirija, cada una de las distintas fuentes de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente, la cual puede ser a través de una lista de precios fijos, negociaciones, subastas, según el mercado, según el volumen o la gestión de la rentabilidad.

¿Por qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes?, ¿Por qué pagan actualmente?, ¿Cómo pagan actualmente?, ¿Cómo les gustaría pagar? Y ¿Cuánto reportan las diferentes fuentes de ingresos al total de ingresos? son preguntas que pueden ayudar a identificar la información de este módulo.

6. Recursos clave: En este módulo se mencionan aquellos activos que son fundamentales para que el modelo de negocios funcione, es decir son todos aquellos recursos que le permiten a la empresa crear y ofrecer la propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con los segmentos de mercado y percibir ingresos.

Los recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos y pueden ser propiedad de la empresa, alquilados u obtenidos de los socios claves de la compañía.

La pregunta ¿Qué recursos clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos? ayuda a identificar la información que contendrá el módulo de recursos clave del Lienzo Canvas.

7. Actividades clave: Contiene las acciones más importantes que debe emprender o realizar una empresa para que su modelo de negocios funcione, estas actividades varían de acuerdo al tipo de modelo de negocios que desarrolle la compañía.

Las actividades clave pueden pertenecer a las categorías de producción, resolución de problemas y plataforma/red.

Para poder identificar las actividades clave que son necesarias para que el modelo de negocios de la empresa sea exitoso se puede dar respuesta a la pregunta ¿Qué actividades clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?

8. Asociaciones clave: Abarca la red de proveedores y socios que son importantes para el buen funcionamiento del modelo de negocios.

Las empresas cran alianzas con el objetivo de optimizar sus modelos de negocios, reducir riesgos o adquirir recursos. Existen cuatro tipos de asociaciones:

-Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras,

-Asociaciones clave entre empresas competidoras,

-Empresas conjuntas para crear nuevos negocios y

-Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros

¿Quiénes son nuestros socios clave?, ¿Quiénes son nuestros proveedores clave?, ¿Qué recursos clave adquirimos a nuestros socios? y ¿Qué actividades clave realizan los socios?

9. Estructura de costos: En este último módulo se explican los costos que implican trabajar en un modelo de negocios determinado. La creación y la entrega

de valor, así como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos implican un costo.

Las preguntas que pueden ser consideradas como guías para responder este noveno módulo del Lienzo Canvas son ¿Cuáles son los costos más importantes inherentes a nuestro modelo de negocios?, ¿Cuáles son los recursos clave más caros? y ¿Cuáles son las actividades clave más caras?

En la Figura 3 se muestra la forma gráfica del Lienzo Canvas, con las divisiones de los nueve módulos que lo integran. Esta representación del modelo de negocios de una empresa permite realizar una comparación entre la empresa objeto de estudio y las empresas de la competencia que se encuentran destacando en el mercado, esto con la finalidad de identificar si es necesario cambiarlo para aprovechar una oportunidad. Como lo mencionan Johnson, Christensen, y Kagermann (2008), una vez realizado un bench marking la empresa objeto de estudio podrá hacer lo siguiente: ubicar cuales son las acciones que debe emprender sí realmente quiere adoptar el modelo de negocios de la competencia, decidir si le conviene invertir en un modelo de negocios igual al de la competencia o elegir aprovechar un segmento de mercado descuidado por la competencia haciendo uso de las condiciones de su modelo de negocios actual, al cual sólo le tendrá que realizar pequeñas modificaciones que no impliquen altos costos.

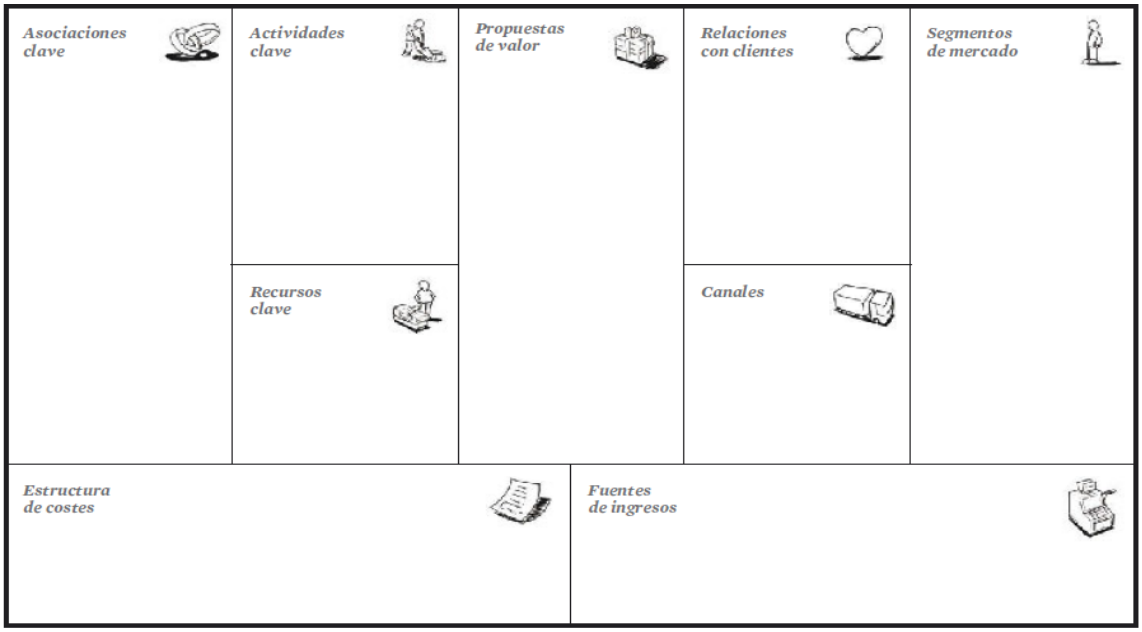


Figura 3. Representación gráfica del Lienzo Canvas

Fuente: Osterwalder y Pigneur (2011)

Según Osterwalder y Pigneur (2011) innovar el modelo de negocios consiste básicamente en crear valor para las empresas, los clientes y la sociedad, esto quiere decir que se deben cambiar los modelos de negocios que sean considerados obsoletos, ya que las necesidades tanto de los clientes como de la sociedad cambian al pasar de los años, por lo que las empresas deben cambiar para atender las nuevas necesidades si es que quieren continuar existiendo.

Para demostrar que la innovación en el modelo de negocios no es algo nuevo, en su obra Generación de modelos de negocios Osterwalder y Pigneur (2011), mencionan a empresas como Diners Club y Xerox quienes aplicaron la innovación al modelo de negocios cuando introdujeron la tarjeta de crédito en 1950, el alquiler de fotocopiadoras y el sistema de pago por copia en 1959, respectivamente. Pero en realidad la innovación en modelos de negocio data desde el siglo XV, cuando Johannes Gutenberg buscaba aplicaciones para el dispositivo de impresión mecánica que había inventado.

Por otro lado, para Caballero García (2014) la innovación al modelo de negocios no es más que el replanteamiento del modelo que permite a la empresa llevar a cabo innovaciones en los mercados existentes, con los productos existentes, mediante el uso de sus recursos y capacidades existentes, todo de forma novedosa.

Aunque hoy en día la innovación al modelo de negocios es considerada una forma menos costosa e inclusive más efectiva que la innovación de productos o servicios para que las empresas tengan éxito, Johnson et al. (2008) en su artículo "Cómo reinventar su modelo de negocios" expresan que los altos ejecutivos de las empresas se enfrentan en la mayoría de las veces a la pregunta ¿Por qué es tan difícil lograr un nuevo crecimiento el cual debería producirse con la innovación del modelo de negocios?

Esta interrogante suele surgir por las siguientes razones, como lo manifiesta Johnson et al. (2008):

-Falta de definición: se ha hecho muy poca investigación sobre la dinámica y el proceso de desarrollo del modelo de negocios.

-Muy pocas empresas comprenden sus modelos de negocios existentes: las premisas de su desarrollo, sus interdependencias naturales, fortalezas y limitaciones.

Lo anterior conlleva a las empresas a no saber cuándo deben apalancar los negocios ni en qué momento deberán realizar un cambio parcial o total en el modelo de negocios existente para poder tener el éxito esperado.

El Lienzo Canvas se considera una herramienta de gran utilidad tanto para que las empresas conozcan el modelo de negocios con el que se encuentran operando, como para identificar las acciones que se deben emprender para realizar una innovación que le permita a la empresa alcanzar el éxito deseado.

2.1.3 Cuadro estratégico

EL cuadro estratégico es una herramienta de diagnóstico propuesta por Chan Kim y Mauborgne (2005) en su libro *La estrategia del océano azul*.

Para estos autores el cuadro estratégico cumple básicamente con el propósito de esquematizar las variables alrededor de las cuales se compite actualmente en determinada industria, ya sea de productos o servicios, es decir, hacer una comparación de lo que los clientes reciben al momento de comprar con lo que se ofrece actualmente en el mercado.

Esta herramienta se encuentra constituida por un eje horizontal, en el que se reflejan las principales variables del producto o servicio en las cuales invierte la industria y entorno a las cuales gira la competencia. Por otro lado, en el eje vertical se señala el nivel de lo que es ofrecido a los compradores de acuerdo a las variables que se señalan en el eje horizontal (este nivel va del Bajo al Alto); finalmente un tercer componente del cuadro estratégico es la llamada curva de valor, la cual no es más que una representación gráfica del desempeño relativo de una compañía en relación a las variables plasmadas en el eje horizontal, como lo señalan Chan Kim y Mauborgne (2005).

El cuadro estratégico como herramienta de diagnóstico permite comparar a una empresa objeto de estudio con empresas líderes (competencia), con dos propósitos fundamentales: el primero consiste en ubicar que es lo que la empresa objeto de estudio tendría que fortalecer dedicándole mayor inversión para lograr estar a la par de la competencia; en este punto la empresa tendría que valorar sí realmente le conviene realizar dichas inversiones. Por otro lado, el segundo propósito consiste en aprovechar sólo ciertas variables para llegar a un segmento de *no clientes*, el cual no acepta el producto por razones muy específicas; estas razones pueden determinar las nuevas variables a aprovechar por la empresa objeto de estudio con el fin de crear un océano azul, dichas variables por lo regular no son contempladas por la competencia, por lo que se deben agregar al

análisis del cuadro estratégico, ya que son las de mayor valor para que la empresa objeto de estudio pueda crear su estrategia de océano azul.

En el libro del océano azul se analizan los cuadros estratégicos de empresas vinícolas, de transporte, circenses, bancarias y muchas más, a fin de identificar las estrategias de océano azul que podrían crear, aprovechando las condiciones de la competencia o bien creando nuevas estrategias basada en agregar variables diferentes al producto o servicio a las ofrecidas por la competencia.

Con lo anterior, se concluye que el cuadro estratégico es una herramienta que puede ser utilizada por todo tipo de empresas que quieran sobresalir en el mercado diferenciándose de la competencia.

2.1.4 Árbol de problemas

Existen varias definiciones sobre lo que es un árbol de problemas, a continuación, se presentan algunas realizadas por diferentes autores:

Un árbol de problemas según Martínez y Fernández (2008), es una técnica participativa que permite identificar el problema generando un modelo de relaciones causales que lo explican. La lógica de esta herramienta es que cada problema es consecuencia de los que aparecen debajo de él, y a su vez es causante de los que están encima, reflejando la interacción entre causas y efectos.

En lo expuesto por Muñoz Rodríguez (2010) se define al árbol de problemas como una herramienta analítica, la cual sirve para visualizar las relaciones de causa y efecto de una situación problemática en particular. El diagrama de árbol de problemas facilita la organización de los problemas dentro de una secuencia lógica, la cual por lo tanto conducirá al analista a conclusiones lógicas y a la

identificación de soluciones factibles que permitan mejorar o erradicar la situación problemática a la que se enfrenta el actor analizado.

Por otro lado, Aldunate y Córdoba (2011) mencionan que el árbol de problemas representa la primera tarea de la metodología de Marco Lógico, en la cual se identifica el problema al que se le busca dar solución y quienes serán los actores que lo resolverán, y enlistan los siguientes pasos que se deben de cumplir para poder construirlo:

-Identificar el problema principal

-Examinar los efectos que provocan el problema

-Identificar las causas del problema

-Analizar la manera como el problema afecta a los distintos involucrados

-Construir el árbol de problemas

Como puede observarse los autores arriba mencionados conciben al árbol de problemas como una forma de representar lo que está causando o dando origen al problema (esto es denominado complejo causal) y que es lo que el problema está provocando (llamado efectos), ubicando en medio al problema principal (problema central) el cual se encuentra aquejando a un determinado grupo de actores y para el que se deben encontrar alternativas que le den solución.

En la elaboración de la presente tesis de investigación se optó por trabajar bajo la definición y metodología propuesta por Muñoz (2010), en la cual antes de elaborar el árbol de problemas se realiza el análisis de actores involucrados haciendo uso de la metodología de red de valor propuesta por Nalebuff y Brandenburger (2005) lo cual debe de ir acompañado de un análisis del entorno de la red de valor, con la finalidad de identificar cuáles son los principales cambios y tendencias que se están presentando y pueden estar beneficiando o perjudicando a la red de valor en análisis.

De acuerdo a Muñoz (2010) en la elaboración del árbol de problemas antes de definir el problema existente en la red de valor analizada es necesario comenzar identificando los efectos (ramas del árbol de problemas), estos efectos se caracterizan por expresar las dolencias o molestias de los actores, las cuales impiden que la red de valor logre alcanzar la competitividad. Después se prosigue con la definición de las causas que están provocando dicha situación (raíces del árbol de problemas). Cada uno de los efectos y causas identificadas deben de ser argumentadas y fundamentadas.

Una vez que ya se han identificados los efectos y causas se puede continuar con la definición del problema principal para concluir la construcción del árbol de problemas con la construcción del efecto principal.

2.1.5 Matriz ERIC

La matriz ERIC o matriz de Eliminar, Reducir, Incrementar y Crear es una herramienta analítica en la cual se apoya una estrategia de océano azul, esta herramienta fue propuesta por Chan Kim y Mauborgne (2005) y, permite a las empresas obtener los siguientes beneficios:

1. Buscar de manera simultánea la diferenciación y el bajo costo para poner fin a la disyuntiva entre el valor y el costo

2. Identificar inmediatamente si la empresa está orientada solo a incrementar y crear, elevando su estructura de costos y exagerando en la reingeniería de sus productos y servicios.

3. Los gerentes de cualquier nivel pueden comprenderla fácilmente, lo cual facilita el compromiso a la hora de aplicarla

4. Como la tarea de llenar la matriz es exigente, obliga a examinar a fondo cada una de las variables alrededor de las cuales compite la industria y así descubrir la gama de suposiciones implícitas que se hacen a la hora de competir.

La Matriz ERIC es considerada por Chan Kim y Mauborgne (2005) fundamental para la creación de océanos azules, esta herramienta se construye a partir de las respuestas de cuatro preguntas que resultan de las propuestas de otra herramienta analítica llamada *esquema de las cuatro acciones*, dichas preguntas son las siguientes:

1. ¿Cuáles variables que la industria da por sentadas se deben eliminar?

2. Cuáles variables se deben reducir muy por debajo de la norma de la industria?

3. ¿Cuáles variables se deben incrementar muy por encima de la norma de la industria?

4. ¿Cuáles variables se deben crear porque la industria nunca las ha ofrecido?

La diferencia entre el esquema de las cuatro acciones y la matriz ERIC es que la segunda estimula a las empresas no sólo a hacerse las cuatro preguntas del esquema sino también a actuar con respecto a fin de crear una nueva curva de valor para la empresa objeto estudio (cuadro estratégico).

La representación esquemática de la matriz ERIC se puede observar en la Figura 4, la cual ejemplifica el caso del Cirque du Solei.

Eliminar	Incrementar
Las estrellas Los espectáculos con animales Las concesiones en los pasillos Las pistas múltiples	Un solo escenario
Reducir	**Crear**
La diversión y el humor El suspenso y el peligro	Un tema Un ambiente refinado Múltiples producciones Música y danza artística

Figura 4. Ejemplo de Matriz ERIC

Fuente: Chan Kim y Mauborgne (2005)

Esta herramienta es usada por Osterwalder y Pigneur para realizar la evaluación del modelo de negocios de cualquier empresa; la combinación del lienzo Canvas con la matriz ERIC permite identificar el grado de innovación que posee el modelo de negocios utilizado por determinada empresa. Según Osterwalder y Pigneur (2011) se puede plantear cada una de las cuatro preguntas del esquema de las cuatro acciones en cada uno de los módulos que componen el lienzo Canvas e identificar sus implicaciones con los demás componentes del modelo, para tener claro que se necesita eliminar, reducir, incrementar y crear para mejorar el modelo de negocios actual de las empresa.

La matriz ERIC puede ser utilizada para definir una estrategia de intervención para la empresa que es objeto de estudio a fin de determinar el camino a seguir para dar solución a aquellos problemas que están impidiendo el crecimiento de la empresa; en la presente investigación esta herramienta es usada para determinar las acciones que se consideran necesarias para resolver la problemática detectada en la empresa objeto de estudio y poder así definir una estrategia de desarrollo.

2.2 Para el diseño y evaluación de la estrategia de desarrollo para la Comercializadora

2.2.1 Estrategia comercial

Para definir una estrategia comercial que implementará cualquier tipo de empresa, se puede trabajar en el diseño de una mezcla de marketing, la cual según Kotler y Gary (2008) es el conjunto de herramientas de marketing tácticas y controlables que la empresa combina para producir la respuesta deseada por el mercado meta. Esta mezcla de marketing se encuentra conformada por los factores producto/servicio, precio, plaza y promoción (Figura 5).

Antes de que una empresa defina la mezcla de marketing a seguir, debe realizar una tarea previa que Kotler y Gary (2008) definen como estrategia general competitiva de marketing, la cual consiste en segmentar el mercado total, seleccionar los mejores segmentos y diseñar estrategias para servir de mejor manera que los competidores a los segmentos de mercado elegidos.

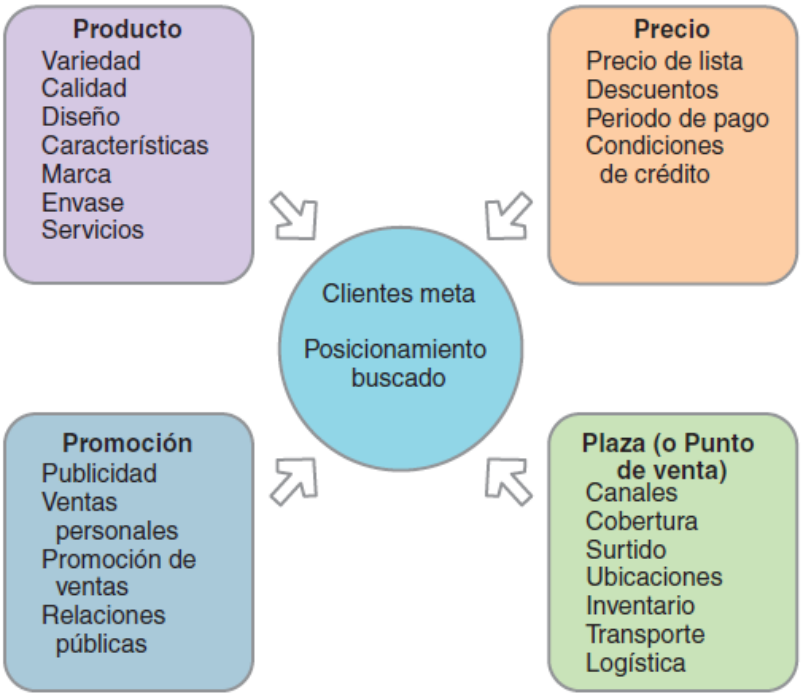


Figura 5. Las 4 P de la mezcla de marketing

Fuente: Kotler y Gary (2008)

A continuación, se presenta una pequeña definición de cada uno de los factores que integran a la mezcla de marketing:

1. Producto/servicio: combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece a su mercado meta. Cuando se desarrolla un producto es necesario que se defina cuáles serán los beneficios que se ofrecerán, los cuales pueden abarcar los atributos de calidad, características, estilo y diseño. Al momento de diseñar un servicio se deben de contemplar cuatro características principales: intangibilidad (los servicios no pueden verse, tocarse, degustarse, olerse ni oírse antes de la compra); inseparabilidad (los servicios no pueden separarse de sus proveedores); imperdurabilidad (los servicios no pueden almacenarse para venderse después y, variabilidad (la calidad de los servicios depende de quién los presta, cuándo, dónde y cómo). Por otro lado, un producto es considerado como como cualquier cosa que se puede ofrecer en un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo con el fin de satisfacer el deseo o la necesidad de

una persona; debe tenerse en cuenta que al momento de realizar el diseño de un producto se deben de contemplar la variedad, la calidad, el diseño del producto, las características que lo van a diferenciar o en su caso a hacer único, la marca, el envase y los servicios adicionales que se ofrecerán al cliente al momento de realizar la compra del producto

2. Precio: es la cantidad de dinero que los clientes deben pagar por el producto o servicio, por lo que durante décadas fue considerado como el factor decisivo para para que los compradores adquirieran el producto.

Para poder fijar los precios es necesario tomar en cuenta las siguientes especificaciones: 1) la percepción de los clientes sobre el valor del producto establece el precio máximo que puede ser cobrado; si el precio se encuentra por arriba de este no habrá demanda, 2) los costos del producto establecen los precios mínimos a ser cobrados; si el precio se ha fijado por debajo de este no habrá utilidades para la empresa.

3. Plaza o punto de venta: son las actividades que realiza la empresa para poder poner el producto o servicio a disposición de los clientes, a este factor corresponden los intermediarios, minoristas y mayoristas quienes son lo que se encargan de acercar o hacer llegar el producto hasta el consumidor.

4. Promoción: comprende todas aquellas actividades que comunican las ventajas del producto o servicio con la finalidad de convencer a los consumidores meta a adquirir lo ofertado. Para poder lograr esto es necesario llevar a cabo una combinación de herramientas específicas de publicidad (cualquier forma de presentación y promoción no personal de bienes o servicios por un patrocinador identificado); promoción de ventas (incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta); relaciones públicas (crear buenas relaciones con los diversos públicos de una compañía mediante publicidad favorable, creación de una imagen corporativa y manejo de información desfavorable); ventas personales (presentación personal que realiza el equipo de ventas de la empresa para concretar una venta y crear relaciones con los clientes) y marketing directo

(comunicación directa con los consumidores individuales, seleccionados cuidadosamente con el fin de obtener respuesta inmediata mediante el uso del teléfono, fax, correo electrónico e internet).

De acuerdo a Kotler y Gary (2008) algunos críticos le pueden encontrar las siguientes limitantes al disedño de una mezcla de marketing haciendo uso de las cuatro P:

-Omitir o relegar ciertas actividades que son importantes

-El concepto de las cuatro P se refiere a la visión del mercado desde la perspectiva del que vende, dejando a un lado la perspectiva del que compra.

2.2.2 Formulación de proyectos

De acuerdo a Sapag Chain (2004) la formulación de proyectos es tomada como un proceso de generación de información, la cual sirve de apoyo a la actividad gerencial. Ha sido considerada uno de los instrumentos más empleados para la toma de decisiones en cuanto a inversiones a realizar por la empresa, esto es aplicable tanto para empresas de nueva creación como para modificar una determinada situación en empresas en marcha.

Según las etapas propuestas por Sapag Chain (2004), la formulación y preparación del proyecto es el equivalente a la primera etapa denominada etapa de la idea, la cual corresponde al proceso de búsqueda de posibilidades de mejoramiento del funcionamiento de una empresa; estas posibilidades surgen de la identificación de opciones de solución de problemas e ineficiencias internas que pudieran existir o formas de aprovechar las oportunidades presentes para que la empresa muestre un crecimiento.

La formulación y preparación del proyecto comprende los siguientes aspectos:

-Diseño de una estrategia comercial

-Diseño de una estrategia de abasto

-Diseño de una estrategia de fortalecimiento a los dueños

-Definición del tamaño

-Definir dónde se encontrará ubicado el proyecto (en la estructura organizacional)

-Diseño de la ingeniería del proyecto

-Organización administrativa

-Determinación de las inversiones a realizar para llevar a cabo el proyecto (presupuesto de inversiones)

-Definir las fuentes de financiamiento que se utilizarán

-Proyección de ingresos y egresos

2.2.3 Evaluación de proyectos

La evaluación del proyecto corresponde a una segunda etapa denominada etapa de preinversión según Sapag Chain (2004), la cual corresponde al estudio de la viabilidad económica de las opciones de solución que fueron identificadas para resolver un problema determinado al que se enfrenta una empresa.

Según Sapag Chain (2004) la evaluación de proyectos puede realizarse de las tres maneras siguientes:

1. Perfil del proyecto: es un estudio preliminar que se compone básicamente de información secundaria de tipo cualitativo que proviene de opiniones de expertos o de cifras estimativas. Su principal objetivo es determinar si existen

antecedentes que justifiquen que el proyecto no se debe de realizar, antes de realizar gastos en estudios que proporcionen un mayor número de información; aunque este es el objetivo principal de este tipo de evaluación, existe un segundo objetivo que es reducir las opciones de solución seleccionando aquellas más convenientes para dar solución al problema encontrado.

2. La prefactibilidad y factibilidad son dos maneras de evaluar los proyectos más dinámicos que la denominada perfil del proyecto, ya que proyectan costos y beneficios en un tiempo determinado, expresándolo mediante un flujo de caja estructurado. En la prefactibilidad se utilizan costos aproximados mientras que para la factibilidad se realiza un proceso de estudio de manera minuciosa como podrían ser las cotizaciones para obtener los costos específicos.

En su libro Evaluación de proyectos de inversión, Sapag Chain (2004), enlista dos criterios utilizados para la evaluación de proyectos, los cuales se mencionan a continuación:

1. Valor actual neto (VAN): Mide en los valores monetarios los recursos que aporta el proyecto por sobre la rentabilidad exigida a la inversión después de recuperada.

2. Tasa interna de retorno (TIR): Mide la rentabilidad de un proyecto en porcentaje y corresponde que hace al VAN igual a cero.

Cualquiera que sea el método usado, se toma en cuenta para calcular la rentabilidad del proyecto la ocurrencia de hechos futuros y estima costos y beneficios futuros en muchos escenarios posibles.

De acuerdo a lo anterior se considera necesario realizar un análisis de riesgos, el cual, de acuerdo a Caballero García, (2014) es la descripción y análisis de los factores limitantes y los obstáculos que pueden impedir la realización del proyecto.

El análisis de riesgo presenta la probabilidad de que se pueda obtener un resultado desfavorable o de que algo pueda o no pueda ocurrir en el futuro; un análisis de este tipo siempre es bueno para tener prevista la ocurrencia de hechos negativos en el desarrollo del proyecto y un plan de solución para estos, ya que el futuro es impredecible.

CAPÍTULO 3. METODOLOGIA

El presente capítulo se encuentra dividido en dos apartados: el primero se refiere al diagnóstico interno realizado a la Comercializadora y al análisis de su entorno para la identificación de la problemática y acciones de mejora; por otro lado, el segundo apartado abarca el diseño y la evaluación financiera de la estrategia de desarrollo propuesta.

Cada uno de los apartados se compone de la siguiente información:

- Delimitación espacial y temporal
- Métodos e instrumentos de colecta
- Métodos de análisis

3.1 Para la identificación de acciones de mejora de la Comercializadora

La información necesaria se recabó en la ciudad de Puebla en dos momentos, el primero comprendió el periodo de marzo 2015 a mayo 2016 y básicamente se realizó en las instalaciones de la Comercializadora y en la Central de Abastos (CEDA) de la cuidad.

Para obtener la información se utilizó un guion no estructurado de entrevista que se aplicó al Gerente General de la Comercializadora, con la finalidad de conocer los procesos operativos de la empresa, la situación por la que atravesaba en ese periodo, identificar los actores con quienes mantenía relación y los roles desempeñados. Además, se realizaron pláticas informales con dos de los socios de la Comercializadora en Puebla y a la observación de los procesos de compra de los productos y armado de pedidos.

Para llevar a cabo el análisis de la información se utilizó el modelo Canvas propuesto por Osterwalder y Pigneur (2011) y la herramienta conocida como cuadro estratégico de Chan Kim y Mauborgne (2005). Para analizar el entorno de la Comercializadora se usó del método de red de valor según Nalebuff y Brandenburger (2005). Finalmente, para el análisis de la problemática y la identificación de acciones de mejora a implementar se elaboró un árbol de

problemas haciendo una combinación del método usado por Aldunate y Córdoba (2011) y del usado por Muñoz, (2010); en base a los efectos y el complejo causal identificado, se originó una Matriz ERIC de acuerdo a la metodología de Chan Kim y Mauborgne (2005) para decidir cuáles serían las acciones de mejora a implementar.

La información obtenida durante este primer periodo se presentó y validó con dos de los socios de la Comercializadora en el mes de agosto del 2015; durante esta reunión de validación los socios expresaron su interés por conocer el mercado con mayor detalle, debido al interés por incrementar el número de restaurantes a los cuales se les brindaba el servicio de proveeduría a domicilio, por lo que se realizó un segundo momento de investigación.

Este segundo periodo comprendió los meses de agosto, septiembre y octubre del 2015, y se obtuvo información para enriquecer el apartado de clientes en el análisis del entorno.

Para poder obtener la información se elaboró una encuesta, la cual se diseñó de la siguiente manera:

1. Datos del entrevistado: apartado dedicado a obtener datos de la persona que responda la entrevista (principalmente se buscó entrevistar aquel trabajador que tuviera amplio conocimiento de la demanda de frutas, hortalizas y hojas/hierbas finas, así como los requerimientos solicitados para cada producto y los proveedores actuales de dichos insumos).
2. Atributos de la empresa: información relacionada con la empresa, como lo es: nombre, tipo de establecimiento, categoría a la que pertenece, años de existencia y dirección.
3. Proveedores actuales: apartado dedicado a obtener los nombres de los proveedores actuales de cada restaurante entrevistado, más en específico de los proveedores de frutas, hortalizas y hojas/hierbas finas, el nivel de satisfacción del establecimiento con su proveedor, aspectos a mejorar por el actual proveedor, las principales frutas, verduras y hierbas finas

demandadas, así como las características que deben tener para que sean consideradas de calidad y compradas.

4. Relaciones: en este apartado se identificaron las relaciones de la empresa entrevistada con otras empresas o instituciones para recibir servicios de capacitación, financiamiento o recomendación de proveedores, o simplemente si pertenece a algún tipo de asociación de restauranteros.

Esta encuesta se aplicó a 15 restaurantes, principalmente a aquellos ubicados en la zona centro de la ciudad.

Posterior a la aplicación de la encuesta la información obtenida se sistematizó en una ***base de datos de Microsoft Excel®*** para representar: el nivel de satisfacción de los entrevistados con su actual proveedor; aspectos más valorados en los proveedores; características de los productos para ser considerados de calidad; características de mayor valor en el servicio de proveeduría y productos de mayor demanda.

3.2 Para el diseño y evaluación de la estrategia de desarrollo

Del análisis de la información que se describe en el apartado anterior se construyó una estrategia de desarrollo basada en: implementar una reestructuración del proceso de proveeduría de la Comercializadora, la implementación de una nueva estrategia de cobranza y la implementación de una estrategia de promoción.

Para lo anterior se elaboró una propuesta comercial haciendo uso de la metodología de las 4 P (Producto, Precio, Plaza y Promoción) estudiada por Kotler y Gary (2008), se determinaron cuáles eran los recursos necesarios para realizar las mejoras contempladas, se determinó la rentabilidad de la estrategia y se definieron los factores de riesgos.

Para calcular la rentabilidad de la estrategia y definir los factores de riesgo, se realizó la evaluación financiera de la estrategia de desarrollo Sapag Chain (2004) en el programa ***Microsoft Excel®***, en donde se calcularon los ingresos que

podría percibir la Comercializadora con las mejoras realizadas en un periodo de 24 meses (Apéndice 2 y Apéndice 3), así como los egresos para este periodo de 24 meses (Apéndice 4 y Apéndice 5). Además de lo anterior se calcularon indicadores financieros como el VAN, la TIR (mensual) y la relación B/C, para poder emitir un dictamen sobre la estrategia de desarrollo e identificar aquellos riesgos que pudieran presentarse.

CAPÍTULO 4. IDENTIFICACIÓN DE ACCIONES DE MEJORA PARA LA COMERCIALIZADORA

En el presente capítulo se presenta tanto un diagnóstico interno de la Comercializadora y un diagnóstico del entorno con la metodología de Red de Valor para conocer las relaciones existentes entre la Comercializadora y sus proveedores, clientes, competidores y complementadores. Este diagnóstico se realizó para identificar la problemática de la empresa y proponer acciones para dar solución a los problemas detectados.

4.1 Descripción de la Comercializadora

La Comercializadora se constituyó en el año 2005 por tres socios en el estado de Hidalgo, dedicándose a comercializar frutas y hortalizas, tanto al sector público como al privado; abasteciendo principalmente a hospitales de la Secretaría de Salud, hoteles; restaurantes y un centro universitario de futbol.

Para el año 2014 la Comercializadora abrió su primera sucursal en la ciudad de Puebla, abasteciendo inicialmente a tres clientes (dos restaurantes y un hotel-restaurante), de estos restaurantes uno se caracterizaba por formar parte del movimiento del Slow Food.

Debido a la influencia de un nuevo socio, quien al tener relación directa con productores de la región visualizó la posibilidad de crear una red de proveedores integrada por productores poblanos con la finalidad de asegurar inocuidad, trazabilidad y origen orgánico en los productos, por lo que la propuesta de valor inicial de la Comercializadora fue: “Ofrecer a restaurantes de la ciudad de Puebla productos agroalimentarios libres de agroquímicos, cultivados por productores poblanos, pertenecientes a la pequeña agricultura familiar, con el propósito de

promover los cultivos regionales para la elaboración de los platillos tradicionales de la gastronomía poblana".

El modelo de negocios que intentó desarrollar la Comercializadora en la ciudad de Puebla se podía compararse al utilizado por empresas como "Aires de Campo", y "Campo Vivo", el cual se caracterizaba por poseer una red de productores que fungen como proveedores de productos orgánicos e inocuos y por acortar el canal de comercialización entre productores y el consumidor final.

A continuación, se describe el modelo de negocios utilizado por cada una de las empresas arriba mencionadas, para identificar lo que hace diferente a la Comercializadora y así dimensionar los cambios que esta tendría que hacer si realmente se decide implementar un modelo similar.

Aires de Campo

Empresa mexicana que fue creada en el año 2001, con la idea de desarrollar una red de productores orgánicos mexicanos dispuestos a producir y desarrollar nuevos productos bajo la marca *Aires de Campo*, estableciendo un canal de distribución directo entre granjas, huertos de los productores y consumidores.

Los productos de esta empresa se caracterizan principalmente por tener la certificación orgánica, por ser libres de químicos y conservadores, dichos productos se encuentran clasificados en abarrotes, endulzantes, dulces, bebidas, lácteos y carnes.

Aires de Campo realizo varios cambios a su modelo de negocios, los cuales se enlistan a continuación:

- Inició con un ***punto de venta ubicado en San Ángel,*** el cual no funcionó porque resultaba costoso vender los productos a los consumidores finales de manera directa.
- Para el 2002 el modelo de negocios cambió a un ***centro logístico ubicado en el norte de la ciudad de México*** el cual funcionó mediante la

venta directa por parte de un equipo de ventas, conocidos como consejeros orgánicos, este modelo redujo costos de operación.

- Para el 2004 se presentó otro cambio en el modelo de negocios, lo cual dio origen a los ***Biocentros*** (pequeñas bodegas de distribución que se encontraban abiertas al público ofreciendo ventas por catálogo, por teléfonos y entrega a domicilio). Y finalmente para el año 2011, Aires de Campo desarrollo el primer **canal de ventas de productos orgánicos en autoservicios**.

Para el 2015 la empresa contaba con una red de más de 82 proveedores orgánicos, entre ranchos familiares, cooperativas campesinas y medianas empresas agrícolas ubicadas en la República Mexicana.

Campo Vivo

Empresa que surgió de la convivencia con productores dedicados a la agricultura orgánica y de la necesidad de dichos productores por encontrar un canal de comercialización para sus productores después de obtener el certificado de acreditación.

Las fortalezas de Campo Vivo son: amplio conocimiento en la regulación, certificación, manejo y calendarización de cosechas de productos orgánicos; oferta a los clientes de una solución para el abastecimiento de productos orgánicos frescos que cumplen con requisitos de frescura, sabor, inocuidad, certidumbre en el origen orgánico y precio.

Los distintos tipos de productos certificados de la empresa son: ensaladas, hierbas, frutas, bebidas, abarrotes y verduras de acuerdo a la temporada del año.

Dicha empresa cuenta con 10 cámaras de frío en su centro de distribución de la Cd. de México; los vendedores de Campo Vivo colocan ofertas personalizadas a cada uno de los clientes.

Campo Vivo fue capaz de desarrollar una ***red de proveedores*** que se conformó por productores seleccionados por contar con características como: certificación, calidad, precio, volumen y filosofía de la producción orgánica.

La fidelidad de los productores hacia la empresa se dio debido a los compromisos mutuos sobre lo que cada uno debe hacer, y por otra parte a los apoyos que Campo Vivo brinda, como: asesoría en agricultura orgánica y apoyo financiero para obtener la certificación; asesoría en el desarrollo de productos y compromiso de distribución de los productos.

En respuesta a lo anterior, el productor perteneciente a la red de proveedores se compromete a producir y cosechar según las normas internacionales de la agricultura orgánica, además de entregar las cantidades pactadas en las mejores condiciones.

Esta empresa encontró proveedores en los estados de Morelos, Querétaro, Puebla, Estado de México, Michoacán, Oaxaca, Sinaloa, Veracruz, Nuevo León, Chihuahua, Colima, Campeche, Chiapas y Jalisco.

En la Figura 6 se muestran los principales elementos del modelo de negocios de la Comercializadora y de las empresas consideradas como líderes (Aires de Campo y Campo Vivo) de acuerdo a la propuesta de valor inicial de la Comercializadora.

Con base a la comparación entre los modelos de negocios se elaboró la Figura 7, en la que se compara la curva de valor de la Comercializadora con la de las empresas líderes, esto con la finalidad de visualizar que tan alejada se encuentra la empresa objeto de análisis de poder lograr implementar un modelo similar al de Aires del Campo y Campo Vivo. Las variables de comparación (eje horizontal) se encuentran definidas por los aspectos que le agregan valor a los productos ofrecidos por las empresas líderes.

Si la Comercializadora mantuviera la idea de desarrollar un modelo similar al de Aires del Campo y Campo Vivo tendría que trabajar principalmente las variables

de red de proveedores, venta de productos orgánicos e inocuos, esquema de comercio justos y certificaciones.

<table>
<tr>
<td rowspan="2">ASC

Algunos bodegueros de la CEDA
Agente de ventas
Chefs de algunos restaurantes

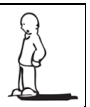
Ranchos familiares, cooperativas campesinas y Medianas empresas agrícolas de la República</td>
<td>AC

Pesar y separar cada producto para su entrega, informar mínimo un día antes a los clientes del cambio en los precios de los productos, comprar productos en la CEDA (por cercanía), hacer las compras a las 5 am

Desarrollo de una red de productores de productos orgánicos</td>
<td>PV

Ofrecer productos limpios y sanos, preferentemente libres de químicos, de lunes a domingos, durante 363 días del año. Promoviendo las entregas completas, incluidos los requerimientos extraordinarios al horario que el cliente lo requiere, dejándose guiar por el NO podemos decir que NO a nuestros clientes (C)
Hacer llegar a los consumidores productos orgánicos y sustentables, bajo un esquema de comercio justo, apoyando a comunidades de pequeños productores y agricultores</td>
<td>RCI

Asistencia personalizada
Entregas completas y a tiempo
Ventas a crédito
Aceptación de devoluciones de los clientes
Abastecimiento de pedidos a pesar del atraso en pagos (C)

Venta directa y en autoservicio</td>
<td rowspan="2">SM
 
Restaurantes y hoteles-restaurantes dispuestos a pagar un sobreprecio en los productos (C)

Consumidor final de productos orgánicos a nivel nacional
Supermercados</td>
</tr>
<tr>
<td>RC

Vehículo con cámara de frío, bodega rentada en la CEDA, repartidores, Gerente general

Página web y productos orgánicos certificados, raza de pollo proveniente de Francia y Marca para distribuir sus productos</td>
<td>LV

Valor Central: No podemos decir que no a nuestro cliente; otros valores: trabajo en equipo, enfoque en el cliente y compromiso con el trabajo

Igualdad, justicia social, sustentabilidad ambiental, honestidad, constancia, eficiencia, innovación y solidaridad</td>
<td>C

Pedidos vía telefónica o por correo, entrega es a domicilio y la promoción de boca en boca

Ventas en bodegas de distribución, catalogo, vía telefónica, a domicilio, on-line y en autoservicios</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="3">EC

Compra de los pedidos de cada cliente, sueldo de 5 empleados, renta de la bodega, combustible, papelería, teléfono, luz ($300,000.00 mensuales)

Certificación de productos orgánicos, proceso de producción de pollo a libre pastoreo</td>
<td colspan="3">FI

Ventas de frutas, hortalizas, abarrotes, semillas, jugos concentrados: Restaurantes: $1, 150,119.86; Hoteles: $110,664.73; Taquerías: $1,922.00

Venta de productos orgánicos como abarrotes, endulzantes y dulces, bebidas, lácteos y carnes</td>
</tr>
</table>

Figura 6. Comparación del modelo de negocios de la Comercializadora *vs* empresas líderes de acuerdo a su propuesta de valor inicial

Fuente: Elaboración propia

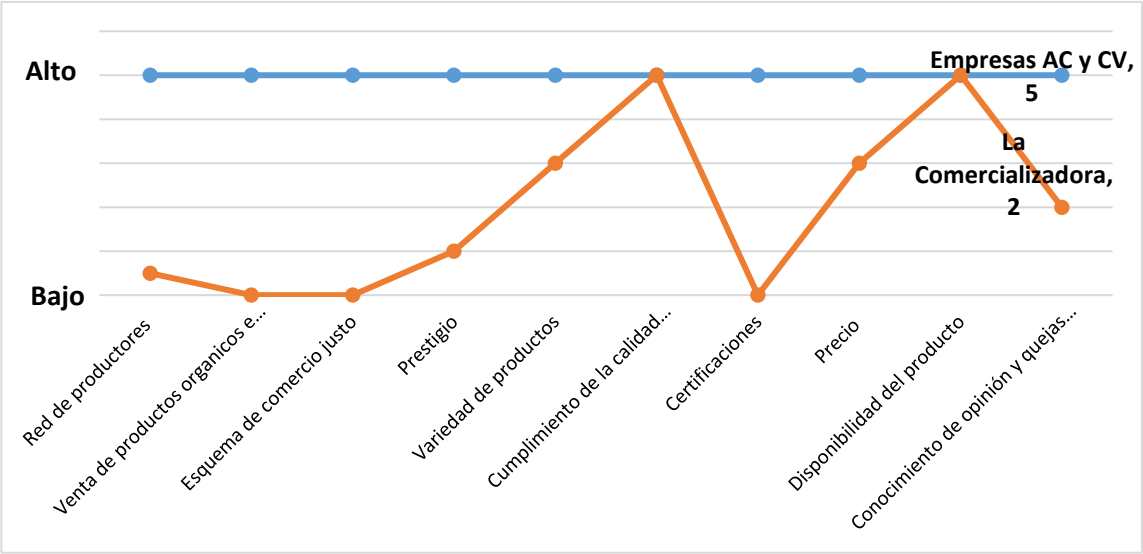


Figura 7. Cuadro estratégico entre la Comercializadora y las empresas Aires de Campo y Campo Vivo

Fuente: Elaboración propia

No obstante, la baja valoración que logra la Comercializadora en factores tales como red de proveedores, venta de productos orgánicos y certificaciones, una vez transcurridos nueve meses de su llegada de la Comercializadora a la ciudad de Puebla, la cartera de clientes pasó de tres a once, lo cual trajo consigo que la propuesta de valor que se había definido al inicio no encajara con el 70% de los restaurantes atendidos. Lo que esto parece sugerir es la existencia de una necesidad no satisfecha por parte de los restaurantes poblanos.

Debido a lo anterior, los intereses de los socios comenzaron a centrarse en atender a un número cada vez mayor de restaurantes, preocupándose más por acciones para incrementar su número de clientes, dejando de un lado lo que permitiría implementar la propuesta de valor inicial, y que tanto pregonaban (como el desarrollo de la red de proveedores integrada por productores regionales). Ante esta situación, la propuesta de valor sufrió de facto algunas modificaciones a fin de atender las necesidades de la gran variedad clientes. Así,

para hacer visibles las verdaderas características del servicio que en realidad estaba brindando, la Comercializadora redefinió su propuesta de valor, quedando de la siguiente manera:

“Ofrecer a sus clientes productos limpios y sanos, preferentemente libres de químicos, de lunes a domingo, durante todo año. Promoviendo las entregas completas, abasto de requerimientos extraordinarios, todo en el horario que el cliente lo solicite. La Comercializadora Puebla opera bajo la guía del <<NO podemos decir que NO a nuestros clientes>>”.

De acuerdo a la nueva propuesta de valor que definió la Comercializadora, su servicio se centró en el cumplimiento de manera personalizada de las necesidades de cada uno sus clientes. Esto significó una innovación al modelo de negocios bajo el cual operaba la Comercializadora, de acuerdo a lo señalado por Christoph y Amit (2009).

El servicio que prestó la Comercializadora desde su llegada en el 2014 hasta octubre del 2015 se caracterizó por lo siguiente:

- Entregas a tiempo, es decir, a la hora fijada por el cliente.
- Abastecimiento de pedidos extraordinarios, entendiendo a estos como la entrega de aquellos productos que no oferta regularmente, además de realizarse entregas fuera del tiempo destinado para abastecer pedidos.
- Desarrollo de productos (como salsas o pastas de chiles) para ahorrar tiempo a los clientes, generar menos cantidad de basura y optimizar el espacio disponible en el establecimiento, principalmente.
- Cambio de la mercancía en caso de insatisfacción
- Entrega del producto tal y como se requiere, es decir, cumpliendo las características de calidad requeridas por cada cliente.
- Entrega del producto pesado y empaquetado en bolsas, para evitar que se mezclen con los diferentes productos solicitados en el pedido.

4.2 Análisis del entorno de la Comercializadora

Una vez descrita la empresa objeto de estudio, es necesario conocer la relación que mantiene con el entorno que la rodea. Por ello, en el presente apartado se realiza el análisis de cada uno de los actores con quienes interactúa la Comercializadora y la función que cumple cada uno de los actores que se mencionan.

Lo anterior tuvo como objetivo identificar la problemática presente en la Comercializadora para proponer alternativas que ayuden a mejorar la situación de la empresa permitiendo su crecimiento y logro de sus objetivos.

4.2.1 Clientes

El 53 % de los restaurantes de la ciudad de Puebla recurren a las compras indirectas (pueden ser definidas como aquellas compras que son realizadas a proveedores a domicilio) son aquellas que se realizan para abastecerse de los insumos necesarios para realizar su actividad diaria y solo un 33.33 % hace uso de compras combinadas (aquellas compras que se realizan tanto a proveedores a domicilio como directamente a mercados, supermercado y la central de abasto de la ciudad), de acuerdo a la clasificación que expone Portal (2011).

Como puede observarse en la Figura 8, se identificaron cinco canales a través de los cuales pueden abastecer de frutas y hortalizas los restaurantes de la ciudad de Puebla, entre los cuales se encontraron los proveedores a domicilio, como la Comercializadora, desempeñando el papel de intermediario entre sus proveedores y los restaurantes

Básicamente los proveedores a domicilio cumplen la función de adquirir los productos solicitados con las características requeridas y armar los pedidos

completos para ser entregados. Algunas de las ventajas que tiene usar este tipo de proveedores radica en que el pago se puede negociar, además de que los restaurantes pueden ahorrar tiempo para dedicarlo a otras actividades ya sean de operación o supervisión, como lo menciona Portal (2011).

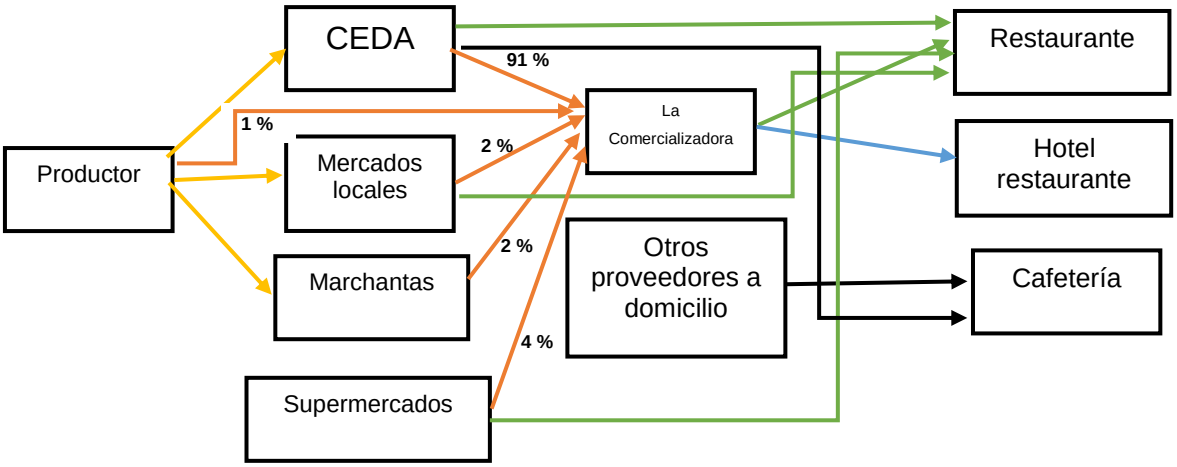


Figura 8. Canales de distribución de frutas y hortalizas usados por restaurantes y por la Comercializadora

Fuente: Elaboración propia, a partir de información obtenida de Encuestas de Línea Base 2015

Según la Figura 9, los dos parámetros de mayor importancia para que los restaurantes elijan a sus proveedores fueron: en primer lugar, la calidad constante en los productos y en segundo lugar, el precio. Además los restaurantes manifestaron que si la calidad corresponde a las características que solicitan y las entregas se realizan a tiempo, no importa que el precio sea elevado; esto se contrapone a lo expuesto por Velázquez (2012, p.31) “La mayoría de las empresas tiene como parámetro el precio de los productos o materias primas, para seleccionar a los proveedores, dejando atrás la calidad, los plazos de entrega o la frecuencia de envíos”.

Según Portal (2011), los criterios tomados en cuenta por los restaurantes para la selección de un proveedor son: el grado en el que el producto se aproxima a lo

descrito por el departamento de compras, la capacidad de producción del proveedor, tipo de empresa, la higiene, el cumplimiento de los plazos de entrega, el clima laboral, los equipos y ambientes, la calidad del producto, la situación financiera, el justiprecio, la disponibilidad para atender pedidos de emergencia y las condiciones y facilidades de pago. Comparando esto con lo la Figura 9 se coincidió en que son cinco aspectos que debe cumplir los proveedores (cumplimiento de los plazos de entrega, la calidad del producto, el justiprecio, la disponibilidad para atender pedidos de emergencia y las condiciones y facilidades de pago).

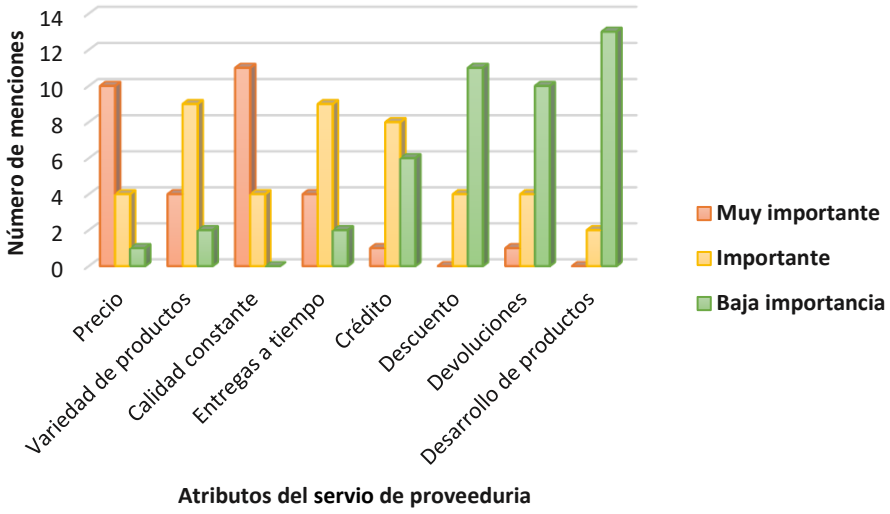


Figura 9. Valoración de los aspectos a ofrecer por los proveedores

Fuente: Elaboración propia, a partir de información obtenida de Encuestas 2015

Durante el análisis del entorno se encontró que los clientes a los cuales la Comercializadora le ha prestado el servicio de proveeduría a domicilio de bienes perecederos, han sido principalmente restaurantes y hoteles-restaurantes, aunque eventualmente abasteció a alguna taquería; la mayoría de los clientes estuvieron dispuestos a pagar un sobreprecio en los productos demandados siempre y cuando la Comercializadora entregará pedidos completos, a la hora solicitada y con las características de calidad requeridas.

Las características de los clientes de la Comercializadora fueron las siguientes:

- Se encontraban ubicados en la ciudad de Puebla.
- Tenían necesidades insatisfechas (relacionaban con aspectos de calidad, presentación en los productos entregados, desarrollo de productos, abastecimiento de pedidos extraordinarios, variedad de productos y entregas a tiempo). Dichos aspectos significaron un área de oportunidad aprovechable para la Comercializadora.
- Supuesta capacidad de pago.
- Tenían una mayor preocupación por la calidad de los productos y del servicio que recibían que por el precio

De acuerdo con la entrevista realizada, se encontró que un 47 % de los restaurantes expresaron tener un nivel de satisfacción medio con su actual proveedor de frutas y hortalizas, el resto se encontraba totalmente satisfecho con el servicio que recibía (Figura 10).

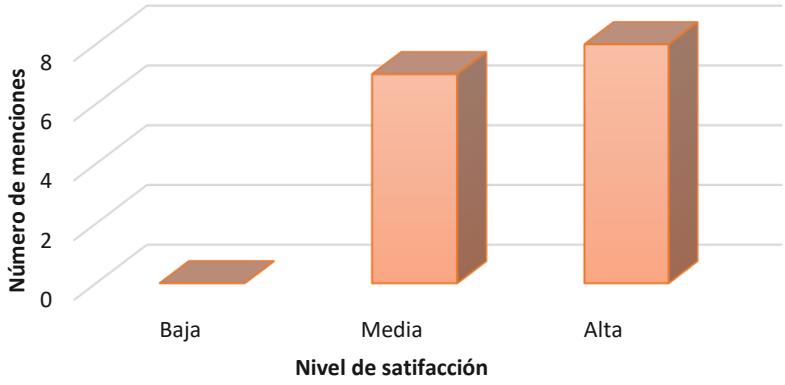


Figura 10. Satisfacción actual de los restaurantes con su servicio de proveeduría de frutas y hortalizas

Fuente: Elaboración propia, a partir de información obtenida de Encuestas 2015

En el Cuadro 1 se puede apreciar la cartera de clientes que tuvo la Comercializadora en un periodo de diez meses (agosto 2014 a junio 2015); se puede destacar que el CL1 (restaurante con interés de adquirir productos libres de agroquímicos producidos por productores de la región, ya que pertenece al movimiento del “Slow Food”) se caracterizó por ser el principal cliente de la Comercializadora, ya que las compras mensuales reportadas representaron el 70 % de los ingresos que tuvo la Comercializadora en dicho periodo. Por otro lado, también se puede apreciar que algunos establecimientos dejaron de ser clientes, principalmente por las siguientes razones:

1. Percepción de precios altos en los productos.
2. Confusión del personal de la Comercializadora en los pesos de algunos productos.
3. Retraso en la entrega de pedidos.
4. Solicitud de algunos clientes en igualar los precios a los del “miércoles de plaza” de la Comercial Mexicana

La percepción de precios altos en los productos se puede ejemplificar con lo que sucedió con el cliente CL12, ya que, este cliente manifestó estar de acuerdo con el precio de los productos, al darle mayor importancia a descansar unas horas más que madrugar para acudir a la CEDA todos los días para abastecerse de los productos necesarios; sin embargo aproximadamente tres semanas después de usar los servicios de la Comercializadora el dueño de la taquería comenzó a percibir precios elevados y a solicitar se le otorgaran precios más accesibles; un mes después de mantener la proveeduría de la Comercializadora, la taquería prescindió de los servicios de la Comercializadora.

Por situaciones como la anterior, se considera que la Comercializadora realice una minuciosa selección de sus clientes como una acción de fundamental importancia, a fin de asegurar que estos puedan pagar los precios establecidos.

Cuadro 1. Clientes de la Comercializadora de agosto 2014 a mayo 2015

Tipo de establecimiento	Nombre de la empresa	Estatus del Cliente	Porcentaje de compra a la Comercializadora
Restaurante	CL1	Activo	70.22
Restaurante	CL2	Activo	9.80
Hotel-restaurante	CL3	Activo	5.40
Hotel-restaurante	CL4	Activo	2.96
Restaurante	CL5	Activo	2.08
Restaurante	CL6	Activo	1.95
Restaurante	CL7	Activo	1.48
Restaurante	CL8	Activo	1.46
Restaurante	CL9	Activo	1.07
Restaurante	CL10	Activo	0.18
Taquería	CL11	Inactivo	0.15
Hotel-restaurante	CL12	Inactivo	0.14
Restaurante	CL13	Inactivo	0.12
Restaurante	CL14	Inactivo	0.08
Distribuidor orgánico	CL15	Activo	0.04
Restaurante	CL16	Inactivo	0.02
Hotel-restaurante	CL17	Inactivo	0.02
Hotel-restaurante	CL18	Activo	N/D
Restaurante	CL19	Inactivo	2.50
Restaurante	CL20	Inactivo	0.34

Fuente: Elaboración propia, con información proporcionada por la Comercializadora

Si bien es importante que la Comercializadora tenga presente que debe realizar una adecuada selección de sus clientes para evitar situaciones como las mencionadas arriba, también debe contemplar que los restaurantes tienen una serie de aspectos que valoran de las empresas proveedoras a domicilio para elegir a su proveedor, por lo cual si la Comercializadora desea incrementar el número de clientes y conservar a los actuales debe tomar en cuenta que el precio (debe estar relacionado con la calidad de los productos entregados y del servicio), la variedad de productos, la calidad constante y las entregas a tiempo, son los aspectos que representan mayor valor para los restaurantes (Figura 11).

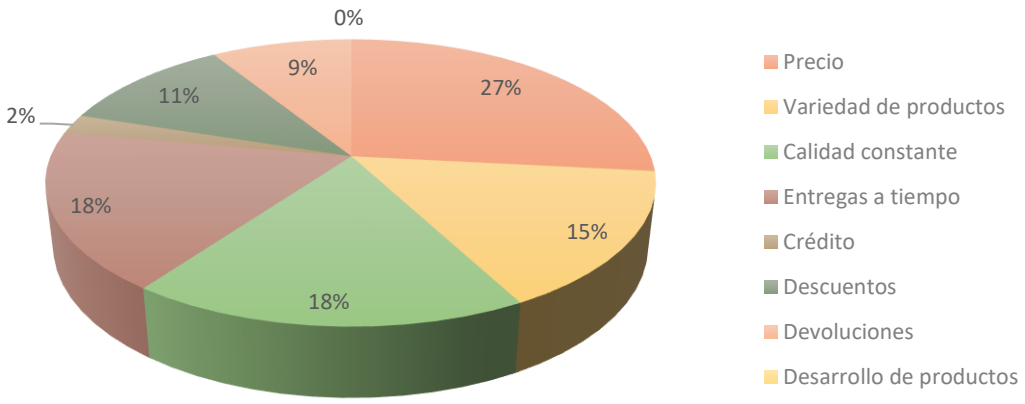


Figura 11. Aspectos que los restaurantes consideran debe mejorar su proveedor de frutas y hortalizas

Fuente: Elaboración propia, a partir de información obtenida de Encuestas 2015

Finalmente, la Comercializadora debe tener presente que los restaurantes entrevistados manifestaron demandar en mayores cantidades solo once productos, que aparecen enlistados en el Cuadro 2, mismos que deberá tener siempre en el radar (Figura 12) para poder tener satisfechos a sus clientes.

Cuadro 2. Productos de mayor demanda por los restaurantes y las principales características que deben poseer

Productos de mayor demanda	% de demanda	Principales características a poseer
Naranja	100	Jugosa y de sabor dulce
Limón	100	Seleccionado y sin semilla
Papaya	67	Tamaño grande
Melón	67	Tamaño grande
Jitomate	100	Tamaño mediano
Cebolla	67	Grande y limpia
Aguacate	67	Tamaño grande
Cilantro	100	Limpio, fresco, de aspecto verde
Epazote	100	Sin semilla
Perejil	67	Fresco, de aspecto verde
Albahaca	67	Fresco, de aspecto verde

Fuente: Elaboración propia, a partir de información obtenida de Encuestas 2015

Las características que menos les importan a los restaurantes son: origen orgánico y que posean una marca comercial.

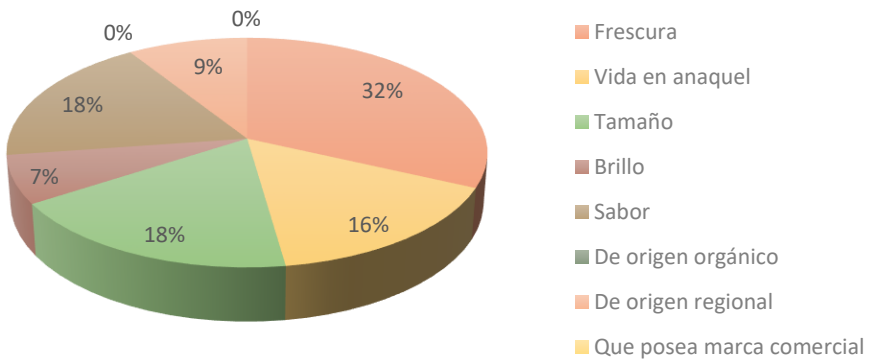


Figura 12. Características a poseer el producto para ser considerado de calidad

Fuente: Elaboración propia, a partir de información obtenida de Encuestas 2015

4.2.2 Proveedores

La proveeduría de la Comercializadora está integrada por comerciantes de la CEDA, puestos de marchantas, mercados locales, supermercados y productores del estado, siendo los primeros los que representan el mayor porcentaje de proveeduría de la Comercializadora con 91% del total).

Los productores poblanos apenas figuraron con el 1% del total y representado por un productor que se encargó de abastecer calabacita italiana de manera esporádica y algunos otros productores a los que sólo se les compro ocasionalmente sus productos.

4.2.3 Competidores

Se identificaron como competidores a otros proveedores de insumos a domicilio, supermercados, mercados locales y a la misma central de abastos. Si bien es cierto que tanto mercados locales como la CEDA no realizan entregas a domicilio, se encontró con restaurantes que prefieren asignar a un empleado que compre directamente los productos necesarios; las razones por las cuales se da esta preferencia a estos proveedores radican en la percepción de precios bajos en comparación de los proveedores a domicilio y la ventaja de seleccionar personalmente los productos para asegurarse que cumplan con las características de calidad requeridas.

A continuación se presenta una descripción más detallada de cada uno de los competidores identificados:

Otros proveedores a domicilio: proveedores de cada restaurante, hotel o cafetería de la ciudad de Puebla que comúnmente ofrecen un servicio estándar. Si ofrecieran precios más bajos, mejor calidad y abastecimiento de requerimientos extraordinarios, significarían un “verdadero peligro” para la Comercializadora, debido a que actualmente los precios de esta son altos en comparación con estos proveedores.

Para poder visualizar las diferencias entre la Comercializadora y otros proveedores a domicilio, se identificaron las fortalezas y debilidades de ambas partes para vislumbrar en qué posición se encuentra la Comercializadora con respecto a este tipo de proveedores.

Como se puede observar en el Cuadro 3, la Comercializadora registra un mayor número de debilidades con respecto a este tipo de competidores.

Cuadro 3. Aciertos y desaciertos de los proveedores tradicionales (competidores de la Comercializadora)

Fortalezas	*Debilidades*
Menores precios (de un 20 a un 30%) en comparación de la Comercializadora	Impuntualidad La calidad de los productos no se encuentra alineada a lo que solicita el cliente Tienen una línea de productos limitada, es decir, no pueden abastecer requerimientos extraordinarios Los productos los ofrecen a granel Los precios de los productos varían día a día No se les notifica a los clientes de las variaciones en los precios

Fuente: Elaboración propia con información de los clientes proporcionada por el encargado de La Comercializadora Puebla

En contraste al cuadro anterior, se presenta en el Cuadro 4 se presentan, en el que podemos percibir que las fortalezas de la Comercializadora con respecto a sus pares.

Cuadro 4. Fortalezas y debilidades de la Comercializadora

Fortalezas	**Debilidades**
* Calidad uniforme, con apego a lo solicitado por el cliente * Horarios de entrega flexibles * Entregas de productos empaquetados por la cantidad solicitada * Los precios se mantienen fijos durante 15 días * Los cambios de precios son notificados a los clientes máximo con un día de anticipación * Los pedidos son entregados a la hora marcada por el cliente * Desarrollo de productos * Abastecimiento de pedidos extraordinarios * Atención personalizada a cada cliente	* Los precios son más altos (entre 20 y 30%, dependiendo del tipo de producto y de la calidad solicitada por cada uno de los clientes) en comparación de sus competidores * Los productos son adquiridos en su mayoría de la CEDA y no de los productores * Insuficiente flujo de efectivo para operar * Insuficiente personal

Fuente: Elaboración propia, a partir de información proporcionada por la Comercializadora

Wal-Mart: Ofrece servicio de entrega a domicilio; los pedidos se realizan por Internet o por teléfono, garantizando la entrega puntual y una entera satisfacción con los productos entregados. Wal-Mart pone a disposición de sus clientes dos tipos de pedidos 1) Entrega programada: se puede solicitar a partir de un artículo y tiene un costo de entrega de $39.00 con IVA incluido y, 2) Recoger en tienda: el pedido se puede realizar desde un artículo en adelante y no tiene costo por concepto de entrega. Wal-Mart acepta cualquier forma de pago que va desde efectivo, tarjeta de crédito, débito y vales de despensa.

Superama: ofrece el servicio de entrega a domicilio de los productos que le son solicitados por los clientes, este servicio puede ser solicitado a través de la página de la tienda o vía telefónica; pone a disposición los siguientes tipos de entrega: entrega en el hogar o negocio, entrega en tienda y entrega en un domicilio distinto al de la persona que solicitó el pedido (este tipo de entrega se cobra al doble). Los tipos de pedidos ofrecidos por Superama son: 1) Pedido normal: surte a partir de un artículo en un tiempo de entrega de tres horas y un costo de entrega de $34.00, 2) Pedido express: va de 10 hasta los 40 artículos (no aplica para corporativos o complejos habitacionales) y su costo es de $44.00, 3) Pedido fijo: el cliente decide el día y la hora de entrega de su pedido realizando el pago al momento de la entrega, su costo es de $34.00 y, 4) Pedido fijo a recoger en tienda: el cliente decide el día y hora en que recogerá su pedido en la tienda que desee, este tipo de pedido no tiene costo.

El Cuadro 5 muestra que, con respecto a los supermercados, la Comercializadora oferta precios menores en seis de los diez productos analizados, además que la Comercializadora no realiza cobro adicional por la entrega a domicilio a comparación de los supermercados.

Cuadro 5. Comparativo de precios/kg entre los supermercados y la Comercializadora (agosto 2015)

Producto	La Comercializadora	Wal-Mart*	Superama*
Naranja	3.10 - 10.00	24.90	N/D
Limón	3.50 - 6.00	7.90	8.50
Toronja	11.00	10.50	11.90
Nopal	16.00	21.90 (picado)	27.30 (picado 500 gr)
Nopal cambray	25.00	58.00	28.90 (500 gr)
Jitomate Saladet	8.00 - 20.50	12.90	23.90
Huevo blanco:			
San Juan	34.00	26.87	25.00
Calvario	38.00	36.87	25.83
Cebolla blanca	7.00 - 9.00	N/D	19.90
Calabaza italiana	16.50	N/D	N/S

Fuente: Elaboración propia, a partir de información proporcionada pro la Comercializadora y de la obtenida de las páginas web de Wal-Mart y Superama

*Cobran de manera adicional el servicio de entrega a domicilio

Mercados locales: Entre los más usados se encontraron el Mercado Acocota, Mercado la Piedad y Mercado Morelos, son utilizados por algunos establecimientos de comida y bebidas debido a tres razones: cercanía, variedad de productos y precios más bajos en comparación de los proveedores tradicionales a domicilio.

CEDA de la ciudad: Ciertos restaurantes mostraron preferencia por comprar directamente los insumos en este canal de comercialización, que si bien implica recorre una distancia considerable desde el establecimiento hasta la CEDA, lo prefieren por las siguientes razones: precios bajos, libertad para escoger los productos tal y como se desean y variedad de productos.

4.2.4 Complementadores

Se identificaron como complementadores de la Comercializadora aquellos actores “complementan” el servicio de proveeduría de frutas y hortalizas a restaurantes de la ciudad brindado por la Comercializadora. A continuación, se mencionan aquellos que realmente cumplieron con el papel de complementador:

Proveedores de la central de abastos, en ellos se encontraron aliados, por otorgar crédito y permitir que el personal de la Comercializadora escoja el producto de acuerdo a lo requerido por el cliente

Chefs de algunos restaurantes clientes, estos recomendaron el servicio que brinda la Comercializadora con sus amigos y conocidos que se encuentran trabajando en algún establecimiento de alimentos y bebidas.

Agente de ventas, este actor era clave para la Comercializadora, ya que cuando se hizo uso de sus servicios se incorporaron nuevos clientes a la Comercializadora

Por otro lado, para la Comercializadora existen organizaciones que en la actualidad son consideras como complementadores sin realmente desempeñar dicho papel, como es el caso de la Fundación Produce Puebla (FUPPUE) debido a la idea, de uno de los socios, de crear una red conformada por productores poblanos. Sin embargo, durante este periodo se considera que las acciones desempeñadas por este actor realmente no complementan a la Comercializadora debido a que el contacto con productores poblanos no es frecuente y solo sigue en una idea. Además de que la mayoría de los socios tienen mayor interés en incrementar el número de clientes que desarrollar dicha red.

Por otro lado, hay organizaciones que se cree pertinente se vuelvan complementadores de la Comercializadora, como la CANIRAC, la cual no desempeño este rol, pero sería pertinente realizar una alianza con esta institución y de esta manera formar parte del catálogo de proveedores que proporciona esta

institución, entre los que se encuentran: restaurantes, fondas, cafeterías, hosterías, máquinas expendedoras de alimentos, cocinas económicas, establecimientos que preparan comida para llevar, bufetes y banquetes para servir en locales o a domicilio, preparación y venta de hamburguesas, pizzas, pollos rostizados, barbacoa, carnitas, comedores industriales, taquerías, merenderos, cenadurías, servicios de antojitos, entre otros establecimientos que oferten alimentos.

Lo anterior representa una oportunidad para la Comercializadora para darse a conocer en el sector de alimentos y bebidas y de esta manera ganar un mayor número de clientes.

Después de identificar y realizar una breve descripción de los actores que forman parte de la red de valor de la Comercializadora se puede observar representada en la Figura 13.

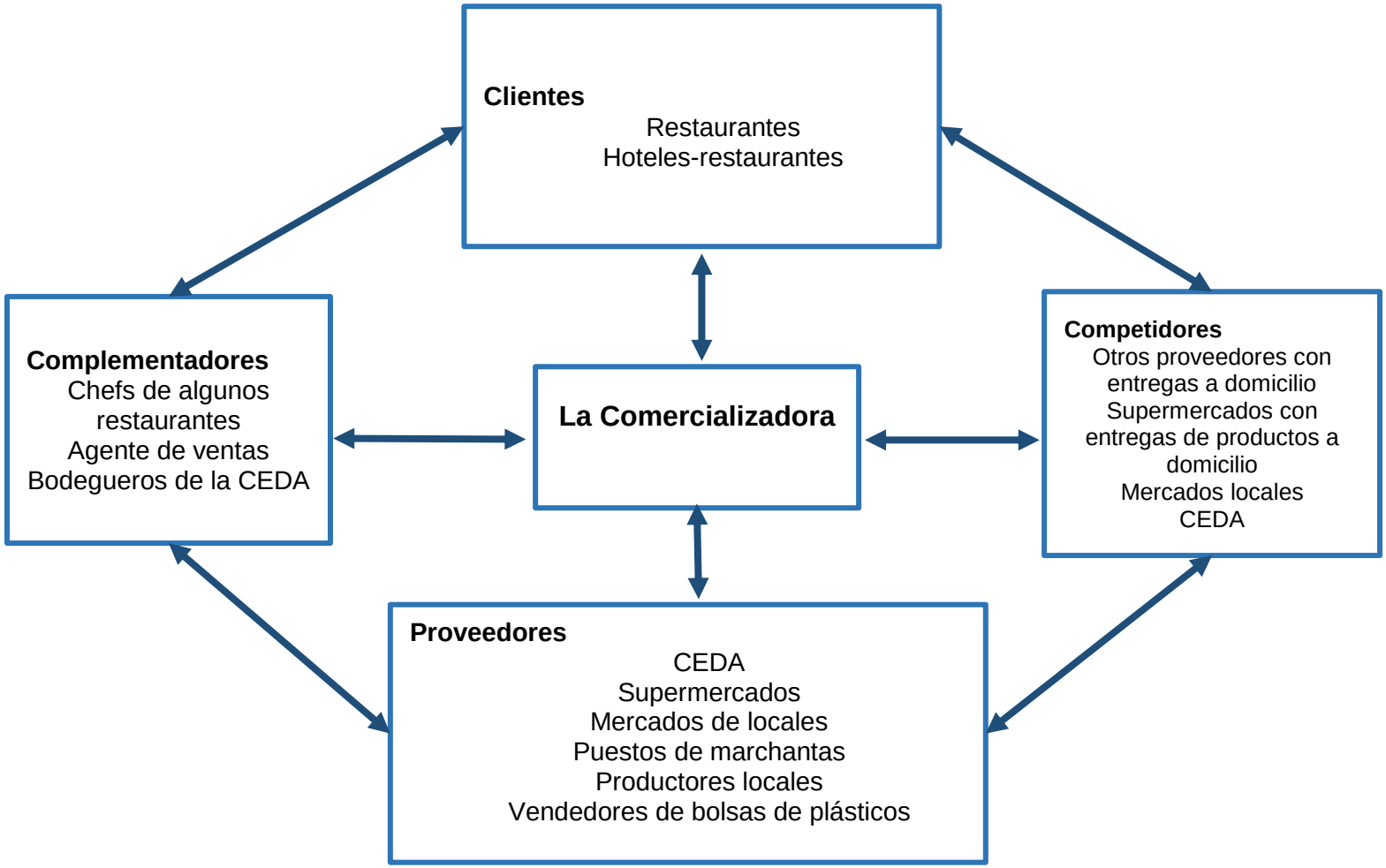


Figura 13. Estructura de la red de valor de la empresa la Comercializadora

Fuente: Elaboración propia, a partir de la información obtenida de la Comercializadora

4.3 Problemas percibidos y su estructura causal

La detección de la problemática se realizó con base en la construcción del árbol de problemas de la Comercializadora, el cual se elaboró a partir de la información recabada a través de entrevistas a personal de la empresa, de la aplicación de una encuesta a algunos restaurantes de la ciudad de Puebla (incluyendo a clientes y no clientes de la Comercializadora) y del análisis del entorno realizado.

Problema percibido 1. Liquidez insuficiente para operar.

Durante las entrevistas con personal de la Comercializadora en repetidas ocasiones, manifestaron tener problemas de liquidez para poder operar eficientemente. Para poder proveer aproximadamente a 15 clientes con requerimientos de calidad diversos, se necesitaba contar con recursos económicos suficientes para pagar gastos por concepto de renta de bodegas, sueldo de empleados, combustible, agua, luz, teléfono, papelería y la compra de productos. Para cubrir los gastos anteriores se requería aproximadamente un flujo diario aproximado de $10,000.00 (Diez mil pesos), con lo cual se está hablando de un flujo mensual de efectivo aproximado de $300,000.00 (Trescientos mil pesos).

La Comercializadora mostró dificultades para contar con la cantidad diaria necesaria para abastecer las necesidades de sus clientes, al grado que tuvo que recurrir a medidas como las siguientes:

1. Solicitar crédito a sus proveedores
2. Solicitar préstamos a personas de confianza

Complejo causal

Crédito agotado con el 80 % de los proveedores

Ante la falta de flujo de efectivo diario para realizar las compras de los productos solicitados por los clientes, la Comercializadora se vio en la necesidad de recurrir al crédito de sus proveedores, pero debido a que el problema de liquidez se presentó de manera diaria, las deudas no pudieron ser saldadas de la manera acordada con los proveedores; ante esta situación las relaciones con algunos de los proveedores (todos de la central de abastos) se empezaron a tornaran incómodas, ya que se presentaron cobros por parte de estos proveedores al personal de la Comercializadora

La Comercializadora contaba con 22 proveedores de la CEDA, de los cuales 10 le ofrecieron la mercancía que necesita de manera diaria a crédito, pero esto no fue suficiente, ya que se necesitaba contar con efectivo diario para adquirir otros productos que no le eran vendidos a crédito y para cubrir los gastos de operación.

Pagos retrasados por 25 % de los clientes

La estrategia de cobranza que fue utilizada por la Comercializadora resultó poco eficiente, ya que no generaba la entrada del efectivo necesario para cubrir los gastos de operación diarios, y las cuentas por cobrar en lugar de disminuir fueron creciendo hasta aproximadamente $150,000.00 (Ciento cincuenta mil pesos) al mes de junio del 2015, la mitad del efectivo necesario para que la Comercializadora operara un mes.

Además de la estrategia de cobranza ineficiente otra de las causas que ocasionó la acumulación de los adeudos de los clientes fue que la Comercializadora siguió abasteciendo a aquellos restaurantes morosos a pesar de que no realizaban los pagos correspondientes por abastecimiento de pedidos, esto provocó que la cantidad por concepto de deudas atrasadas se fuera incrementando, impidiendo que el dinero tuviera movilidad y originando que la Comercializadora adquiriera deudas con otros actores.

Problema percibido 2. Divorcio entre la propuesta de valor declarada y lo efectivamente ofrecido a los clientes.

La Comercializadora se dio a conocer con la “promoción” de vender productos libres de químicos, producidos por agricultores poblanos, es decir “presumió” de eliminar el intermediarismo entre el productor y el consumidor final, pero lo que realmente se abastecía eran con productos adquiridos en la CEDA, mercados locales, marchantas e inclusive en supermercados, como Chedraui, Superama, Comercial Mexicana. Al usar la proveeduría de dichos establecimientos no se podía asegurar que los productos sean regionales, libres de químicos y mucho menos inocuos.

Por poner un ejemplo de lo anterior, se encontró que en la Central existen aproximadamente 281 establecimientos dedicados a la venta al mayoreo de frutas y hortalizas, 22 de los cuales era proveedores activos de la Comercializadora. El único inconveniente de este lugar, era que no se aseguraba el origen regional y orgánico solicitado por algunos de los clientes, ya que según el reporte de monitoreo de la central de abasto del estado de Puebla emitido por el SIAP con fecha 1 de noviembre del 2014, de los 61 productos reportados, sólo 15 eran producidos en el estado

Complejo Causal:

El 91 % de la proveeduría proviene de la CEDA

Debido a que la Comercializadora mostró un crecimiento inesperado, no contó con el tiempo y capacidades para desarrollar la red de productores, razón por la cual optó por recurrir a proveedores que pudieran suministrar el mayor número de productos demandados por los clientes. El proveedor más apto para cubrir estos requerimientos fueron los mayoristas de la CEDA.

Sin embargo, en lugar de que la CEDA fuera perdiendo importancia como proveedor de la Comercializadora, con el tiempo fue incrementando su participación como proveedor hasta que llego a representar poco más del 90 % del total de la proveeduría de esta. Esto se debió a que la Comercializadora le prestó mayor importancia a incrementar el número de clientes y a abastecerlos, perdiendo de vista que al usar a la CEDA como principal proveedor no podían asegurar los aspectos que tanto se pregonaban en la propuesta de valor.

Conformación de la red de productores-proveedores pospuesta

Antes de comenzar el desarrollo de la red de proveedores de la Comercializadora, se dio prioridad a conocer la demanda. Dicha tarea llevó aproximadamente un año.

Durante ese año, la Comercializadora, en alianza con la FUPPUE, sólo identifico a tres posibles proveedores entre los cuales se encontró productores de huitlacoche (sin que se hubiera efectuado intercambio alguno), aguacate hass (del cual no se tiene conocimiento de que se haya realizado compra alguna) y calabacita italiana, único producto que fue abastecido eventualmente por productores poblanos.

Clientes que valoran más el servicio de proveeduría en sí, que el origen de los productos.

Los socios de la Comercializadora manifestaron, “en estos momentos sentimos que nos está ganando la demanda de nuestros clientes, es por ello que hemos estado improvisando en cuanto a la proveeduría, pero esperamos poder sobrellevar esta etapa para que no nos gane la ambición y no lleguemos a caer en la convencionalidad”

Lo anterior lo manifestaron debido a que, a diez meses de la llegada de la Comercializadora, el número de clientes aumentó considerablemente, pero dicho incremento llegó acompañado también de un aumento en la variedad de productos demandados; algunos clientes comenzaron a solicitar otros productos eran abarrotes, concentrados de jugos, pan, además de pastas de chiles y frijol.

Y la predicción de los socios se volvió realidad; cada vez iban cayendo en la convencionalidad.

Problema percibido 3. Devolución de mercancía considerada como no apta

La Comercializadora impuso como regla para mantener satisfechos a sus clientes, recibir la devolución de aquella mercancía con la que no estuvieran conformes por no corresponder con las características requeridas.

Lo anterior permitió mantener satisfechos a los clientes, ya que los productos solicitados siempre eran entregados con las especificaciones requeridas a pesar de que estas no hubieran sido claras a la hora de hacer los pedidos o en su defecto ni siquiera hubieran hecho mención de ellas.

Aunque el cliente siempre salió beneficiado, al paso de los meses esto comenzó a representar un problema para la Comercializadora al no saber qué hacer con la mercancía devuelta, pues las especificaciones de cada cliente eran distintitas y en ocasiones era difícil volver a acomodar en otro pedido la mercancía que había sido devuelta. Cuando la mercancía era devuelta no podía ser vendida en ocasiones era regalada al personal de la Comercializadora o a personas conocidas, pero la mayoría de las veces era desechada por llegar a su grado de descomposición.

Complejo causal

Entrega de productos con características diferentes a las solicitadas

Cada uno de los clientes solicitaba los productos con características diferentes, lo cual llegó a provocar confusiones a la hora de abastecer los pedidos o de comprar los productos fueran comprados; esto ocurría porque no contaban con las especificaciones concretas, razón por la cual los productos que llegaban hasta los clientes en ocasiones no poseían las características requeridas para elaborar los platillos.

Ambigüedad en las especificaciones en las características a poseer cada producto

Aunque el Gerente de la Comercializadora intentaba documentar las características solicitadas en cada producto, le hacía falta especificar los requerimientos de muchos productos y otras tantas características no eran claras, esto causó confusión en los empleados a la hora de realizar las compras y armar los pedidos.

Lo anterior era causado principalmente porque los clientes no fueron claros a la hora de hacer los pedidos o en ocasiones omitieron mencionar las características que deseaban en cada uno de los productos solicitados.

Problema percibido 4. Retraso en las entregas.

En repetidas ocasiones, los repartidores de la Comercializadora llegaban retrasados a entregar los pedidos y como respuesta los clientes se negaban a recibir la mercancía. Esto lo hacían porque para garantizar la operación diaria del restaurante se veían obligados a acudir a otros proveedores (supermercados y en ocasiones mercados locales) para abastecerse de los productos necesarios.

Lo anterior llegó a representar una pérdida para la Comercializadora, ya que si no se lograba colocar el pedido, esta mercancía o era regalada o se desechaba por descomposición.

Complejo causal

Limitado tiempo para armar los pedidos solicitados

La Comercializadora realizaba las compras de manera diaria, por lo que el personal disponía de poco tiempo para acudir con los proveedores y conseguir los productos solicitados y regresar a las instalaciones de la Comercializadora a integrar los pedidos para cada cliente.

Aunado a lo anterior, si no recibían los pedidos en la hora establecida, tenían que dedicar tiempo para revisar pedidos, definir los productos y cantidades que se debían comprar, así como las características a poseer cada producto, esto les tomaba tiempo que podía ser destinado para armar los pedidos después de realizadas las compras.

El 50 % de los restaurantes realizan los pedidos de forma retrasada

Los restaurantes llegaron a realizar sus pedidos hasta a la 1:00 am ó 2:00 am, aun cuando la Comercializadora tenía como hora límite las 23:00 horas, para de esta manera dejar todo preparado para las 5:00 am ó 6:00 am comenzar a realizar las compras necesarias.

De acuerdo a los efectos y causas analizadas, se elaboró el árbol de problemas que se presenta en la *Figura 14*, en el cual se define como problema central la “pérdida de clientes, en los próximos meses, por no cumplir con los requerimientos solicitados en productos y servicios”.

4.4 Árbol de problemas

Del análisis de las causas y efectos en base a la red de valor se elaboró el siguiente árbol de problemas que define como problema central la posible pérdida de clientes por insatisfacción de los clientes en el servicio brindado, prefiriendo comprar sus productos directamente en la CEDA de la ciudad de Puebla.

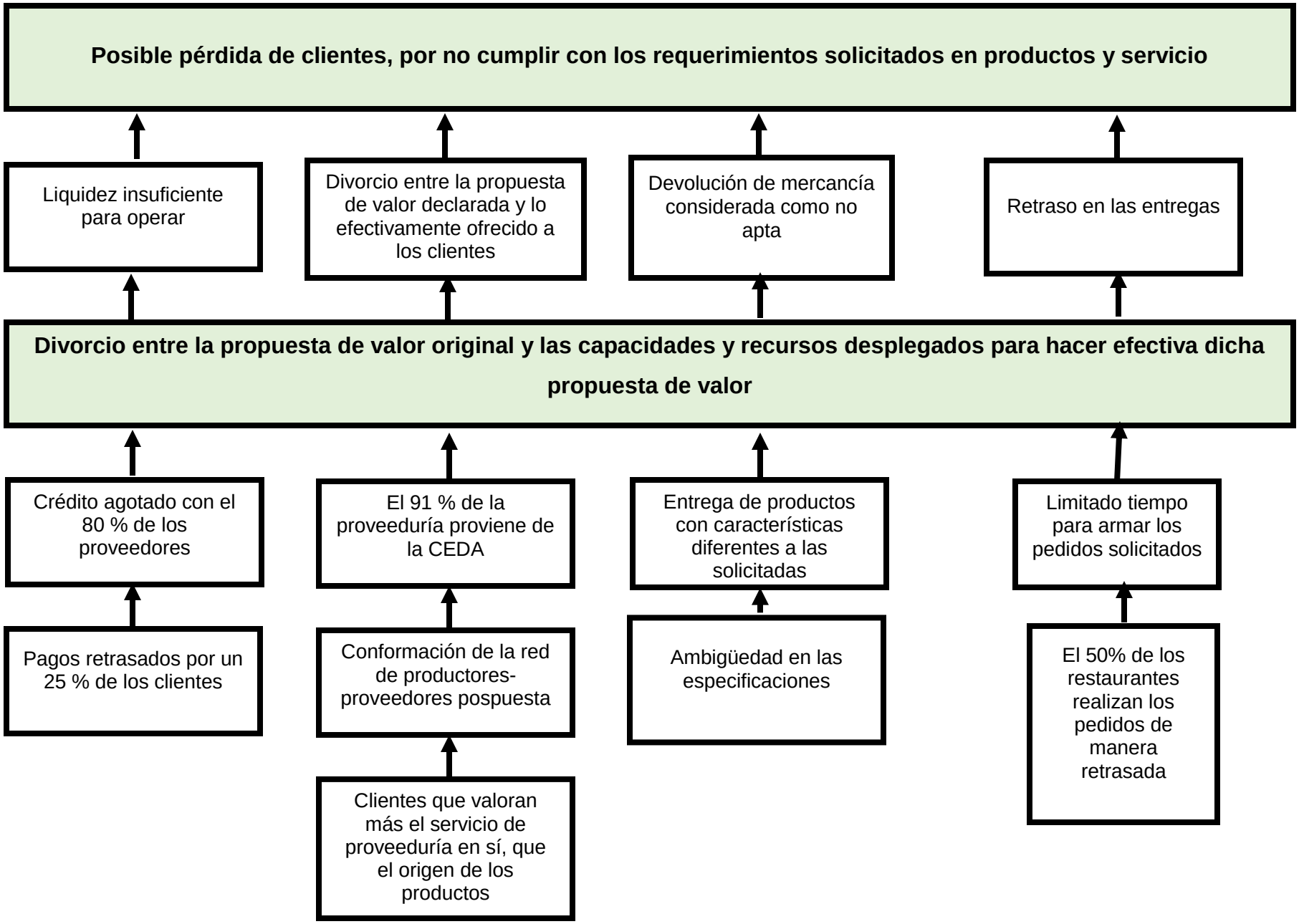


Figura 14. Árbol de problemas de la Comercializadora

Fuente: Elaboración propia

4.4.1 Problema central

“Divorcio entre la propuesta de valor original y las capacidades y recursos desplegados para hacer efectiva dicha propuesta de valor”

Lo anterior se presentó porque la Comercializadora definió una propuesta de valor sin contemplar las capacidades y recursos necesarios para cumplir con la propuesta definida inicialmente.

4.4.2 Efecto principal

“Posible pérdida de clientes, por no cumplir con los requerimientos solicitados en productos y servicios”

Lo anterior podría presentarse, ya que para los restaurantes las entregas a tiempo y la entrega de los requerimientos de calidad solicitados en cada uno de los productos demandados son los aspectos que representan mayor valor para continuar solicitando los servicios de un proveedor de frutas y hortalizas frescas.

Aproximadamente un 47 % de los restaurantes manifestaron hacer uso de la CEDA para abastecerse de los productos que necesitaban para elaborar los platillos diarios que ofrecían a sus comensales, los restaurantes manifestaron que preferir a la CEDA porque de esta manera se aseguran que el producto sea tal cual lo requieren.

4.4.3 Hechos presentados después de analizada la problemática que refuerzan la problemática y la estructura causal detectada.

Meses después de haber obtenido los datos para detectar la problemática de la Comercializadora, ésta sufrió la pérdida de más del 50 % de los clientes que atendía, brindando atención sólo a tres restaurantes, esto se presentó fundamentalmente por lo siguiente:

1. Falta de control de los empleados: al carecer de un sistema para monitorear las acciones de los empleados de la Comercializadora, quienes tenían total libertad para tomar decisiones o para realizar acciones en nombre de la Comercializadora, esto derivó en la creación de una empresa similar a la Comercializadora, por parte de quienes terminaron atendiendo a los mismos clientes que antes atendían desde la Comercializadora.
2. Liquidez insuficiente para operar: lo que ocasionó la suspensión de labores durante tres días aproximadamente y por tanto dejar de abastecer a los restaurantes.
3. Irregularidades en las entregas: en los últimos meses del año 2015, se dejó de abastecer hasta por tres días seguidos a los clientes, con la firme idea de que los restaurantes demandarían lo equivalente a los días en los que no se les abasteciera; el resultado fue que los restaurantes prefirieron acudir a otros proveedores para cubrir sus necesidades de abasto.

De acuerdo al análisis realizado hasta este punto en el siguiente apartado se propone realizar una serie de acciones que van enfocadas a dar atención a las ramas del árbol de problemas que se refieren a liquidez insuficiente para operar, devolución de mercancía considerada como no apta y entregas retrasadas.

4.5 Acciones estratégicas a implementar por la Comercializadora

A partir del árbol de problemas que se elaboró, del análisis del entorno de la Comercializadora y de los hechos que se presentaron después de realizado el análisis de la problemática, se hace uso de la herramienta conocida como matriz ERIC para proponer aquellas acciones que la Comercializadora debería Eliminar, Reducir, Incrementar y Crear para mejorar su situación (*Figura 15*).

Eliminar	**Reducir**
• El abasto a los clientes que no cubran el adeudo de máximo dos facturas. • La idea de promocionar la venta de productos regionales orgánicos • La recepción de devoluciones	• El número de tareas que realiza un solo empleado • El tiempo para armar los pedidos solicitados • El tiempo de entrega de los pedidos, para llegar a la hora solicitada por los clientes
Incrementar	**Crear**
• El número de empleados • Las características que mejoren la presentación del producto entregado	• Estrategia de promoción • Alianza con CANIRAC • Nueva estrategia de cobranza • Base con las especificaciones por productos solicitado por cliente • Nueva propuesta de valor • Capacidades necesarias para hacer efectiva la propuesta de valor

Figura 15. Matriz ERIC de la Comercializadora

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la Matriz ERIC, en el siguiente capítulo se abordará el diseño y evaluación de una estrategia de desarrollo para la Comercializadora, en dicha estrategia se abordarán principalmente las acciones para Crear una estrategia

de promoción, Crear una alianza con CANIRAC y Crear una nueva estrategia de cobranza; con base en lo anterior se pretende Crear una propuesta de valor diferente que se centre básicamente en la calidad del servicio, para lo cual se debe de contar con las capacidades necesarias tanto económicas como de recursos humanos para llevar a cabo la nueva propuesta de valor. Por otro lado, lo que se pretende Incrementar son las características que mejoren la presentación del producto entregado y Reducir el tiempo para armar los pedidos, así como el tiempo de entrega.

CAPÍTULO 5. DISEÑO Y EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO PARA LA COMERCIALIZADORA

De acuerdo a lo analizado en el capítulo anterior, el presente apartado se destina al diseño y evaluación financiera de una estrategia de desarrollo para la Comercializadora; las acciones que la integran van enfocadas a redefinir la estrategia comercial, realizar cambios operativos, crear una nueva estrategia de cobranza, una estrategia de promoción y retomar la estrategia de captación de clientes.

5.1 Diseño de la estrategia de desarrollo

Cada una de las acciones que integran la estrategia de desarrollo que debe implementar la Comercializadora para mejorar su situación actual, se enlistan y describen en los próximos puntos.

5.1.1 Estrategia comercial

Se trabajó en el diseño de una estrategia comercial haciendo uso de la metodología conocida como mezcla de marketing o las 4 P de la mercadotecnia, dicha estrategia comercial se describe punto por punto a continuación:

Producto o servicio

Más que referirse a un producto físico, se trata de un servicio, el cual consiste en brindar proveeduría de frutas, hortalizas, hierbas finas y abarrotes a domicilio a

restaurantes; el servicio debe poseer las siguientes características para ser considerado de calidad por los clientes:

- *Entregas a tiempo:* los pedidos deben entregarse a la hora indicada por el cliente. Para cumplir esta característica se debe contar con el recurso económico necesario (liquidez) para garantizar el abastecimiento de los productos demandados por los clientes; además se deben definir rutas de entrega para cubrir el mayor número de clientes, evitando las vialidades con mayor tránsito, para esto es necesario la revisión diaria vía GPS de las rutas para identificar la mejor ruta para optimizar el tiempo de entrega.

- *Entregas de productos en la cantidad demandada*: para cumplir con esta característica, se entregarán los pedidos en bolsas de plástico por producto y cantidad requerida. Dicha forma de empaque se conservará por algún tiempo (hasta que la empresa cuente con liquidez suficiente), cambiándola después por empaque en cajas de madera con divisiones en las que se puedan entregar los productos de manera separada, sin necesidad de utilizar bolsas, ello con la finalidad de que los restaurantes reduzcan la cantidad de basura generada.

- *Cumplir de manera permanente con las características de calidad solicitadas por cada cliente:* para lograrlo es necesario conocer las características de calidad deseables para cada cliente, por lo que se propone que la Comercializadora use los servicios de un *agente de ventas* para recopilar las características requeridas por los clientes en cada producto demandado (esto se podrá hacer al momento de incorporar nuevos clientes o a través de una visita postventa para el caso de los clientes actuales); los datos obtenidos se pasaran a una base digital y a un catálogo impreso, los cuales servirán de consulta, para que no se generen malos entendidos a la hora de abastecer los pedidos a los clientes.

- *Realizar entregas diarias.* La mayoría de los restaurantes no cuentan con un espacio específico para almacenar los productos comprados, por lo que es muy valorado que su proveedor realice entregas de manera diaria; por ello, se considera importante atender esta necesidad con la finalidad de ganar clientes, por lo que se considera necesario implementar actividades como: rolar turnos

para cubrir las entregas diarias, fijar horarios para realizar compras y pagos, establecer un horario límite y nuevas formas para recibir pedidos: mensaje WhatsApp, nota de voz o llamada al celular.

Precio acorde a la calidad de los productos entregados y del servicio brindado: Sí el servicio cumple con las cuatro características anteriores, los restaurantes no se mostrarán preocupados por los precios pagados, la clave está cumplir con las características que dan satisfacción a los clientes en el servicio proporcionado.

Los clientes a los que se pretende llegar con la presente propuesta comercial, son aquellos restaurantes de la ciudad de Puebla que presentan las siguientes características

1. No se encuentran 100% satisfechos con su actual proveedor de frutas, hortalizas, hierbas finas y abarrotes. De una muestra de restaurantes entrevistados en el 2015, un 47% manifestaron tener una satisfacción media (del 60% al 79.9%) con su proveedor actual.
2. Son restaurantes que dan mayor valor a la calidad en el servicio de proveeduría por lo que no les importa pagar un sobreprecio.
3. Por lo regular son restaurantes que no cuentan con un lugar apto para almacenar los insumos, por lo que requieren abastecimiento diario.
4. Se encuentran en las principales zonas restauranteras de la ciudad de Puebla (zona centro y avenida Juárez).

Precio

La fijación del precio de los productos ofertados a los restaurantes se mantendrá como lo ha hecho la Comercializadora desde su llegada a la ciudad, es decir incrementando un 25 % (margen de comercialización) el precio de los productos respecto al costo al que son adquiridos, es decir, si la Comercializadora compra el kilogramo de jitomate a $15 lo estará ofertando a los restaurantes a $19.

El incremento del 25% sobre el precio al cual son obtenidos los productos se fijó para poder cubrir con los gastos operativos de la Comercializadora, se decidió que el incremento fuera igual para todos los productos en vista de que en algunos casos los precios solo incrementarían centavos lo cual se compensara con el incremento de los productos de mayor precio.

El precio de cada uno de los productos ofertados por la Comercializadora se modificará de acuerdo al costo de estos, aproximadamente cada quince días dependiendo de la volatilidad en dichos precios, los cambios que se presenten se notificaran a los clientes ya sea vía correo electrónico o entregándoles una relación impresa de los nuevos precios.

Se propone mantener dicho porcentaje de incremento con el fin de mantener a los clientes actuales y atraer a restaurantes interesados en el servicio de proveeduría ofertado. Cuando la calidad del servicio ofrecido por La Comercializadora se haya regularizado, se podrá contemplar la posibilidad de un incremento al margen de comercialización.

Plaza

La venta del servicio de proveeduría se hará de la siguiente manera:

1. Usar los servicios de un *agente de ventas*, para que contacte a los restaurantes interesados en conocer y contratar el servicio de proveeduría de la Comercializadora con la finalidad de ganar nuevos clientes.
2. Los pedidos se harán vía correo electrónico o llamada telefónica, en donde se especificará producto y cantidad requerida, y de ser necesario las características con las cuales se requiere el producto (esto en caso de cambiar las características fijadas en un inicio o de tratarse de un producto nuevo).
3. La entrega de los pedidos será con un vehículo con cámara de frío con el que ya cuenta la empresa, directamente en las instalaciones del cliente, así como en el momento solicitado. El repartidor se encargará

de descargar los productos y colocarlos en los lugares que el personal del restaurante les indique.

Promoción

Se propone implementar una estrategia de promoción para que el agente de ventas no sea el único medio por el cual los restaurantes conozcan a la Comercializadora como una empresa que oferta el servicio de proveeduría de frutas, hortalizas, hierbas finas y abarrotes en la ciudad de Puebla.

La estrategia promocional consiste en demostrar a los compradores que el servicio ofertado es mejor que el de los demás proveedores existentes en la ciudad (competidores), es decir, hacer alarde de un buen servicio de proveeduría a domicilio, promoviendo la satisfacción de los clientes al 100 %. Las acciones que se pretende aborda, se plantean en apartados más adelante (5.1.4. Estrategia de promoción).

De acuerdo a los puntos de la estrategia comercial descritos arriba se define una nueva propuesta de valor que caracterice a la Comercializadora: *"Prestar un servicio de proveeduría de frutas y hortalizas caracterizado por la entrega de productos tal y como el cliente los solicite hasta la puerta del almacén a la hora programada".*

5.1.2 Diseño operativo

Con la finalidad de poder brindar el servicio de proveeduría, se recomienda seguir el siguiente proceso de operación, el cual se enlista a continuación:

1. Recibir pedidos de los clientes máximo a las 12:00 am

2. Revisar todos los pedidos para determinar las cantidades a comprar por producto
3. Realizar las notas de remisión para que sean entregadas con el pedido
4. Emitir y enviar facturas a los clientes
5. Revisar y ajustar, si es el caso, las rutas de entrega
6. El repartidor acudirá con cada proveedor a realizar las compras de los productos solicitados
7. Trasladar los pedidos a las instalaciones de la Comercializadora
8. Armar los pedidos por cada cliente, pesando los productos para empaquetar las cantidades solicitadas y colocándolas en las rejas para su entrega
9. Colocar las rejas el vehículo para su traslado a los restaurantes
10. Entregar los pedidos a los clientes a la hora solicitada
11. Descargar el pedido
12. Verificar con el encargado de recibir el pedido en el restaurante, que este se encuentre en las condiciones solicitadas
13. Recibir las devoluciones, en caso de haberlas
14. Trasladar el producto devuelto a las instalaciones de la Comercializadora
15. Devolver el producto a cada respectivo proveedor

Para poder desarrollar el proceso de operación arriba descrito, es necesario que la Comercializadora cuente con el personal necesario e idóneo para cumplir con las actividades que le sean asignadas; por ello en el *Cuadro 6* se señalan cuáles son los puestos requeridos, así como las actividades que cada uno de los empleados deberá desarrollar y el perfil que se esperado con el que cuenten para poder ocupar el puesto.

Cuadro 6. Descripción de puestos del personal necesario en la Comercializadora

Nombre del puesto	Perfil necesario para ocupar el puesto	Funciones a realizar en la Comercializadora
Gerente de la sucursal puebla	Nivel profesional: técnico en administración o carrera técnica a fin Experiencia: mínima de dos años en el puesto Habilidades: saber manejar el paquete de office, saber conducir.	-supervisión de las actividades realizadas -selección y contratación de personal (cuando sea necesario), -entrega de reportes a los directivos -administración -cerrar tratos con clientes y proveedores, -pago de nómina -supervisar las campañas de promoción y publicidad que se realicen
Encargado de compras	Nivel profesional: técnico en contabilidad, carrera técnica o bachillerato terminado Experiencia: mínima de 1 año compras y ventas Habilidades: manejo de Excel, aprendizaje rápido para el manejo del programa de emisión de facturas y de notas de remisión.	-recibir los pedidos de los restaurantes -solicitar los productos y volúmenes a proveedores para que posteriormente el repartidor pase a recogerlos -emitir y enviará notas de remisión y facturas a los clientes -realizar los cobros y pagos a clientes y proveedores, respectivamente -cerciorarse cuál es la mejor ruta para que el repartidor entregue los pedidos.
Repartidor	Nivel de educación: de primaria a bachillerato Experiencia: mínima de 1 año como repartidor Habilidades: saber conducir.	- recoger los pedidos que realice la Comercializadora -entrega de los pedidos a los restaurantes, así mismo deberá de, -verificar que los pedidos se encuentren completos y en las condiciones solicitas (esto aplica tanto para los pedidos entregados a los restaurantes, como a los recibidos para la Comercializadora) -recibir y trasladar las devoluciones que pudieran presentarse.
Asesor de ventas	Titulado en algunas de las siguientes licenciaturas: ventas o mercadotecnia Experiencia: mínima de dos años como agente de ventas Habilidades: saber conducir.	-visitar a los restaurantes para ofrecer los servicios de la Comercializadora -hacer demostraciones de la calidad ofrecida por la Comercializadora -recopilar las características que solicita cada cliente por producto comprado -realizar seguimiento post venta a los clientes

Fuente: Elaboración propia

Con la descripción anterior de los puestos se pretende reorganizar las actividades a realizar por cada empleado de la Comercializadora para no sobrecargarlos de

trabajo, duplicar funciones o causar confusión en lo que le corresponde hacer a cada empleado, con esto se pretende evitar descontentos e inconformidades que posteriormente podrían afectar a los intereses de la Comercializadora.

Por otra parte, se sugiere que cuando mejore la situación de la Comercializadora con respecto a la liquidez contemple la posibilidad de contratar a un trabajador más para que desempeñen la función de repartidor en un turno vespertino.

5.1.3 Estrategia de cobranza

Se considera necesario definir una nueva estrategia de cobranza que permita asegurar la entrada de ingresos de manera constante a la Comercializadora, evitando se presenten rezagos en el pago de las facturas de algunos clientes; de esta manera la Comercializadora contará con la liquidez diaria necesaria para abastecer los pedidos solicitados y resolver los pagos atrasados que pudieran presentarse.

La estrategia de cobranza propuesta consiste en lo siguiente:

- Emitir una factura cada día sábado que contenga las compras realizadas de manera semanal, la cual deberá ser pagada tres días hábiles después de haber sido entregada al cliente.
- Visitar a los clientes que presentan adeudos de más de tres facturas.
- Llegar a una negociación con el cliente sobre la forma en la que se realizará el pago del adeudo, definiendo lo siguiente: número de pagos, monto de cada pago y acuerdos en el abastecimiento de los pedidos
- Dejar de abastecer a los clientes que presenten un retraso en dos de los pagos acordados

5.1.4 Estrategia de promoción

Las actividades que se plantea se lleven a cabo para promocionar el servicio de proveeduría, son las siguientes:

- Crear una página web, en donde los restaurantes puedan informarse sobre el servicio y productos que ofrece la Comercializadora, además de que se puedan dejar comentarios para calificar el servicio brindado.
- Buscar ferias o eventos donde se promocione la proveeduría para restaurantes, en los cuales la Comercializadora pueda darse a conocer.
- Realizar demostraciones de los productos ofertados a los restaurantes.
- Ofrecer degustaciones para que los restaurantes corroboren la madurez, sabor, firmeza y frescura de los productos entregados.
- Elaborar carteles de promoción para buscar el consentimiento de CANIRAC para colocarlos en sus instalaciones.

5.1.5 Captación de clientes

La captación de nuevos clientes se plantea llevarla a cabo a través de los medios siguientes:

- Volver a usar los servicios de un agente de ventas, para que contacte a los restaurantes y brinde información sobre lista de producto, precios, características del servicio y de llegar a concretarse la contratación, fijar los términos y condiciones del servicio, es decir, días de abastecimiento de pedidos, hora de entrega, características requeridas por producto

solicitado, formas de pago, momentos de pago, sanciones para el cliente en caso de incumplimiento de pago y sanciones para la Comercializadora en caso de incumplimiento en entregas y calidades.

- Crear una alianza con Canirac, con la finalidad de que esta institución promocione y recomiende el servicio de proveeduría que ofrece la Comercializadora.

5.2 Recursos necesarios y su financiamiento

Para poder implementar la estrategia de desarrollo contemplada es necesario contar con recursos humanos, materiales y financieros, por lo que en este apartado se hace un análisis de cuáles son los recursos requeridos y el costo económico que representan.

En cuanto a los recursos humanos necesarios de acuerdo a los puestos y al número de empleados que de manera inicial se requiere existan en la Comercializadora en el Cuadro 7 se presenta la valuación de puestos para la Comercializadora.

Cuadro 7. Valuación de Puestos

Nombre del Puesto	Sueldo mensual
Gerente de la sucursal puebla	$7,000
Encargado de compras	$5,200
Repartidor	$4,800
Asesor de ventas	Primeros 3 meses sueldo base de $7000, a partir del 4° mes sueldo base de $5,000 más 2% de comisión sobre las ventas de La Comercializadora

Fuente: Elaboración propia

Para que la Comercializadora mejore la mala situación de liquidez, por la cual se encuentra atravesando, es necesario que lleve a cabo dos actividades principalmente:

i. Incrementar el número de restaurantes a los cuales les brinda servicio
ii. Implementar una estrategia de cobranza, para agilizar el pago de los clientes

Para llevar a cabo la primera actividad se deben de tener contemplados los costos que le implican abastecer de manera mensual a un establecimiento de alimentos y bebidas, para ello se presentan en el Cuadro 8 una estimación de volúmenes por productos a consumir de manera mensual por un restaurante promedio.

Cuadro 8. Estimación del costo de abastecer en un mes a un restaurante al 30 de abril del 2016

Concepto	Cantidad semanal en kg	Costo ($/kg)	Total ($)
Naranja	300	7	8,400
Limón	80	10	3,200
Papaya	30	10	1,200
Jitomate	70	10	2,800
Cebolla blanca	30	7	840
Aguacate	15	22	1,320
Epazote	3	10	120
Perejil	2	10	80
Cilantro	3	10	120
Otros productos (otras frutas, hortalizas, hierbas finas y abarrotes)	-	-	8,020
Costo total de abastecer un restaurante mensualmente			26,100

Fuente: Elaboración propia en base a los precios manejados en la CEDA

La implementación de las estrategias de promoción y captación de clientes requerirán un desembolso por parte de la Comercializadora, dichas actividades tendrán los costos que se muestra en el Cuadro 9.

Cuadro 9. Costos de promoción y capacitación

Concepto	Descripción y montos
Promoción	Se realizará durante los 5 primeros meses de iniciada la reingeniería y tendrá un costo total de $21,000
Captación de clientes	La captación de clientes se tiene planeada realizarla de manera permanente, aunque los primeros 3 meses de iniciada la reingeniería tendrá un costo fijo de $7,000, y será a partir del 4° mes que su costo será de $5,000 más el 2% de comisión sobre las ventas de la Comercializadora

Fuente: Elaboración propia

Además de lo anterior, se van a requerir los pagos de servicios (luz, teléfono e internet, pagos de servicios de los vehículos, estacionamientos, pago de renta de las instalaciones) y compra de insumos compra (productos de limpieza, gasolina entre otros) como se desglosa en el Cuadro 10.

Cuadro 10. Costos de operación de la Comercializadora

Concepto	Costo mensual
Costos fijos	
Luz	$ 500
Teléfono e internet	$ 600
Renta	$3,500
Costos variables	
Gasolina	$ 400 por cliente
Insumos auxiliares (bolsas plásticas, productos de limpieza, entre otros)	$ 80 por cliente
Otros costos variables	$ 300 por cliente

Fuente: Elaboración propia

Como se mencionó líneas arriba los cambios o modificaciones que se proponen para la Comercializadora no implican grandes inversiones, ya que no se adquirirán activos fijos (como maquinaria o equipo), puesto que en sus

instalaciones la Comercializadora ya cuenta con todo lo necesario en activos fijos para la operación diaria.

Por lo anterior y por qué el efectivo que se requiere para implementar la estrategia de desarrollo no implica realizar grandes inversiones no se recurrirá a algún tipo de crédito, sino que se financiará con recursos propios de la Comercializadora.

5.3 Evaluación de la estrategia de desarrollo (Rentabilidad y riesgo de la estrategia de desarrollo)

Para realizar la proyección de ingresos se contempló un periodo de 24 meses, en el cual, si se logra captar al número de clientes que se plantea en el mes número 24, se estarán percibiendo ingresos equivalentes a $ 8, 800,000 por concepto del servicio de proveeduría a restaurantes.

Durante el primer año de operación con los cambios propuestos, se contempla ingrese un cliente nuevo cada dos meses, cambiando este incremento para el segundo año a 2 clientes de manera bimestral, finalizando el mes 24 brindando el servicio de proveeduría a domicilio a 21 restaurantes de la ciudad de Puebla.

En cuanto a los egresos en los que la Comercializadora tendrá que incurrir se dividen en fijos y variables, los costos fijos no dependen del número de restaurantes atendidos mientras que los costos variables incrementan o disminuyen en proporción al número de restaurantes que se atienden de manera mensual.

Los costos fijos que tendrá que contemplar la Comercializadora serán de $26,600 a partir del mes 6 de iniciada la implementación de la estrategia de desarrollo, por otro lado, los costos variables irán en aumento a medida que incremente el número de clientes atendidos, llegando a ser iguales a $580,000 para el mes 24 si es que se logra cumplir con la meta de clientes atendidos para dicho mes.

Para determinar la rentabilidad de la estrategia de desarrollo para la Comercializadora se calcularon indicadores financieros como el VAN (Valor

Actual Neto) a 24 meses, el cual resulto ser igual a $ $290,000, la TIR mensual (Tasa Interna de Retorno) igual al 15% y una Relación Beneficio/Costo del 5.08.

De acuerdo a todo lo anterior los principales factores de riesgo que pueden afectar la rentabilidad del proyecto son:

i. Que la incorporación de nuevos clientes a La Comercializadora se presente de manera más lenta a la proyectada, de acuerdo al análisis de sensibilidad realizado con el incremento de clientes, abasteciendo hasta el 50% de la cantidad de clientes que se proyectó para cada mes, aun se puede obtener una utilidad total en los dos años por $28,887, reportando pérdidas durante el primer año de implementado el proyecto, por $71,921.

   De acuerdo a lo anterior se considera que, si la Comercializadora quiere comenzar a percibir utilidades desde el primer año de operación, el ingreso de nuevos clientes no debe de ser menor al 85% de lo que se ha proyectado.

   Para evitar que la incorporación de nuevos clientes a la Comercializadora se presente de manera más lenta a la proyectada, es necesario que la campaña de promoción involucre actividades de bajo costo además de efectivas para atraer la atención de los restaurantes y fidelizar a los clientes actuales y contratar a un Agente de Ventas que se comprometa con la Comercializadora y que sea capaz de incrementar el número de clientes como se proyectó e inclusive un mayor número.

ii. Otro factor que puede afectar la rentabilidad del proyecto, es el margen de comercialización de los productos, La Comercializadora debe de tener en cuenta que este margen no debe de ser inferior al 25%, si es que quiere comenzar a percibir utilidades desde el primer año de operación.

   En el afán de ganar un mayor número de clientes La Comercializadora no debe de caer en la tentación de bajar el margen de comercialización

para que los precios ofertados sean menores y de esta manera la Comercializadora pueda atraer un mayor número de clientes.

5.4 Análisis integral de la propuesta

La propuesta de estrategia de desarrollo para la Comercializadora presenta las siguientes ventajas y desventajas:

Ventajas:

No se realizarán inversiones fijas

La empresa tendrá que financiar con $22,300 los primeros cuatro meses de haber iniciado el proyecto, la totalidad de dicha cantidad se recuperara en el mes nueve de la puesta en marcha de la estrategia de desarrollo.

Por cada peso invertido la Comercializadora ganará $4.80 (con un precio fijado 25% adicional al costo de los productos)

Con un incremento de dos clientes la Comercializadora comienza a percibir utilidades

Desventajas:

Si el precio de los productos se fija incrementando solo un 20% el primer año se tendría una pérdida de $28,200

Con un incremento del 20% se recupera la inversión realizada en 15 meses

Si se quiere empezar a percibir utilidades desde el primer año es necesario que los precios de los productos se fijen 25% arriba de su costo

CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES

La Comercializadora al definir la primera propuesta de valor no contemplo las capacidades y recursos necesarios para hacer efectiva dicha propuesta de valor, por lo cual esto sólo quedo una idea en papel que sobre la marcha tuvo que ser cambiada de acuerdo a lo que realmente podría ofrecer la Comercializadora.

La propuesta de valor original de la empresa era muy seductora para las dependencias ligadas al fomento de la producción local y para las organizaciones de productores del estado, por lo que fue acogida con mucho entusiasmo. Sin embargo, los clientes tenían exigencias con prioridades distintas (diversidad, calidad, oportunidad) que la producción local no puede cumplir y por ello la empresa dejo de impulsar el modelo de negocios declarado al inicio de sus operaciones.

Este estudio muestra que estos ajustes se dieron de manera empírica, sin un método o una política bien estructurada por lo cual no lograron definir una estrategia comercial renovada eficaz y sus ventas se estancaron e incluso decrecieron. Adicionalmente, la empresa tuvo deficiencias notables en el control y rendición de cuentas de su personal; así como, en su sistema de crédito y cobranza, situación que los puso en un estado financiero crítico.

Si la Comercializadora hubiera hecho lo posible por cumplir la primera propuesta de valor definida hubiera tenido que realizar lo siguiente: 1. Identificar la estructura de la demanda de Restaurantes, 2. Desarrollar la red de proveedores acorde a lo demandado por los Restaurantes, dicha red demandaba: Identificar productores, Negociar contrato de proveeduría, Capacitarlos y asesorarlos, Certificarlos, y 3. Contar con los Recursos necesarios: grupo de técnicos especialistas, Capital de trabajo para financiar a proveedores y transporte para acopiar en campo y llevar a restaurantes.

Un punto importante a resaltar es la idea de que una empresa puede iniciar operaciones y sobre la marcha conocer las necesidades de los clientes, lo cual le permitirá ir ajustando las características del servicio brindado de acuerdo a lo realmente importante para los clientes.

De acuerdo a los resultados, la proveeduría especializada de frutas y hortalizas frescas es un servicio ampliamente valorado por los restaurantes gourmet de la ciudad de Puebla. Así, la empresa tiene una buena oportunidad de desarrollo, si logra mejorar su estrategia comercial y resolver los problemas de gestión señalados, tal y como los muestra la propuesta de desarrollo aquí planteada.

Finalmente, se considera importante resaltar que, aunque ya es muy sabido que el término calidad es muy subjetivo, en la presente investigación la calidad para cada uno de los restaurantes se encuentra determinada de manera diferente, ya que, cada uno solicita los productos con características muy específicas que difieren entre tamaño, color, textura, presentación, por lo que si una empresa proveedora de insumos a restaurantes quiere tener éxito, debe conocer los requerimientos en particular de cada uno de sus clientes.

LITERATURA CITADA

Aldunate, E., & Córdoba, J. (2011). *Formulación de programas con la metodología de marco lógico*. (CEPAL, Ed.) (68th ed.). Santiago de Chile: Las Naciones Unidas.

Barrera Rodriguez, A. I., Baca Del Moral, J., Santoyo Cortés, H. V., & Altamirano Cárdenas, J. R. (2013). Propuesta metológica para analizar la competitividad de redes de valor agroindustrial. *Revista Mexicana de Agronegocios*, *32*, 231–244.

Caballero García, M. A. (2014). *El Desafío*.

Chan Kim, W., & Mauborgne, R. (2005). *La Estrategia del Océano Azul*. (Norma S.A., Ed.) (Fabián Bon). Bogotá, Colombia.

Christoph, Z., & Amit, R. (2009). Innovación del modelo de negocio: creación de valor en tiempos de cambio. *Universia Business Review*, *23*, 108–121.

Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Cómo reinventar su modelo de negocios. *Harvard Business Review*, *R0812C–E*, 2–11.

Kotler, P., & Gary, A. (2008). *Fundamentos de Marketing*. (P. Edicación, Ed.) (Octava). Mexico.

Martínez, R., & Fernández, A. (2008). *Metodologías e instrumentos para la formulación, evaluación y monitoreso de programas sociales Árbol de problema y áreas de intervención*. Medellín, Colombia: Las Naciones Unidas.

Muñoz Rodríguez, M. (2010). Identificación de problemas y oportunidades en las redes de valor agroindustriales. In V. H. Santoyo Cortés (Ed.), *Del extensionismo agrícola a las redes de innovación rural* (Primera, pp. 103–165). Texcoco, estado de México.

Nalebuff, B. J., & Brandenburger, A. M. (2005). *Coo-petencia*. (Grupo editorial Norma, Ed.). Bogotá, Colombia.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. (S. L. U. Centro Libros PAPF, Ed.) (Primera). Barcelona, España.

Portal, E. (2011). *Compras y almacén gastronomico*. Alta gastronomía.

Sapag Chain, N. (2004). *E v a l u a c i ó n D e P r o y e c t o s D e I n v e r s i ó n E n L a E m p r e s a*. *Segunda reimpresion*. Argentina: Pearson Education S.A.

Velázquez, E. (2012). *Canales de distribución y logística*. (R. T. M. S.C., Ed.) (Primera). Viveros de la Loma, Tlalnepantla, Mexico.

APENDICES

Apéndice 1. Encuesta aplicada a restaurantes de la ciudad de Puebla

Encuesta de Línea Base

Nodo Clientes (Haciendo énfasis en el servicio de proveeduría)

Fecha (dd/mm/aaaa): [ ] / [ ] / [ ] **Folio** **ELB-Pue-00 __**

I. Identificadores

Información del cliente entrevistado

Nombre de la Empresa	Nombre del entrevistado
Cargo	Dirección de la empresa
Años de existencia de la empresa	

II. Atributos del entrevistado

1. Tipo de empresa: ( ) Restaurante ( ) Cafetería ( ) Fuente de sodas ( ) Hotel

2. Categoría a la que pertenece su restaurante: ( ) 5 tenedores ( ) 4 tenedores ( ) 3 tenedores ( ) 2 tenedores ( ) 1 tenedor

3. Dentro de la siguiente clasificación en qué tipo de restaurante entra su negocio

( ) Restaurante Gourmet ( ) Restaurante de especialidad ( ) Restaurante familiar ( ) Restaurante buffet ( ) Restaurante de comida rápida ( ) Restaurantes temáticos ( ) Comida para llevar

4. Número de proveedores con los que cuenta a la fecha _____

5. ¿Actualmente es cliente de La Comercializadora? SI NO ¿Desde hace cuánto?

6. Gasto semanal aproximado de las compras en siguientes categorías de insumos

Categoría de insumos	Gasto aproximado	Categoría de Insumos	Gasto aproximado
Frutas		Verduras	
Abarrotes		Cárnicos	
Lácteos		Otros	

7. ¿Qué es lo que más valora de sus proveedores?

( ) Precio ( ) Variedad de productos ( ) Puntualidad ( ) Calidad ( ) Presentación

( ) Otros aspectos, especificar cuáles son dichos aspectos_____

8. ¿Ha cambiado de proveedores alguna vez? ( ) Si ( ) No ¿Cuántas veces?_____ ¿Por qué razones?

_____

III. Innovaciones

Innovación	Aprendió	Año	Innovación	Aprendió	Año
1. Se cuenta con almacén o bodega para evitar la contaminación de las materias primas			9. Cuenta con el certificado tipo “H”		
2. Clasificación e Identificación de las materias primas			10. Cuenta con el distintivo Canirac		
3. Se tiene un área de control de calidad de insumos			11. Retroalimenta a sus proveedores		
4. Compra de frutas y verduras innocuas			12. Compra alimentos orgánicos (no certificados)		
5. Preferencia por el uso de materias primas producidas en la región			13. Recibe productos empaquetados por peso		
6. Capacitación a los empleados sobre la recepción y almacenamiento de materias primas			14. Da importancia a la presentación de los productos		
7. Cuenta con un documento de especificaciones o criterios de aceptación o rechazo de la materia prima			15. Mantiene un horario fijo para la recepción de los insumos		

8. Conoce la trazabilidad de los productos que le son entregados					

IV. Redes Sociales

1. ¿Pertenece a alguna asociación de restauranteros? SI NO ¿A cuál?

2. ¿A quién acude cuando tiene problemas?

3. ¿Con quién toma cursos de capacitación?

4. ¿Con quién obtiene financiamiento?

5. ¿A quiénes les compra los insumos necesarios para la realización de su actividad?

Apéndice 2. Proyección de ingresos Año 1

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos totales	130,500	130,500	163,125	163,125	195,750	195,750	228,375	228,375	261,000	261,000	293,625	293,625
Ingresos por ventas	130,500	130,500	163,125	163,125	195,750	195,750	228,375	228,375	261,000	261,000	293,625	293,625
Clientes	4	4	5	5	6	6	7	7	8	8	9	9
Ventas/cliente	32,625	32,625	32,625	32,625	32,625	32,625	32,625	32,625	32,625	32,625	32,625	32,625

Fuente: Elaboración propia

Apéndice 3. Proyección de ingresos Año2

	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24
Ingresos totales	358,875	358,875	424,125	424,125	489,375	489,375	554,625	554,625	619,875	619,875	685,125	685,125
Ingresos por ventas	358,875	358,875	424,125	424,125	489,375	489,375	554,625	554,625	619,875	619,875	685,125	685,125
Clientes	11	11	13	13	15	15	17	17	19	19	21	21
Ventas/cliente	32,625	32,625	32,625	32,625	32,625	32,625	32,625	32,625	32,625	32,625	32,625	32,625

Fuente: Elaboración propia

Apéndice 4. Proyección de egresos Año 1

Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Costos totales	142,120	142,120	166,000	167,263	194,795	191,795	219,328	219,328	246,860	246,860	274,393	274,393
Costos variables	107,520	107,520	134,400	137,663	165,195	165,195	192,728	192,728	220,260	220,260	247,793	247,793
Materia prima	104,400	104,400	130,500	130,500	156,600	156,600	182,700	182,700	208,800	208,800	234,900	234,900
Insumos auxiliares	320	320	400	400	480	480	560	560	640	640	720	720
Combustibles	1,600	1,600	2,000	2,000	2,400	2,400	2,800	2,800	3,200	3,200	3,600	3,600
Comisión por ventas	-	-	-	3,263	3,915	3,915	4,568	4,568	5,220	5,220	5,873	5,873
Otros costos variables	1,200	1,200	1,500	1,500	1,800	1,800	2,100	2,100	2,400	2,400	2,700	2,700
Costos fijos	34,600	34,600	31,600	29,600	29,600	26,600	26,600	26,600	26,600	26,600	26,600	26,600
Mano de obra	17,000	17,000	17,000	17,000	17,000	17,000	17,000	17,000	17,000	17,000	17,000	17,000
Energia electrica	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Telefono	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600
Renta	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500
Promoción	6,000	6,000	3,000	3,000	3,000	-	-	-		-	-	
Captación de clientes	7,000	7,000	7,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000

Fuente: Elaboración propia

Apéndice 5. Proyección de egresos Año 2

Concepto	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24
Costos totales	**329,458**	**329,458**	**384,523**	**384,523**	**439,588**	**439,588**	**494,653**	**494,653**	**549,718**	**549,718**	**604,783**	**604,783**
Costos variables	**302,858**	**302,858**	**357,923**	**357,923**	**412,988**	**412,988**	**468,053**	**468,053**	**523,118**	**523,118**	**578,183**	**578,183**
Materia prima	287,100	287,100	339,300	339,300	391,500	391,500	443,700	443,700	495,900	495,900	548,100	548,100
Insumos auxiliares	880	880	1,040	1,040	1,200	1,200	1,360	1,360	1,520	1,520	1,680	1,680
Combustibles	4,400	4,400	5,200	5,200	6,000	6,000	6,800	6,800	7,600	7,600	8,400	8,400
Comisión por ventas	7,178	7,178	8,483	8,483	9,788	9,788	11,093	11,093	12,398	12,398	13,703	13,703
Otros costos variables	3,300	3,300	3,900	3,900	4,500	4,500	5,100	5,100	5,700	5,700	6,300	6,300
Costos fijos	**26,600**	**26,600**	**26,600**	**26,600**	**26,600**	**26,600**	**26,600**	**26,600**	**26,600**	**26,600**	**26,600**	**26,600**
Mano de obra	17,000	17,000	17,000	17,000	17,000	17,000	17,000	17,000	17,000	17,000	17,000	17,000
Energía eléctrica	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Teléfono	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600
Renta	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500
Promoción	-		-	-		-	-	-		-	-	-
Captación de clientes	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000

Fuente: Elaboración propia