



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA CHAPINGO

CENTRO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS, SOCIALES Y
TECNOLÓGICAS DE LA AGROINDUSTRIA Y LA AGRICULTURA
MUNDIAL

**“ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO DE UNA MICROEMPRESA
COMERCIALIZADORA DE CAFÉ TOSTADO EN LA CIUDAD DE
MONTERREY, MÉXICO”**

TESIS

QUE COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL GRADO DE

MAESTRO EN ESTRATEGIA AGROEMPRESARIAL

PRESENTA

GILBERTO ALFREDO LU IBARRA

BAJO LA SUPERVISIÓN DE

DR. JUAN JOSÉ FLORES VERDUZCO

Chapingo, Estado de México, abril de 2018



DIRECCION GENERAL ACADÉMICA
DEPTO. DE SERVICIOS ESCOLARES
OFICINA DE EXÁMENES PROFESIONALES

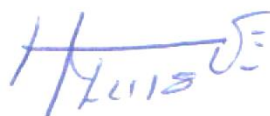


**ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO DE UNA MICROEMPRESA
COMERCIALIZADORA DE CAFÉ TOSTADO EN LA CIUDAD DE
MONTERREY, MÉXICO**

Tesis realizada por GILBERTO ALFREDO LU IBARRA bajo la supervisión del comité asesor indicado, aprobada por el mismo y aceptada como requisito parcial para obtener el grado de:

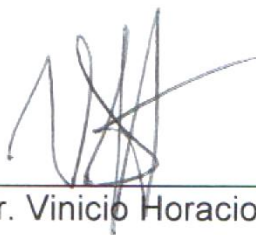
MAESTRO EN ESTRATEGIA AGROEMPRESARIAL

DIRECTOR:



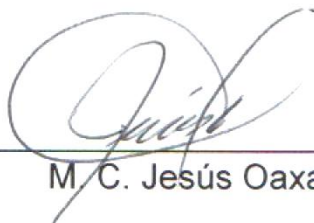
Dr. Juan José Flores Verduzco

ASESOR:



Dr. Vinicio Horacio Santoyo Cortés

ASESOR:



M. C. Jesús Oaxaca Torres

Contenido

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Justificación	2
1.3 Objetivos.....	3
1.3.1 Objetivo general	3
1.3.2 Objetivos particulares.....	3
1.4 Preguntas a responder	4
1.5 Estructura de la tesis	4
2. MARCO TEÓRICO	6
2.1 Estrategia Competitiva.....	6
2.1.1 Estrategia competitiva y fuerzas competitivas.....	6
2.1.2 Estrategia competitiva y teoría de juegos.....	9
2.1.3 Estrategia competitiva y océano azul	10
2.2 Las herramientas para el análisis y la estrategia empresarial	11
2.2.1 La red de valor	12
2.2.2 El modelo de canvas y la construcción de la propuesta de valor ..	13
2.2.3 La matriz FODA.....	16

2.2.4	La matriz ERIC	18
2.3	El proyecto de inversión.....	19
3.	MARCO DE REFERENCIA	22
3.1	Mercado de café en el mundo.....	22
3.2	Tendencias del mercado de café en México.....	25
3.2.1	Canales de comercialización de café en México.....	27
3.2.2	Segmentación de consumidores	29
3.3	La empresa Cafetalera Alianza.....	31
4.	METODOLOGÍA.....	34
4.1	Enfoque de la investigación	34
4.2	Delimitación espacial y temporal.....	34
4.3	Para el análisis de la red de valor y los modelos de negocio.....	35
4.4	Para el diseño del modelo de negocio y de la propuesta de valor.....	35
4.5	Para la formulación y evaluación del proyecto de inversión	36
5.	RED DE VALOR Y MODELO DE NEGOCIOS PROPUESTO.....	37
5.1	La red de valor de la empresa cafetalera alianza	37
5.1.1	La empresa central.....	38
5.1.2	Proveedores de la empresa y de sus competidores.....	41

5.1.3	Clientes de la empresa y de sus competidores	43
5.1.4	Competidores de la empresa	44
5.1.5	Complementadores de la empresa	45
5.2	Modelos de negocio de los competidores	46
5.2.1	Descripción y comparación de distintos modelos de negocio	47
5.3	Innovación del modelo de negocio de cafetalera alianza.....	53
5.3.1	Análisis FODA.....	54
5.3.2	Matriz ERIC	62
5.3.3	Elementos del nuevo modelo de negocio de la empresa Cafetalera Alianza	69
5.4	Proyecto de inversión de la empresa cafetalera alianza.....	76
5.4.1	Estrategia comercial.....	76
5.4.2	Estrategia organizacional	84
5.4.3	Estrategia operativa	89
5.4.4	Análisis financiero y evaluación del proyecto	100
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	110
7.	LITERATURA CITADA	114
8.	APÉNDICES Y ANEXOS.....	117

Índice de figuras

Figura 1. Red de valor	12
Figura 2. Los nueve módulos del modelo de Canvas	14
Figura 3. Modelo de encuadre de la propuesta de valor	15
Figura 4. Ejemplo de matriz FODA	17
Figura 5. El esquema de las cuatro acciones	19
Figura 6. Canales de distribución de café tostado y molido en México y su porcentaje de participación en el mercado.....	27
Figura 7. Segmentación cuantitativa y cualitativa de consumidores de café en México.....	29
Figura 8. Descripción de los segmentos de consumidores de café en México .	30
Figura 9. Gasto promedio mensual en café por región en México.....	31
Figura 10. Red de valor de la empresa Cafetalera Alianza.....	38
Figura 11. Lienzo comparativo de competidores en el segmento CPK.....	49
Figura 12. Lienzo comparativo de los competidores en el segmento retail.....	52
Figura 13. Cuadro estratégico de la industria del café en Monterrey.....	63
Figura 14. Cuadro estratégico de la empresa Cafetalera Alianza.....	64
Figura 16. Lienzo del modelo de negocio de Cafetalera Alianza	69
Figura 15. Diagrama de encuadre para la propuesta de valor de la empresa. .	70
Figura 17. Estructura de las decisiones en la empresa Cafetalera Alianza.	86

Figura 18. Organigrama de la empresa Cafetalera Alianza	87
Figura 19. Mapa de ubicación de la empresa Cafetalera Alianza	90
Figura 20. Propuesta de layout de instalaciones de Cafetalera Alianza.	91
Figura 21. Proceso productivo de Cafetalera Alianza	95

Índice de cuadros

Cuadro 1. La estrategia del océano rojo frente a la estrategia del océano azul	10
Cuadro 2. Lista de precios de Cafetalera Alianza en septiembre de 2017	40
Cuadro 3. Características de los grupos de clientes de Cafetalera Alianza.....	44
Cuadro 4. Análisis FODA de Cafetalera Alianza.....	55
Cuadro 5. Estrategias derivadas del análisis FODA	59
Cuadro 6. Matriz ERIC de la empresa Cafetalera Alianza	66
Cuadro 7. Clientes y prospectos de Cafetalera Alianza distribuidos por grupo.	77
Cuadro 8. Mezcla de marketing de la empresa Cafetalera Alianza	80
Cuadro 9. Piezas vendidas anualmente por producto	84
Cuadro 10. Estrategia de abasto de la empresa Cafetalera Alianza.....	95
Cuadro 11. Necesidades de materia prima anual por insumo	97
Cuadro 12. Cajas promedio producidas por año.....	98
Cuadro 13. Necesidades de maquinaria y equipo de oficina	99
Cuadro 14. Presupuesto de inversiones	101
Cuadro 15. Proyección de ingresos y egresos del proyecto por año	103
Cuadro 16. Flujo de efectivo del proyecto por año.....	104
Cuadro 17. Indicadores financieros del proyecto	105
Cuadro 18. Análisis de sensibilidad de los indicadores financieros sobre los ingresos esperados.....	106

Cuadro 19. Análisis de sensibilidad de los indicadores financieros sobre los gastos presupuestados.....	107
Cuadro 20. Evaluación cualitativa de los riesgos y estrategia para minimizar su impacto	108

Índice de apéndices

Apéndice 1. Catálogo de productos de Cafetalera Alianza	117
Apéndice 2. Anuario Estadístico de la Producción Agrícola, café cereza.	119
Apéndice 3. Encuesta de línea base distribuidores de café en Monterrey.....	120
Apéndice 4. Base de datos de encuesta de gestión de redes de valor.....	124
Apéndice 5. Declaración de la misión y visión de Cafetalera Alianza	131
Apéndice 6. Pantones, colores y descripciones gráficas de colorimetría.....	132
Apéndice 7. Tabla de necesidades de materia prima	133
Apéndice 8. Tabla comparativa de precios de competidores en el canal retail	137
Apéndice 9. Flujo de efectivo del proyecto.....	139

DEDICATORIAS

Para mi bisabuela Rosario Pérez Quirarte, de quien siempre son mis logros académicos; porque fue quien me enseñó a leer y a escribir y porque sigue cuidando e iluminando mis pasos desde lo más alto. Para mis abuelos Jaime Lu y Librado Ibarra, que me enseñaron con el ejemplo, desde pequeño, que el conocimiento, el trabajo y la disciplina son el camino. Para ellos, hasta el cielo.

Para mis padres, Emma Ibarra y Alfredo Lu; a usted mamá, que dedica su vida a su familia, a mantenernos unidos, que me enseñó el valor de ser bueno y gentil. A ti, papá, mi mayor maestro de vida, que has sabido guiarme y enseñarme en cualquier momento y circunstancia. A mis hermanos Gaby y Toño, y a sus familias, los Lu López y los López Lu. Por ustedes, por su amor y apoyo incondicional, este logro ha sido posible.

Para mis familias Lu Carlín e Ibarra Arzola: a mis abuelas, mis tías y tíos, primas y primos. Porque la familia es siempre el hogar que mantiene mi corazón cálido esté donde esté, y porque recordarlos me hace saber que nunca estoy solo, vaya a dónde vaya.

Para la familia Armas Treviño, que me ha recibido con las puertas abiertas de su hogar desde el primer momento y que ya me ha hecho parte suya. Soy afortunado en contar siempre con su calidez y franqueza.

Y para ti, Ana Cecilia Armas Treviño, porque siempre, siempre, siempre, estás ahí; para ser el hombro dónde llorar, para escuchar mis locuras, para controlar mis tempestades, para potenciar mi hoguera, para lograr todo. Por amarme tanto. Te amo ilimitada e infinitamente, a ti y a la familia que estamos por formar.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Autónoma Chapingo, la inmortal Escuela Nacional de Agricultura, por el orgullo que me hace sentir al permitirme pertenecer a ella y a su gran comunidad e historia; por los aportes que día a día le da al campo mexicano.

Al Centro de Investigaciones Económicas, Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial (CIESTAAM), por ser un semillero de ideas y acciones en pro de los Agronegocios en México, y a todo su staff, por habernos siempre ayudado y orientado en cualquier situación.

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por haberme permitido realizar esta meta personal y profesional por medio de su invaluable financiamiento y respaldo.

Al Dr. Juan José Flores Verduzco, por sus enseñanzas dentro y fuera del aula. Usted fue mi salvación en tiempos de incertidumbre y pacientemente me transmitió sus conocimientos, me permitió entender mis ideas y sobre todo estructurarlas; gracias por enseñarme que, a pesar de todo, al final las críticas son solo opiniones.

Al Dr. Horacio Santoyo Cortés, por siempre transmitir sus conocimientos en pro del desarrollo de sus alumnos de una forma sencilla y concreta. Sepa que le

admiro, más allá de su nivel de conocimiento y aportes a la ciencia, por su gran calidad de ser humano.

Al M.C. Jesús Oaxaca Torres, porque desde la licenciatura, supo orientarme; porque sin sus consejos y recomendaciones, tal vez ni siquiera hubiera aplicado a estudiar esta maestría que tanto me ha hecho crecer.

Al Dr. Juan Antonio Leos Rodríguez, por la gran labor que realiza por alumnos y maestros en el CIESTAAM, por sus charlas amenas cada viernes por la mañana al llegar a Chapingo, por hacerme sentir nostalgia con sus anécdotas de aquel Monterrey que no me tocó conocer.

A mis maestros en este camino: al Dr. Manrubio Muñoz, al Dr. Reyes Altamirano, al Dr. Roberto Rendón, al Dr. Enrique Martínez, al Dr. Jorge Aguilar. Gracias por cada una de sus lecciones, sé que sus palabras siempre fueron para ayudarme a mejorar y para lograr forjar a un verdadero maestro en mí.

A los ingenieros Eduardo Dessens Contreras, Tere Delgado de Dessens y Luis Espino González, a quienes no tengo con qué pagarles todo el apoyo que siempre me brindaron y de quienes desafortunadamente en estos dos años no pude estar cercano, en momentos difíciles. Sepan que siempre les llevo en el corazón y les sigo (y seguiré) estando agradecido.

Al Sr. José Guerrero Vargas y al Dr. Marcos Araujo García, a quienes no tuve oportunidad antes de agradecerles el invaluable apoyo económico que me permitió volver a la senda de los estudios cuando el sendero era oscuro; gracias por confiar en mí y brindarme ese oxígeno para seguir en el camino.

A mis amigos Fernando Ríos Sahagún y Carlos Zamarripa Mata, que me acompañaron en la locura de iniciar una empresa en aquel momento que ni siquiera sabíamos qué íbamos a hacer. Gracias por creer y hacerme creer.

Al Sr. Augusto Herrera y la Sra. Felicidad Aguirre, por confiar en el proyecto que fue el desenlace de esta tesis e invertir su tiempo y recursos en él.

Y a mis compañeros Yessica, Olga, Gregorio, René, Sinué, Tiburcio y Alejandro, quienes hicieron que estos dos años fueran inolvidables y de grandes aprendizajes; gracias por los momentos, por sus lecciones, por sus risas, por su unión y por su amistad franca. Tienen en mí un amigo de toda la vida.

DATOS BIOGRÁFICOS

Gilberto Alfredo Lu Ibarra nació en Ciudad Juárez, Chihuahua, el 14 de mayo de 1988. Vivió en esta ciudad fronteriza hasta 2002, cuando se traslada con su familia a Monterrey, Nuevo León.

En el año 2003 ingresa al bachillerato del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, cursando materias de empresa y gestión en la modalidad de bachillerato internacional. Obtiene el título de Bachiller en 2006 por la misma institución.

Del año 2006 al 2015, laboró en diversas compañías en los ramos comercial, textil, agroquímico y alimentario, desempeñando funciones tanto administrativas como, en su mayoría, comerciales.

En 2011 ingresa a la Facultad de Agronomía de la Universidad Autónoma de Nuevo León, a la carrera de Ingeniero en Agronegocios; para el segundo semestre del 2013, realiza una estancia académica de seis meses en la Universidad Central de Chile, en Santiago de Chile.

En 2014 obtiene el grado de licenciatura de Ingeniero en Agronegocios, obteniendo el mérito académico por el mejor desempeño de su generación. Ese mismo año, funda Cafetalera Alianza junto a Fernando Ríos Sahagún y Carlos Zamarripa Mata.

De enero de 2016 a diciembre de 2017 cursó la Maestría en Estrategia Agroempresarial en el Centro de Investigaciones Económicas, Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial (CIESTAAM) de la Universidad Autónoma Chapingo.

RESUMEN

ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO DE UNA MICROEMPRESA COMERCIALIZADORA DE CAFÉ TOSTADO EN LA CIUDAD DE MONTERREY, MÉXICO

Cafetalera Alianza es una empresa mexicana que comercializa café orgánico en la ciudad de Monterrey, Nuevo León. Actualmente atraviesa por una etapa de estancamiento comercial y financiero, con riesgo de desaparecer, razón por la que se construye una estrategia empresarial y un proyecto financiero que le permitan crecer y ser sostenible en el mediano plazo.

Para elaborar la estrategia competitiva se estudió el entorno con ayuda de la herramienta de red de valor (Nalebuff et. al., 1996), describiendo a los actores y el poder competitivo que tienen en dos canales de comercialización: retail y CPK (compra por kilo).

Se rediseñó el modelo de negocio apoyados en el análisis de los modelos de los competidores para cada canal de comercialización, con ayuda de un análisis FODA y de una matriz ERIC (Mauborgne et. al., 2005), utilizando el modelo de canvas (Osterwalder et. al., 2011).

Se definió una estrategia empresarial de diferenciación en el producto para el canal retail y en el servicio para el canal CPK; con base a este rediseño del modelo de negocio, se formuló y se evaluó un proyecto de inversión a cinco años para que la empresa pueda crecer y consolidarse.

Palabras clave: Agronegocios, emprendedurismo, estrategia empresarial, dirección de microempresas.

ABSTRACT

BUSINESS STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF A ROASTED COFFEE MICROENTERPRISE IN THE CITY OF MONTERREY, MEXICO

Cafetalera Alianza, a Mexican startup that sells organic coffee in Monterrey, Mexico, is currently experiencing a stage of commercial and financial stagnation. Therefore, a business strategy along with a financial project are needed in order for it to grow and be sustainable in the medium term.

To establish an adequate competitive strategy, the industrial environment was studied under an analysis of the value net (Nalebuff et. al., 1996), describing the elements and their competitive strength.

The business model was redesigned by analyzing the competitors' models and their marketing channels (two from the PPK channel and three from the retail one) with the help of a SWOT analysis and an ERIC matrix (Mauborgne et al., 2005), using the Business Model Canvas (Osterwalder et al., 2011).

It was defined a business strategy of product differentiation on the retail channel, and service differentiation on the PPK channel; based on this business model redesign, a five-year investment project was formulated and evaluated so that the company can grow and consolidate.

Key words: Agribusiness, entrepreneurship, business strategy, microbusiness direction

Thesis, Universidad Autónoma Chapingo
Author: Gilberto Alfredo Lu Ibarra
Thesis advisor: Dr. Juan José Flores-Verduzco

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

La idea de esta tesis surgió de la necesidad de la empresa Cafetalera Alianza por incrementar sus ventas y posicionar sus productos en la región noreste de México, zona donde se encuentra ubicada.

Desde que la empresa inició sus operaciones en 2014, ha ido aprendiendo empíricamente sobre el mercado del café en México; ha observado la competencia que tiene esta industria, que se ve reflejada en la gran cantidad de marcas existentes en los anaqueles de las principales cadenas de supermercado.

Esta empresa ha observado distintos modelos de negocio de los competidores que tiene en la misma región y de competidores de otros estados que hacen llegar sus productos a la ciudad de Monterrey. La diferenciación que existe entre ellos es apenas perceptible, expresada mencionando en el empaque la región de origen o algún sello medioambiental, de cultivo orgánico o de comercio justo (los menos).

En este momento de su historia, cuando sus socios fundadores tienen mayor acceso a capital de inversión o a invitar a socios inversionistas a participar en su proyecto, se da la necesidad de formular una propuesta de estrategia competitiva que justifique un proyecto de inversión, sustentado en teorías estratégicas, para poder incrementar las ventas y consolidar a la empresa en el mediano plazo, aplicando también lo aprendido en la maestría en estrategia agroempresarial.

1.2 Justificación

Actualmente el *boom* de emprender ha hecho que cada año en México se formen miles de micro y pequeñas empresas, las cuales comienzan con un sueño, ofreciendo un producto o servicio que satisface una necesidad, pero la gran mayoría no cuenta con directrices estratégicas suficientes para darles permanencia y consolidarlas en sus mercados, y más del 70 por ciento de ellas fracasan en el intento (Lopez, 2016).

La situación que atraviesa la empresa Cafetalera Alianza está a punto de entrar a ese setenta por ciento de empresas de reciente creación, pues tiene ya más de tres años de funcionamiento y ha visto crecimientos muy pequeños durante este lapso de tiempo. Su riesgo de desaparecer sin haber alcanzado la madurez comercial y financiera es muy alto.

Además de generar una estrategia adecuada para la empresa en cuestión, este trabajo también permitirá que micro y pequeñas empresas agroindustriales tengan un marco de referencia para desarrollar estrategias propias que a su vez las empoderen para emprender proyectos sustentados y viables, consistentes con el entorno en el que interactúan.

Y es que uno de los grandes retos de la industria agroalimentaria es proporcionar mecanismos y herramientas que le permitan a los emprendedores y empresarios sustentar proyectos de inversión con base en análisis que reflejen la realidad de su entorno competitivo (SAGARPA, 2010).

Es una tesis que tiene como base un proyecto real y práctico, basada en teorías y herramientas estratégicas propuestas por expertos en la materia, que dará a las empresas una guía para que los proyectos de inversión que realicen en el sector agroalimentario y agroindustrial tengan mayor oportunidad de ser redituables y trascender.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Plantear una estrategia de fortalecimiento empresarial para la empresa Cafetalera Alianza, ubicada en la ciudad de Monterrey, Nuevo León.

1.3.2 Objetivos particulares

Identificar los componentes y actores de la red de valor de la empresa Cafetalera Alianza y los distintos modelos de negocio de sus competidores para poder crear estrategias empresariales y un proyecto de inversión acorde a la situación de la microempresa.

Analizar los elementos clave de las estrategias de empresas competidoras de la red con ayuda del modelo de canvas y del método de benchmarking para formular la estrategia propia de la empresa Cafetalera Alianza.

Plantear un proyecto de inversión basado en estrategias internas y externas específicas para la empresa de acuerdo al análisis previo de la red de valor y el modelo de negocio.

1.4 Preguntas a responder

¿Cuáles son los componentes y actores de la red de valor de la empresa Cafetalera Alianza, así como los distintos modelos de negocio de sus competidores que se deben identificar para poder crear una estrategia y un proyecto de inversión para posicionarse y consolidarse en el mercado?

¿Qué elementos de las estrategias de empresas competidoras de la red son clave para emular y adaptar a la propia estrategia de la empresa Cafetalera Alianza?

1.5 Estructura de la tesis

Esta tesis práctica consta de seis capítulos: la introducción, que muestra el enfoque general, la justificación y los objetivos del documento; el marco teórico, que presenta las teorías estratégicas y las herramientas para el análisis del entorno de la empresa, así como las teorías y metodologías de los proyectos de inversión.

El marco de referencia enlista las características de la empresa a estudiar, el mercado en el que se desempeña, sus productos y todo lo relacionado a datos; la metodología, en la que se define la forma en la que se obtuvieron los datos y cómo se utilizaron.

Posteriormente se aborda la aplicación y los resultados, que se dividen a su vez en cinco partes: el análisis de la red de valor de la empresa tractora, el análisis de distintos modelos de negocio de competidores, el rediseño del modelo de

negocio de la empresa, y el proyecto de inversión. Al final, las conclusiones y recomendaciones para futuras investigaciones relacionadas con el tema.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Estrategia Competitiva

Como comenta Casadesus-Masanell (2010), la estrategia es comúnmente definida como un plan de acción diseñado para alcanzar una meta específica, y un elemento importante de esta es el conjunto de las elecciones hechas por la alta gerencia para lograr los objetivos propuestos.

En el ecosistema empresarial actual, tener una ventaja con respecto a la competencia es más que un deber, una necesidad para sobrevivir. Es responsabilidad de los estrategas (directores, gerentes, socios, emprendedores) establecer las directrices a seguir para mantener esa ventaja y posicionarse con respecto a los demás.

Algunos autores como Porter, Nalebuff y Brandenburger, y Chan Kim con Mauborgne han explicado el concepto de estrategia competitiva por medio de diversas teorías y herramientas. En el presente capítulo se describen estas herramientas, sus componentes y sus alcances.

2.1.1 Estrategia competitiva y fuerzas competitivas

En toda industria existen cinco fuerzas competitivas: la rivalidad entre los competidores, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes, la amenaza de productos sustitutos y el riesgo de entrada de nuevos competidores (Porter, 1980).

La razón de estudiar estas cinco fuerzas es determinar cómo opera cada una de ellas y cómo interactúan entre sí, para determinar la estructura esencial de la

industria y entender cómo está moldeada la competencia en ella; cada una de estas fuerzas se debe analizar por separado con la intención de saber cuál es su fuerza y de qué forma están restando o ayudando a la generación de ganancias en la empresa de interés.

La intensidad de la rivalidad entre los competidores se incrementa porque uno o más sienten presión o ven oportunidad de mejorar su posición en la industria; ésta se ve influenciada por la cantidad de competidores con la misma fuerza, por ausencia de diferenciación, o altas barreras de salida, entre otras razones.

El riesgo de entrada de nuevos competidores a la industria dependerá de las barreras de entrada que ésta tenga, y la reacción esperada de parte de las empresas competidoras, que puede ser, por ejemplo, fijar precios por debajo de los costos de producción.

El poder de negociación de los clientes se ve incrementado cuando, entre otras situaciones, hay una concentración de estos y compran grandes volúmenes de producto, cuando el producto que oferta la industria no es significativo para la calidad de sus productos o servicios, o cuando tienen toda la información posible sobre los competidores de la industria.

De la misma forma, el poder de negociación de los proveedores se incrementa cuando hay pocas compañías en este grupo, cuando no existen sustitutos de sus productos, o cuando la industria no es un cliente representativo e importante para ellos.

Por su parte, la amenaza de productos sustitutos de una industria siempre está latente, pues son aquellos que realizan la misma función o dan el mismo valor que el que dan los propios de la industria. Así, por ejemplo, la industria de la estevia es sustituta de la industria azucarera.

De acuerdo a Porter (1980), la organización puede elegir entre (pero no se limita a) tres estrategias genéricas para encarar la competencia y desempeñarse de una mejor forma respecto a las cinco fuerzas: Liderazgo en costos, diferenciación y enfoque o concentración.

El liderazgo en costos, como su nombre indica, se refiere a alcanzar niveles de costos por debajo de la competencia por medio de economías de escala, de rigurosos controles financieros, y de minimizar gastos en investigación y desarrollo, publicidad, entre otros (Porter, 1980).

La diferenciación consiste en mantener la superioridad por medio del diseño del producto o la imagen de la marca, en tecnología, en servicio al cliente, en la red de distribución, entre otras; esta se logra cuando el producto o servicio que la compañía ofrece, es percibido como único en toda la industria (Porter, 1980).

La estrategia de enfoque o concentración se enfoca en un grupo específico de clientes, en un mercado geográfico o en una línea de productos; puede tomar una de las dos o combinar ambas de las estrategias anteriormente explicadas para lograr su cometido. Esta estrategia no pretende alcanzar objetivos en toda la industria, únicamente en su nicho de mercado (Porter, 1980).

2.1.2 Estrategia competitiva y teoría de juegos

La teoría de juegos es una rama de las matemáticas que analiza situaciones en las que la fortuna o el éxito de una persona es interdependiente con el de las demás, y con base en esto da una forma sistemática para desarrollar estrategias de acuerdo a lo que las demás personas hagan (Nalebuff y Brandenburger, 1996).

En su libro “Coo-petencia”, la teoría de juego es adaptada a los negocios por Nalebuff y Brandenburger (1996); en él explican la importancia de entender cómo funciona el entorno (juego) de la empresa (jugador), tomando como base las PARTES (acrónimo por las siglas en ingles de las palabras jugadores, valores agregados, reglas, tácticas y extensión).

Al analizar cómo funciona el entorno e incluso complementar estos fundamentos con las fuerzas competitivas (Porter, 1980), el estratega puede decidir si es momento de crear nexos con sus competidores, de establecer alianzas con sus proveedores o de potenciar a sus complementadores. Precisamente el término que sugieren Nalebuff y Brandenburger, “coo-petencia”, afirma que se puede cooperar y competir a la vez, dependiendo de las circunstancias. En esencia, los negocios no son un juego de ganador-perdedor, sino de múltiples ganadores.

La utilidad de la teoría de juegos en los negocios es que le da a la organización la posibilidad de cambiar el juego, y no solo la manera de jugarlo, comprendiendo que las relaciones comerciales tienen más de una variable; estimula la creatividad de los estrategas, concentrándose en encontrar maneras de hacer

“crecer el pastel” para hacer los negocios y la industria más grande (Nalebuff et. al., 1996).

2.1.3 Estrategia competitiva y océano azul

En su libro Estrategia del Océano Azul, Mauborgne y Kim (2005) explican que en el mercado existen dos universos competitivos: los océanos rojos y los océanos azules. En los primeros, las fronteras están delineadas y las compañías trazan sus estrategias para superar a sus rivales; a medida que se van ocupando los espacios, se reducen las oportunidades de crecimiento y de rentabilidad en esa industria.

Los océanos azules por su parte, se definen como espacios de industria que aún no existen y, por ende, no son aprovechados por las compañías; en estos océanos aún no existen las reglas del juego por lo que la competencia pierde sentido (Mauborgne y Kim, 2005).

Cuadro 1. La estrategia del océano rojo frente a la estrategia del océano azul

Estrategia del océano rojo	Estrategia del océano azul
Competir en el espacio existente del mercado	Crear un espacio sin competencia en el mercado
Vencer a la competencia	Hacer que la competencia pierda toda importancia
Explotar la demanda existente en el mercado	Crear y capturar nueva demanda
Elegir entre la disyuntiva de valor o costo	Romper la disyuntiva del valor o costo
Alinear todo el sistema de las actividades de una empresa con la decisión estratégica de la diferenciación o del bajo costo	Alinear todo el sistema de las actividades de una empresa con el propósito de lograr diferenciación y bajo costo

Fuente: Mauborgne y Kim (2005)

De acuerdo a los autores de esta teoría para el estudio y la formulación de la estrategia, la innovación en valor es la base de la creación de océanos azules. Esto quiere decir que, en vez de orientar sus esfuerzos a vencer a la competencia, el objetivo es lograr que el producto tenga una diferenciación tal que se cree otra industria distinta a partir de él.

Esta estrategia se formula con ayuda de herramientas como la matriz ERIC o el cuadro estratégico. La matriz ERIC es un esquema práctico que consiste en plasmar de manera gráfica las variables sobre las que compiten las empresas en alguna industria (servicios, productos, empaques, mercadeo, canales de distribución, entre otras de todas las posibilidades existentes) (Mauborgne et. al., 2005).

El cuadro estratégico, también llamado esquema de las cuatro acciones, es un acrónimo de las palabras eliminar, reducir, incrementar y crear, y plantea interferir en la lógica estratégica y los modelos de negocio de una industria por medio de esas cuatro acciones (Mauborgne et. al., 2005).

2.2 Las herramientas para el análisis y la estrategia empresarial

Se ha considerado útil el uso de cuatro herramientas para la estrategia empresarial en este caso: el análisis de la red de valor, el modelo de canvas (con el modelo de encuadre para diseño de propuesta de valor), el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Amenazas y Debilidades), así como la denominada Matriz ERIC (Eliminar, Reducir, Incrementar y Crear).

2.2.1 La red de valor

La red de valor (Nalebuff, 1996) está formada por cinco componentes y las relaciones que tienen entre sí: la organización, sus clientes, sus proveedores, sus competidores y sus complementadores.

En orientación vertical, se posicionan los clientes y los proveedores. Los productos y servicios pasan de proveedores hacia clientes por medio de la compañía, y en sentido contrario, fluye el capital.

En el eje horizontal se coloca a los competidores y a los complementadores. Un actor de la red es un complementador si los clientes le dan más valor al producto de la empresa central, que cuando solo tienen el producto de ésta; por el contrario, el actor se convierte en un competidor cuando el cliente, al comprar sus productos, les da menos valor a los productos de la empresa central.

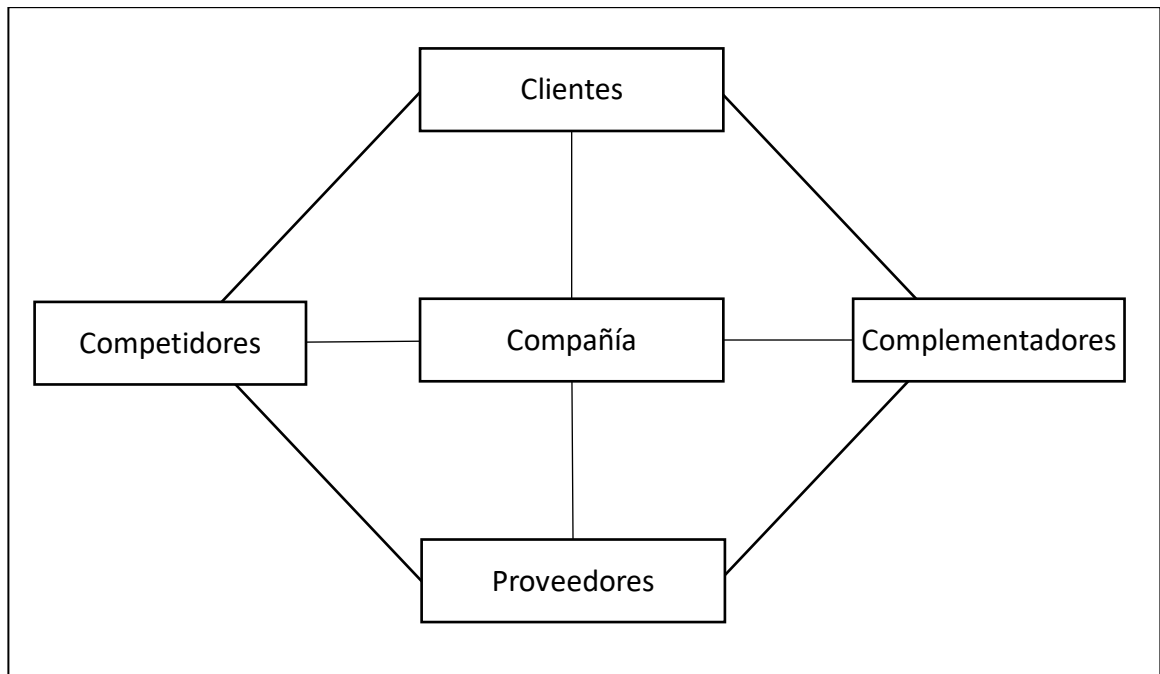


Figura 1. Red de valor (Nalebuff y Brandenburger, 1996)

Con la red de valor se visualiza la forma en que la empresa interactúa con cada uno de los actores, y cómo éstos interactúan entre sí; con esto, es útil aplicar la teoría de juegos al contemplar con más claridad con quién se debe cooperar, con quién se debe negociar con mayor intensidad o con quién se competirá.

La red de valor comúnmente es confundida con la “cadena de valor” de Porter (1979), que es una herramienta que divide las actividades más relevantes de la compañía para identificar cómo disminuye costos o cuáles son sus fuentes de diferenciación. Esta herramienta, la cadena de valor, no ha sido utilizada en el presente trabajo.

2.2.2 El modelo de canvas y la construcción de la propuesta de valor

Para tener un lenguaje común, es importante un concepto que facilite la lectura, la descripción y el debate sobre los modelos de negocio. El verdadero reto es encontrar la forma de describir la empresa de tal manera que no se omita información relevante sobre el modelo (Ricart, 2009).

El modelo de canvas (Osterwalder & Pigneur, 2011) es una herramienta visualmente atractiva para describir un modelo de negocio; consiste en nueve módulos básicos que reflejan la lógica que sigue una empresa para obtener ganancias.

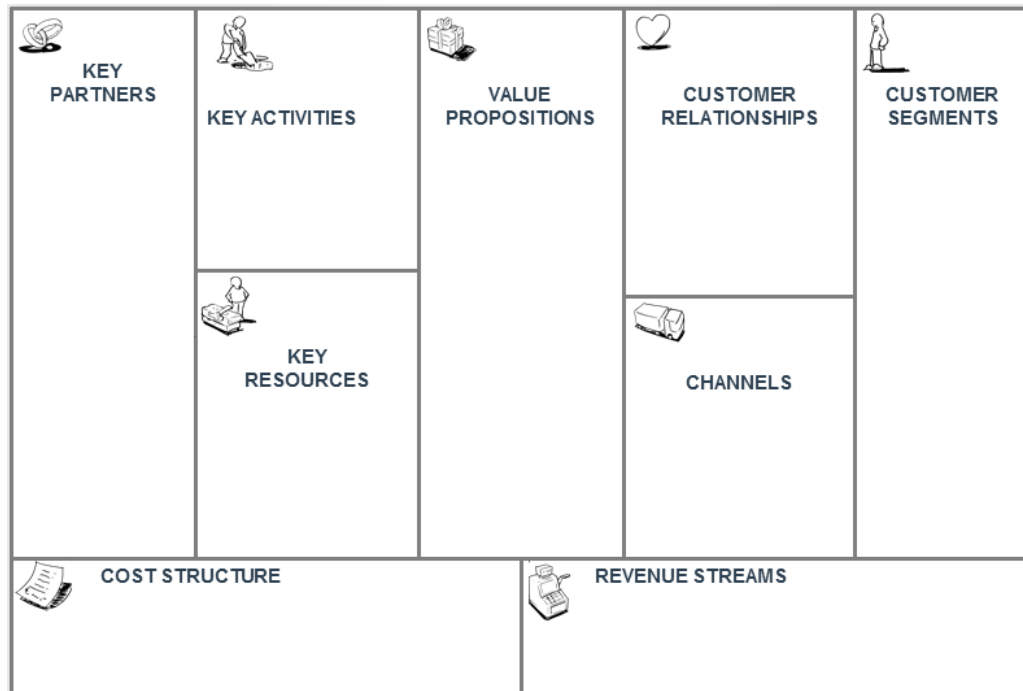


Figura 2. Los nueve módulos del modelo de Canvas (Osterwalder y Pigneur, 2011)

Sus nueve módulos son los segmentos de clientes, la propuesta de valor, los canales de comunicación y distribución, las relaciones con el cliente, las actividades clave, los recursos clave, las asociaciones clave, la estructura de costos y las fuentes de ingresos. Al definir y describir cada uno de estos módulos de acuerdo a las particularidades de cada organización, le da a esta una imagen clara de cómo genera valor.

Dentro de la propuesta de valor, también se propone una herramienta llamada diagrama de encuadre (Osterwalder et. al., 2014), que permite identificar los “trabajos”, las “alegrías” y las “frustraciones” de los segmentos de clientes de la empresa, para a su vez, crear una propuesta de valor adecuada y en congruencia.

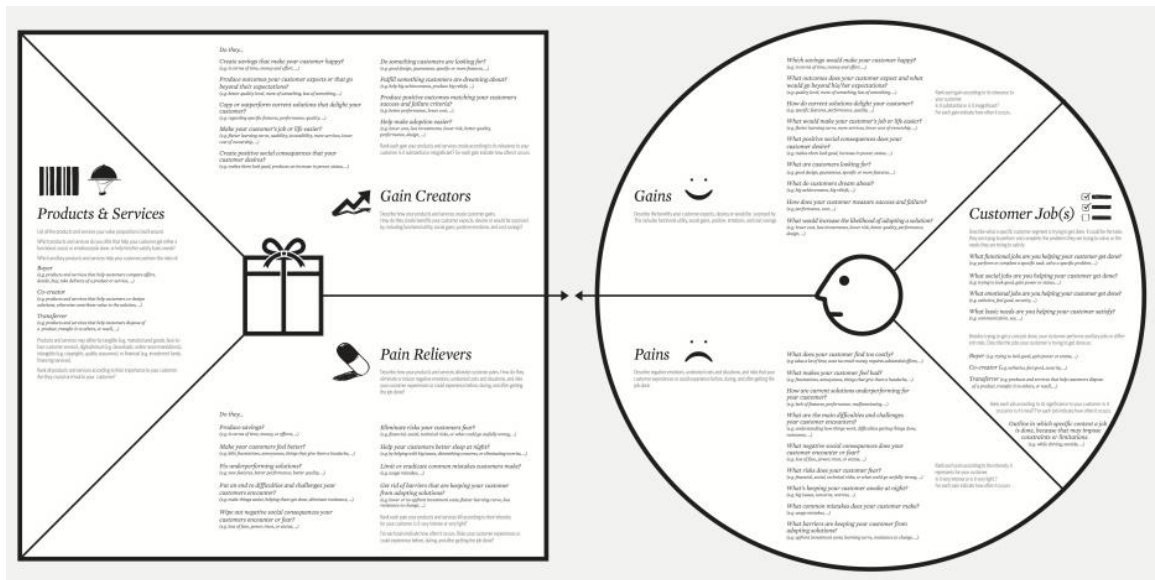


Figura 3. Modelo de encuadre de la propuesta de valor (Osterwalder et al., 2014)

Con base en estas tres dimensiones, la organización debe crear productos y servicios que incluyan “aliviadores de frustraciones” y “creadores de alegrías”; de esa forma, se logra el encuadre y por tal, una propuesta de valor óptima para el segmento de clientes.

Con la propuesta de valor y los otros nueve módulos desarrollados, el estratega tiene la posibilidad de condensar su plan o modelo de negocio en un diagrama sencillo, organizado y dinámico, capaz de responder rápidamente a los cambios del entorno de su organización (Ferreira-Herrera, 2015).

Esta herramienta se limita a aspectos básicos de la interacción con el entorno de la empresa, como la forma en que se relaciona con el cliente y los canales de distribución de sus productos, pero deja fuera a la competencia o a los proveedores y las acciones que ellos llevan a cabo.

2.2.3 La matriz FODA

La matriz FODA es una herramienta utilizada para analizar las distintas áreas de la empresa o la empresa misma como un todo, desde diferentes aspectos de carácter estratégico, pues brinda información tanto al interior de la empresa como del entorno para poder tomar decisiones. (Perez-Capdevila, 2011).

La empresa debe hacer una inspección interna al listar sus fortalezas y sus debilidades al interactuar en su mercado, y dar un vistazo al exterior de sus fronteras virtuales al describir las oportunidades y amenazas que tiene en su entorno.

El análisis de esta matriz genera dos resultados básicos: ofrece un panorama del estado actual de la empresa de manera interna, tanto puntos fuertes como débiles, y brinda perspectivas de su interacción en el mercado y su industria, a manera de análisis externo; es una parte fundamental para formular el rediseño de un modelo de negocio (Osterwalder et. al., 2011).

Internal Factors	Strengths	Weaknesses
	S1 R n D S2 Whirlpool's Culture S3 Quality S4 Marketing Strategies	W1 Financial Position W2 Global Positioning W3 Manufacture Facilities
External Factors	SO Strategies	WO Strategies
	O1 Economic integration of Europe O2 Internet / e-commerce O3 Economic development in Asia and L. America O4 Innovations O5 Increase in disposable income O6 Harmonization of standards	S1O3 Focus on Asian mrket and make products conforming to living patterns S4O5 Increase marketing capabilities to the upscale market S2O3 Get ready for the internet boom
	ST Strategies	WT Strategies
T1 Global competition T2 Demand saturated T3 Economies of scale	S2S3T2 Buy Maytag to increase market share in U.S S1S4T1 Leverage use of RnD and marketing to compete on global fronts	W1T3 Shift facilities to India and China for cheap labor. W1T2 Sell some of the facilities and units not profitable

Figura 4. Ejemplo de matriz FODA (Brunger, 2016)

Al definir sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, la empresa entonces tiene el panorama para establecer sus estrategias de acuerdo a la conjunción de fortalezas-oportunidades, debilidades-oportunidades, fortalezas-amenazas y debilidades-amenazas.

Las limitaciones de la matriz FODA son que, a pesar de delinear las estrategias en base a factores externos e internos, no muestra cómo implementarlas de la mejor manera para alcanzar una ventaja competitiva; de la misma forma, tampoco considera que los entornos empresariales actuales se encuentran en constante cambio, por lo que delinear estrategias con una sola matriz en un solo momento, podría resultar infructuoso (MBA-lectures.com, 2017). De ahí la importancia de utilizar de manera complementaria las distintas herramientas expuestas.

2.2.4 La matriz ERIC

Como anteriormente se explicó, la matriz ERIC es una herramienta de apoyo para el desarrollo de una estrategia de océano azul (aunque también resulta útil cuando se desea permanecer en la competencia bajo un escenario de océano rojo). Esta orienta a las empresas a establecer planes de acción con respecto a las preguntas del esquema de las cuatro acciones.

Para construir la matriz ERIC, es necesario comenzar elaborando un cuadro estratégico que, como se explicó anteriormente, es un esquema gráfico en el que se incluyen variables de interés para todas las empresas que integran la industria, y por medio de las cuales se puede hacer diferenciación entre ellas (en el eje horizontal). El nivel de lo ofertado a los clientes se coloca en el eje vertical, que puede ir desde bajo hasta alto, dependiendo de la escala que se le dé (Mauborgne y Kim, 2005)

Después se utiliza el esquema de las cuatro acciones, que consiste en plantear cuatro preguntas clave con el fin de indagar y cuestionar la estrategia actual y los modelos de negocio de las compañías dentro de una industria (Mauborgne et. al., 2005).

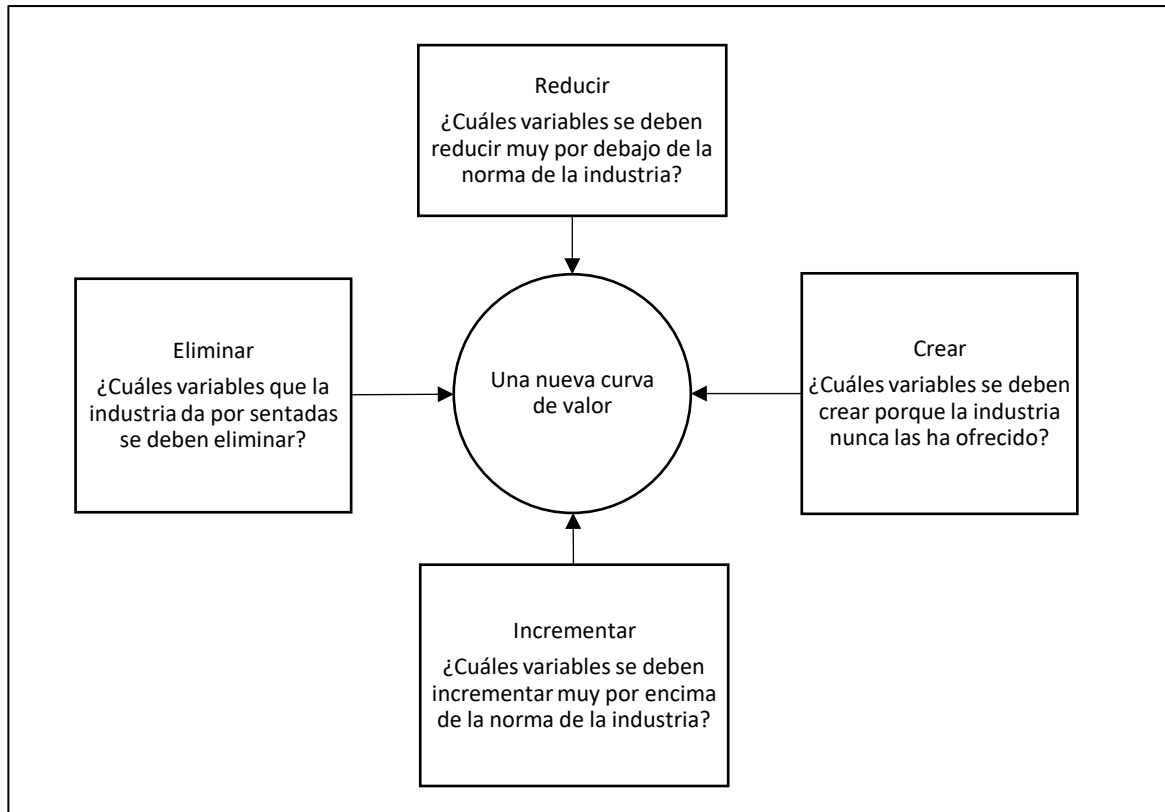


Figura 5. El esquema de las cuatro acciones (Mauborgne y Kim, 2005)

Al llenar la matriz ERIC, las empresas obtienen la oportunidad de buscar simultáneamente diferenciación y ventaja en costos, y de identificar cuáles dimensiones son las que debe trabajar con mayor exigencia.

2.3 El proyecto de inversión

Morales (2009), después de comparar varios conceptos de distintos autores, se refiere a un proyecto de inversión como un documento en el que se plantean una serie de actividades que en conjunto justifican ampliamente el empleo de recursos para lograr un fin específico.

El proyecto de inversión contempla cálculos monetarios y planes específicos de acción; también la asignación de recursos y la designación de los momentos en que estos serán utilizados (Morales, 2009).

La metodología propuesta por Morales consiste en, a partir de una idea de proyecto, delinear acciones en cuatro dimensiones básicas: comercial, técnica, administrativa y financiera. Después, se realiza un análisis de riesgo y un análisis de sensibilidad para poder evaluar el proyecto y dar un dictamen de aceptación o rechazo.

Todas estas acciones deben incluir, mas no se deben limitar a, algunos aspectos fundamentales. Por ejemplo, las acciones comerciales deben englobar variables como las características del producto, los niveles de precios, los tipos de promoción y los canales de distribución; las acciones técnicas incluirían los procesos de fabricación, los equipos y maquinaria necesarios para el proyecto, las materias primas y el lugar donde establecerán las instalaciones.

Las acciones administrativas, conjuntarían aspectos como el tipo de sociedad, la constitución fiscal, el nombre comercial y sus marcas, y cómo estará organizada. Y el estudio financiero, tendría que agregar el presupuesto de ingresos, el presupuesto de costos y gastos y los estados financieros proyectados; dentro del estudio financiero se incluye la evaluación financiera, que incluye los flujos de efectivo e indicadores financieros básicos tales como la tasa interna de retorno (TIR), el valor actual neto del capital (VAN) y la relación beneficio-costos.

El análisis de sensibilidad, de acuerdo a FIRA (2011) , es una técnica basada en el condicional “qué pasa si...”; su ventaja es que permite identificar las variables que generan mayor riesgo al proyecto, y su desventaja es que no indica la probabilidad de que un evento suceda y solo es aplicable a una variable a la vez.

El análisis de riesgos se realiza con el fin de evitar cualquier evento o situación de consecuencias negativas para el desarrollo del proyecto. Martínez (2002), sugiere la creación de una matriz de análisis, en la que se enlisten las dimensiones del riesgo, la posible frecuencia, la magnitud de las consecuencias y las acciones para disminuir su impacto.

Por su carácter estratégico y empresarial en el que el entorno se encuentra en constante cambio, es complicado que el plan de negocio pueda apegarse al cien por cien a lo plasmado originalmente; sin embargo, sirve de una guía referencial muy concreta para trazar presupuestos y para definir qué inversiones son necesarias.

3. MARCO DE REFERENCIA

3.1 Mercado de café en el mundo

El café es producido en más de 50 países ubicados en la franja tropical mundial, México entre ellos. En 2015 se produjeron alrededor de 143.4 millones de sacos de 60 kilos (8.6 millones de toneladas) en todo el planeta (FAO, 2015), y para 2016, se produjeron 9.2 millones de toneladas (International Coffee Organization, 2017).

Este producto agrícola se comercializa internacionalmente como café oro (es decir, las semillas del café secas, sin tostar) o como café tostado. Los principales países exportadores de café oro son Brasil (con un 25% del total de las exportaciones en 2016), Vietnam (22%), Colombia (10%) e Indonesia (6%) (Trade Map, 2017).

De forma paralela, los principales importadores de café oro en el mundo son Estados Unidos de América (con un 24% del total de las importaciones en 2016), Alemania (16%), Italia y Japón (con 7% respectivamente) (Trade Map, 2017).

Por otro lado, en 2016 se exportaron 1,131,105 toneladas de café tostado en el mundo. Los países que más exportaron café tostado en ese año fueron Alemania (18%), Italia (17%), Estados Unidos (7%), Holanda (6%), Bélgica, Polonia y Suiza (5% respectivamente) (Trade Map, 2017). Es de importancia señalar que ninguno de estos países es productor de café cereza. A su vez, los países que importaron la mayor cantidad de café tostado en 2016 fueron Francia (18% del total), Estados Unidos (7%), Alemania (7%) y Canadá (6%). México, aunque puede importar

algunas marcas en pequeñas cantidades, no es un país de importancia para la importación de café tostado, por lo que puede afirmarse que no es relevante la competencia de las empresas internacionales en este segmento, lo cual brinda oportunidades a las empresas mexicanas, entre ellas a Cafetalera Alianza.

Actualmente se identifican algunas tendencias mundiales de consumo entre las que destacan la necesidad de adquirir un café de mejor calidad y más natural, pues el cliente toma como una experiencia para los sentidos el consumo de esta bebida.

El consumidor también busca productos que estén certificados tanto en cultivo orgánico como en medioambiental o sostenible, así como en comercio justo; incluso es apreciado el hecho de conocer la historia detrás del producto que compran, las raíces culturales del país productor y las condiciones sociales y económicas de las personas que lo fabricaron (ProColombia, 2015).

Es por esta razón que existen en el mercado gran cantidad de productos con certificaciones de tipo orgánico, medioambiental y social. Sellos tales como USDA organic, Fair Trade, Rainforest, entre otros, son comúnmente encontrados en los empaques de café alrededor del mundo (Sepulveda et. al., 2016).

Pero a pesar de que se pudiera suponer lo contrario por el impacto ecológico benéfico que pueden generar los sellos medioambientales, el consumidor final está más dispuesto a pagar un precio mayor por un café con sello de comercio justo, incluso prefiriéndolo por encima de un sello de cultivo orgánico o de cultivo de sombra (Loureiro et. al., 2005).

De acuerdo a los datos de producción mundiales y de consumo y mercado en el mundo, las principales tendencias que se encuentran son la producción de café con certificación de responsabilidad social y la exportación de café tostado hacia países consumidores no productores de café para aprovechar el diferencial de margen que se obtendría al vender directamente al retail en aquellas naciones (Miguel y Villacañas, 2013)

Otras tendencias importantes son las que derivan del cambio generacional, que engloba usos y costumbres en el estilo de vida de los llamados “millennials”, que cuentan cada año con mayor poder adquisitivo. El crecimiento del número de establecimientos de tipo “coffee shops” como Starbucks, el desarrollo de nuevos mercados como las máquinas de cápsulas de café y la popularización de concursos de barismo, son tendencias que se han creado derivadas de estas nuevas generaciones.

Los “coffee shops” o tiendas de café, son espacios que ofrecen un servicio rápido, tienen ambientes de relajación y con música agradable y tranquila, dan acceso a internet para fines laborales o de distracción y cuentan con menús variados de formas de preparar café (ProColombia, 2015).

En años recientes se han hecho populares las cápsulas de café molido fresco. La facilidad de tener una máquina en el hogar o en las oficinas popularizó las cafeteras de preparación de cápsulas de café de ‘una sola taza’. Europa y los Estados Unidos son los mercados más grandes; incluso en ellos se han

desarrollado nuevos modelos de negocio en los que a los consumidores se les reponen las cápsulas por medio de planes mensuales (ProColombia, 2015).

3.2 Tendencias del mercado de café en México

En México, la industria del café representa un 5% del PIB, siendo una de las más pujantes en la economía nacional. En el mundo, nuestro país se encuentra en el número 11 dentro del ranking de producción anual de la Organización Internacional del Café, para el período 2016/2017, y en el número 7 en producción promedio anual desde 1990 (International Coffee Organization, 2017).

Este cultivo se ha desarrollado principalmente en los estados del sur, siendo Chiapas el primer productor a nivel nacional seguido de Veracruz y Oaxaca, estados que, de manera correlacional, presentan los más altos índices de pobreza en el país.

Diversos estudios muestran que el cultivo del café en México es una actividad estratégica del sector agrícola, pues logra la integración de cadenas productivas y la generación de empleos, los cuales dan subsistencia a pequeños productores y a grupos indígenas (López & Caamal, 2009).

En cuanto a consumo, (tostado y soluble por igual) se tiene una proyección de venta para el período 2017/2018 de 2.3 millones de bolsas de 60 kilogramos, asumiendo que los precios se mantendrán estables; incluso, fuentes gubernamentales consideran que el consumo se incrementará hasta tres

millones de costales de 60 kilos. El consumo promedio en México se encuentra entre los 1.3 a 1.5. kilos per cápita (Flores, 2017)

El consumo del café en México se ha incrementado en gran parte debido a campañas promocionales, pero sobre todo al crecimiento del número de cafeterías en todo el país, pues los consumidores tienen mayores y mejores opciones de café molido fresco. De acuerdo a datos de Euromonitor (2017) y de la USDA (2017) a pesar de que el café molido ha tenido un incremento de participación en el mercado, el café soluble sigue siendo el más consumido con un 54.2 por ciento de participación; el café soluble es consumido en su mayoría por la población con ingresos más bajos (Flores, 2017).

Es importante destacar que anteriormente se realizó un estudio de mercado en el que se mencionaba que en 2010, el café soluble tenía una participación del 69% (Euromonitor, 2012), por lo que, con este nuevo estudio de Euromonitor, se hace notar una disminución en el consumo de café soluble de más de 15 por ciento en menos de siete años; actualmente el café molido ocupa un 40.5 por ciento de participación y el tostado en grano, solamente el 5.3 por ciento. Es decir, las oportunidades de negocio están creciendo en este segmento de mercado.

Esto también empata con el valor del consumo de cada rubro. El mercado de café soluble vale 23.3 miles de millones de pesos, mientras que el café molido tiene un valor de 10.6 miles de millones de pesos. Se espera que el crecimiento del café molido sea de un 2.9 por ciento anual al 2021 (Euromonitor, 2017).

3.2.1 Canales de comercialización de café en México

Existen tres principales canales de comercialización de café en México: *retail*, *food service* e institucional. Cada uno se refiere a la venta en anaquel, a la venta a establecimientos de comida o preparación de alimentos, y a lugares tales como hoteles, hospitales, funerarias, escuelas u oficinas, respectivamente (Euromonitor, 2017).

Sector de distribución	Toneladas en 2016	%	2016-2021
 Retail (minorista)	57,336	65.7%	2.3%
 Servicio alimenticio	18,982	21.7%	3.2%
 Institucional	10,981	12.6%	1.5%
Café total	87,300	100%	2.4%

Figura 6. Canales de distribución de café tostado y molido en México y su porcentaje de participación en el mercado (Euromonitor, 2017)

El canal retail engloba distintos giros de negocio: supermercados, bodegas de descuento, tiendas de conveniencia, tienditas tradicionales y otros tipos de tiendas o establecimientos de venta directa al público.

Específicamente en este canal, el estudio indica que, aunque el café soluble representa un 73% de las ventas, el café molido está teniendo incrementos anuales significativos; este estudio considera que la venta de café molido tiene una participación de 26% y seguirá creciendo debido a nuevos consumidores jóvenes con hábitos de consumo distintos a sus padres y abuelos.

En este canal y en la categoría de café soluble, la marca que tiene mayor participación de mercado es Nescafé, con un 72% del total; tiene presencia en todos los subcanales de retail.

De igual forma, en el canal retail, de acuerdo a datos de Euromonitor (Euromonitor, 2017) el café molido tiene mayor concentración de marcas en el anaquel. Las principales observadas en el estudio realizado son Folgers, Blasón, Garat, Santa Fé, Legal, entre otras. El estudio también indica que el empaque promedio en este canal es de 364 gramos, el precio medio es de 100 pesos y el empaque más común es la bolsa de plástico. Lo anterior representa un reto de mercado para empresas pequeñas, pues tendrán que sortear importantes barreras de entrada en ese canal de distribución. Asimismo, estimula la orientación a la diferenciación del producto por medio del empaque y el tipo de presentación. También ilustra sobre los precios con que se necesita competir. De hecho, Cafetalera Alianza se encuentra por arriba de ese precio, considerando el precio sugerido a sus clientes para el café Alianza Coatepec, en un 1.87% para la presentación de 500 gramos y en un 13.64% para la presentación de 220 gramos.

Los canales food Service e institucional en conjunto suman un treinta y cuatro por ciento de participación en la comercialización del café tostado y molido. El canal institucional, de acuerdo al comparativo de los estudios (2012 y 2017), aumentó su participación un 5% en seis años.

3.2.2 Segmentación de consumidores

AMECAFÉ (2014) describe los perfiles de los consumidores de café en México en un estudio que, en primera instancia, se refiere a las motivaciones de consumo y las divide en cinco: herencia y practicidad, placer consciente, energía y accesibilidad, pertenencia y satisfacción e indulgencia y socialización.

De estas cinco categorías, aquellos que tienen motivaciones de consumo referentes a la pertenencia y satisfacción, así como al placer consciente son quienes compran y consumen café tostado y molido.

De acuerdo a esta segmentación cualitativa se obtuvo un estudio cuantitativo, que arrojó tres segmentos y cinco subsegmentos. Los tres principales segmentos encontrados fueron Gourmet (46%), Casero (45%) y coffee-holic (9%). A su vez, dentro del segmento Gourmet se definieron los subsegmentos “Home maker” y “on the go”, y dentro del segmento Casero los subsegmentos “tradicional” y “práctico”.

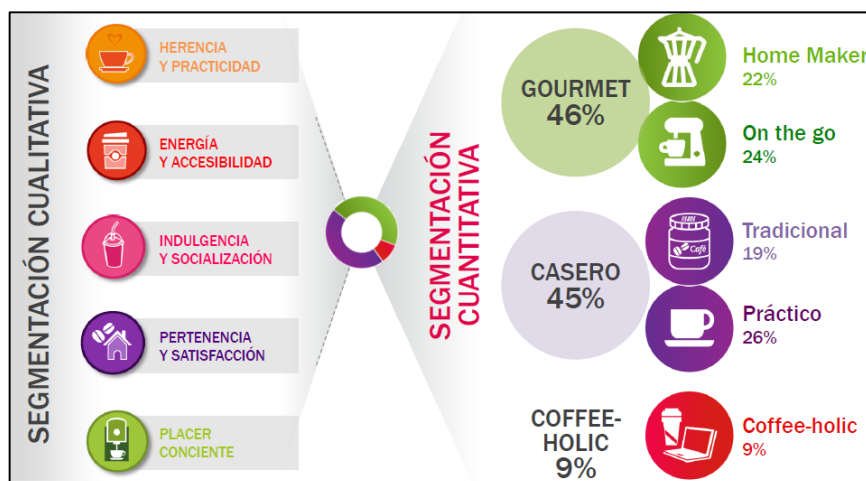


Figura 7. Segmentación cuantitativa y cualitativa de consumidores de café en México (AMECAFE, 2014)

La mayor proporción de consumidores está en consumo de café gourmet y casero; dentro del segmento gourmet, existen los consumidores que buscan preparar su café en casa (22%) y los que buscan una preparación rápida, regularmente por medio de percoladora (24%). Estos clientes son los que regularmente adquieren café tostado y molido, regularmente en el canal retail.

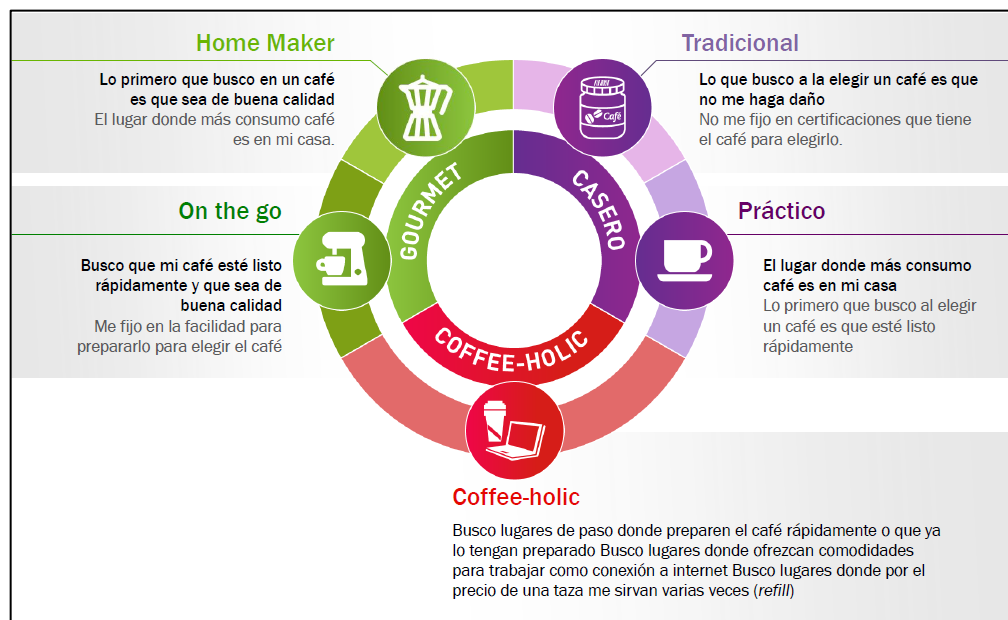


Figura 8. Descripción de los segmentos de consumidores de café en México (AMECAFE, 2014)

Este mismo estudio muestra datos monetarios y cuantitativos sobre el consumo del café de manera regional. En lo que respecta a la región noreste (donde se ubica la empresa Cafetalera Alianza), ésta es la que tiene el mayor gasto de café para el hogar en un mes, así como el segundo mayor consumo de tazas promedio al día.

Los porcentajes marcados presentan una diferencia estadísticamente representativa con respecto al porcentaje esperado de cada variable



	Gasto en café para el hogar en un mes promedio \$ 	Gasto en café fuera del hogar en un día promedio \$ 
Total TOTAL	\$87.88	\$28.16
Zona Noroeste	\$94.73	\$28.21
Zona Noreste	\$95.25	\$37.52
Zona Occidente	\$74.55	\$25.62
Zona Centro	\$80.21	\$25.59
Zona Sur	\$94.61	\$20.02

Figura 9. Gasto promedio mensual en café por región en México (AMECAFE, 2014)

En México, de acuerdo a lo revisado, la categoría con el mayor crecimiento en los últimos años es la de café tostado; si bien hay una gran cantidad de marcas en el mercado, es importante encontrar una diferenciación del resto. Parecería que la mejor alternativa consiste en conjuntar características de sellos de responsabilidad social y ambiental (observado en las tendencias mundiales), un empaque diferenciado, encontrar espacios en los canales retail, food service e institucional y posicionarse adecuadamente en precios con respecto a los competidores.

3.3 La empresa Cafetalera Alianza

Cafetalera Alianza es una empresa comercializadora de café tostado y molido, ubicada en la ciudad de Monterrey, Nuevo León. Fue fundada en 2014 por tres estudiantes de la UANL de la facultad de agronomía (Dos Ingenieros en

Agronegocios, uno en Industrias Alimentarias) con una aportación inicial de \$3,000 (tres mil pesos mexicanos) de cada uno de los miembros. Con este capital inicial, se compró café orgánico tostado de Veracruz a un acopiador, y bolsas de papel kraft en una empresa local.

Al iniciar actividades, los socios no tenían una idea clara de la industria del café, ni siquiera conocían con certeza a sus competidores, quiénes serían sus clientes, de qué forma buscarían más proveedores. Su primer producto fue Café Alianza Coatepec, al que bautizaron así por el origen que tenía, y lo empacaron en dos presentaciones: bolsa kraft con 220 gramos, y costal de yute con una bolsa de papel kraft dentro, de 500 gramos.

Los primeros clientes que tuvieron fueron tiendas pequeñas de productos orgánicos, dos oficinas que les compraban entre uno y tres kilogramos por mes, y un pequeño supermercado. Este último les pagaba (y les sigue pagando) treinta días después de haber entregado la mercancía, mientras que con las tiendas pequeñas se acordó que se tuviera producto a consignación.

Con el pasar de los meses, uno de los fundadores decidió dejar el proyecto y los otros dos adquirieron empleos en otras empresas; esto hizo que el tiempo que le dedicaban a las labores dentro de la empresa disminuyera drásticamente, al grado de solo atender algunos requerimientos urgentes, pero sin el seguimiento adecuado para recuperación de cuentas por cobrar o adquisición de nuevos clientes.

Los dos socios fundadores obtuvieron de sus empleos mayores recursos para poder invertir en la empresa, hasta llegar a los \$136,000 pesos de inversión total. Sin embargo, el problema de la atención a los clientes y seguimiento a pedidos y cuentas por cobrar siguió presente.

Para poder mantener los clientes, dar seguimiento a pedidos y gestionar la cobranza, se contrató a una persona de tiempo completo. Esta persona tiene un enfoque administrativo, realiza la producción y atiende a los clientes actuales, pero no ha desarrollado más clientes.

Al momento de iniciar esta investigación, la empresa presentaba pérdidas de más de 22,000 pesos en todo su tiempo de vida; una cartera de cobranza de más de 40 mil pesos e inventarios de más de 20 mil pesos. La maquinaria y el activo diferido (un software administrativo) representaban 17 mil pesos, y el resto de su capital, se encontraba en la cuenta bancaria.

Por lo anterior, esta investigación representa una oportunidad para poner en juego las enseñanzas de la maestría en estrategia agroempresarial, buscando alcanzar el diseño de una estrategia competitiva que reestructure el modelo de negocios que se ha implementado hasta antes de tomar las decisiones que se consignan en la tesis.

4. METODOLOGÍA

4.1 Enfoque de la investigación

La presente es una investigación de enfoque mixto, ya que de acuerdo a Hernández Sampieri et. al. (2010) esta se realiza en base al estudio de datos de tipo cuantitativo y cualitativo; la conjunción de estos dos tipos de datos le da al investigador una mejor forma de explicar un fenómeno.

El enfoque mixto tiene una doble perspectiva: por un lado, analiza los aspectos explícitos y conscientes, así como las características implícitas e inconscientes que otorga una investigación cualitativa; por otro lado, recolecta datos y en base a análisis numéricos, prueba hipótesis, establece patrones de comportamiento y prueba teorías (Hernandez Sampieri et al., 2010).

4.2 Delimitación espacial y temporal

El estudio fue realizado con datos históricos de la empresa Cafetalera Alianza de octubre de 2014 a octubre de 2017. Esta organización se encuentra ubicada en el municipio de García, en el área metropolitana de Monterrey, Nuevo León.

El análisis de la información se limita geográficamente a la zona metropolitana de Monterrey porque es el mercado meta al que se dirigen los esfuerzos para reformular el modelo de negocios, aunque se alternan datos de empresas tanto locales como nacionales; de la misma forma, de clientes que se encuentran en la ciudad o en otras ciudades del país y de proveedores que envían sus productos desde regiones productoras de café.

4.3 Para el análisis de la red de valor y los modelos de negocio

Para realizar el análisis de la red de valor se obtuvieron datos de los actores por medio de búsquedas en campo de clientes de café, también mediante una encuesta de línea base de distribuidores de café (apéndice 3), de empresas competidoras productoras de café en la ciudad de Monterrey, de observación de marcas en anaqueles de supermercados para conocer a los competidores en el segmento retail y de la revisión de las características de cada uno de ellos por medio de sus páginas de internet. Además, se realizó una revisión de literatura disponible en revistas no especializadas. Para recabar datos de los proveedores, se platicó personalmente con ellos por vía telefónica, sin una encuesta predefinida.

Se utilizó la metodología propuesta por Nalebuff y Brandenburger (1996) para el análisis de la red de valor de la empresa Cafetalera Alianza; para el análisis de los modelos de negocio de los competidores, se utilizó el modelo de canvas de Osterwalder y Pigneur (2011) como base o guía con la cual se pudieran encontrar y describir los principales aspectos de cada modelo de negocio.

4.4 Para el diseño del modelo de negocio y de la propuesta de valor.

Para el diseño del nuevo modelo de negocio de la empresa tractora los datos que se utilizaron fueron obtenidos del marco contextual, específicamente del mercado nacional e internacional del café; de indicadores financieros, comerciales y operativos de la estrategia actual de la empresa Cafetalera Alianza con los que se elaboró un análisis FODA y una matriz ERIC (Mauborgne et. al., 2005) y de los distintos modelos de negocio de los competidores.

Dentro del diseño del modelo de negocio, para definir la propuesta de valor se utilizó la metodología de construcción de propuesta de valor presentada por Osterwalder (2014) en el libro Diseñando la propuesta de valor, en el que sugiere empatar los segmentos de clientes con la propuesta de valor, para crear alegrías, aliviar frustraciones y ayudar a facilitar los trabajos del cliente por medio de productos y servicios.

4.5 Para la formulación y evaluación del proyecto de inversión

Para la formulación y evaluación del proyecto de inversión se utilizaron datos financieros y contables históricos de la empresa Cafetalera Alianza, presupuestos de maquinaria, presupuestos de materia prima,

Para la elaboración del presupuesto de ventas se recurrió a datos comerciales históricos (ventas en unidades, ventas en pesos, compras, márgenes, prospectos, clientes actuales) de la empresa; se analizaron para proponer un factor y un período de reabastecimiento de los clientes.

Con el presupuesto de ventas elaborado, se obtuvieron las cantidades para el desarrollo del apartado operativo y organizacional, en el que se trazaron las capacidades de producción y el personal necesario para llegar a los niveles de venta esperados.

Se recurrió a la metodología propuesta por Morales (2009) en la que se sugiere la incorporación de estudios de mercado, técnicos, administrativos y financieros para posteriormente realizar un análisis del riesgo y de sensibilidad y finalmente realizar la evaluación del proyecto de inversión.

5. RED DE VALOR Y MODELO DE NEGOCIOS PROPUESTO

El estudio del marco teórico y del marco de referencia presentados dieron pauta para el análisis del entorno global y regional, y para el desarrollo de una estrategia empresarial, que incluye además la formulación y evaluación de un plan de negocio como resultado de la investigación y aplicación práctica.

Para abordar los resultados de una forma práctica, se estableció como detonante el análisis de la red de valor de la empresa a estudiar, para posteriormente analizar los modelos de negocio existentes dentro de la misma red.

5.1 La red de valor de la empresa cafetalera alianza

Una red de valor está formada por la empresa tractora, sus proveedores, sus clientes, los competidores y los complementadores (Nalebuff & Brandenburger, 1996). Los actores que se identifican en la red de valor de la empresa Cafetalera Alianza (Figura 10) como sus clientes son los supermercados, pequeños distribuidores, cafeterías y oficinas; como sus proveedores tiene a sociedades cooperativas productoras e industrializadoras de café. Los competidores que se identifican por tener más similitud por el tipo de producto que ofrecen y el mercado al que van dirigidos, en el canal retail son Punta del cielo, La parroquia, Folgers y Blasón, y en el canal CPK (clientes compradores por kilogramo) algunos competidores locales como Café La Fuente, Café El Grande y Café Sierra Norte.

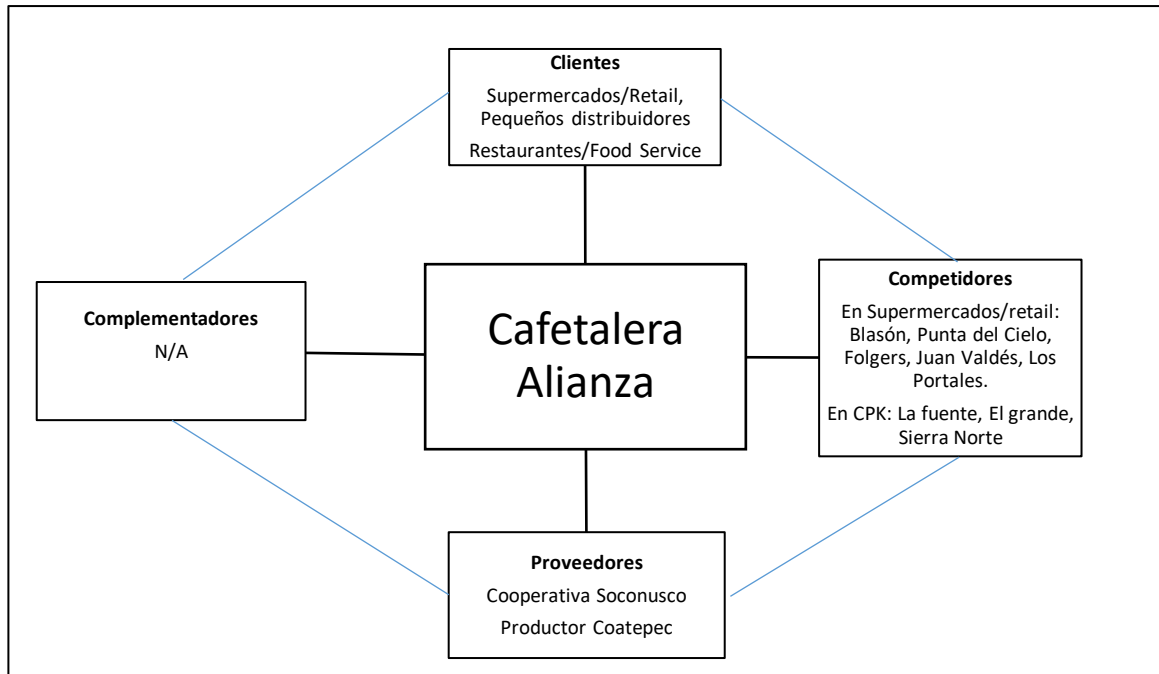


Figura 10. Red de valor de la empresa Cafetalera Alianza. Elaboración propia

En los apartados siguientes se analiza cada uno de estos elementos dentro de la red de valor y qué implicaciones tiene para la empresa tractora.

5.1.1 La empresa central

Cafetalera Alianza es la empresa central o de objeto de estudio en la red de valor. Por encontrarse en el mercado metropolitano de la ciudad de Monterrey, es inevitable que tenga clientes en común con otras empresas competidoras de la red, motivo por el cual necesita analizar y delinear su estrategia de negocios y adaptarse para enfrentar esa competencia.

Esta empresa realiza un proceso de semi-industrialización (en su proceso solamente muele el café tostado que le ha sido enviado por sus proveedores), empaca y comercializa. Está integrada por tres personas que se reparten las

actividades clave de la empresa, quienes tienen en sus orientaciones profesionales un conocimiento específico de ventas, producción y administración. Solo una de ellas tiene un ingreso fijo, los otros dos integrantes tienen empleos que les impiden dedicarle tiempo completo a las actividades.

Esto implica que no se cuente con personal enfocado al incremento en ventas y en cartera de clientes; si bien la persona que tiene ingreso fijo les da soporte a los clientes actuales al tomar pedidos, elaborarlos y entregarlos, no está completamente en la labor de crear nuevas cuentas.

Con respecto al equipamiento de la empresa, la maquinaria con la que cuenta es un molino de 1.5 HP para la molienda del café tostado, el cual tiene una capacidad de molido de 45 kilos por hora; una báscula electrónica con capacidad hasta para 30 kilos, una selladora manual, computadora de escritorio, entre otros artículos de oficina y para almacenamiento. En meses anteriores, la empresa invirtió en un pequeño almacén, pero al no ver un flujo de efectivo adecuado, los fundadores decidieron trasladar las actividades al domicilio de uno de ellos, a una habitación pequeña donde apenas cabe el inventario de materia prima, la línea de producción y el equipo de cómputo. Esto dificulta el trabajo al momento de procesar (moler, envasar, sellar, embalar en cajas).

En el plano comercial, la empresa ha desarrollado seis productos: Café Alianza Coatepec de 220 gramos y de 500 gramos, Café Alianza Soconusco de 220 gramos y de 500 gramos, Café de olla de 250 gramos y Café Los Artesanos de 340 gramos. Además de esto, cada producto se vende en presentación de

kilogramo (Apéndice 1). El Cuadro 2 muestra los precios de los distintos productos, a distribuidor y al consumidor final.

Cuadro 2. Lista de precios de Cafetalera Alianza en septiembre de 2017

Producto	Precio público sugerido (\$)	Precio distribuidor (\$)	Precio medio mayoreo (\$)	Precio mayoreo (\$)
Alianza Coatepec 500g	139.99	97.00	N/A	N/A
Alianza Coatepec 220g	69.99	49.00	N/A	N/A
Alianza Soconusco 500g	139.99	97.00	N/A	N/A
Alianza Soconusco 220g	69.99	49.00	N/A	N/A
Olla 250g	69.99	49.00	N/A	N/A
Los Artesanos 340g	93.00	65.00	N/A	N/A
Alianza Coatepec 1Kg	214.00	N/A	200.00	185.00
Alianza Soconusco 1Kg	214.00	N/A	200.00	185.00
Olla 1Kg	190.00	N/A	165.00	150.00
Los Artesanos 1Kg	200.00	N/A	175.00	160.00
Tradicional 1Kg	190.00	N/A	165.00	150.00

Fuente: elaboración propia

Estos precios tienen, como se observa, variaciones de acuerdo al tipo de cliente. Los clientes del canal retail compran únicamente las presentaciones pequeñas (de 220 a 500 gramos), mientras que los clientes CPK compran los productos de kilogramo. El precio medio mayoreo y mayoreo es de acuerdo al volumen de compras, por lo que cuando un cliente realiza pedido de más de cinco kilos, se le otorga un precio de medio mayoreo; si es de diez kilos, es un precio de mayoreo.

De inicio se buscaron clientes del canal retail, principalmente pequeños establecimientos de venta de productos orgánicos. A ellos, para que aceptaran vender los productos de la empresa, se les ofreció abastecerles producto a manera de consignación (cobrarlo hasta que fuera vendido al cliente final). Actualmente la empresa definió ya no otorgar consignación, y vender todos sus productos con 30 días de crédito.

El reparto de mercancía se realiza en automóviles propios o familiares, dependiendo de la disponibilidad, y se le cargan de \$100 a \$150 pesos de gasolina por recorrido. En estos autos caben menos de diez cajas de dimensiones de 40x35x24 centímetros, lo que impide que se tenga capacidad para realizar más repartos en un solo día.

5.1.2 Proveedores de la empresa y de sus competidores

Los proveedores de café de Cafetalera Alianza son dos sociedades cooperativas productoras de café, una en Unión Juárez, Chiapas y otra en Coatepec, Veracruz, quienes realizan el proceso productivo desde la cosecha hasta el tostado. Ambos le presentan a la empresa un certificado que les otorga la certificadora Certimex, con el que avalan que el café que proveen es cultivado de manera orgánica.

Estas sociedades cooperativas también le venden su producto a otros comercializadores en distintas partes del país. No ofrecen ningún esquema de crédito; los pagos se realizan de contado anticipado para que la mercancía pueda ser enviada; esto se realiza por medio de FedEx o de transportes Tresguerras, empacada en bolsas de un kilogramo metalizadas y en bolsas de cinco

kilogramos de polietileno, que se embalan en cajas de cartón envueltas con cinta canela. Por los niveles de compra que se realiza, los precios son establecidos por estos proveedores.

Hasta el momento no han tenido problemas con abastecer a Cafetalera Alianza de manera regular, sin importar la época del año. De acuerdo a la comunicación constante que existe con ellos, se ha dejado claro que su capacidad mensual puede llegar a la tonelada de café tostado.

Al ser solo dos proveedores, la empresa sigue buscando sociedades cooperativas que le puedan abastecer café a un precio adecuado para obtener márgenes interesantes y poder seguir siendo competitivos, y que tengan acceso a alguna empresa de transportes para poder realizar envíos a Monterrey.

Encontrar proveedores se les ha dificultado pues han encontrado algunos que pueden hacer llegar el café hasta donde se encuentra la empresa, pero con un precio de entre un 10% y un 15% por encima de lo esperado por la empresa (la empresa actualmente compra a \$105 pesos el kilo de café veracruzano y \$110 el café chiapaneco, más envío); otros pueden vender a ese precio, pero no tienen forma de hacer llegar el café a alguna población que tenga servicios de transporte. Y, por último, se han encontrado proveedores que tienen precio adecuado, acceso a líneas de transporte, pero que no cuentan con certificación orgánica.

Como se puede observar, los proveedores de la empresa tienen mayor fuerza dentro de la red de valor, puesto que designan un precio y no otorgan crédito; la

empresa, para disminuir un poco esta fuerza, podría buscar más proveedores que le otorguen la misma calidad de café por el mismo precio, o realizar compras de mayor volumen con las que se pueda negociar un mejor precio.

En un esquema de ganar-ganar o de Coo-petencia, valdría la pena pensar en una asociación estratégica que elimine esa fuerza competitiva como proveedores (poder de fijación del precio de la materia prima para Cafetalera Alianza) y permita crear una cadena corta de tipo agroalimentario. Por ejemplo, una alianza empresarial con una Cooperativa de productores de café, bajo la figura de aportación de acciones, ayude a solventar tanto problemas de inversión como abaratar materia prima, e incluso a integrar procesos, como el tostado, sin realizar inversiones, pero asegurando la calidad con que se desea competir.

5.1.3 Clientes de la empresa y de sus competidores

Los clientes de la empresa Cafetalera Alianza no son los consumidores finales de sus productos, sino empresas que compran los productos para venderlos con un margen de utilidad (regularmente supermercados o pequeños distribuidores de productos orgánicos), o, por otro lado, empresas que compran el café en bolsas de kilogramo para consumirlo internamente, ofreciéndolo sin costo a sus clientes o vendiéndolo en taza.

Para fines de esta tesis, es necesario dividirlos en dos grupos: CPK (Compradores por kilo, que se refiere a institucionales y *food service*) y *Retail*. Los primeros son quienes utilizan el café para consumo interno o para venderlo en taza, y que, como el término abreviado indica, realizan sus compras por kilo;

los segundos son aquellos que cuentan con un anaquel en el que se muestran los productos al cliente o consumidor final, quien, como se comentó con anterioridad, puede adquirirlos en el establecimiento.

El Cuadro 3 muestra las características principales de cada grupo de clientes y sus necesidades de productos y servicios.

Cuadro 3. Características de los grupos de clientes de Cafetalera Alianza

Compradores por Kilo (CPK)	Compradores Retailers
<ul style="list-style-type: none"> • Lo más importante es el sabor del café • Un factor de compra es el precio del producto • No les importa el empaque • Requieren que se les entregue producto cualquier día de la semana • Regularmente pagan a 30 días • Productos que adquieren: todos los productos en kilo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Regularmente tienen varias marcas de café en el anaquel • No les importa el precio de compra, sino el precio de venta y el margen que obtienen • Solicitan estandarización de calidad en los productos • Cobran un porcentaje por uso de su centro de distribución • Cobran un porcentaje por promotoría, o le piden al proveedor realizar esa actividad • Pagan a 30 días; algunos pagan a 90 días • Productos que adquieren: 220g, 500g, olla y artesanos

Fuente: elaboración propia

Mientras que un grupo de clientes está enfocado únicamente en el precio y los atributos sensoriales del café, el otro tiene requerimientos especiales de servicios para poder comprar y comercializar los productos de la empresa.

5.1.4 Competidores de la empresa

Para analizar a los competidores de Cafetalera Alianza en su red de valor, es necesario retomar la terminología que se utilizó en el apartado de clientes y dividirlos entre los que interactúan en el mercado CPK y retail, ya que cada uno tiene características específicas.

Los competidores en retail son variados, hay una diversidad extensa de empresas y marcas presentes en supermercados y autoservicios. Es por esta razón que se posiciona a los productos de Cafetalera Alianza en una franja en la que se les puede comparar a otros productos similares (por precio, atributos sensoriales, empaque, entre otros). De acuerdo a esto, los competidores son Café Punta del Cielo, Folgers y Blasón.

Estos competidores son empresas nacionales, presentes en la gran mayoría de los anaqueles de los principales supermercados del país.

En el mercado CPK se compite principalmente con empresas regionales que participan en el mercado. Las más reconocidos y sobre las que se realiza el análisis, son Café La Fuente y Café Sierra Norte.

Estos competidores ofrecen sus productos sin diferenciación visual, con precios sumamente competitivos (por debajo de los \$150 pesos por kilogramo). Tienen relaciones estrechas con sus clientes de este mercado, lo que dificulta obtener participación.

5.1.5 Complementadores de la empresa

Como se explicó anteriormente, un complementador es aquél que, al incrementar las ventas de sus productos, propicia que las ventas de los productos de la empresa tractora se incrementen (Nalebuff et. al., 1996). Es por esto que regularmente se observa en análisis sencillos que el pan, la leche u otros productos alimenticios que se consumen en conjunto con el café, son complementadores.

En este estudio también se toma como complementadores a organismos gubernamentales o privados que promueven el consumo de café mexicano o quienes apoyan e incentivan su comercialización (dentro del país o en el extranjero); en este caso específico, la empresa no tiene nexos con alguna de estas organizaciones por lo que se considera que no tiene complementadores.

De acuerdo a lo revisado con respecto a la interacción que la empresa tiene con su red de valor, se puede concluir que claramente el poder se concentra alrededor de la empresa: en los clientes, competidores y proveedores. Es por esta razón que Cafetalera Alianza requiere reestructurar su modelo de negocios, empezando por el análisis de su propuesta de valor, la cual debiera ser una estrategia de diferenciación. Pero antes, para efectos de la planeación estratégica, es importante revisar lo que aporta el estudio de los modelos de negocio de los competidores.

5.2 Modelos de negocio de los competidores

El análisis de lo que ya realizan los competidores en una industria es importante para evaluar lo que se ha estado haciendo con buenos resultados y lo que no ha funcionado en otros modelos de negocio, y así poder implementarlo en la organización propia (Camp, 1989). En una palabra, se utiliza el término anglosajón “Benchmarking”.

En el mismo tema, se define como modelo de negocio a la serie de procesos, procedimientos, recursos y canales de comunicación que utiliza una empresa para obtener ganancias (Osterwalder et. al, 2011).

Utilizando la herramienta de canvas es posible describir y comparar a los competidores de Cafetalera Alianza para, a partir de ello, poder establecer una estrategia de *benchmarking* y adoptar actividades y/o estrategias probadas anteriormente.

5.2.1 Descripción y comparación de distintos modelos de negocio

Para dar una mejor lectura de los competidores, la descripción de los distintos modelos de negocio se divide en dos: los competidores que realizan venta al tipo de clientes CPK, y los competidores que le venden al tipo de clientes retail.

Modelos de negocio de competidores en el segmento CPK

Los competidores en el canal CPK, como se explicó en el análisis de la red, son empresas locales que ofrecen cafés de precios bajos y poca calidad (de los catalogados como café convencional sin certificación orgánica), pero les dan a sus clientes servicios adicionales como otorgar máquinas de café en comodato, mantenimiento de equipos o venta de productos complementarios (filtros, vasos, servilletas, azúcar).

Existen dos modelos de negocio de competidores de interés para analizar por su posicionamiento en el mercado y que son prácticamente los mismos: Café La Fuente y Café Sierra Norte.

Café La Fuente es una empresa formada por un matrimonio de la ciudad de Monterrey en los años 60; fue adquirida por un antiguo colaborador de Cafetera México, el señor Jaime Garza Reyna. Además del café tostado, venden con otros productos como polvos base para la elaboración de Frappés, concentrados de

café, bebidas con perlas moleculares, entre otros; también comercializan equipos de cafetería, nuevos y semi-nuevos, en comodato, renta y venta. Así mismo, ofrecen cursos especiales para baristas. Tienen sucursales en Monterrey, Torreón, Querétaro, Guadalajara, Chihuahua y Cd. Juárez.

Atendiendo al mismo segmento de clientes, Café Sierra norte se encuentra ubicado también en Monterrey (específicamente en el municipio de Allende, Nuevo León), y además de vender café económico para clientes CPK, cuenta con un establecimiento restauranero.

Este competidor ha desarrollado una importante cartera de clientes institucionales y de servicios alimentarios, a los que les hace llegar sus productos por medio de distribución directa (envío a domicilio con camionetas propias). La figura 11 muestra la comparación de los modelos de negocio de estos competidores.

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con el cliente	Segmentos de cliente
	CLF Y CSN: Compra de café en cantidades industriales Tostado y molenda de café Desarrollo de cartera de clientes/distribución propia Servicios adicionales Diversificación de productos complementarios del café o derivados Recursos clave CLF y CSN: Flotilla de distribución Fuerza de ventas/Equipo humano		CLF Y CSN: Cercanas, comunicación cercana con encargados de compras por medio de sus vendedores. Ventas a crédito por medio de contrato de compra-venta Abasto de pedidos con y sin programación previa Canales de comunicación y distribución CLF: Página de internet, teléfono, correo electrónico, redes sociales. CSN: solo correo electrónico, redes sociales y teléfono CLF y CSN: Distribución con vehículos propios.	CLF Y CSN: Oficinas Funerarias Escuelas Hoteles Restaurantes Cafeterías
Estructura de costos		Fuentes de ingresos		
		venta de café tostado y molido, venta de otros productos e insumos, venta y/o renta de equipos para café, reparación de equipos, cursos para baristas, etc.		

Figura 11. Lienzo comparativo de competidores en el segmento CPK. Elaboración propia

Estos dos competidores, al atender este segmento de clientes presentan similitudes en sus modelos de negocio y estrategias. Si bien el mercado CPK no tiene una exigencia grande, lo más importante para ellos, como se comentó en apartados anteriores, es que el café que compran sea económico. Aunque esto signifique sacrificar atributos organolépticos como el aroma o el sabor.

Las piezas más importantes de los modelos de negocio de estos dos competidores son sus segmentos de clientes, sus canales de comunicación y distribución y sus relaciones con los clientes

Los segmentos de clientes que atienden son principalmente del sector food service (restaurantes, cafeterías, fondas) e institucionales (oficinas, escuelas, funerarias, hoteles, hospitales, entre otros).

Sus canales de comunicación son principalmente teléfono y correo electrónico, pero también el uso de redes sociales es un elemento de esto. Incluso, en el caso de Café La Fuente, cuenta con una página de internet donde brinda mayor información de sus productos. Sobre su distribución, los dos competidores cuentan con flotilla de reparto para hacerla directa.

Los equipos de ventas que cada uno de ellos tienen hacen que las relaciones que mantienen con los clientes sean cercanas, pues el trato es directo con las personas que se encargan de las compras. Estas relaciones se ven fortalecidas por medio de contratos de compra-venta, que le permiten también a la empresa otorgar créditos (con garantías o pagarés firmados, de por medio). Los pedidos son abastecidos de manera oportuna, sin importar que haya una programación previa, o que el pedido se haya realizado sin anticipación.

Una de las características principales de estos modelos de negocio es la diversificación que tienen de los productos que ofrecen. No solo venden café tostado y molido, también han incorporado productos complementarios (máquinas) e incluso derivados (jarabes, por ejemplo).

Modelos de negocio de competidores en el segmento *retail*

En el otro segmento de clientes, los modelos revisados fueron los de otros competidores. Las empresas Punta del cielo, Folgers y Blasón fueron elegidas para analizarlas y obtener conclusiones sobre sus operaciones, que posteriormente ayudarán a realizar un *benchmarking* de sus modelos de negocio.

Punta del cielo es una empresa mexicana fundada por Pablo González Cid en la ciudad de México; su principal atributo es su envase, que mantiene la frescura del aroma del café por un tiempo prolongado. Aunado a esto, sus cafeterías y otros segmentos en los que ha incursionado (cápsulas para máquinas) le dan un amplio reconocimiento del consumidor.

Blasón también es una empresa mexicana que se distingue por sus procesos de producción de café. Al contar con plantas beneficiadoras en las principales zonas cafetaleras del país, tiene posibilidad de establecer un riguroso proceso de producción, selección y empaçado. Su marca, "Blasón", tiene distintas presentaciones que van de los cafés regionales hasta el café "orgánico", aunque en su empaque no presenta certificación alguna. Está presente en los principales anaqueles de los más grandes supermercados de México.

Fundada en los Estados Unidos, Folgers fue creada por James Folger en San Francisco, en el año de 1850. Se ha caracterizado desde entonces por ser un referente de homogeneidad en su café, en cada una de las presentaciones que tiene en su gama de productos; en México este café es uno de los más costosos del mercado, llegando a costar hasta 253 pesos los 600 gramos (apéndice 8).

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con el cliente	Segmentos de cliente
	<p>FOL, PDC Y BLA:</p> <p>Diseño de empaques y envases, estandarización de producto, publicidad y desarrollo de marca.</p> <p>PDC: Venta de taza en cafeterías propias, venta de cápsulas de café</p> <p>BLA: Riguroso proceso de producción, selección y empaqueo; diversidad de presentaciones regionales y orgánico</p> <p>FOL: Homogeneidad de producto, diversidad de presentaciones</p>		<p>FOL, PDC Y BLA:</p> <p>Cercanas, comunicación cercana con encargados de compras por medio de sus vendedores.</p> <p>Ventas a crédito por medio de contrato de compra-venta</p> <p>Abasto de pedidos con y sin programación previa</p>	<p>FOL, PDC Y BLA: Supermercados e hipermercados; Clubes de precio y bodegas de descuento</p> <p>FOL Y PDC: Tiendas especializadas</p> <p>FOL: Tiendas de conveniencia (Oxxo, 7-eleven)</p>
	<p>Recursos clave</p>		<p>Canales de comunicación y distribución</p> <p>FOL, PDC Y BLA</p> <p>Publicidad en redes sociales, espectaculares, revistas y otros medios impresos.</p> <p>PDC: por medio de cafeterías propias</p> <p>FOL: Televisión</p> <p>Distribución a CEDIS de cadenas comerciales</p>	
Estructura de costos		Fuentes de ingresos		

Figura 12. Lienzo comparativo de los competidores en el segmento retail. Elaboración propia.

Estos tres competidores están presentes en los principales tipos de establecimiento del canal retail, que son los supermercados e hipermercados y las bodegas de descuento y clubes de precios; incluso Punta del Cielo y Folgers se encuentran también presentes en tiendas especializadas (Euromonitor, 2017). Estos se toman como sus segmentos de clientes.

Las piezas de sus modelos de negocio de las que más se pudo obtener información por los medios al alcance (páginas de internet, observación en puntos de venta, información publicada en redes sociales) son sus segmentos de

clientes, sus relaciones con el cliente, sus canales de comunicación y distribución y sus actividades clave.

Como se comentaba anteriormente, sus segmentos de clientes directos son supermercados e hipermercados, clubes de precio, tiendas de conveniencia y tiendas especializadas; las relaciones que estas empresas mantienen con sus clientes son cercanas, pues principalmente se dan entre un representante de ventas de la empresa y la persona encargada de compras del retail.

Sus canales de comunicación son principalmente publicitarios, pues realizan campañas en medios masivos de comunicación, así como en redes sociales; incluso cuentan con páginas de internet donde pueden comunicarle al cliente mayor información. Su canal de distribución principal para llegar al consumidor final es el retail, al que abastecen con transportes propios o privados (líneas de transporte) que dan el servicio de entrega en centros de distribución.

Las principales actividades clave que se pueden identificar son tres: el desarrollo del empaque (en el caso de Café Punta del Cielo es muy notoria), la publicidad y el desarrollo de sus marcas, y sus procesos de estandarización de los productos que ofrecen.

5.3 Innovación del modelo de negocio de cafetalera alianza

El diseño del modelo de negocio es una decisión clave para un emprendedor que crea una nueva organización porque le permite visualizar las actividades clave que debe desarrollar (Zott & Amit, 2010). Incluso, es una parte vital de la

estrategia empresarial y que a menudo no es tomada en cuenta por negocios pequeños o en sus primeras etapas de vida (Baker, 1993).

Para este fin, primero se evalúa la situación de la empresa por medio de una matriz FODA. Posteriormente se realiza una matriz ERIC y a partir del benchmarking obtenido con el análisis de los modelos de negocio de los competidores, se reformula (ilustrado por medio del modelo de canvas) el modelo de negocio de Cafetalera Alianza.

5.3.1 Análisis FODA

El análisis FODA permite complementar el panorama que se tiene del entorno de la empresa, considerando aspectos específicos tanto internos como externos. A partir de sus cuatro elementos, se buscará que las debilidades se conviertan en fortalezas, para aprovechar las oportunidades, y las amenazas en oportunidades para aprovecharlas por medio de las fortalezas.

Cuadro 4. Análisis FODA de Cafetalera Alianza

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Empaque diferenciado • Innovación continua sin gastos considerables • Equipo laboral versátil, multitareas • Nómina pequeña, pocos gastos • Contacto directo con sociedades cooperativas de cafetaleros • Diversificación de productos con seis presentaciones • Uso del origen (Coatepec y Soconusco), la nostalgia por la cocina antigua (olla) la tradición artesanal (artesanos) como estrategia de posicionamiento de marca. • Cuenta con certificación de producto orgánico • Formación profesional y visión emprendedora en los dueños • Concentración exclusiva en el mercado de Monterrey • Competitivo por precio en CPK 	<ul style="list-style-type: none"> • Capital muy limitado en comparación a competidores • Pocos años de experiencia en el mercado • Dificultado acceso a precios por volumen • Tomador de precios respecto a proveedores • Pocos clientes • No competitiva por precio en retail • Sin fuerza de ventas • Sin proceso de tostado • Desconocimiento de la calidad de café tostado que se adquiere • No se compra materia prima con base en atributos de calidad organoléptica • Falta dedicación de tiempo completo de dueños • Faltan instalaciones para proceso, almacén y oficina • Carece de vehículo para reparto de mercancía • Personal poco orientado a la búsqueda de nuevos clientes • Dependencia de proveedores para tiempos de respuesta • Pocos puntos de estandarización y aseguramiento de calidad son controlados por la empresa • Calidad del producto puede variar, dependiendo del tostado que aplique el proveedor
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Mercado cápsulas de café • Mercado de productos de bajo costo • Localización de Cafetalera Alianza en el Noreste: Mercado que más gasta en café mensualmente y segundo mayor consumidor del país • Venta de taza (cafetería) • Menor número de competidores en canal CPK • Desarrollar canales publicitarios de comunicación • Construir relaciones cercanas de tipo personal con clientes • El canal de distribución retail tiene 26% de participación en café tostado y molido y seguirá creciendo • El canal de distribución institucional para café tostado y molido aumentó su participación 5% y seguirá creciendo • Desarrollo de mercados que valoran calidad en taza, orgánico, de comercio justo y por su origen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competidores con grandes capitales tienen mayor fuerza para posicionarse y para distribuir • Es posible realizar copia del empaque del producto • Exclusividad que logran las empresas nacionales e internacionales con la venta de capsulas de café en un mercado creciente • Muchas empresas y marcas compitiendo en canal de retail • Altas Barreras de entrada en el canal retail

Fuente: elaboración propia

Fortalezas

La empresa, a tres años de haber iniciado sus operaciones, cuenta con algunas fortalezas: en la parte comercial destaca que sus productos tienen un empaque

diferenciado, que nadie más tiene (un costal de yute natural, muy llamativo para el consumidor), y que ha diversificado en sus presentaciones de productos y regiones (mezclas y café de olla), productos que también cuentan con certificación orgánica; en la parte de capital humano, cuenta con un equipo versátil, multitareas que mantiene en su filosofía la innovación constante y conoce a fondo su ámbito de trabajo, además de que son pocos miembros, lo cual hace que se tenga una nómina pequeña y se generen pocos gastos. Esto les permite tener una comunicación constante y mantener innovación continua de sus productos y procedimientos. Estas fortalezas se ven potenciadas por sus fundadores, quienes tienen una formación profesional especializada y una visión emprendedora.

Oportunidades

Las oportunidades que se observan para la empresa Cafetalera Alianza son que se encuentra en un mercado en proceso de diversificación (un ejemplo de esto son las máquinas y las cápsulas de café); un mercado de productos de bajo costo al que se puede acceder con café más económico y de menos atributos de calidad; el mercado regional, el del noreste de México, es el que más gasta en café mensualmente y segundo mayor consumidor del país, lo que, sabiéndolo conjuntar en una estrategia adecuada, puede ser convertido en una fortaleza. Incluso, los precios de los productos que ofrece la empresa se encuentran al nivel de café convencional a pesar de ser un producto orgánico.

Algunas oportunidades también son la posibilidad de realizar venta de taza en una cafetería o establecimiento propio, y el desarrollo de redes sociales como

canales publicitarios de comunicación; la creación de relaciones cercanas por medio de la fuerza de ventas, como se observó en el análisis de los modelos de negocio de los competidores, también es una oportunidad.

De acuerdo a los estudios mencionados anteriormente (Euromonitor y Amecafé), la empresa tiene oportunidad de desarrollar sus productos en los dos canales de distribución (retail y CPK), pues cada uno de ellos ha crecido en los últimos años, ganándole participación al café soluble.

Otra oportunidad es el desarrollo de mercados que valoran atributos como la calidad de taza del café, la denominación de comercio justo u orgánico, y las regiones de origen; estos nichos pagan un sobreprecio por productos que presentan estas características y la empresa puede dirigir su estrategia hacia ellos.

Debilidades

Las principales debilidades que tiene la empresa se originan por dos grandes factores. El primero es que cuenta con capital muy limitado. A partir de esto, se tiene como consecuencia que existan espacios de trabajo muy reducidos para realizar las actividades diarias, instalaciones para realizar los procesos productivos y el trabajo de oficina; además, se dificulta acceder a mejores precios por compra de café por volumen en verde (esto también impide que se tenga un equipo tostador para poder acopiar más kilos de café en verde) y una dependencia de los proveedores para dar tiempos de respuesta a pedidos de manera más rápida; de esta falta de recursos también se deriva que la empresa

no cuenta con fuerza de ventas, lo que ocasiona que se capten pocos clientes nuevos, y que no se cuenta con una camioneta de reparto de mercancía, lo que también limita su capacidad de venta y distribución.

El segundo factor es que los socios fundadores no dedican suficiente tiempo al negocio, pues se dedican a sus empleos actuales; esto ha dificultado que se adquiera mayor experiencia durante los años de trabajo. Particularmente impacta en el trabajo de estandarización y control de calidades de los cafés que les son enviados, y la calidad puede variar de acuerdo al tostado que aplique el proveedor. Incluso esta es una debilidad, el no contar con un equipo de tostado que le permita a la empresa definir estándares productivos y tener un control de atributos organolépticos en sus productos.

Amenazas

Además de las amenazas clásicas tales como una alta competencia en un mercado de commodities y altas barreras de entrada, existen también competidores con grandes capitales que pueden alcanzar mayores participaciones de mercado con estrategias agresivas de posicionamiento y mayores posibilidades de distribución. Aunado a esto, el producto que ofrece la empresa es susceptible a ser copiado en cualquier momento, pues no existe una ley o una patente que proteja un costal de yute como empaque.

El mercado de las cápsulas de café hace que las empresas con mayores capitales tengan exclusividad e incluso un reconocimiento de marca, lo que es una amenaza para la empresa puesto que, no cuenta con la tecnología ni el

capital para desarrollarse en ese mercado; es importante considerar que, aunque no todas las empresas incursionan en el mercado de cápsulas, en el retail hay una cantidad enorme de ellas compitiendo, tan solo en el mercado de café tostado y molido.

Estrategias derivadas del análisis FODA

Cuadro 5. Estrategias derivadas del análisis FODA

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de redes sociales y página de internet como motor publicitario • Mejorar comunicación con el cliente final por medio de trazabilidad • Desarrollar mercado institucional con alta calidad en taza, orgánico y de comercio justo • Concentrarse en Retail de negocios pequeños con producto diferenciado por empaque, origen, lo artesanal y cocina mexicana a precio competitivo y café sin certificaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de capacidades comerciales (contratar vendedor) • Cursos de barismo y caficultura a empleados • Adquirir tostador para aumentar el control de la calidad <ul style="list-style-type: none"> • Adquirir un local más grande • Establecer parámetros de calidad de recepción del café tostado • Calificar calidad de café con puntaje de taza • Comprar café oro en lugar de tostado y molido con y sin certificaciones
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> • Diferenciación visible de productos • Diversificación de portafolio: derivados como jarabes y otros, insumos para cafeterías (vasos, azúcar, etc), y máquinas 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer relaciones con proveedores <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar nuevos proveedores • Énfasis en comercio justo y cercanía con productores

Fuente: Elaboración propia.

Estrategia Fortalezas-Oportunidades

Para poder aprovechar las oportunidades con las fortalezas observadas, las acciones que se proponen son el desarrollo de las redes sociales ya existentes para utilizarlas como medio de publicidad; mejorar la comunicación que se tiene con el cliente final con un sistema de trazabilidad de producto, que indique en qué lugar se sembró y cosechó su café, cuándo fue tostado, cuándo molido y empacado, entre otros datos. Para esto, es factible utilizar un código

bidimensional (QR) que el consumidor pueda escanear y entrar a un portal donde tenga acceso a toda esta información. Otra acción consiste en otorgar un puntaje de taza al café que se vende para darle al consumidor otro parámetro con el cual comparar.

En cuestión comercial, las acciones que deben realizarse son, para el mercado CPK, el desarrollo de productos de alta calidad en taza, orgánicos y de comercio justo; en el retail, enfocarse como hasta ahora en pequeños distribuidores con productos diferenciados por empaque, a precio competitivo y con diferenciación de origen, artesanal o cocina mexicana (café de olla).

Estrategia Fortalezas-Amenazas

Para poder convertir las amenazas en oportunidades y aprovecharlas por medio de las fortalezas, se debe mantener e incluso mejorar la diferenciación visual que tienen los productos de la empresa, así como diversificar los productos del portafolio, agregando insumos para cafeterías y derivados del café, así como máquinas para preparación del mismo.

Estrategia Debilidades-Oportunidades

Para poder convertir las debilidades en fortalezas y aprovechar las oportunidades que brinda el entorno, la primera acción debería ser aumentar las capacidades comerciales, es decir, contratar a un vendedor de tiempo completo, toda vez que los fundadores no cuentan con el tiempo para búsqueda y desarrollo de clientes; a su vez, brindar cursos de barismo y caficultura a los empleados, con el fin de mejorar sus conocimientos sobre la actividad que están realizando.

Además de esto, es importante aumentar las dimensiones del espacio de trabajo y las capacidades del mismo, y a la vez, adquirir un tostador, lo que le permitiría a la empresa ser capaz de controlar de una mejor forma los puntos de estandarización (tipo de tostado, por ejemplo). De la misma forma, se adquiera o no un tostador, es necesario desarrollar y definir parámetros de calidad del café que se recibe, con lo que se podría asegurar de alguna forma la estandarización del producto que se vende. Otra acción consiste en otorgar un puntaje de taza al café que se vende para darle al consumidor otro parámetro con el cual comparar, y para poder darle una estandarización más notoria a los productos, comprar el café en oro y no tostado.

Estrategia Debilidades-Amenazas

Para poder convertir las debilidades en fortalezas, y las amenazas en oportunidades, se deben fortalecer las relaciones con los proveedores actuales. Esto se puede lograr acudiendo a sus lugares de origen y brindando asesoría logística, o incorporándolos a las estrategias publicitarias de la empresa (videos, fotografías, viajes de regalo, etcétera). También es necesario contactar y desarrollar nuevos proveedores, para evitar tener solo uno o dos por región.

Otra acción que sería importante realizar es poner énfasis en el esquema de comercio justo que se tiene con las sociedades cooperativas, y la cercanía que se tiene con los productores. Esto también, agregándolo a la publicidad que la empresa estaría llevando en redes sociales.

5.3.2 Matriz ERIC

Para elaborar la matriz ERIC, el primer paso es definir cuáles son las variables que más son valoradas en la industria en la que participa la empresa y analizarlas por medio de un cuadro estratégico.

Para elegir las variables que incluirá el cuadro estratégico de la industria del café en Monterrey (Figura 13), se utilizan como base los atributos del café convencional y del café de especialidad y qué tanto son apreciados por los consumidores de cada tipo de café.

Las variables elegidas para realizar el comparativo son: los atributos organolépticos (aroma, sabor, acidez o amargura), la región de origen, la altura, el sello (responsabilidad social, medioambiental, orgánico entre otros) y el precio, ya que diversos estudios como el de ProColombia (2015), el de Sepulveda et. al. (2016) y el de Donnet et. al. (2007) concuerdan en que son los más apreciados.

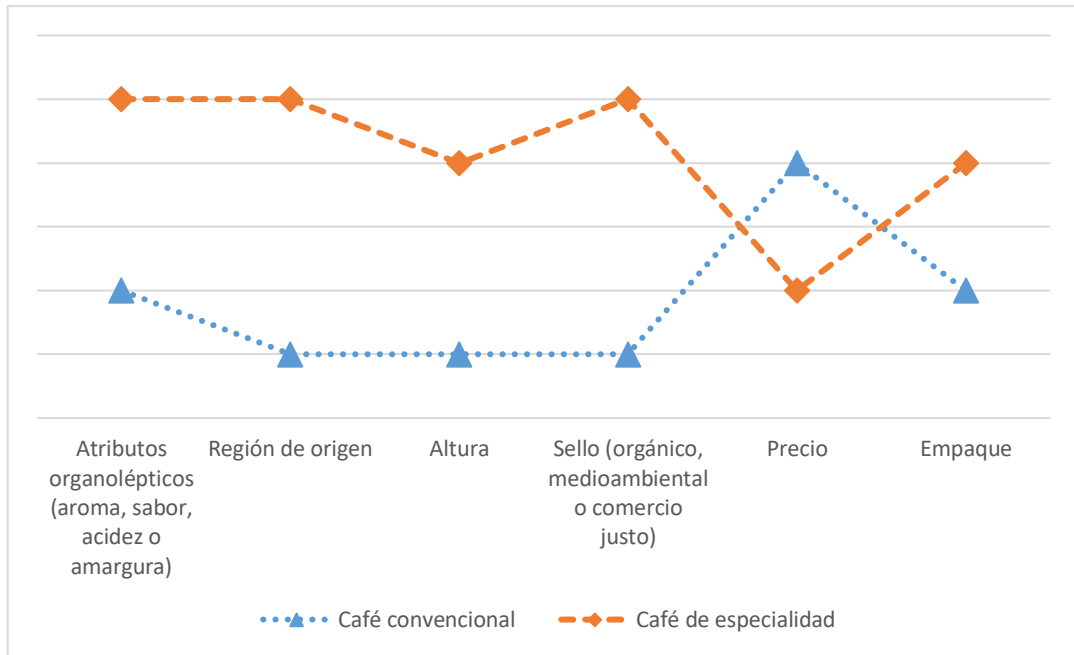


Figura 13. Cuadro estratégico de la industria del café en Monterrey. Elaboración propia.

Se identifica que, mientras en el café convencional la valoración de los atributos organolépticos, la región de origen, los datos de la altura del cultivo (metros sobre el nivel del mar) y el empaque es menor, en el café de especialidad es lo que más se valora; en el aspecto de atributos, incluso se otorgan puntuaciones en una escala de 100 para describir la calidad del producto. El precio es una de las características donde llegan a converger los dos tipos de café, pues es uno de los factores más importantes para la decisión de compra de café convencional, mientras en el de especialidad, es uno de los factores menos importantes para tomar esta decisión.

El cuadro estratégico de Cafetalera Alianza agrega tres atributos que no se observan en los competidores: información sobre trazabilidad, sobre los datos sociales de las comunidades que cultivan el café que se está consumiendo, e

información de cómo se acorta la cadena de valor, eliminando eslabones y dejando un mayor ingreso a los productores.

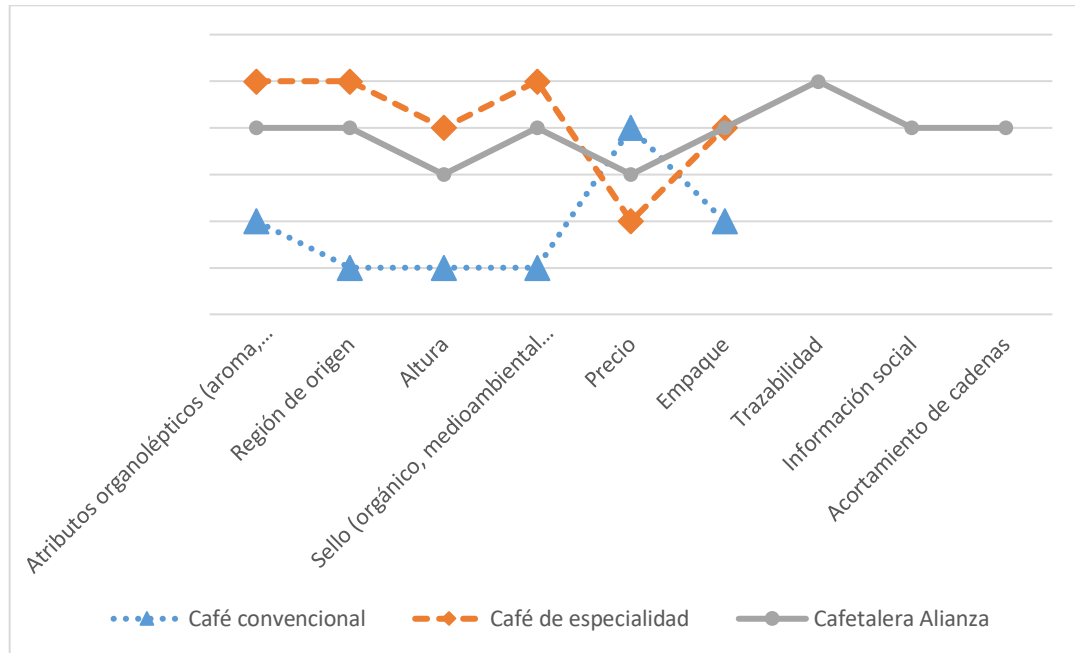


Figura 14. Cuadro estratégico de la empresa Cafetalera Alianza. Elaboración propia.

Una buena estrategia tiene un foco, una divergencia y un mensaje contundente (Mauborgne et. al., 2005). El foco de la estrategia de la empresa Cafetalera Alianza deberá estar en vender cafés de especialidad, y para ello, tiene que desarrollar la información que proporciona al cliente sobre los atributos organolépticos, la región de origen del café, el sello, la presentación o empaque, y la información de trazabilidad, social y del acortamiento de la cadena que se logra al adquirir sus productos.

Su estrategia diverge de las genéricas para el café convencional, ya que desarrolla nuevas características que no son ni siquiera consideradas en la

industria actualmente; no existe un competidor que muestre datos de trazabilidad o de quiénes son sus proveedores y cómo son beneficiados.

El mensaje que Cafetalera Alianza da, incluso en su eslogan (“el café responsable de México”), es ser un café de responsabilidad social superior, de responsabilidad con el cliente final para, además de proporcionarle un producto estandarizado y de calidad, brindarle información de utilidad sobre lo que está comprando.

El cuadro de las cuatro acciones, o de la misma forma conocida, la matriz ERIC de Cafetalera Alianza, se construye identificando que es necesaria la eliminación de venta de productos sin estándares de calidad, que será logrado por medio de la creación de parámetros propios de la empresa, así como del uso de instrumentos que permitan medir estos parámetros. También es necesario, en el modelo de negocio de la empresa, eliminar la venta a consignación, puesto que no existe una certeza de cuándo los productos fueron vendidos y la cobranza se torna complicada; esto le genera a la empresa un problema en su rentabilidad financiera.

Cuadro 6. Matriz ERIC de la empresa Cafetalera Alianza

<p>Eliminar Ventas sin estándares de calidad Ventas a consignación</p>	<p>Incrementar Diferenciación de producto por certificaciones y calidad en taza Diferenciación del producto por empaque Estandarización de producto por control de procesos (almacén, molido, empaque) Esfuerzo de ventas en CPK. Competitividad por precio en canal Retail Esfuerzo de ventas en canal Retail pero con pequeñas empresas. Desarrollo de medios informativos (redes, página web)</p>
<p>Reducir N/A</p>	<p>Crear Ventas por calidad en taza y certificaciones (ambientales y sociales) Nuevos productos: ej. Café oro, Café tostado en grano, según requerimientos de CPK. Proceso de tostado Historia social y ambiental del origen del café Sistema de trazabilidad del café Fuerza de ventas Flotilla de reparto Espacios adecuados para procesos de producción, almacén y administrativos Alianza empresarial con Cooperativa de productores de Café</p>

Fuente: elaboración propia.

Se identifica también que es necesario el incremento de algunas características de la empresa, tales como la diferenciación de producto por certificaciones y por acreditación de calidad en taza; la diferenciación del producto por medio de sus empaques, específicamente de los empaques por kilogramo, para el segmento CPK, y la estandarización de producto por control de procesos (a nivel de almacén, de molido, de empaque y embalaje y de transporte).

También se debe incrementar la orientación de esfuerzos de venta hacia el segmento CPK para obtener mejores márgenes de utilidad, y en el segmento retail, incrementar la competitividad en precio buscando mejores costos, ya sea

por compras por volumen, ya sea al contactar nuevos proveedores; en este mismo, es imperativo incrementar el número de pequeños distribuidores (supermercados regionales u otros establecimientos que cuenten con anaquel). Es también importante el incremento de esfuerzos en el desarrollo de medios informativos (redes sociales, página web), pues son los medios por los que la empresa se comunica con sus clientes finales.

Dos elementos que se deben crear son, la descripción del puntaje de taza de los productos de Cafetalera Alianza, que le dará al cliente un indicador de los atributos que tiene el café que está comprando, y la presentación de los datos de trazabilidad. Éstos últimos le indicarían al cliente el lugar donde fue cosechado el café, la fecha de tostado, la fecha de molido y empaque, y dónde lo adquirió. Para este fin, es importante desarrollar un sistema eficiente de marcadores, y por medio de la página de internet, un medio para presentar los datos (actualmente los empaques cuentan con un código QR, que direcciona a la página de internet cafetalianza.com directamente).

Existen algunas actividades que la empresa aún no realiza y que por lo tanto debe crear, tales como un distintivo de calidad en taza y certificaciones ambientales y sociales que le permitan a los productos tener una distinción de café de especialidad. Con esto, también se debería incluir la historia social y ambiental del origen del café (la referencia real de cómo llega hasta el consumidor final el producto, quién lo cosecha, en dónde, entre otros datos).

Es también de suma importancia desarrollar nuevos productos o posibilidades, dependiendo de los requerimientos del segmento CPK; café en oro, café tostado en grano, entre otros. Al alcanzar niveles óptimos de venta y productivos, será necesario crear un proceso de tostado, que por supuesto incorporará la compra de una máquina tostadora de grano de café y la contratación de una persona que se encargue de maniobrarla.

Con las limitantes de recursos que la empresa expone, el panorama de crecimiento se torna incierto, por lo que es necesario crear y tener espacios adecuados para procesos de producción, almacén y administrativos, y de la misma forma crear una fuerza de ventas que esté en constante búsqueda de nuevos negocios y clientes. De la mano con esto, se requiere contar con equipo de reparto que le dé a la empresa una imagen más profesional y que le permita realizar más entregas en un mismo viaje.

Para hacer más efectivo el eslogan y el nombre de la empresa, es importante crear una alianza empresarial con una sociedad cooperativa de productores de Café de alguna región o de varias regiones productoras. Ya sea como una sociedad en conjunto, como inversionista, pero tener una integración vertical total. Esto ayudaría de muchas formas a crear un sistema de trazabilidad del café, desde la planta hasta la taza.

5.3.3 Elementos del nuevo modelo de negocio de la empresa Cafetalera

Alianza

Con los elementos proporcionados por el análisis FODA y la matriz ERIC, se construye el nuevo modelo de negocio de la empresa Cafetalera Alianza, el cual replantea aspectos necesarios para formular el proyecto de inversión.

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con el cliente	Segmentos de cliente
Alianza empresarial con Cooperativa de productores de café	Compras de materia prima por puntos en taza y certificada, Control de tostado y molido, Estandarización de procesos, Diversificación de productos, Diferenciación de productos, Entrega a domicilio	Ofrecemos productos de café diferenciados por su calidad en taza, con certificaciones para proteger la salud del consumidor y la naturaleza, que reconocen socialmente a los pequeños agricultores, y que se distinguen por su presentación y garantía de trazabilidad desde su origen; a precios competitivos y con servicios adicionales	Comunicación cercana y trato directo, Orden de compra y programación de abasto, Crédito	<p>CPK: Restaurantes, hoteles, funerarias, hospitales, comedores industriales, escuelas, oficinas.</p> <p>Retail: tiendas especializadas, supermercados locales y regionales.</p>
	Recursos clave Local apropiado, Equipamiento en tostado y molido; Equipo de computación y sistema administrativo, Flotilla de vehículos, Fuerza de ventas, Página de internet y redes sociales.		Canales de comunicación y distribución Teléfono, Internet, Página Web, Redes Sociales, Rutas de abasto	
Estructura de costos		Fuentes de ingresos		
Café pergamino + costos de proceso (servicios + empaque + mano de obra + depreciación de maquinaria + mantenimiento) + gastos administrativos y de venta + gastos logísticos + gastos publicitarios y promocionales		Venta de café tostado y molido en distintas presentaciones y gramajes Retail 24% de margen bruto en promedio CPK, 60% de margen bruto en promedio		

Figura 15. Lienzo del modelo de negocio de Cafetalera Alianza

Segmentos de clientes

Como se explicó en el análisis de la red de valor, los clientes CPK son aquellos que compran el producto por kilo. Los establecimientos que entran en esta categoría son principalmente hoteles, funerarias, oficinas, escuelas, comedores industriales y restaurantes. Este tipo de clientes buscan calidad superior en el producto, aunque prefieren precios más económicos que les permitan tener un mayor margen de utilidad por la venta de taza.

Los clientes *Retailers*, como también se expuso anteriormente, son aquellos que compran productos para revenderlos en un aparador o anaquel; en promedio, por esta transacción ellos obtienen un 30% de margen de utilidad. A estos clientes les interesa que los productos que ofrecen en sus anaqueles sean atractivos visualmente, que estén dentro de una franja de precios adecuada para que puedan tener desplazamiento, y que la empresa que les provee estos productos sea capaz de apoyarles con exhibiciones, degustaciones, material publicitario en el punto, y que se apegue a sus reglas y condiciones comerciales (pagar porcentajes por manejo de centros de distribución, por promotoría, entre otros).

Propuesta de valor

Los segmentos de clientes descritos dan pauta para definir y estructurar la propuesta de valor. Para construir la propuesta, se utilizó la herramienta del encuadre de Osterwalder (2014).

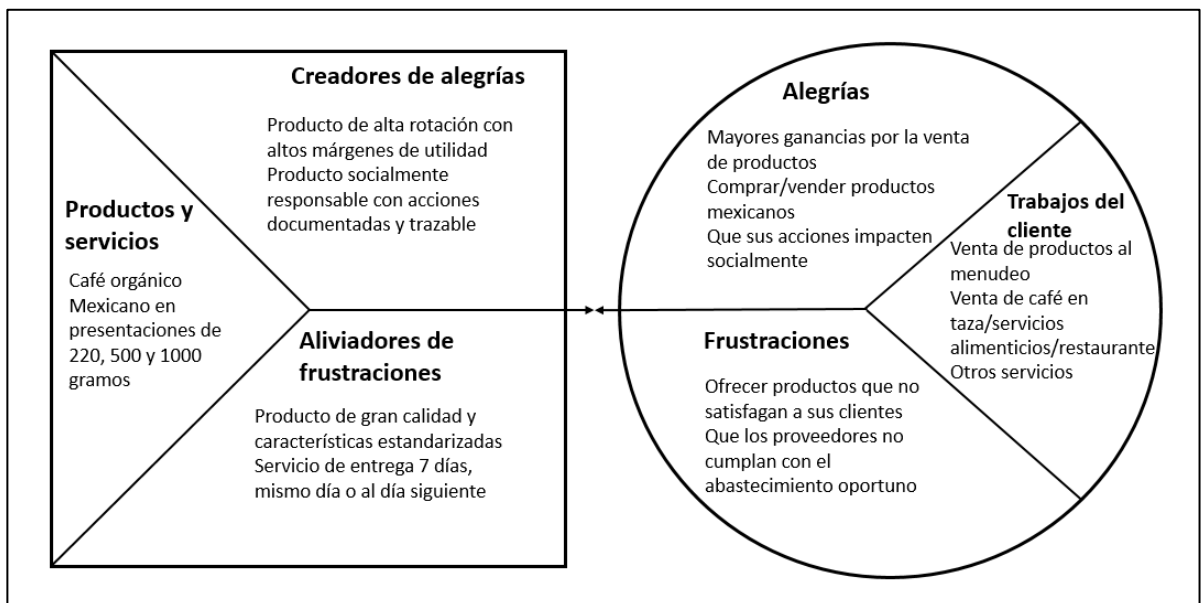


Figura 16. Diagrama de encuadre para la propuesta de valor de la empresa. Elaboración propia.

Se encontró que los trabajos que realizan los clientes CPK y los clientes de retail tienen distinciones; mientras unos solamente realizan la venta de productos en sus anaqueles (retail), otros ofrecen servicios alimenticios, ya sea en restaurantes, cafeterías, u otros servicios (existen quienes no preparan comida específicamente y no venden el café).

Las frustraciones de estos clientes (los dos tipos) son que el producto que ofrecen no cumpla con la calidad requerida por el consumidor, y que no se le entregue el producto a tiempo y en forma. Existen algunos clientes del canal retail que incluso cobran una penalización si no se les entrega el producto a tiempo y en la totalidad que lo pidieron.

Pero las alegrías de estos mismos son obtener mayores ganancias por los productos que ofrecen. Y esto no solamente implica un mayor margen de utilidad, sino que también se tenga un mayor desplazamiento de productos y se logren volúmenes mensuales altos. Otras alegrías son, también, que se les relacione con acciones socialmente responsables o que causen un impacto positivo en la comunidad, y adquirir productos nacionales.

En base a estos trabajos, alegrías y frustraciones de los segmentos de clientes, se puede construir la propuesta de valor, ideando aliviadores de las frustraciones y creadores de alegrías que se canalicen por medio de productos o servicios, en este caso con la siguiente propuesta de valor:

“Ofrecemos productos de café diferenciados por su calidad en taza, con certificaciones para proteger la salud del consumidor y la naturaleza, que reconocen socialmente a los pequeños agricultores, y que se distinguen por su presentación y garantía de trazabilidad desde su origen; a precios competitivos y con servicios adicionales”.

Canales de comunicación

Las redes sociales y la página de internet cumplen la función de canales de comunicación en los que se recaba y recabará gran información, opiniones directas del cliente sobre satisfacción del producto, percepción de la marca y del precio, entre otras; además se transmitirá información de la empresa, de las sociedades cooperativas proveedoras, de la trazabilidad del producto que han adquirido. También el teléfono es un canal de comunicación directo que le permite a la empresa comunicarse con sus clientes.

El principal canal de distribución es por medio de transporte propio, distribuyendo ya sea en el establecimiento (en el caso de los clientes CPK y en algunos retail) y en los centros de distribución. Para esto se deberá contar con una camioneta de reparto que pueda cumplir esta función. Contando con este equipo, se deberán diseñar rutas de reparto para llegar a toda la red de clientes y distribuidores.

Relación con el cliente

En este modelo, el trato directo con el dueño del establecimiento, o el gerente de categoría, hace que se tenga relación estrecha y no mera negociación. La charla

de cada visita hace que se establezcan vínculos más fuertes y de más confianza con las personas en cuestión; el cliente deberá solicitar sus pedidos por medio de una orden de compra, misma que será abastecida a la brevedad posible e incluso, la misma estrechez de la relación hace que se pueda trabajar una programación de abasto en un período de tiempo dado. La empresa dará línea de crédito a los clientes que acepten firmar un pagaré por la misma cantidad de crédito que deseen les sea otorgada. Esta línea puede ir de los quince a los treinta días.

Si bien es imposible establecer relaciones con cada uno de los clientes finales o consumidores del producto, la existencia de redes sociales reduce la brecha de comunicación entre el fabricante y el cliente. El hecho de poder contestar personalmente las dudas e inquietudes de los seguidores en Facebook hace que Cafetalera Alianza tenga relaciones, aunque no directas, si un tanto más cercanas con el cliente final.

Flujo de ingresos

Los ingresos Cafetalera Alianza son obtenidos de la venta de café molido en los distintos canales de distribución; como se ha expuesto anteriormente, cada uno de los segmentos de cliente tiene sus particularidades. Por ejemplo, el cliente de CPK compra directamente para vender el café u ofrecerlo como servicio adicional en sus instalaciones. Este tipo de cliente realiza sus pagos directamente por medio de transferencia electrónica o cheque bancario.

El cliente de retail regularmente realiza sus pagos de treinta a noventa días después de la fecha de entrega de pedido (o fecha de ingreso de la factura de venta a revisión).

Recursos clave

Los recursos clave para el desarrollo de la producción son el equipo de tostado y molino, la máquina selladora, la báscula; para la administración son la computadora y su respectivo sistema administrativo; para el desarrollo publicitario, la marca y los recursos electrónicos (página de internet y redes sociales).

Un recurso clave importantísimo para el desarrollo de la estrategia, es el recurso humano; es sumamente necesaria la asignación de un agente de ventas que desarrolle nuevos clientes para lograr las metas de ventas que posteriormente se enlistarán en la estrategia comercial, así como contar con un vehículo en el que se realicen las entregas de pedidos.

Actividades clave

Las actividades clave que la empresa debe realizar, inician con las compras de materia prima por puntos en taza y certificada, es decir, que tenga una acreditación de puntaje de taza por encima de lo que la empresa defina. Después, debe establecer un control de tostado y molido (entendiendo que el proceso de tostado se realizará toda vez que se alcancen los niveles óptimos de venta y producción, que justifiquen la compra del equipo) y a su vez la estandarización de estos procesos, además de los previos (selección de materia prima,

transportación) y los posteriores (embalaje, entrega, facturación, cobranza y procesos administrativos).

Una de las actividades que le ha permitido a cafetalera alianza diferenciarse de la competencia ha sido la diversificación y diferenciación de sus productos, por medio del diseño de empaque. Otra actividad clave importante para seguir incrementando los clientes es el manejo de la página de Facebook, agregando recetas de preparación de café o brindando noticias de salud y beneficios del consumo de café orgánico.

Aunque es una actividad que por el tipo de empresa de la que estamos hablando, se hace de manera habitual, la entrega a domicilio también es clave para el desarrollo de la empresa. El poder entregarle al cliente final sus productos hasta la comodidad de su casa, oficina o establecimiento, le quita un gasto extra y permite que se sigan captando más clientes.

Asociaciones clave

La empresa deberá buscar establecer alianzas empresariales con sociedades cooperativas de productores de café en las principales regiones. Esto puede ser por medio de contratos, de formación de nuevas sociedades en las que los productores tengan participación, o en algún otro tipo de interacción que provoque un ganar-ganar en la relación. Esto puede ser un proyecto a mediano o largo plazo, pero la empresa no debe dejarlo fuera de la visión.

Estructura de costos

Los costos del modelo de negocio actual incluirán los de producción (café, empaque y mano de obra), de ventas y administrativos (sueldos, renta, combustibles) y publicitarios (redes sociales y página de internet).

5.4 Proyecto de inversión de la empresa cafetalera alianza

El último elemento de los resultados de esta tesis es el proyecto de inversión de la empresa, realizado en base a las adecuaciones del modelo de negocios y en las capacidades actuales y requeridas.

De acuerdo a Morales (2009), el proyecto de inversión debe contener al menos tres elementos estratégicos: el organizativo, el operativo y el comercial. En cada uno de ellos, se abordan detalles específicos para desarrollar extensamente la estrategia.

5.4.1 Estrategia comercial

La estrategia comercial de la empresa Cafetalera Alianza sentará las bases de sus acciones de prospección, venta, promoción y publicidad y le permitirá delinear su presupuesto de ventas para el tiempo de vida del proyecto; este presupuesto también será el detonante de la estrategia operativa, ya que mediante este se establece cuál debe ser la capacidad productiva de la empresa mes a mes.

Esta estrategia está basada en el modelo de negocio planteado anteriormente, en las características de los clientes actuales y potenciales, en los competidores (de los cuales ya se ha hecho un análisis), los productos y precios actuales.

Con estos datos, se planteará una mezcla de marketing (4p's), un presupuesto de gastos de venta y un presupuesto de ventas.

Análisis del mercado

Existen diversos factores del mercado en el que se desempeña que la empresa debe analizar; para fines de esta tesis, se enfocará en los clientes y en las formas de comercializar en cada canal de distribución.

Clientes

Anteriormente se ha analizado a los clientes de la empresa categorizándolos en dos grupos: CPK y retailers. En el presente capítulo, el análisis se detalla a grado de clientes (o grupos) más importantes y prospectos que tienen un potencial alto.

Cuadro 7. Clientes y prospectos de Cafetalera Alianza distribuidos por grupo

Clientes retailers	Clientes CPK
Tienda de productos del campo UANL	Trust
Super Roma	Facultad de Agronomía
Pastelería La Salle	Capillas Valle Alto
Pequeños distribuidores	Funerarias
Supermercados HEB	Hoteles
Super Mode	Oficinas
Alsuper	
Smart	
Casa Ley	
Walmart	

Fuente: elaboración propia

Estos clientes o grupos de clientes son los a los que se pretende enfocar la estrategia comercial; en el caso de los clientes CPK, ya se cuenta con algunos que de manera regular adquieren entre diez y veinte kilogramos mensuales. La

estrategia consiste en la búsqueda de nuevos clientes de este segmento, que permita llegar hasta los volúmenes de venta presupuestados.

Los clientes de retail son en su gran mayoría cadenas regionales o nacionales, a las que se tendrá que acudir directamente a los corporativos en distintas ciudades en las que tienen sus sedes, para poder ofrecer los productos y realizar las negociaciones pertinentes. Específicamente con supermercados HEB ya han existido acercamientos, pero no se ha logrado concretar el cierre de la venta por cuestiones ajenas a la empresa. De la misma forma con S-mart, se mantuvieron reuniones y se les hicieron propuestas, pero no se ha logrado entrar a sus anaqueles. Por el momento, solamente Super Roma, tienda de productos del campo de la UANL y Pastelería La Salle son los clientes de este segmento que mantienen ventas constantes mes con mes, y han ayudado a que la marca siga generando un reconocimiento en el mercado regional.

Comercialización

Los canales de comercialización que se atenderán tienen particularidades de acuerdos comerciales sobre los cuales también se debe hacer énfasis al momento de contemplar los costos en los que se sabe de antemano, se incurrirá.

En el canal retail se aplica en promedio un 3% de descuento por entregar en el centro de distribución del supermercado. Esto en cierta forma tiene una ventaja, ya que permite que se centralicen las entregas y evita gastos extras por entregar a cada tienda (mejor todavía cuando son tiendas en distintas ciudades).

Los supermercados necesitan tener los frentes de los anaqueles bien acomodados y limpios, además de que deben tener un acomodo especial en los mismos, para que cada producto tenga su espacio. Anteriormente se permitía que un promovendedor hiciera este trabajo, pero actualmente se pide un 3% de descuento sobre el precio de venta para que sean personas del mismo supermercado las encargadas de acomodar y limpiar los espacios en los anaqueles, y mantenerlos siempre abastecidos de producto.

Los plazos de pago de este tipo de clientes varían de 30 a 90 días. Esto genera un problema financiero ya que se puede reabastecer cada cierto tiempo, pero la factura no se pagará sino hasta los 30 o 90 días, y se tendrá que seguir invirtiendo en cuentas por cobrar. Para poder disminuir el golpe financiero que esto implica, a servicios de factoraje, que cobran de 1 a 5% del total de la factura, pudiendo disponer inmediatamente de los fondos detenidos en cuentas por cobrar. El tema del factoraje se explicará a fondo en la parte de la planeación financiera ya que es una fuente de financiamiento directa e inmediata.

En el canal CPK, las implicaciones de la comercialización son muy pocas; solo se visualizan los plazos de pago a treinta días, y los costos incurridos en los envíos, aunque estos se verían compensados por la venta por volumen que se realiza a este tipo de clientes.

Mezcla de Marketing (4p's)

Con el fin de sentar las bases de la estrategia comercial para dirigirse a los canales a los que se dirige la empresa, se traza la mezcla de mercadotecnia a utilizar para posicionarse efectivamente.

Cuadro 8. Mezcla de marketing de la empresa Cafetalera Alianza

Producto <ul style="list-style-type: none">• Líneas de producto:<ul style="list-style-type: none">○ Café Alianza Soconusco y Coatepec (1 kg, 500g y 220g)○ Café de Olla (1 kg y 250g)○ Café Los Artesanos (1 kg y 340g)○ Café Tradicional (1 kg)• Café con certificación de cultivo orgánico• Empaque diferenciado, costal y bolsa con impresión serigrafiada; en presentación de kg empaque genérico con etiqueta tipo corbata.• Estandarización y homogenización de producto: café tostado medio/oscurito, molido para percoladora (americano)• Identificación de las zonas de origen e información detallada.• Identificación de lote de fabricación y fecha de caducidad.	Plaza <p>Distribuidores y supermercado</p> <ul style="list-style-type: none">• Material POP (Banner, trípticos)• Desarrollo de exhibidores de madera <p>Reparto de mercancía</p> <ul style="list-style-type: none">• Con vehículo propio dentro de área metropolitana de Monterrey; servicios de paquetería y mensajería para foráneos.
Promoción <ul style="list-style-type: none">• Uso primario de redes sociales, compra de difusión.<ul style="list-style-type: none">○ Facebook○ AdWords Google• Dinámicas en redes sociales• Atención directa al cliente por medio de redes sociales (24/7)• Degustaciones en sitio	Precio <ul style="list-style-type: none">• Estrategia de seguimiento de precio, ambiente competitivo y mercado no da relevancia a orgánicos o certificados• Considerar márgenes del retailer del 30% para precio público• Canal CPK, precio económico máximo 150 pesos por kg.

Fuente: elaboración propia

Producto

La empresa tiene cinco líneas de productos: Alianza Soconusco, Alianza Coatepec, Alianza De Olla, Los Artesanos y Tradicional (Apéndice 1)

Cada uno de estos productos tiene características particulares de empaque. Los Alianza Soconusco y Coatepec son cafés puros arábigos de Estricta altura y altura respectivamente Se empacan en presentaciones de 220 gramos, 500

gramos y un kilo. El De Olla está elaborado con café veracruzano, canela y recientemente se modificó la receta para que incluyera azúcar orgánica, ya que el piloncillo no daba atributos de dulzura necesarios. Artesanos es una mezcla de las tres regiones: Chiapas, Oaxaca y Veracruz.

De estas líneas de productos, únicamente las de regiones (Alianza Soconusco y Coatepec) tienen en sus empaques códigos bidimensionales que, al escanearlos con un teléfono inteligente, llevarán al consumidor a la página de internet de la empresa, donde podrá observar un esquema de trazabilidad del producto que tiene en sus manos. La página le mostrará el número del lote, día de tostado, el día de empaclado y el lugar preciso donde fue cosechado (por medio de un mapa interactivo de google maps).

Plaza

Como se mencionó, la empresa dirigirá sus esfuerzos y recursos para conseguir clientes del segmento retail (supermercados). Este tipo de establecimientos tienen características específicas de anaqueles, espacios disponibles para colocar material de identificación, entre otras.

Hasta estos espacios se llegará principalmente por medio de centros de distribución (que como se verá más adelante, tienen una cuota sobre la facturación), que, a su vez, harán llegar los productos a cada tienda. Con clientes que no cuenten con un CEDIS, se hará llegar el producto por medio del vehículo de la empresa. De la misma forma, a los CEDIS foráneos (fuera del área

metropolitana de Monterrey) se hará llegar el producto por medio de servicios de paquetería.

Promoción

El uso de las tecnologías de información es en los últimos años una de las prácticas más rentables para promocionar productos de microempresas. Es por esta razón que la empresa orientará sus esfuerzos y recursos al uso de redes sociales y motores de búsqueda para la promoción de sus productos.

Otra parte de la estrategia de promoción será realizar degustaciones en el piso de ventas de cada uno de los retailers en los que se ofrezca la línea de productos. Esto buscará que el consumidor conozca el sabor y aroma del producto y lograr el convencimiento para la compra y recompra.

Precio

Como se mencionó anteriormente, de acuerdo al mercado en el que se encuentra y a las características de su producto, Cafetalera Alianza debe tomar una estrategia mixta de precios, considerando sus costos para definir a partir de qué monto debe calcular su margen de utilidad, y de la misma forma ajustándose a los precios de mercado de sus competidores para poder dar pelea en el anaquel (apéndice 8).

De esta forma, de acuerdo a la estructura de costos que tiene cada producto, y considerando que el supermercado regularmente coloca los productos con un 30% de margen sobre el precio de venta (es decir, por cada peso que se vende, ellos ganan treinta centavos), para poder estar competitivos en el anaquel es

prudente considerar un 21% de margen sobre el precio de venta al distribuidor. Con este margen, se asegura un precio adecuado al cliente final, y se generarán utilidades que le permitirán a la empresa ser sostenible en los plazos visualizados en el presupuesto de ventas.

En el canal CPK, el precio es el factor primordial para la decisión de compra. En este caso, un producto económico que cumpla con atributos básicos deberá estar a la venta con un precio no mayor a los \$150 pesos por kilogramo, al mayoreo, en los cafés de olla, artesanos y tradicional, y no mayor a los \$180 pesos por kilogramo en los cafés de región (Coatepec y Soconusco).

Presupuesto de ventas

El presupuesto de ventas se realiza con base en dos pilares: el histórico de ventas con los clientes actuales y el pronóstico de los incrementos de acuerdo a la apertura de nuevos clientes y las sucursales de cada una de las cadenas a las que la empresa les venderá producto. Aunque existe una marcada estacionalidad en las ventas, lo detectado históricamente es que cada caja de producto completa se termina de desplazar aproximadamente tres meses después de la venta, o visto de otra forma, un 30% de ese pedido cada mes. Sin embargo, para reducir el riesgo en los cálculos de presupuestos de ventas, se consideran reabastecimientos de 15 a 25% cada mes.

Al margen de estos supuestos y considerando la estacionalidad y el desplazamiento mencionado de los productos, se elabora el presupuesto de

ventas mensual y anual. El presupuesto anualizado de todo el proyecto (cinco años) por producto se incluye en la siguiente tabla.

Cuadro 9. Piezas vendidas anualmente por producto

PRODUCTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Coatepec 220	1648	2183	2913	3886	4745
Coatepec 500	824	1092	1456	1943	2372
Soconusco 220	1648	2183	2913	3886	4745
Soconusco 500	824	1092	1456	1943	2372
Olla 250	1055	1310	1748	2331	2847
Artesanos 340	672	873	1165	1554	1898
Coatepec 1KG	760	1035	1265	1540	1730
Soconusco 1kg	760	1035	1265	1540	1730
Artesanos 1kg	440	530	700	890	1010
Olla 1kg	440	530	700	890	1010
Tradicional 1kg	440	530	700	890	1010

Fuente: elaboración propia

Año con año se visualizan incrementos de ventas. Esto se debe principalmente, como se comentó anteriormente, a los aumentos de espacios en tiendas de los clientes y al incremento de la tasa de reabastecimiento (para el quinto año se visualiza un 30% de reabastecimiento mensual por tienda).

5.4.2 Estrategia organizacional

Uno de los componentes más importantes de la estrategia de la empresa son las elecciones que toma al respecto de cómo operar la organización. Estas elecciones pueden distribuirse en tres categorías: políticas, para definir cómo se

deben hacer las cosas; activos, para indicar cómo se invertirá el dinero, y gobierno, que se refiere a las condiciones organizativas para trazar las políticas y tomar decisiones sobre los activos (Ricart, 2009).

Con base en la cultura organizacional de la empresa y la división de funciones con un organigrama, se pretende establecer la estrategia organizacional de Cafetalera Alianza.

Cultura organizacional: Misión, visión y principios

La empresa Cafetalera Alianza centra su filosofía en su misión, visión y principios que rigen su razón de ser y le dan una directriz a su estrategia general y a sus actividades diarias.

La MISIÓN de la empresa es “Crear y ofrecer productos del café únicos que le den satisfacción absoluta al consumidor final y que nos permitan ser reconocidos internacionalmente.”

De forma clara el enfoque está hacia el producto y la calidad y cómo ésta llevará a la empresa a trascender en el mercado al que va dirigida.

Su visión es “**Convertirnos en una de las empresas de industrialización de café más conocidas en México, reconocida por la calidad de sus productos y por su contribución al desarrollo nacional**” (Apéndice 5). De la misma forma que la misión, la visión se centra en la calidad del producto y además se agrega el ámbito económico y social al afirmar que se desea contribuir al desarrollo nacional.

La empresa define cuatro principios para reforzar su misión y su visión, **Trabajo en equipo, Versatilidad, Simplicidad e Innovación constante**. Y es que, por su misma naturaleza, al ser una compañía pequeña con grandes limitaciones económicas, estos cuatro principios son los pilares para aprovechar recursos y lograr ventajas competitivas respecto a procesos internos e incluso en cuanto a costos.

Estructura interna y figura jurídica

Como resultado del enfoque multidisciplinario con el que trabaja la empresa, se define una estructura interna de toma de decisiones en el que una junta directiva, formada por el director comercial y el director operativo, toma las decisiones corporativas; a su vez, cada uno de los dos directores tomará las decisiones operativas de cada área clave a su cargo.

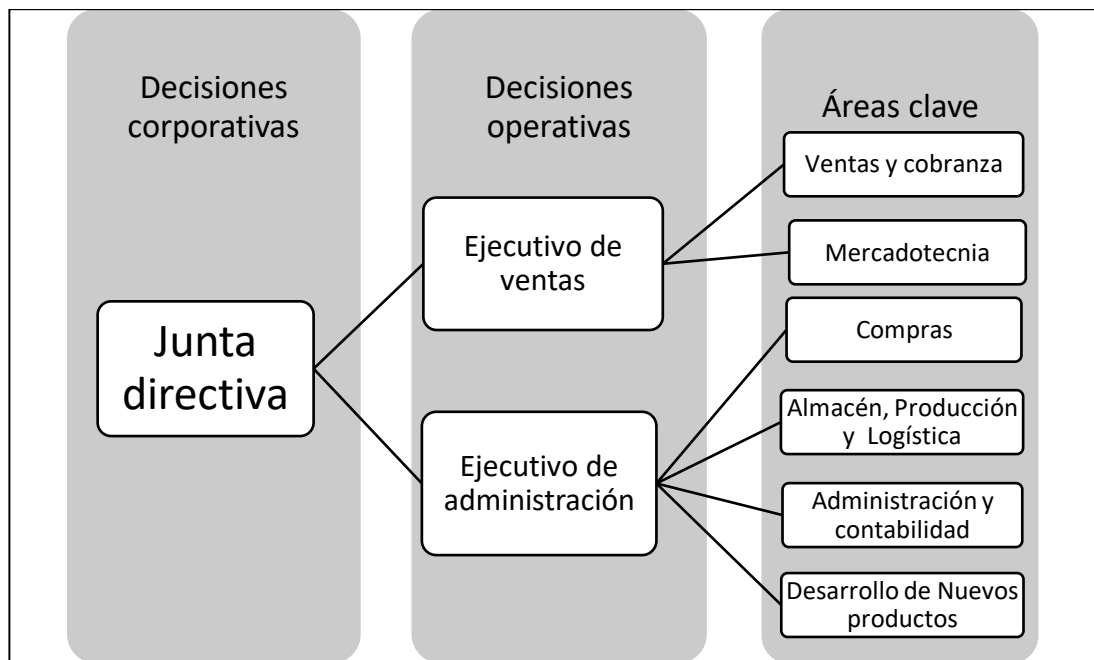


Figura 17. Estructura de las decisiones en la empresa Cafetalera Alianza. Elaboración propia

Se deberá registrar a la empresa como una Sociedad por Acciones Simplificadas por medio de la página de la Secretaría de Economía, y realizar los registros correspondientes ante el registro mercantil y el estado.

Organigrama

Con el fin de optimizar los recursos que se puedan captar en futuras inversiones y haciendo referencia al apartado de estructura interna y figura jurídica, en el que se mencionó la forma en la que la empresa será dirigida y las actividades clave de la misma, se construye el organigrama general de la organización de actividades (Figura 18).

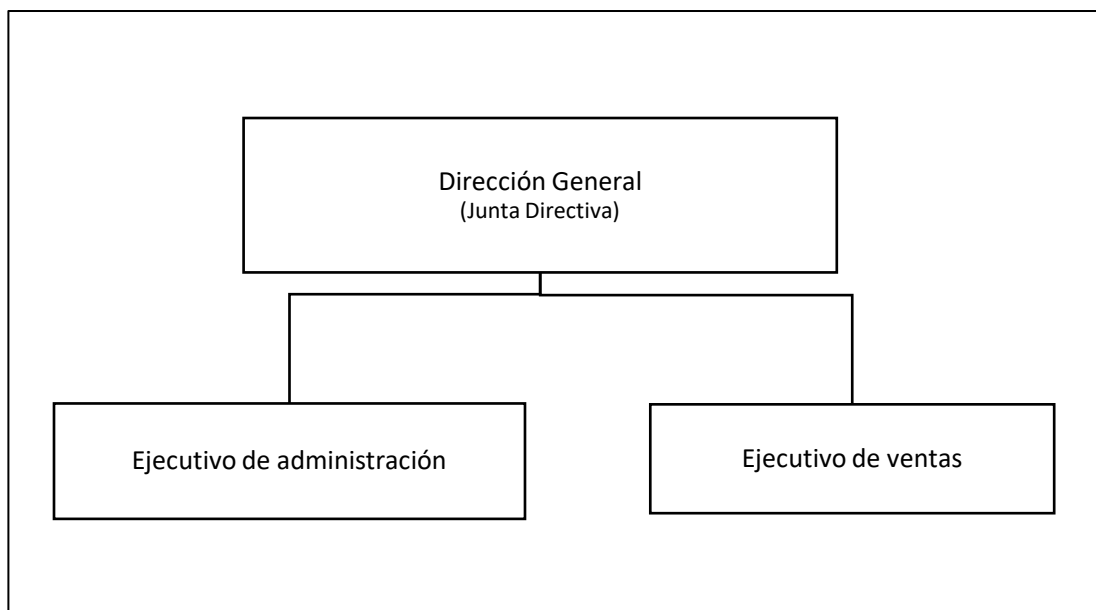


Figura 18. Organigrama de la empresa Cafetalera Alianza. Elaboración propia

En el diagrama se observa cómo las actividades se dividen en dos grandes áreas: Comercial y Administrativa. A partir de una dirección general (que estará

integrada por los socios fundadores), se tendrá a un ejecutivo de administración que mantenga al tanto de las actividades y el funcionamiento de la empresa; el ejecutivo de ventas, como el puesto lo indica, estará encargado de ejecutar la estrategia comercial delineada por la junta directiva.

Descripciones de puesto y compensaciones

Tal como se detalla en el organigrama, cada puesto tiene sus actividades específicas; estas actividades se enlistan a manera de detalle en cada una de las hojas de puesto.

El ejecutivo de ventas de Cafetalera Alianza será quien se encargue de ejecutar la estrategia comercial de la empresa, tomando como base la mezcla de mercadotecnia definida por la junta directiva; a su vez, también en conjunto con el ejecutivo de administración, llevará el control de las operaciones de la empresa. Para este puesto se contempla una remuneración de \$8,000 pesos mensuales y se considerará el pago de comisiones después de lograr ciertas metas comerciales.

El ejecutivo de administración tendrá a su cargo actividades generales tales como la búsqueda y desarrollo de nuevos proveedores (de café, insumos y servicios) así como las compras a los mismos, el diseño de productos en conjunto con el ejecutivo de ventas, el diseño de empaques y embalajes, el desarrollo de procesos y procedimientos de producción y el mantenimiento de equipos.

Este cargo será quien coordine las actividades diarias y operacionales dentro de la organización; después de que la junta directiva defina las actividades

estratégicas administrativas y operativas, este cargo será quien las ejecute diariamente. Desde la supervisión de la producción hasta el control logístico y financiero de la empresa.

El ejecutivo de administración tendrá un sueldo neto mensual de \$8,000 pesos (con impuestos incluidos).

De acuerdo al enfoque multidisciplinario que la empresa quiere tener en todas sus actividades, estas posiciones son para definir responsabilidades, pero no excluyen a los miembros del equipo de participar en otras actividades que requiera la empresa y que permitan su participación en la construcción de la misma.

Al considerar estas compensaciones se contempla que mensualmente la parte organizativa requiera \$16,000 pesos para funcionar.

5.4.3 Estrategia operativa

Para delinear su estrategia operativa, la empresa debe analizar cuáles son los procesos y procedimientos críticos para desempeñar; también es necesario que en base a las necesidades de producción se definan las necesidades de capacidad instalada.

Localización

La empresa actualmente se ubica en la ciudad de García, Nuevo León (Figura 19); desde este punto se atiende a toda el área metropolitana de Monterrey (que de acuerdo a datos del INEGI tiene una población de 5,119,504 habitantes) y se

puede atender a todo el país en caso de tener una expansión comercial territorial considerable en los próximos años, puesto que la gran mayoría de las líneas de transporte cubren todo el territorio nacional para poder realizar fletes a cada parte del país. Incluso si se requiriera exportación, se tiene relativamente cerca el puerto de Altamira y la frontera con Estados Unidos.

Para el proyecto de inversión las instalaciones de la empresa deberán permanecer en este municipio, ya que los costos de renta de espacios son menores que en el resto del área metropolitana, sin tener lejanía territorial; en esta ubicación es totalmente factible que todas las empresas logísticas realicen entregas de materia prima e insumos y que la empresa realice envíos de producto, como se comentaba anteriormente. También hay acceso a todos los servicios públicos necesarios.

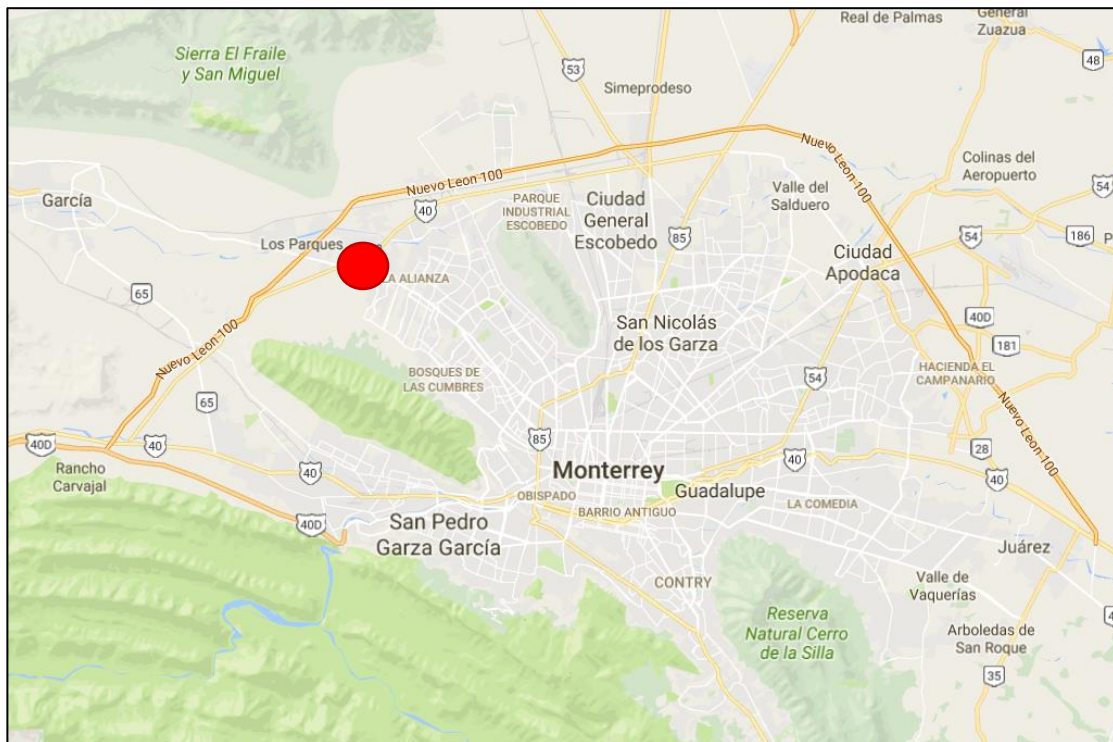


Figura 19. Mapa de ubicación de la empresa Cafetalera Alianza. Fuente: google maps.

El espacio necesario para el funcionamiento óptimo de la empresa es de 30 a 40 m², pues se requiere un área para el almacenamiento de materia prima, producción y de producto terminado, y otra para la oficina (espacio de trabajo administrativo y comercial). De acuerdo a diversas páginas de arrendamiento de locales comerciales, el precio de renta de un espacio de estas dimensiones oscila entre los \$2,500 y \$3,000 pesos en el área mencionada. La Figura 20 muestra la distribución del espacio pensado para la oficina y la planta de producción.

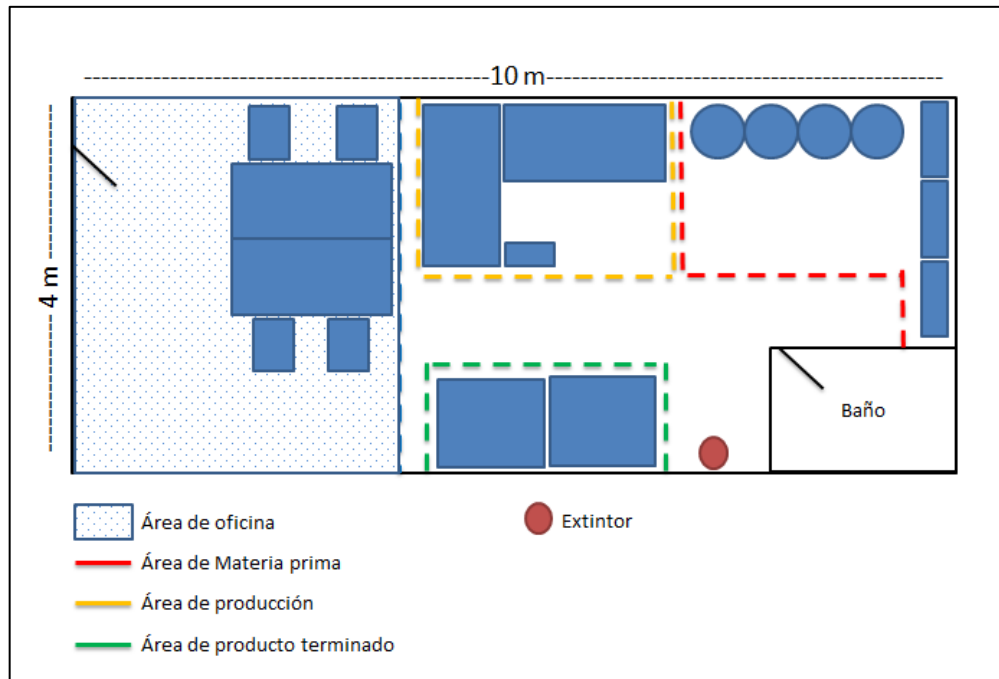


Figura 20. Propuesta de layout de instalaciones de Cafetalera Alianza. Elaboración propia

Este proyecto, como se indicó en la propuesta de inversión, tiene contemplado llegar a una capacidad productiva de 1.5 toneladas mensuales. Posteriormente se establecerá en la parte del programa de producción, en base a la proyección

de ventas, las necesidades de producción por línea de producto. Para ello, además de contar con el espacio óptimo que se describió anteriormente, será necesario adquirir la materia prima y la maquinaria adecuada, así como contar con mano de obra para efectuar la producción.

Abastecimiento

Disponibilidad de materia prima y tipo de abasto

La principal materia prima utilizada por la empresa es café prima lavado, que se compra a sociedades cooperativas, en la región del Soconusco en Chiapas, y en Teocelo, Veracruz. También se compra en muy pequeñas cantidades a una empresa Oaxaqueña que tiene un punto de venta ubicado en la Ciudad de México.

De acuerdo al programa de producción que se verá más adelante en esta misma sección, la disponibilidad de esta cantidad de café tostado mensual no tiene mayores inconvenientes para los productores que proveen a la empresa.

Características de la materia prima

La materia prima se solicita enviada a la ciudad de Monterrey, en partidas de 100 kg en promedio por envío; el café se solicita empacado en bolsas metalizadas de 1 kg o en bolsas de plástico de más de 10 kg, en grano, en tostado medio.

Al ser un producto agrícola que permite su acopio y almacenamiento, se tiene acceso a él durante todo el año sin que esto implique un alza drástica en los precios de compra.

Por la dificultad que presenta la medición de un estándar del café que se recibe (ya que se tendría que contar con un colorímetro profesional con costo por encima de setenta mil pesos), se define que se realice, de acuerdo a la NMX-F-013-2010 (DOF, 2010) una revisión en base al tono del pantone específico.

Este procedimiento requeriría únicamente de una tabla de tonos de pantone con los mostrados en el Apéndice 6.

Proveedores y comercialización de la materia prima

Como se mencionó anteriormente, los proveedores de café de la empresa se encuentran en Veracruz, Chiapas y Oaxaca. Es importante mencionar que estos proveedores cuentan con certificaciones de cultivo orgánico otorgadas por el organismo certificador CERTIMEX (Certificadora Mexicana de productos y procesos ecológicos S.C.), y que, en caso de contactar nuevos proveedores, será un requisito indispensable para iniciar una relación comercial.

Estos proveedores mantienen precios durante todo el año, pues tienen la posibilidad de mantener un acopio en los meses en los que no hay cosecha de café. Sin embargo, se encuentran a distancias de más de 1000 km de la empresa, por lo que se requiere también considerar los precios de los fletes (que se incluyen dentro del costo por kilogramo).

Se mantiene un esquema de pagos al contado; al momento de realizar el depósito y enviar el comprobante, se libera el pedido y se envía en los días subsecuentes. Regularmente los tiempos de entrega van de los 5 a los 8 días después de realizado el pago.

Este esquema no cambiará al incrementar la capacidad productiva de la empresa, puesto que no existe una relación tan estrecha que permita buscar algún tipo de crédito comercial. Solo implicaría un aumento en el volumen de las compras y la frecuencia de las mismas, lo que podría implicar descuentos de 5 a 10 pesos por kilogramo.

Respecto a las materias primas para empaque y embalaje, el proveedor de bolsas es Lamitec, empresa localizada en la ciudad de México y que provee con prontitud los pedidos que se le hagan; este proveedor tiene especificados sus descuentos por compras por volumen, por lo que se buscarán los mayores descuentos al momento de compra de bolsas.

Estrategia de Abasto

A manera de resumen de las secciones anteriores, se enlistan en el siguiente cuadro los principales aspectos de la estrategia de abasto: Requisitos de calidad y condiciones de recepción de materia prima, perfil de proveedores y canales de abasto, mecanismos de fijación de precios y servicios a proveedores. Esto únicamente del café, ya que los demás insumos tienen una estandarización completa.

Cuadro 10. Estrategia de abasto de la empresa Cafetalera Alianza

Requisitos de calidad y condiciones de recepción de MP	Perfil de proveedores y canales de abasto
<ul style="list-style-type: none"> • Café Prima lavado • Primera calidad • Empacado en bolsas metalizadas de 1 kg o plásticas de más de 5 kg • Tostado específico 	<ul style="list-style-type: none"> • Sociedades cooperativas • Certificados de cultivo orgánico • Acceso a empresas logísticas que tengan rutas hacia Monterrey • Compra directa • Industrializadores o semi industrializadores • Comunicación directa por diversas plataformas
Mecanismos de fijación de precios	Servicios a proveedores
<ul style="list-style-type: none"> • Precios de mercado/Tomador de precios • Negociación de precios por volumen • Pagos de contado anticipado 	<ul style="list-style-type: none"> • N/A

Fuente: elaboración propia

Ingeniería de procesos

Proceso productivo

Se prevé que el proceso productivo cambie de una manera muy insignificante al incorporar maquinaria de más capacidad y mayores espacios. En la Figura 21 se muestra el proceso actual como se describe en los antecedentes de este proyecto.

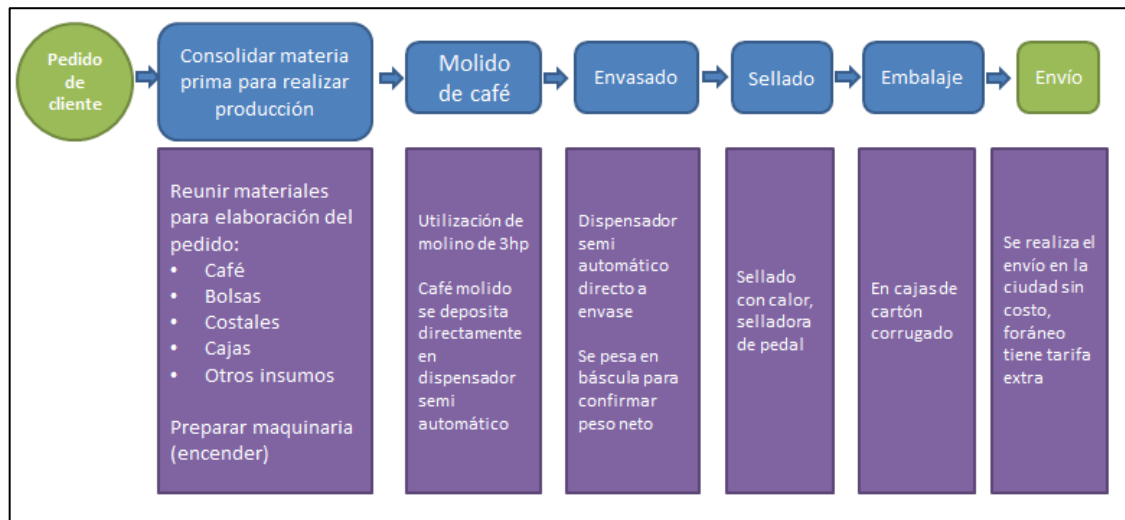


Figura 21. Proceso productivo de Cafetalera Alianza. Elaboración propia.

El proceso productivo lo detona el pedido del cliente, ya sea por medio de correo electrónico (con una orden de compra adjunta), mensaje en redes sociales o llamada telefónica. A partir de ese momento se consolidan los materiales necesarios para elaborar el producto solicitado.

El café se muele y se concentra en un recipiente plástico, para posteriormente realizar el llenado de las bolsas con cucharones. Justo en esta parte del proceso es que está pensado adaptar dispensadores manuales que permitan realizar el llenado de una forma más rápida y disminuir los tiempos de envasado. Las bolsas abiertas con el café dentro se concentran entonces en una mesa, para darle reposo al café recién molido y evitar que las bolsas se inflen posteriormente.

Después las bolsas se sellan con una máquina selladora manual, se les coloca cintilla, etiqueta del lote y fecha de caducidad, y se meten a cajas de cartón. 24 piezas de los empaques de 250 gramos o menores, y 12 piezas de los empaques de 340 y 500 gramos.

Al tener la totalidad del pedido listo, se realiza el envío de la mercancía al cliente, ya sea a tienda o establecimiento directamente o a algún centro de distribución.

Tamaño y necesidades

Materia prima

La necesidad de materia prima tendrá un crecimiento gradual; sin embargo, se contempla tener cantidades mínimas de cada insumo en el inventario (para evitar tener un desabasto en caso de que las ventas crezcan de manera inesperada).

La tabla de necesidades de materia prima (apéndice 7) muestra, de acuerdo al plan de producción previo, cuáles serían las necesidades de materia prima mensuales (en unidades y en pesos) para el primer año.

Cuadro 11. Necesidades de materia prima anual por insumo

INSUMO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Coatepec (KG)	1672	2239	2872	3683	4347
Coatepec segunda (KG)	875	1061	1404	1803	2079
Soconusco (KG)	1756	2333	2993	3828	4493
Azúcar (KG)	128	155	206	265	309
Canela (KG)	141	172	227	295	344
Bolsas Kraft 250g	3295	4363	5822	7766	9486
Bolsas Kraft 500g	1648	2185	2911	3883	4743
Bolsas Blancas 250g	1056	1312	1751	2337	2851
Bolsas Rojas 500g	672	873	1165	1558	1899
Bolsas Kraft 1kg	2840	3660	4630	5750	6490
Costales	1648	2185	2911	3883	4743
Etiquetas	1648	2185	2911	3883	4743
Calcas KG	2420	3480	4280	5680	6390
Cajas	451	720	920	1232	1476

Fuente: elaboración propia

Mano de obra

Tal como se realiza actualmente, se tiene contemplado continuar con la mano de obra pagada por caja producida. El pago por cada caja será de 25 pesos, pagados a destajo.

El Cuadro 12 muestra el promedio de cajas producidas por día, proceso que va desde el molido del grano hasta el embalaje en las cajas, indistintamente del producto.

Cuadro 12. Cajas promedio producidas por año

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cajas producidas	511	752	974	1258	1500
Promedio mensual	43	63	81	105	125
Promedio diario	2	3	4	5	6

Fuente: elaboración propia

Con estos números es factible contemplar mano de obra eventual, que apoye cada vez que se requiera producir y a la que se le pague a destajo, sin necesidad de incurrir en un gasto fijo, puesto que el promedio máximo que se alcanzaría sería de diez cajas diarias, mismas que se podrían elaborar en ocho horas de trabajo.

Maquinaria y equipo de oficina

Para tener la capacidad productiva necesaria, de acuerdo a la estrategia comercial, se requerirá realizar inversión en maquinaria y equipo. El Cuadro 13 enlista las máquinas y equipos necesarios para la expansión de la empresa.

Cuadro 13. Necesidades de maquinaria y equipo de oficina

Concepto	Unidades	Precio unitario (\$)	Total (\$)
Molino 2HP	1	22000	22000
Dispensador	3	600	1800
Báscula 50Kg	1	5000	5000
Selladora de bolsas de pedal	1	5000	5000
Contenedores herméticos 200 Lts	5	500	2500
Mesa de trabajo	3	800	2400
Equipo de cómputo	2	5000	10000
Estantes	3	300	900
Camioneta de reparto de medio uso	1	45000	30000
TOTAL			94600

Fuente: elaboración propia

Actualmente se cuenta con un molino de 1HP, pero presenta problemas al momento de mantenerlo trabajando continuamente, por lo que es necesario un equipo que soporte largos períodos de trabajo y que procese de manera más rápida el café.

Los dispensadores servirán para realizar el llenado de las bolsas de manera semiautomática, lo que ayudará a reducir tiempos de producción, así como la selladora de pedal, que también ayudará a realizar esa parte del proceso de manera más rápida y eficiente.

Los contenedores herméticos mantendrán el café tostado en buenas condiciones hasta el momento de su molido; son necesarios para tener un mayor inventario

de café, para a su vez poder dar respuesta más rápida a los clientes sin tener que esperar las entregas de los proveedores.

El vehículo permitirá tener mayor capacidad de carga de cajas para realizar más entregas durante el mismo día, así como para llevar embarques completos a la paquetería para enviar a centros de distribución foráneos de los clientes de la empresa.

Con estos equipos y máquinas se visualiza que se tendrá capacidad productiva para toda la vida del proyecto; sin embargo, podría incurrirse en otros gastos a medida que el proyecto se va desarrollando.

5.4.4 Análisis financiero y evaluación del proyecto

El éxito de la estrategia de negocio está meramente determinado por qué tan bien ésta es ejecutada; precisamente en este contexto, los proyectos sirven de vehículo para implementar y ejecutar la estrategia corporativa (Sheykh, Azizi, & Sobhiyah, 2013). El análisis y la evaluación de este proyecto se realizan con el fin de corroborar que será redituable y que pueda ser implementado adecuadamente.

Análisis financiero

Presupuesto de inversiones

Dado que la empresa ya está en funcionamiento bajo el Régimen de Incorporación fiscal, y que se cuenta con maquinaria actualmente y se atiende ya a la cartera de clientes, las actividades iniciarían a la brevedad posible y se irían realizando paulatinamente, conforme a requerimiento.

Cuadro 14. Presupuesto de inversiones

Concepto	Monto total
Inversión Total	247,851
Inversión Fija	94,600
Maquinaria y equipamiento	49,600
Vehículo	45,000
Constitución de empresa	10,000
Capital de trabajo	143,251

Fuente: elaboración propia

Esta tabla de inversiones contempla, además de la maquinaria, las aportaciones para capital de trabajo contempladas de acuerdo a las necesidades visualizadas en el flujo de efectivo desglosado a manera mensual y el presupuesto de constitución de la empresa.

El cálculo de necesidades de capital de trabajo se realizó en base a lo observado en el flujo de efectivo desglosado de manera mensual.

Fuentes de financiamiento

La única fuente de financiamiento de la empresa durante sus primeros tres años fueron los socios fundadores, ya que el monto total invertido no fue una suma excesivamente grande y se tuvieron las posibilidades económicas para solventarlo de manera diferida. Esto significó que, durante esos tres años, hubo aportaciones de entre cinco y quince mil pesos por evento por cada uno de los socios. Pero actualmente, dadas las condiciones económicas de ellos y la

necesidad inmediata de capital, no les es posible realizar una inversión de tal magnitud.

Es por este motivo, y considerando que un préstamo bancario implicaría un desembolso mensual de pagos de intereses y capital lo que haría que el proyecto no fuera viable, se buscarán socios que decidan invertir el monto total para el proyecto a cinco años.

Por esta inversión, se otorgará un cuarenta por ciento de la totalidad de la empresa. El inversionista deberá estar al tanto de que su inversión se verá reflejada hasta el quinto año de operaciones y durante este período, las utilidades obtenidas serán reinvertidas.

También es importante mencionar el servicio de factoraje que se buscará para darle liquidez a la empresa. Como se mencionó en la parte de comercialización, un servicio de factoraje evitaría que las cuentas por cobrar se extendieran a 90 días, y se tendría disponibilidad inmediata de recursos. Esto con un cobro de porcentaje de entre el 1 y el 5% de la factura. Para la empresa, el óptimo sería el 2%, por lo que se buscará la empresa de servicios financieros que ofrezca esta opción de porcentaje.

Proyección de ingresos y egresos y punto de equilibrio

Esta proyección se realiza en base al presupuesto de ventas (ingresos y costos) y a las necesidades organizacionales y operativas (gastos) que se pueden observar en el flujo de efectivo del proyecto (Apéndice 9), además de otros rubros como las depreciaciones y los impuestos a pagar.

Cuadro 15. Proyección de ingresos y egresos del proyecto por año

CONCEPTO	AÑOS DE VIDA DEL PROYECTO				
	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas	911,055	1,284,122	1,671,677	2,174,009	2,610,883
(-) Costos variables	636,147	827,830	1,073,659	1,381,065	1,623,004
(-) Gastos	415,576	436,903	527,092	517,150	552,072
Utilidad de Operación	-140,668	19,389	70,927	275,794	435,807
(-) Depreciaciones y Amortizaciones	14,960	14,960	14,960	14,960	14,960
Utilidad Gravable	0	4,429	55,967	260,834	420,847
(-) Impuestos	0	1,949	24,625	114,767	185,173
Utilidad del Proyecto	-140,668	17,440	46,301	161,027	250,634
Punto de equilibrio (%)	151%	96%	88%	65%	56%

Fuente: elaboración propia

Es observable, de acuerdo al presupuesto de ventas, cómo se van incrementando los ingresos año con año. Quitando los costos variables y los gastos, el primer año se tienen pérdidas, pero a partir del segundo año se generan utilidades.

El punto de equilibrio es variable en cada año de vida del proyecto, pues los gastos varían en cada uno de ellos; se alcanza el punto de equilibrio en el segundo año de operaciones, y en el quinto año la empresa se consolida en este aspecto al obtener un punto de equilibrio en el 56% de las ventas generadas durante ese año.

Evaluación de rentabilidad y riesgo

Evaluación financiera

Flujo de efectivo de la empresa

Considerando la proyección de ingresos y egresos anterior en el que se muestra la utilidad esperada por cada año del proyecto, se elabora el cuadro de flujo de efectivo.

Cuadro 16. Flujo de efectivo del proyecto por año

Concepto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad de la empresa CON PROYECTO	-140,668	17,440	46,301	161,027	250,634
(-) Utilidad de la empresa SIN PROYECTO	0	0	0	0	0
(+) Otros beneficios	0	0	0	0	0
(-) Incremento de capital de trabajo recursos propios	143,251	0	0	0	0
(+) Recuperación del capital de trabajo	0	0	0	0	143,251
(-) Inversiones con recursos propios	94,600	0	0	0	0
(+) Recuperación del valor residual	0	0	0	0	19,800
Flujo de efectivo de la empresa	-\$378,519	\$17,440	\$46,301	\$161,027	\$413,685

Fuente: elaboración propia

La empresa no obtiene ingresos o beneficios por otras actividades distintas a la venta de café molido, es por esto que no aparecen cantidades en la fila mencionada.

Respecto al capital de trabajo, se determinaron los incrementos en base al flujo de efectivo observado en el desglose mensual. Como también se explicó en el programa de inversiones, se observó que la empresa requiere inyección de capital en ciertos meses entre el segundo y el tercer año para poder seguir teniendo flujo que le permita reabastecerse y seguir en funcionamiento. La recuperación se da en el quinto año.

Las inversiones con recursos propios para maquinaria y equipo se realizan en el primer año, y la recuperación del valor residual de esta maquinaria considerando su depreciación anual, se toma al quinto año.

Esto da como resultado que a partir del segundo año se presenten flujos de efectivo favorables para la empresa, permitiéndole consolidarse de cara a los

años siguientes para la búsqueda de nuevos asociados comerciales y para reformular la estrategia a seguir.

Cálculo de indicadores

El flujo de efectivo anterior da elementos para el cálculo del Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y la relación costo/beneficio.

Cuadro 17. Indicadores financieros del proyecto

Tasa interna de retorno (TIR)	16.2%
Valor actual Neto (VAN 12%)	\$45,968
Relación Beneficio/Costo	1.22

Fuente: elaboración propia

La TIR que arroja el proyecto es de un 16.2%, mayor a la TREMA (Tasa de rendimiento mínima aceptable) que es de un 10%. La TIR mínima debería ser, al menos de un 11%

El VAN que da la empresa, considerando un 12% de tasa de actualización, es de \$45,968 pesos para los cinco años del proyecto. El VAN mínimo para que el proyecto sea aceptado debería ser al menos de \$1, por lo que este indicador es favorable.

La relación beneficio costo es de 1.22, esto quiere decir que, por cada peso invertido en el proyecto, se obtendrán beneficios de .22 centavos. Con estos indicadores, el proyecto resulta viable y se acepta.

Análisis de riesgos cuantitativos y cualitativos

Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad consiste en evaluar los cambios que sufren la TIR, el VAN y la relación beneficio/costo, a medida que cambian los valores de distintas variables. Para este proyecto, se realiza el análisis de sensibilidad con respecto la variación negativa de los ingresos esperados y sobre el incremento en los gastos presupuestados.

Cuadro 18. Análisis de sensibilidad de los indicadores financieros sobre los ingresos esperados

Ingresos esperados	1	99%	95%	90%	89%
TIR	16.2%	22%	18%	13%	12%
VAN	\$45,968.24	\$116,234	\$67,574	\$6,749	-\$5,416
REL B/C	1.22	1.53	1.31	1.03	0.98

Fuente: elaboración propia

Los indicadores llegan a su mínimo aceptable cuando los ingresos totales del proyecto disminuyen un 11%. Suponiendo que los márgenes se mantienen en el esperado, el factor preponderante que haría variar el ingreso es el presupuesto de ventas. Y como se comentó en el apartado de la estrategia comercial, el presupuesto está estrechamente ligado al cumplimiento de la cuota de clientes abiertos, así como a la cuota de tiendas o puntos de venta de cada uno de esos clientes en los que el producto estará presente.

También se tomaron los gastos como factor de importancia para realizar un análisis de sensibilidad de acuerdo a su comportamiento.

Cuadro 19. Análisis de sensibilidad de los indicadores financieros sobre los gastos presupuestados

Gastos presupuestados	100%	101%	102%	103%	104%
TIR	16.2%	14.6%	13.7%	12.8%	12%
VAN	\$45,968	\$30,969	\$20,192	\$9,415	-\$1,362
REL B/C	1.22	1.14	1.09	1.04	0.99

Fuente: elaboración propia

De acuerdo a la tabla de datos, un incremento en gastos totales del proyecto del 3% colocaría a los indicadores en el mínimo aceptable. Esto da pauta para solventar gastos imprevistos dentro del proyecto, a pesar de que se tomaron en cuenta prácticamente todos los rubros en los que se podría incurrir.

Evaluación cualitativa

Además de los factores cualitativos que se describieron anteriormente, el panorama del proyecto podría verse afectado por cuestiones que difícilmente se pueden cuantificar. Es por eso necesario realizar una evaluación cualitativa de cada situación de riesgo.

En el cuadro siguiente se enlistan los riesgos visibles que el proyecto tiene, considerando tipos de riesgos organizativos, comerciales, operativos y financieros. También se identifica la estrategia a seguir para minimizar el impacto de estas situaciones desfavorables.

Cuadro 20. Evaluación cualitativa de los riesgos y estrategia para minimizar su impacto

TIPO DE RIESGOS	CALIFICACIÓN				ESTRATEGIA PARA MINIMIZAR EL IMPACTO
	A	M	B	NA	
Organizativos					
Que la junta directiva tenga dificultades para tomar decisiones rápidas que impidan el crecimiento de la empresa			X		Capacitar continuamente a gerente general para que sea capaz de tomar decisiones y mantener las directrices generales aun cuando no estén presentes los directores.
Comerciales					
Que no se logre establecer relación comercial con los clientes y no lograr el número de puntos de venta	X				Buscar alternativas de clientes regionales y nacionales hasta llegar a los puntos de venta definidos. Clientes preferentemente con gran cobertura territorial. Orientar esfuerzos también a la exportación.
Que los niveles de venta estén por debajo del presupuesto	X				Orientar esfuerzos y recursos a la publicidad, así como a la degustación en piso de venta (promotoría); mantener cercanía con el cliente final de manera directa y mantener homogeneidad en el producto y versatilidad en el diseño. Llegar al menos a un 90% de las cuotas anuales.
Operativos					
Que no se logre un correcto abasto de materia prima, en tiempo y forma			X		Mantener una base de proveedores y ampliarla para tener más opciones de abasto.
Que no se cumpla con los costos de materia prima presupuestados			X		Asegurar volúmenes que permitan mantener niveles de precios de la materia prima
Que la maquinaria presente fallas o no funcione totalmente			X		Mantener en buen estado y dar mantenimiento a equipos actuales para tener un soporte en caso de que la maquinaria principal falle; adquirir equipos con garantía y con centros de servicio técnico en Monterrey, y asegurar un mecánico de confianza que pueda realizar reparaciones rápidas.
Financieros					
Que los costos de servicios de paquetería se incrementen	X				Conseguir y afianzar servicios de paquetería que no rebasen los \$25 pesos por caja.
Costos de promotoría	X				Negociar con el supermercado porcentajes que no rebasen el 3% del monto de facturación, o en caso de que sea promotoría propia, no rebasar ese mismo porcentaje de las ventas mensuales.
Costos de centro de distribución se incrementen	X				Negociar con el supermercado porcentajes que no rebasen el 3% del monto de facturación, o en caso de realizar entregas directas a tienda, verificar que los costos relacionados no rebasen ese mismo porcentaje de la facturación.
Costos de factoraje se incrementen	X				Asegurar un servicio que no rebase el cobro del 2% sobre monto de factura o en su defecto, negociar con los clientes pagos a plazos menores de 30 días

Fuente: elaboración propia

Los riesgos organizativos y operativos se clasifican con un riesgo bajo, puesto que es sencillo evitarlos o corregir el curso de la empresa en caso de que se presenten, y adaptarse a ellos rápidamente.

Los riesgos comerciales y financieros son los más visibles del proyecto y se clasifican en altos, ya que aunque en gran medida no dependen de las decisiones de la empresa y es posible buscar alternativas que ofrezcan mejores condiciones para lograr los objetivos cuantitativos que se mencionan, causarían impacto principalmente en los márgenes y en los ingresos esperados y que, como se describió en el análisis de sensibilidad de estos, afectan severamente a los indicadores financieros con solo disminuirlos dos puntos porcentuales.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El planteamiento inicial de esta tesis se basó en preguntarse cuáles son los componentes de la red de valor de la empresa Cafetalera Alianza y los distintos modelos de negocio de competidores que deberían identificarse para poder crear una estrategia y un proyecto de inversión para, a su vez, posicionarse y consolidarse en el mercado; también qué elementos de las estrategias de empresas competidoras de la red son clave para emular y adaptar a la propia estrategia de la empresa Cafetalera Alianza.

Los hallazgos en este trabajo presentados brindaron respuestas a estas preguntas por medio del desarrollo de una estrategia empresarial, basada en el entorno competitivo en el que Cafetalera Alianza desempeña sus actividades y posiciona sus productos; posteriormente, a partir del análisis de los modelos de negocio de algunos competidores de la empresa, de un análisis FODA y de una matriz ERIC, se plantearía un nuevo modelo de negocio. Esto desencadenaría el desarrollo de un plan financiero para comenzar el camino hacia la consolidación de la empresa.

Con esto, la tesis les aclaró a los dueños el entorno competitivo en el que su empresa se desempeña; les enseñó los modelos de negocio de los competidores para poder emular los componentes que más les ayudarán a mejorar su posición competitiva; les ayudó a comprender sus fortalezas y debilidades, y les indicó cuáles son las alternativas a implementar para reformular su actual modelo de negocios.

El análisis del entorno y de la red de valor quedó de alguna manera corto, por la falta de información que existe en la industria; en el ámbito empresarial, las organizaciones difícilmente difunden información sobre su funcionamiento, lo que dificulta en gran medida que los análisis que puedan emanar de éstas sean mayormente de acuerdo a percepción y a datos que se obtienen de actores que tienen relaciones comerciales directas. Y esto aplica tanto para competidores como para clientes.

De cualquier forma, los instrumentos de colecta de información y la misma información recabada con ellos, sirvieron para complementar la información que se obtuvo en páginas web, en redes sociales o por referencia de terceros actores. Con estos datos la empresa pudo realizar los análisis correspondientes y formular su estrategia. No con información total, sino más bien, como la gran mayoría de las empresas de reciente creación, obedeciendo en gran parte a la intuición y a las teorías estratégicas antes mostradas.

Al respecto del desarrollo del nuevo modelo de negocio, tanto el análisis FODA como la matriz ERIC demuestran ser herramientas que permiten visualizar de manera interna y externa las características de la empresa y de qué forma aprovecharlas; esto es de especial relevancia ya que se documenta que las herramientas son aplicables no solo a empresas grandes, sino también al desarrollo de estrategias de micro, pequeñas y medianas empresas de cualquier industria.

Si bien ya existen investigaciones de mercado acerca del comportamiento del mercado de café en todo México, así como de los consumidores, es recomendable realizar nuevas investigaciones que obtengan datos sobre las distintas regiones comerciales del país. Para la zona metropolitana de Monterrey no se encontró información que permitiera realizar inferencias de mayor contenido para aplicarlas a la estrategia.

Otro aspecto importante de la estrategia formulada que no se investigó con la profundidad que se hubiera requerido, fue el aseguramiento de cadenas cortas; la estrategia de la empresa contempla el contacto directo con productores, incluso uno de sus valores agregados es que se le asegura al consumidor final este contacto directo y cómo la compra del producto impacta directamente en el desarrollo de las comunidades proveedoras. Es recomendable, en una nueva investigación, hacer énfasis en este actor (proveedores) de la red de valor de la empresa.

La integración vertical de la cadena productiva también debería ser objeto de estudio de siguientes investigaciones. El ejemplo de mayor interés en la región de Latinoamérica es el de Juan Valdez, la empresa caficultora colombiana que reúne a productores colombianos en una sociedad cooperativa, y que ha permitido que estos promuevan su producto y lleguen a más partes del mundo, por medio de una marca unificada, y que les proporciona una forma empresarial (y sin las trabas y barreras que representa la institucionalidad y el clientelismo hacia el gobierno) para poder desarrollar sus comunidades.

Es importante también, y para concluir, comprender que el ámbito estratégico por sí mismo contempla la incertidumbre. Es decir, que, a pesar de tener toda la información disponible e histórica, es necesario estar preparado para las situaciones inesperadas y tener la capacidad de adaptarse a ellas para, nuevamente, reformular la estrategia.

7. LITERATURA CITADA

- Alexander Osterwalder e Yves Pigneur. (2011). *Generacion de Modelos de Negocio*. [https://doi.org/10.1016/S0737-6782\(96\)90159-9](https://doi.org/10.1016/S0737-6782(96)90159-9)
- AMECAFE. (2014). *Segmentación de consumidores de café*.
- Baker, W. H. (1993). Business Planning Small Firms in Successful. *Long Range Planning*, 26, 82–88.
- Brunger, B. (2016). The T.O.W.S. Matrix: Developing Strategic Options from an External-Internal Analysis. Retrieved September 12, 2017, from <https://brungerblog.wordpress.com/2016/03/20/tows-matrix-for-marketing-brainstorming/>
- Camp, R. C. (1989). *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance*. Taylor & Francis.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, 43(2–3), 195–215. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.004>
- DOF. (2010). CAFÉ PURO TOSTADO, EN GRANO O MOLIDO, SIN DESCAFEINAR O DESCAFEINADO. ESPECIFICACIONES Y MÉTODOS DE PRUEBA. *Diario Oficial de La Federación*.
- Donnet, M. L., Weatherspoon, D. D., & Hoehn, J. P. (2007). What Adds Value in Specialty Coffee? managerial Implications form Hedonic Price Analysis of Central and South American E-Auctions. *International Food and Agribusiness Management Review*, 10(3).
- Euromonitor. (2012). *Análisis Del Mercado Nacional Y Regional en México*.
- Euromonitor, & Amecafe. (2017). *Análisis del Mercado de Consumo de Café en México 2016*.
- FAO. (2015). *FAO statistical Pocketbook coffee 2015*.
- Ferreira-Herrera, D. C. (2015). El modelo Canvas en la formulación de proyectos. *Cooperativismo Y Desarrollo*, 24(107), 1–25. <https://doi.org/10.16925/co.v23i107.1252>
- Flores, D. (2017). *Mexico Coffee Annual Coffee Production to Increase*.
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2010). *Metodología de la investigación. Metodología de la investigación*. <https://doi.org/-> ISBN 978-92-75-32913-9
- International Coffee Organization. (2017). Datos históricos. Retrieved September 27, 2017, from http://www.ico.org/es/new_historical_c.asp
- López, E., & Caamal, I. (2009). Los costos de producción del café orgánico del estado de Chiapas y el precio justo en el mercado internacional. *Revista Mexicana de Ecología Agrícola Y de Los Recursos Naturales*, 2(1), 175–198.
- Lopez, J. (2016). Fracasan en México 75% de emprendimientos. *El Financiero*. Retrieved from <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/fracasan-en-mexico-75-de-emprendimientos.html>
- Loureiro, M. L., & Lotade, J. (2005). Do fair trade and eco-labels in coffee wake up the consumer conscience? *Ecological Economics*, 53(1), 129–138. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2004.11.002>
- Martinez, J. (2002). *Introducción al análisis de riesgos*. Ciudad de México:

- Editorial Limusa.
- Mauborgne, R., & Kim, W. C. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant* (1st ed.). Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation.
- MBA-lectures.com. (2017). SWOT OR TOWS MATRIX ANALYSIS. Retrieved September 12, 2017, from <http://mba-lectures.com/management/strategic-management/1259/swot-or-tows-matrix-analysis.html>
- Miguel, L., & Villacañas, T. (2013). Mercados Especiales del Café y Sistemas de Comercialización, 0–41.
- Morales, A., & Morales, J. A. (2009). *Proyectos de inversión. Evaluación y formulación* (1st ed.). México: MCGRAW-HILL.
- Nalebuff, B. J., & Brandenburger, A. M. (1996). *Coo-petencia* (1ra ed.). Nueva York: Currency Books.
- Novelo, M., Soto, E., & Osuna, L. (2011). *Criterios Técnicos en la Evaluación de Proyectos*.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value proposition design. Strategyzer series*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Perez-Capdevila, J. (2011). Óbito y resurrección del análisis DAFO. *Revista Avanzada Científica*, 14(2), 1–11.
- Porter, M. (1979). Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior. *USA*, (November), 178.
- Porter, M. E. (1980). *Estrategia Competitiva. Estrategia competitiva* (Vol. 2014).
- ProColombia. (2015). Siete tendencias del consumo de café en el mundo y hacia dónde exportarlo. Retrieved September 21, 2017, from <http://www.procolombia.co/actualidad-internacional/agroindustria/siete-tendencias-del-consumo-de-cafe-en-el-mundo-y-hacia-donde-exportarlo>
- Ricart, J. E. (2009). Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. *Universia Business Review*, 23, 12–25.
- SAGARPA. (2010). *Retos y oportunidades del sistema agroalimentario de México en los próximos 20 años*. Sagarpa. Retrieved from <http://www.sagarpa.gob.mx/agronegocios/documents/pablo/retosyopportunidades.pdf>
- Sepulveda, W. S., Chekmam, L., Maza, M. T., & Mancilla, N. O. (2016). Consumers' preference for the origin and quality attributes associated with production of specialty coffees: Results from a cross-cultural study. *Food Research International*, 89, 997–1003. <https://doi.org/10.1016/j.foodres.2016.03.039>
- Sheykh, M. J., Azizi, M., & Sobhiyah, M. H. (2013). How Can the Trade off Between Corporate Business Strategy and Project Risk be Optimized? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 74, 134–143. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.03.012>
- Trade Map. (2017). Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas. Retrieved September 28, 2017, from http://trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3%7C%7C%7C%7C%7C090121%7C%7C%7C6%7C1%7C1%7C1%7C2%7C1%7C2%7C1%7C1
- Zott, C., & Amit, R. (2010). Business model design: An activity system

perspective. *Long Range Planning*, 43(2–3), 216–226.
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004>

8. APÉNDICES Y ANEXOS

Apéndice 1. Catálogo de productos de Cafetalera Alianza

CAFETALERA ALIANZA

CATÁLOGO DE PRODUCTOS

Café Alianza Soconusco

Cosecha Pura del Soconusco, Chiapas: Orgánica y Denominación de Origen.

Tostado Medio Oscuro. Especial para café americano y expreso, para consumidores de cafés de especialidad, con notas exóticas y muy aromáticos. Molido medio para cafetera de filtro (disponible en grano entero u otros molidos).

Cosecha de Estricta Altura (900 a 1200 msnm)
Grano Seleccionado (defectos corresponden a menos del 2%)

Catación: Sabor balanceado, amargor medio con poca acidez, notas a chocolate, avellana y caramelo. Muy aromático.

Presentaciones:
220g, 500g y 1Kg



Café Alianza Coatepec

Cosecha Pura de Coatepec, Veracruz: Orgánica y Denominación de Origen.

Tostado Medio Oscuro.

Especial para café expreso y americano para consumidores con gusto por el café de sabor fuerte.

Molido medio para cafetera de filtro (disponible en grano entero o u otros molidos).

Cosecha de Estricta Altura (900 a 1200 msnm)

Grano Seleccionado (defectos corresponden a menos del 2%)



Catación: Sabor pronunciado, con acidez media, notas especiadas, de madera y de vainilla. Excelente sabor en taza.

Presentaciones:

220g, 500g y 1Kg

Café Alianza De Olla

Cosecha Pura de Coatepec, Veracruz: Orgánica y Denominación de Origen, con un toque de piloncillo y canela orgánicos.

Cosecha Pura de Coatepec, Veracruz: Orgánica y Denominación de Origen, con un toque de piloncillo y canela orgánicos.

Molido medio para cafetera de filtro, percoladora u olla.

Cosecha de Estricta Altura (900 a 1200 msnm)

Grano Seleccionado (defectos corresponden a menos del 5%)

Catación: El tradicional sabor del café veracruzano con un toque de canela y azúcar morena orgánicas

Presentaciones:

250g y 1Kg



Café Alianza Los Artesanos

Mezcla fina de granos oaxaqueños, chiapanecos y veracruzanos orgánicos

Orgánico Tostado Medio Oscuro.

Especial para consumidores de café americano de sabor balanceado, con aromas y sabores de especialidad, pero no dominantes en taza.

Molido medio para cafetera de filtro (disponible en grano entero u otros molidos).

Cosecha de Estricta Altura (900 a 1200 msnm)

Grano Seleccionado (defectos corresponden a menos del 5%)

Catación: Sabor pronunciado, acidez media con notas frutales y a maderadas.

Presentaciones:

340g



Apéndice 2. Anuario Estadístico de la Producción Agrícola, café cereza.

Producción Agrícola
Ciclo: Ciclicos y Perennes
2015
Modalidad: Riego + Temporal
Café cereza

Ubicación	Sup. Sembrada (Ha)	Sup. Cosechada (Ha)	Producción (Ton)	Rendimiento (Ton/Ha)	PMR (\$/Ton)	Valor Producción (Miles de Pesos)
		234,066.3	351,689.9		4,484.3	1,577,089.8
Chiapas	249,939.75	9	5	1.5	2	3
		135,941.1	276,054.7		5,008.4	1,382,592.7
Veracruz	145,373.87	7	1	2.03	0	8
			170,555.9		6,534.5	1,114,507.5
Puebla	72,870.36	58,960.56	8	2.89	6	3
		112,553.1			4,600.3	
Oaxaca	134,562.84	2	78,827.79	0.7	4	362,634.46
					7,222.2	
Guerrero	47,192.00	41,775.90	45,230.21	1.08	9	326,665.85
					5,351.5	
Hidalgo	24,653.50	24,099.50	31,732.95	1.32	4	169,820.12
					6,997.7	
Nayarit	12,428.94	12,351.94	11,857.58	0.96	3	82,976.15
San Luis					3,643.6	
Potosí	17,068.00	16,903.00	10,921.91	0.65	1	39,795.18
					5,950.1	
Jalisco	3,714.20	3,099.20	3,466.49	1.12	3	20,626.08
					5,337.9	
Colima	2,074.00	2,074.00	2,604.95	1.26	2	13,905.01
					7,484.4	
Tabasco	950.5	950.5	872.44	0.92	1	6,529.70
					4,435.8	
México	573.04	479.04	405.39	0.85	9	1,798.27
					8,200.0	
Querétaro	270	270	175.5	0.65	0	1,439.10
					4,121.8	
Morelos	42.3	42.3	59.63	1.41	3	245.78
					5,232.7	
Michoacán	15	15	51	3.4	0	266.87
					4,500.0	
Tamaulipas	1	0.5	0.35	0.7	0	1.58
	711,729.30	643,582.1	984,506.8	1.53	5,181.1	5,100,894.2
		2	3		7	9

Apéndice 3. Encuesta de línea base distribuidores de café en Monterrey



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA CHAPINGO
CENTRO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS, SOCIALES Y TECNOLÓGICAS DE LA
AGROINDUSTRIA Y LA AGRICULTURA MUNDIAL



Gestión de redes de innovación

ENCUESTA DE LÍNEA BASE. DISTRIBUIDORES DE CAFÉ

No. De Encuesta	
ID de encuestador:	

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

1. Nombre del distribuidor:

2. Dirección:

a. CALLE Y NÚMERO

b. COLONIA

3. Municipio: _____

4. Localización:

a. Tamaño del local m ² (aprox.):			
b. Tipo de local (seleccione uno)		c. Tipo de vialidad (seleccione uno)	
Dentro de un centro comercial		Callejón	
En un complejo de locales comerciales		Calle	
Local independiente		Avenida secundaria	
		Avenida principal	

6. Cargo: _____ **7. Años en funcionamiento:** _____ **8. Número de empleados:** _____

9. ¿El negocio pertenece a algún grupo, cámara o asociación? SI NO

9.a ¿Cuál? _____

DATOS DE LA ACTIVIDAD

10. Características del café que vende (seleccione las que apliquen):

Nivel de procesamiento:	a.1 Grano	b.1 Molido		
Denominación:	a.2 Convencional	b.2 Orgánico	c.2 Certificado ¹	
Tipo de empaque:	a.3 Bolsa papel kraft	b.3 Bolsa metalizada u otro material	c.3 Lata de plástico o cartón	d.3 Otro tipo de empaque

1) Se refiere a que cuenta con un certificado de sostenibilidad medioambiental, comercio justo u otro.

11. ¿De qué formas vende el café?

a. A granel	
b. A granel y empacado en grano y/o molido	

c. Las dos anteriores y en infusión (prepara café para vender)

12. Marcas de café en el anaque

Marca	a.1	a.2	a.3	a.4	a.5	a.6
Presentación (grs.)	b.1	b.2	b.3	b.4	b.5	b.6
Variedad	c.1	c.2	c.3	c.4	c.5	c.6
Tipo de tostado	d.1	d.2	d.3	d.4	d.5	d.6
Tipo de molido	e.1	e.2	e.3	e.4	e.5	e.6
Origen	f.1	f.2	f.3	f.4	f.5	f.6
Precio	g.1	g.2	g.3	g.4	g.5	g.6
Sello (Seleccione todos los que apliquen al producto)	USDA Certimex Fair Trade RainForest Bird Friendly 4C UTZ Otro:	USDA Certimex Fair Trade RainForest Bird Friendly 4C UTZ Otro:	USDA Certimex Fair Trade RainForest Bird Friendly 4C UTZ Otro:	USDA Certimex Fair Trade RainForest Bird Friendly 4C UTZ Otro:	USDA Certimex Fair Trade RainForest Bird Friendly 4C UTZ Otro:	USDA Certimex Fair Trade RainForest Bird Friendly 4C UTZ Otro:

13. Estimado de ventas de café en los últimos 3 años (En pesos):

a. 2013	b. 2014	c. 2015

14. (ESTACIONALIDAD) En el peor y mejor mes de ventas de café, ¿cuánto vendió (en pesos)? ¿Cuál es el promedio de ventas mensuales DE CAFÉ?

a. Peor	b. Promedio	c. Mejor

15. ¿Cuál es el estimado de ventas mensuales generales de su negocio? a. Aprox.: \$ _____

b. (Si el encuestado no tiene una cantidad aproximada, referenciar a estas categorías)

Menos de \$100,000	Entre \$101,000 y \$250,000	Entre \$251,000 y \$500,000	Entre \$501,000 y \$750,000	Más de \$750,000
--------------------	-----------------------------	-----------------------------	-----------------------------	------------------

16. De acuerdo a su percepción, su negocio se encuentra:

Decreciendo	Estancado	Creciendo	Consolidado
--------------------	------------------	------------------	--------------------

DINÁMICA DE INNOVACIONES

17. Señale las actividades o prácticas que realiza:

Categoría	Actividad	¿La realiza?
a. Desarrollo de Proveedores	Tiene una línea de comunicación directa y permanente con el proveedor para la compra-venta de producto	a.1
	Se comunica con el proveedor para informarle inconformidades de producto y quejas	a.2

	Se comunica con el proveedor para darle realimentación de producto y desempeño	a.3
	Realiza reuniones en el PDV o en las instalaciones del proveedor para darle realimentación de producto y desempeño	a.4
	Analiza en conjunto con el proveedor las características que el consumidor solicita en el producto y definen adecuaciones al mismo.	a.5
b. Producto	El café que ofrece tiene un empaque con amplia información de su origen y otros atributos del mismo (tipo de tostado, molido, variedad, notas)	b.6
	El café que ofrece muestra la fecha de caducidad	b.7
	El café que ofrece muestra el LOTE de identificación	b.8
	Al menos un producto de los que ofrece cuenta con un sello de rainforest u otro de sostenibilidad ambiental	b.9
	Al menos un producto de los que ofrece cuenta con un sello de USDA/Certimex u otro orgánico	b.10
	Al menos un producto de los que ofrece cuenta con un sello de comercio justo u otra certificación social	b.11
c. Administración y finanzas	Realiza una planeación de actividades o roles del negocio	c.12
	Tiene registro de ingresos y egresos del negocio	c.13
	Mantiene un control de inventarios	c.14
	Cuenta con un software administrativo	c.15
	Establece un margen mínimo de utilidad para todos los productos que vende	c.16
	Realiza análisis financieros del negocio (rentabilidad, ROA, ROE, entre otros)	c.17
d. Ventas	Cuenta con tienda en internet/Vende sus productos en internet en alguna plataforma	d.18
	Tiene un registro de los productos “negados” al cliente	d.19
	Ofrece distintas formas de pago (Efectivo, T.C., T. Débito)	d.20
	Ofrece envíos a domicilio	d.21
	Ofrece al cliente productos complementarios	d.22
	Ofrece al cliente artículos relacionados con la preparación del café (p. ej. Cafeteras)	d.23
e. Marketing	Utiliza algún motor de búsqueda para anunciarse en internet (P. ej AdWords de google)	e.24
	Cuenta con una página internet, de Facebook, Twitter y/u otras redes sociales	e.25
	Comunica de alguna forma al cliente los nuevos productos que ofrece de manera continua	e.26
	Realiza demostraciones o catas de café de manera regular	e.27
	Regularmente obtiene datos sobre la percepción del cliente	e.28

DINÁMICA DE REDES

Red Social:

18. ¿Conoce a dueños o gerentes de otros establecimientos parecidos al suyo en Monterrey o San Pedro Garza García? ¿Ha platicado alguna vez con alguno de sus competidores? ¿Qué tan frecuente es su comunicación?

Nombre del competidor	Ubicación	Nivel de Comunicación*	ID
a.1	a.2	a.3	a.4
b.1	b.2	b.3	b.4
c.1	c.2	c.3	c.4
d.1	d.2	d.3	d.4
e.1	e.2	e.3	e.4
f.1	f.2	f.3	f.4

*1) poca o nula (solo se conocen), 2) media (p. ej. han intercambiado teléfonos), 3) Alta (hablan frecuentemente)

Red de liderazgo:

19. Hablando de establecimientos parecidos al suyo en Monterrey o San Pedro Garza García ¿A quién o quiénes considera líderes del sector? ¿Quién o quienes cree que son los establecimientos a los que los demás imitan o siguen?

Nombre del competidor	Ubicación	ID
a.1	a.2	a.3
b.1	b.2	b.3
c.1	c.2	c.3
d.1	d.2	d.3
e.1	e.2	e.3

Red Comercial:

20. ¿Quiénes son sus proveedores de café? ¿Lo compra al productor, al industrializador o a un distribuidor? De acuerdo al rol que tiene en su negocio como proveedor, a los servicios adicionales que ofrece y a la cantidad de compra mensual, ¿Qué tan importante es para usted? ¿Poco, medianamente o mucho?

Nombre del proveedor	Tipo*	Importancia**	ID
a.1	a.2	a.3	a.4
b.1	b.2	b.3	b.4
c.1	c.2	c.3	c.4
d.1	d.2	d.3	d.4

*1) Productor, 2) industrializador, 3) distribuidor

** 1) Poca, 2) Media, 3) Mucha

21. Observaciones y comentarios generales:

Gracias por su Colaboración

Apéndice 4. Base de datos de encuesta de gestión de redes de valor

No. Encuesta	ID Encuestador	1. Nombre distribuidor	2.a Dirección calle	2.b Dirección colonia	3. Municipio	4.a Tamaño de local	Sucursales	4.b Tipo de local	4.c Tipo de vialidad	5. persona entrevistada	6. cargo	7. años en funcionamiento	8. Número de empleados
DIST 01	GIL1	Malva	Terranova 508 local 8	Vista Hermosa	Monterrey San Pedro	40	1	En un complejo de locales comerciales	Avenida secundaria	Juan Carlos Gómez	Gerente	1	2
DIST 02	GIL1	Terrenal Amayal	Calz. San Pedro Av. Puerta del sol	Del Valle Colinas de	Garza García	100	4	Local independiente En un complejo de	Avenida principal	Elías Alonso Lorena	Gerente Dueño	10	30
DIST 03	CAR1	Wecare Natural Tienda de productos del campo	270	San Jerónimo	Monterrey	70	1	locales comerciales	Avenida principal	Salazar	Gerente	2	1
DIST 04	CAR1	Tierra Orgánica	Av. Universidad S/N	Universidad	Monterrey	77	2	Local independiente En un complejo de locales comerciales	Calle secundaria	Nancy Hinojosa	Gerente	28	3
DIST 05	CAR1	Casa Orgánica	Av. 2 de abril Eugenio Garza Sada	Roma	Monterrey	35	1	locales comerciales En un complejo de	Avenida principal	Julia Mejía Verónica	Gerente Dueño	7	2
DIST 07	CAR1	Pueblo Orgánico	Carretera Nacional Plaza la Rioja Anillo periférico	La Rioja	Monterrey	75	1	locales comerciales En un complejo de	Avenida principal	Hernández	Gerente	3	2
DIST 08	CAR1	Akasha	101	San Jerónimo	Monterrey	80	1	locales comerciales En un complejo de	Avenida principal	Diana Reyes Marijose	Gerente Dueño	1	2
DIST 09	GIL1	Villa de Patos	Av. Roberto Garza Sada 100-8	Loma Blanca	Garza García	120	4	locales comerciales	Avenida secundaria	Sánchez Magda	Gerente	6	
DIST 10	GIL1	CORM	Av. Vasconcelos Anillo periférico	Del Valle	Garza García	150	1	Local independiente	Avenida principal	García	Gerente	11	13
DIST 11	CAR1	La Manzana Sana	512	San Jerónimo	Monterrey	120	3	Local independiente En un complejo de	Avenida principal	Sara García Beatriz	Gerente	6	9
DIST 12	CAR1	Voganic	Av. Vasconcelos no. 2 Gomez Morín 911	Sierra Madre	Garza García	70	1	locales comerciales En un complejo de	Avenida principal	Garcés Patricia	Gerente Dueño	4	5
DIST 13	GIL1	The Food Field	L-8	Del Valle	Garza García	60	1	locales comerciales En un complejo de	Avenida secundaria	Cantú	Gerente	2	3
DIST 14	GIL1	Verde Limón	Paseo de los Leones 1148 Rio Nilo/Humberto Lobo	Cumbres	Monterrey	40	1	locales comerciales	Avenida principal	Ana Santos	Gerente	1	2
DIST 15	GIL1	Bread	Bld. Rogelio	Del Valle Colinas de	San Pedro Garza García	100	1	Local independiente En un complejo de	Avenida principal	Dario Rosiles Guadalupe	Gerente	7	
DIST 16	GIL1	Natural Organics	Cantú 1000 L-7 Anillo periférico	San Jerónimo	Monterrey	40	1	locales comerciales En un complejo de	Avenida principal	Hernández Gerardo Iga	Gerente Dueño	3	2
DIST 17	GIL1	Mr. Tofu	421 H	San Jerónimo	Monterrey	60	5	locales comerciales	Avenida secundaria	Garza Enrique	Gerente Dueño	2	5
DIST 18	CAR1	Exquisitces	Av. Revolución	Contry	Monterrey	40	1	Local independiente	Avenida principal	Lozano	Gerente	2	1

No. Encuesta	ID Encuestador	1. Nombre distribuidor	9. Pertenece a grupo	9.a Cuál grupo	10.a.1 grano	10.b.1 molido	10.a.2 convencional	10.b.2 orgánico	10.c.2 certificado	10.a.3 papel kraft	10.b.3 metalizada	10.c.3 lata	10.d.3 otro tipo de empaque
DIST01	GIL1	Malva	NO			1		1		1			1
DIST02	GIL1	Terrenal Amayal	NO		1	1		1	1	1			1
DIST03	CAR1	Wecare Natural	NO			1		1	1	1			1
DIST04	CAR1	Tienda de productos del campo	NO			1		1		1	1		1
DIST05	CAR1	Tierra Orgánica	NO			1		1	1		1		
DIST07	CAR1	Casa Orgánica	NO			1		1	1				1
DIST08	CAR1	Pueblo Orgánico	NO			1		1	1	1			
DIST09	CAR1	Akasha	NO		1	1		1	1	1			
DIST10	GIL1	Villa de Patos	NO			1			1		1		
DIST11	GIL1	CORM	NO			1		1		1			
DIST13	CAR1	La Manzana Sana	NO			1		1		1			
DIST14	CAR1	Voganic	NO			1		1		1			
DIST15	GIL1	The Food Field	NO			1		1	1	1			1
DIST16	GIL1	Verde Limón	NO			1		1			1		
DIST17	GIL1	Bread	NO			1	1				1		
DIST18	GIL1	Natural Organics	NO			1	1			1			
DIST19	GIL1	Mr. Tofu	NO			1		1		1			1
DIST21	CAR1	Exquisiteces	NO			1		1		1			1

No. Encuesta	ID Encuestador	1. Nombre distribuidor	11. de que formas vende el café	12.a.1 marca	12.b.1 presentacion	12.c.1 variedad	12.d.1 tosta do	12.e.1 molido	12.f.1 region	12.g.1 precio	12.h.1 certifica do 1	12.i.1 certifica do 2	12.a.2
DIST01	GIL1	Malva	b. empacado en grano y/o molido	Alianza	220g	arabiga	medi o	america no s	chiapa	\$60.0	Certime x		
DIST02	GIL1	Terrenal Amayal	b. empacado en grano y/o molido	Blue bag	500g	arabiga	medi o	america no s	chiapa	\$95.0	Certime x	Rain Forest	Biban i
DIST03	CAR1	Wecare Natural	c. Las dos anteriores y en infusión	Alianza	220g	arabiga	medi o	america no s	chiapa	\$60.0	Certime x		
DIST04	CAR1	Tienda de productos del campo	b. empacado en grano y/o molido	Café México	500g	Córdoba Caracolillo	claro	america no s	veracr uz	\$80.0			Alianza
DIST05	CAR1	Tierra Orgánica	b. empacado en grano y/o molido	Uciri	500g	arabiga		america no s	oaxac a	\$156.00	Certime x	fair trade	
DIST07	CAR1	Casa Orgánica	b. empacado en grano y/o molido	Blue bag	500g	arabiga	medi o	america no s	chiapa	\$110.00	Certime x	Rain Forest	Alianza
DIST08	CAR1	Pueblo Orgánico	b. empacado en grano y/o molido	Blue bag	500g	arabiga		america no s	chiapa	\$100.00	Certime x	Rain Forest	
DIST09	CAR1	Akasha	c. Las dos anteriores y en infusión	Oaxacafé	250g	arabiga	oscur o	america no s	oaxac a	\$70.00	USDA	Rain Forest	
DIST10	GIL1	Villa de Patos	b. empacado en grano y/o molido	Maya Vinic	250g	arabiga	oscur o	america no s	chiapa	\$95.00	Mayace rt	fair trade	
DIST11	GIL1	CORM	b. empacado en grano y/o molido	Jaguar	500g	arabiga	medi o	america no s	chiapa	\$165.00			
DIST13	CAR1	La Manzana Sana	b. empacado en grano y/o molido	Alianza	500g	arabiga	medi o	america no s	chiapa	\$125.00	Certime x		
DIST14	CAR1	Voganic	b. empacado en grano y/o molido	Abaxomol	500g	arabiga	medi o	america no s	veracr uz	\$145.00	USDA		
DIST15	GIL1	The Food Field	b. empacado en grano y/o molido	Alianza	500g	arabiga	medi o	america no s	chiapa	\$115.00	Certime x		
DIST16	GIL1	Verde Limón	b. empacado en grano y/o molido	Paluch'en La	340g	arabiga	medi o	america no s	chiapa	\$118.00	Certime x		
DIST17	GIL1	Bread	c. Las dos anteriores y en infusión	Nacional	250g	arabiga	oscur o	america no s	chiapa				
DIST18	GIL1	Natural Organics	b. empacado en grano y/o molido	El Quinqué	500g	arabiga	medi o	america no s	veracr uz	\$100.00			Kokoro
DIST19	GIL1	Mr. Tofu	b. empacado en grano y/o molido	Alianza	500g	arabiga	medi o	america no s	chiapa	\$125.00	certime x		
DIST21	CAR1	Exquisiteces	b. empacado en grano y/o molido	Alianza	500g	arabiga	medi o	america no s	chiapa	\$130.00	certime x		Alianza

No. Encuesta	ID Encuestador	1. Nombre distribuidor	12.b.2	12.c.2	12.d.2	12.e.2	12.f.2	12.g.2	12.h.2	12.i.2	13.a año	13.b año	13.c año
DIST01	GIL1	Malva											
DIST02	GIL1	Terrenal Amayal		500	Pluma hidalgo	medio	americano	Oaxaca	230				
DIST03	CAR1	Wecare Natural											
DIST04	CAR1	Tienda de productos del campo	500	arabiga	medio	americano	chiapas	115	certimex		43000	58000	62000
DIST05	CAR1	Tierra Orgánica											
DIST07	CAR1	Casa Orgánica	500	arabiga	medio	americano	chiapas	128	certimex				
DIST08	CAR1	Pueblo Orgánico											
DIST09	CAR1	Akasha											
DIST10	GIL1	Villa de Patos											
DIST11	GIL1	CORM											
DIST13	CAR1	La Manzana Sana											
DIST14	CAR1	Voganic											
DIST15	GIL1	The Food Field											
DIST16	GIL1	Verde Limón											
DIST17	GIL1	Bread											
DIST18	GIL1	Natural Organics	500	arabiga	medio	americano	mezcla	126					
DIST19	GIL1	Mr. Tofu											
DIST21	CAR1	Exquisiteces	220	arabiga	medio	americano	chiapas	70	certimex				

No. Encuesta	ID Encuestador	1. Nombre distribuidor	14.a mes	14.b mes	14.c mes	15.a ventas mensuales aproximado	15.b categorías	16. percepción de negocio	a.1 tiene una línea directa de comunicación	a.2 se comunica para inconformidades y quejas	a.3 se comunica para realimentación y desempeño	a.4 realiza reuniones para realimentación	a.5 analiza con el proveedor para definir adecuaciones
DIST01	GIL1	Malva	marzo		octubre	Menos de \$100,000		Creciendo	1	1	0	1	0
DIST02	GIL1	Terrenal Amayal	mayo		octubre/diciembre	Entre \$501,000 y \$750,000		Creciendo	1	1	1	1	1
DIST03	CAR1	Wecare Natural	marzo		bre	Menos de \$100,000		Creciendo	1	1	1	0	1
DIST04	CAR1	Tienda de productos del campo	marzo	12200	agosto/diciembre	Entre \$101,000 y \$250,000		Estancado	1	1	1	1	1
DIST05	CAR1	Tierra Orgánica	mayo		re	Menos de \$100,000		Creciendo	1	1	1	0	1
DIST07	CAR1	Casa Orgánica	abril/mayo		noviembre/diciembre	Menos de \$100,000		Creciendo	1	1	1	0	1
DIST08	CAR1	Pueblo Orgánico	marzo		bre	Entre \$101,000 y \$250,000		Creciendo	1	1	1	0	1
DIST09	CAR1	Akasha	mayo		bre	Menos de \$100,000		Creciendo	1	1	1	1	0
DIST10	GIL1	Villa de Patos	marzo		octubre	Entre \$501,000 y \$750,000		Creciendo	1	1	1	1	1
DIST11	GIL1	CORM	marzo		octubre/diciembre	\$750,000		Creciendo	1	1	1	1	0
DIST13	CAR1	La Manzana Sana	mayo/julio		octubre/diciembre	Entre \$251,000 y \$500,000		Creciendo	1	1	1	0	0
DIST14	CAR1	Voganic	abril		octubre/diciembre	Entre \$251,000 y \$500,000		Creciendo	1	1	1	0	1
DIST15	GIL1	The Food Field	abril		octubre	Entre \$101,000 y \$250,000		Creciendo	1	1	1	0	1
DIST16	GIL1	Verde Limón	marzo		bre	Menos de \$100,000		Creciendo	1	1	1	0	0
DIST17	GIL1	Bread	marzo		octubre	Entre \$101,000 y \$250,000		Creciendo	1	1	1	1	1
DIST18	GIL1	Natural Organics	mayo		bre	Entre \$101,000 y \$250,000		Creciendo	1	1	1	0	0
DIST19	GIL1	Mr. Tofu	marzo		noviembre/diciembre	Entre \$101,000 y \$250,000		Creciendo	1	1	1	1	0
DIST21	CAR1	Exquisiteces	julio		bre	Menos de \$100,000		Creciendo	1	1	0	0	0
									1.00	1.00	0.89	0.47	0.56

No. Encuesta	ID Encuestador	1. Nombre distribuidor	b.6 empaque con informacion de atributos	b.7 fecha de caducidad	b.8 lote de identificacion	b.9 sello sostenibilidad ambiental	b.10 sello orgánico	b.11 sello responsabilidad social	c.12 planeacion de actividades	c.13 registro de ingresos y egresos	c. 14 control de inventarios	c.15 software administrativo	c.16 establece margen de utilidad
DIST01	GIL1	Malva	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1
DIST02	GIL1	Terrenal Amayal	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1
DIST03	CAR1	Wecare Natural	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1
DIST04	CAR1	Tienda de productos del campo	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1
DIST05	CAR1	Tierra Orgánica	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1
DIST07	CAR1	Casa Orgánica	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1
DIST08	CAR1	Pueblo Orgánico	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1
DIST09	CAR1	Akasha	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1
DIST10	GIL1	Villa de Patos	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1
DIST11	GIL1	CORM	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1
DIST13	CAR1	La Manzana Sana	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1
DIST14	CAR1	Voganic	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1
DIST15	GIL1	The Food Field	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1
DIST16	GIL1	Verde Limón	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1
DIST17	GIL1	Bread	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1
DIST18	GIL1	Natural Organics	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1
DIST19	GIL1	Mr. Tofu	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1
DIST21	CAR1	Exquisiteces	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1
			0.83	0.72	0.44	0.11	0.78	0.11	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00

No. Encuesta	ID Encuestador	1. Nombre distribuidor	c.17 realiza análisis financiero	d.18 tiene tienda en internet	d.19 registro de productos al cliente	d.20 distintas formas de pago	d.21 ofrece envíos a domicilio	d.22 ofrece productos complementarios	d.23 ofrece artículos relacionados con la preparación	e.24 utiliza ads u otro motor de búsqueda	e.25 tiene página de internet o facebook	e.26 comunica los nuevos productos que ofrece	e.27 realiza demostraciones de café	e.28 obtiene datos sobre percepción del cliente
DIST01	GIL1	Malva	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1
DIST02	GIL1	Terrenal Amayal	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1
DIST03	CAR1	Wecare Natural Tienda de productos del campo	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1
DIST04	CAR1	Tierra Orgánica	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	1
DIST05	CAR1	Casa Orgánica	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	1
DIST07	CAR1	Pueblo Orgánico	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1
DIST08	CAR1	Akasha	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	1
DIST09	CAR1	Villa de Patos	1	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	1
DIST10	GIL1	CORM	1	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	1
DIST11	GIL1	La Manzana Sana	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1
DIST13	CAR1	Voganic	0	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1
DIST14	CAR1	The Food Field	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	1
DIST15	GIL1	Verde Limón	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1
DIST16	GIL1	Bread	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	1
DIST17	GIL1	Natural Organics	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1
DIST18	GIL1	Mr. Tofu	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1
DIST19	GIL1	Exquisiteces	0	0	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1
DIST21	CAR1		0.72	0.29	0.47	1.00	0.29	0.72	0.12	0.17	0.94	0.83	0.06	1.00

Declaración de la misión, visión y principios de Cafetalera Alianza



Desde nuestros inicios en una pequeña oficina de la UANL, motivados por el deseo de formar una marca conocida nacional y mundialmente y de ser agentes de generación de riqueza para las comunidades de nuestro país que menos recursos tienen, hemos sido capaces de crear. Contra todo pronóstico, contra toda crítica, contra toda opinión desfavorable. Hemos sido capaces de crear con recursos muy limitados y de ser versátiles y creativos para vencer las barreras que fueron presentándose con el pasar de los meses.

Hoy, a dos años de haber iniciado este camino con más ilusión que cualquier otro recurso, es necesario refrendar que nuestra misión como empresa y como grupo de personas es ***Crear y ofrecer productos del café únicos que le den satisfacción absoluta al consumidor y que nos permitan ser reconocidos internacionalmente.***

Esta misión está respaldada y deberá ser llevada a cabo en conjunto con los principios que, también desde nuestro inicio, hemos mantenido como grupo:

Trabajo en equipo: aprovechar la variedad de ideas que puede proporcionar un equipo multidisciplinario con un objetivo en común.

Versatilidad: cada miembro del equipo debe contar con las capacidades para poder desempeñar actividades de cualquier área operativa, administrativa o comercial de la empresa.

Simplicidad: buscar siempre la forma más sencilla y rentable para resolver adversidades y brindar soluciones a nuestros clientes y compañeros dentro de la empresa.

Innovación constante: estar siempre atentos y dispuestos a innovar y renovar nuestras ideas en un entorno siempre cambiante.

Nuestra visión al año 2025 es ***Convertirnos en una de las empresas de industrialización de café más conocidas en México, reconocida por la calidad de sus productos y por su contribución al desarrollo nacional.***

Que sean esta misión, esta visión y estos principios pilares de nuestra organización los que nos lleven durante los próximos años por la vía del crecimiento empresarial, profesional y personal de todos nuestros colaboradores.

Gilberto Lu Ibarra / Fernando Ríos Sahagún
marzo de 2017

PANTONE 470 C



Color values:

RGB	164 90 42
HEX/HTML	A45A2A
CMYK	7 70 99 38

PANTONE 470 C is available



PANTONE 476 C



Color values:

RGB	78 54 41
HEX/HTML	4E3629
CMYK	30 71 75 81

PANTONE 476 C is available



PANTONE 426 C



Color values:

RGB	37 40 42
HEX/HTML	25282A
CMYK	94 77 53 94

PANTONE 426 C is available



Apéndice 7. Tabla de necesidades de materia prima

AÑO 1

Insumos totales		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
	\$/UNIDAD	Unidades	Unidades	Unidades	Unidades	Unidades	Unidades	Unidades	Unidades	Unidades	Unidades	Unidades	Unidades
Coatepec (KG)	107.5	116.19	116.19	116.19	116.19	116.19	116.19	116.19	116.19	116.19	116.19	149.92	157.31
Coatepec segunda (KG)	100	59.70	59.70	59.70	59.70	59.70	59.70	59.70	59.70	59.70	59.70	79.57	79.57
Soconusco (KG)	114.5	121.66	121.66	121.66	121.66	121.66	121.66	121.66	121.66	121.66	121.66	157.76	165.15
Azúcar (KG)	30	8.70	8.70	8.70	8.70	8.70	8.70	8.70	8.70	8.70	8.70	11.59	11.59
Canela (KG)	100	9.60	9.60	9.60	9.60	9.60	9.60	9.60	9.60	9.60	9.60	12.79	12.79
Bolsas Kraft 250g	6.63	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	288	319
Bolsas Kraft 500g	3.74	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	144	160
Bolsas Blancas 250g	6.75	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	96	96
Bolsas Rojas 500g	9.02	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	60	60
Bolsas Kraft 1kg	7.9	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	260	260
Costales	12.47	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	144	160
Etiquetas	2	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	144	160
Calcas KG	2	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	260	260
Cajas	6.5	27	27	27	27	40	40	40	40	40	40	50	53
Mano de obra (*caja)	25	27	27	27	27	40	40	40	40	40	40	50	53

AÑO 2

Insumos totales		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
	\$/UNID	Unidades	Unidades	Unidades	Unidades	Unidades	Unidades	Unidades	Unidades	Unidades	Unidades	Unidades	Unidades
Coatepec (KG)	107.5	168.10	168.10	168.10	168.10	168.10	168.10	168.10	168.10	197.53	197.53	197.53	197.53
Coatepec segunda (KG)	100	79.57	79.57	79.57	79.57	79.57	79.57	79.57	79.57	100.77	100.77	100.77	100.77
Soconusco (KG)	114.5	175.41	175.41	175.41	175.41	175.41	175.41	175.41	175.41	205.94	205.94	205.94	205.94
Azúcar (KG)	30	11.59	11.59	11.59	11.59	11.59	11.59	11.59	11.59	14.79	14.79	14.79	14.79
Canela (KG)	100	12.79	12.79	12.79	12.79	12.79	12.79	12.79	12.79	16.39	16.39	16.39	16.39
Bolsas Kraft 250g	6.63	319	319	319	319	319	319	319	319	426	426	426	426
Bolsas Kraft 500g	3.74	160	160	160	160	160	160	160	160	213	213	213	213
Bolsas Blancas 250g	6.75	96	96	96	96	96	96	96	96	128	128	128	128

Bolsas Rojas 500g	9.02	64	64	64	64	64	64	64	64	85	85	85	85
Bolsas Kraft 1kg	7.9	280	280	280	280	280	280	280	280	310	310	310	310
Costales	12.47	160	160	160	160	160	160	160	160	213	213	213	213
Etiquetas	2	160	160	160	160	160	160	160	160	213	213	213	213
Calcas KG	2	280	280	280	280	280	280	280	280	310	310	310	310
Cajas	6.5	56	56	56	56	56	56	56	56	68	68	68	68
Mano de obra (*caja)	25	56	56	56	56	56	56	56	56	68	68	68	68

AÑO 3

Insumos totales	\$/UNID	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
		Unidades	Unidades	Unidades	Unidades	Unidades	Unidades	Unidades	Unidades	Unidades	Unidades	Unidades	Unidades
Coatepec (KG)	107.5	197.53	197.53	197.53	197.53	197.53	197.53	197.53	197.53	276.79	276.79	276.79	276.79
Coatepec segunda (KG)	100	100.77	100.77	100.77	100.77	100.77	100.77	100.77	100.77	139.71	139.71	139.71	139.71
Soconusco (KG)	114.5	205.94	205.94	205.94	205.94	205.94	205.94	205.94	205.94	289.32	289.32	289.32	289.32
Azúcar (KG)	30	14.79	14.79	14.79	14.79	14.79	14.79	14.79	14.79	20.40	20.40	20.40	20.40
Canela (KG)	100	16.39	16.39	16.39	16.39	16.39	16.39	16.39	16.39	22.53	22.53	22.53	22.53
Bolsas Kraft 250g	6.63	426	426	426	426	426	426	426	426	568	568	568	568
Bolsas Kraft 500g	3.74	213	213	213	213	213	213	213	213	284	284	284	284
Bolsas Blancas 250g	6.75	128	128	128	128	128	128	128	128	171	171	171	171
Bolsas Rojas 500g	9.02	85	85	85	85	85	85	85	85	114	114	114	114
Bolsas Kraft 1kg	7.9	310	310	310	310	310	310	310	310	450	450	450	450
Costales	12.47	213	213	213	213	213	213	213	213	284	284	284	284
Etiquetas	2	213	213	213	213	213	213	213	213	284	284	284	284
Calcas KG	2	310	310	310	310	310	310	310	310	450	450	450	450
Cajas	6.5	68	68	68	68	68	68	68	68	94	94	94	94
Mano de obra (*caja)	25	68	68	68	68	68	68	68	68	94	94	94	94

AÑO 4

Insumos totales	\$/UNID	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
		Unidades	Unidades	Unidades	Unidades	Unidades	Unidades	Unidades	Unidades	Unidades	Unidades	Unidades	Unidades
Coatepec (KG)	107.5	276.79	276.79	276.79	276.79	276.79	276.79	276.79	276.79	349.16	349.16	349.16	349.16
Coatepec segunda (KG)	100	139.71	139.71	139.71	139.71	139.71	139.71	139.71	139.71	164.97	164.97	164.97	164.97
Soconusco (KG)	114.5	289.32	289.32	289.32	289.32	289.32	289.32	289.32	289.32	360.53	360.53	360.53	360.53
Azúcar (KG)	30	20.40	20.40	20.40	20.40	20.40	20.40	20.40	20.40	24.53	24.53	24.53	24.53
Canela (KG)	100	22.53	22.53	22.53	22.53	22.53	22.53	22.53	22.53	27.38	27.38	27.38	27.38
Bolsas Kraft 250g	6.63	568	568	568	568	568	568	568	568	758	758	758	758
Bolsas Kraft 500g	3.74	284	284	284	284	284	284	284	284	379	379	379	379
Bolsas Blancas 250g	6.75	171	171	171	171	171	171	171	171	228	228	228	228
Bolsas Rojas 500g	9.02	114	114	114	114	114	114	114	114	152	152	152	152
Bolsas Kraft 1kg	7.9	450	450	450	450	450	450	450	450	520	520	520	520
Costales	12.47	284	284	284	284	284	284	284	284	379	379	379	379
Etiquetas	2	284	284	284	284	284	284	284	284	379	379	379	379
Calcas KG	2	450	450	450	450	450	450	450	450	520	520	520	520
Cajas	6.5	94	94	94	94	94	94	94	94	120	120	120	120
Mano de obra (*caja)	25	94	94	94	94	94	94	94	94	120	120	120	120

AÑO 5

Insumos totales	\$/UNID	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
		Unidades	Unidades	Unidades	Unidades	Unidades	Unidades	Unidades	Unidades	Unidades	Unidades	Unidades	Unidades
Coatepec (KG)	107.5	349.16	349.16	349.16	349.16	349.16	349.16	349.16	349.16	349.16	380.60	380.60	380.60
Coatepec segunda (KG)	100	164.97	164.97	164.97	164.97	164.97	164.97	164.97	164.97	164.97	184.76	184.76	184.76
Soconusco (KG)	114.5	360.53	360.53	360.53	360.53	360.53	360.53	360.53	360.53	360.53	393.86	393.86	393.86
Azúcar (KG)	30	24.53	24.53	24.53	24.53	24.53	24.53	24.53	24.53	24.53	27.41	27.41	27.41
Canela (KG)	100	27.38	27.38	27.38	27.38	27.38	27.38	27.38	27.38	27.38	30.54	30.54	30.54
Bolsas Kraft 250g	6.63	758	758	758	758	758	758	758	758	758	836	836	836
Bolsas Kraft 500g	3.74	379	379	379	379	379	379	379	379	379	418	418	418
Bolsas Blancas 250g	6.75	228	228	228	228	228	228	228	228	228	251	251	251

Bolsas Rojas 500g	9.02	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	167	167	167
Bolsas Kraft 1kg	7.9	520	520	520	520	520	520	520	520	520	520	570	570	570
Costales	12.47	379	379	379	379	379	379	379	379	379	379	418	418	418
Etiquetas	2	379	379	379	379	379	379	379	379	379	379	418	418	418
Calcas KG	2	520	520	520	520	520	520	520	520	520	520	570	570	570
Cajas	6.5	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	132	132	132
Mano de obra (*caja)	25	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	132	132	132

Apéndice 8. Tabla comparativa de precios de competidores en el canal retail

Marca/Gramaje	Precios				
	ALSUPER	HEB	SMART	SUPER ROMA	WALMART
Blason		79.9			89.9
340g		79.9			89.9
400g					89
Café Mexicano		79.9			61
400g		79.9			61
Café Oso			21.5		
250g			21.5		
Cap Café Veracruz					109
454g					109
Combate		176.9			
1000g		176.9			
Combate		79.9			
500g		79.9			
De olla garcomex			46.97	153.98	152.8
250g			46.97	53.99	51.9
500g				99.99	100.9
El marino		319.7		142.98	100.9
250g		44.9		52.99	
369g				89.99	
454g		89.9			100.9
1000g		184.9			194
Folgers		253.9	89.9	105.99	231.9
292g			89.9		132
320g				105.99	
600g		253.9			
876g					231.9
Franqueza					79
454g					79
Garat		79.9		88.99	247
250g					62
340g		79.9		88.99	
454g					185
Garcomex De Olla		98.9			
500g		98.9			
Gila					88
340g					88
Internacional			79.9		
400g			79.9		
Juan Valdez					166
283g					166
Kimberland					299.99
1660g					299.99

La Cordobesa			59.99	
454g			59.99	
La Finca				182
340g				182
La Fuente con canela			93.9	
500g			93.9	
La Parroquia	189.8			98
250g	74.9			
500g	114.9			98
Lavazza				150
340g				150
Los portales		90.5		89
400g		90.5		
454g				89
Marca propia		68.9		
369g		68.9		
MyBrand	59.9			
400g	59.9			
Punta del cielo				97
300g				97
Punta del cielo americano	97.9			
300g	97.9			
Punta del cielo Oaxaca	97.9			
300g	97.9			
Santa Fe Descaf		102		
428g		102		
Santa Fe Regular	59.9	135.8	46.99	382.7
250g	59.9	47.9	46.99	54.9
428g		87.9		109.9
1000g				217.9
Segafredo	109.9			
300g	109.9			
Tazza				79.9
400g				79.9

Apéndice 9. Flujo de efectivo del proyecto

AÑO 1

Concepto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
1. Ingresos	0	91,176	91,176	91,176	91,176	91,176	91,176	91,176	91,176	111,336	111,336	111,336
2. Costos	62,404	62,404	62,404	62,404	62,404	62,404	62,404	62,404	76,088	76,088	76,088	76,088
Utilidad bruta	-62,404	28,772	28,772	28,772	28,772	28,772	28,772	28,772	15,088	35,248	35,248	35,248
	-	32%	32%	32%	32%	32%	32%	32%	17%	32%	32%	32%
3. Gastos Administrativos	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	20,500
Sueldo encargado administrativo	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000
Aguinaldos												7,500
Contadora	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Telefonía (wifi)	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450
Electricidad y agua	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
Insumos de oficina	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350
Renta	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600
4. Gastos de Ventas	15,500	17,779	17,779	17,779	17,779	17,779	17,779	17,779	17,779	18,283	18,283	26,283
Sueldo ejecutivo de ventas	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000
comisiones	0	2,279	2,279	2,279	2,279	2,279	2,279	2,279	2,279	2,783	2,783	2,783
Aguinaldos												8,000
Publicidad y promoción	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500
Viáticos para visitas KAM												
Gasolina	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
Mantenimiento de vehículos	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Seguro de vehículo	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
5. Total gastos	28,500	30,779	30,779	30,779	30,779	30,779	30,779	30,779	30,779	31,283	31,283	46,783
6. Flujo de efectivo	-90,904	-2,008	-2,008	-2,008	-2,008	-2,008	-2,008	-2,008	-15,692	3,964	3,964	-11,536
7. Flujo de efectivo acumulado	-90,904	-92,912	-94,920	-96,928	-98,936	-100,944	-102,952	-104,959	-120,651	-116,687	-112,723	-124,259

AÑO 2

Concepto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
1. Ingresos	111,336	115,123	115,123	115,123	115,123	115,123	115,123	115,123	152,701	152,701	152,701	152,701
2. Costos	79,296	79,296	79,296	79,296	79,296	79,296	79,296	105,245	105,245	105,245	105,245	105,245
Utilidad bruta	32,040	35,828	35,828	35,828	35,828	35,828	35,828	9,878	47,456	47,456	47,456	47,456
	29%	31%	31%	31%	31%	31%	31%	6%	31%	31%	31%	31%
3. Gastos Administrativos	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	20,500
Sueldo encargado administrativo	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000
Aguinaldos												7,500
Contadora	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Telefonía (wifi)	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450
Electricidad y agua	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
Insumos de oficina	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350
Renta	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600
4. Gastos de Ventas	18,283	18,378	18,378	18,378	18,378	18,378	18,378	18,378	25,318	19,318	25,318	27,318
Sueldo ejecutivo de ventas	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000
comisiones	2,783	2,878	2,878	2,878	2,878	2,878	2,878	2,878	3,818	3,818	3,818	3,818
Aguinaldos												8,000
Publicidad y promoción	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500
Viáticos para visitas KAM									6,000		6,000	
Gasolina	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
Mantenimiento de vehículos	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Seguro de vehículo	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
5. Total gastos	31,283	31,378	31,378	31,378	31,378	31,378	31,378	31,378	38,318	32,318	38,318	47,818
6. Flujo de efectivo	757	4,450	4,450	4,450	4,450	4,450	4,450	-21,500	9,139	15,139	9,139	-361
7. Flujo de efectivo acumulado	-123,502	-119,052	-114,603	-110,153	-105,703	-101,254	-96,804	-118,304	-109,166	-94,027	-84,889	-85,250

AÑO 3

Concepto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
1. Ingresos	152,701	152,701	152,701	152,701	152,701	152,701	152,701	152,701	189,251	189,251	189,251	189,251
2. Costos	105,245	105,245	105,245	105,245	105,245	105,245	105,245	130,925	130,925	130,925	130,925	130,925
Utilidad bruta	47,456	47,456	47,456	47,456	47,456	47,456	47,456	21,777	58,327	58,327	58,327	58,327
	31%	31%	31%	31%	31%	31%	31%	12%	31%	31%	31%	31%
3. Gastos Administrativos	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	23,000
Sueldo encargado administrativo	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000
Aguinaldos												9,000
Contadora	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Telefonía (wifi)	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450
Electricidad y agua	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
Insumos de oficina	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350
Renta	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600
4. Gastos de Ventas	28,318	22,318	28,318	22,318	28,318	22,318	22,318	22,318	29,231	23,231	23,231	33,231
Sueldo ejecutivo de ventas	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
comisiones	3,818	3,818	3,818	3,818	3,818	3,818	3,818	3,818	4,731	4,731	4,731	4,731
Aguinaldos												10,000
Publicidad y promoción	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500
Viáticos para visitas KAM	6,000		6,000		6,000				6,000			
Gasolina	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
Mantenimiento de vehículos	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Seguro de vehículo	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
5. Total gastos	42,318	36,318	42,318	36,318	42,318	36,318	36,318	36,318	43,231	37,231	37,231	56,231
6. Flujo de efectivo	5,139	11,139	5,139	11,139	5,139	11,139	11,139	-14,541	15,095	21,095	21,095	2,095
7. Flujo de efectivo acumulado	-80,111	-68,973	-63,834	-52,695	-47,557	-36,418	-25,280	-39,820	-24,725	-3,630	17,466	19,561

AÑO 4

Concepto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
1. Ingresos	189,251	189,251	189,251	189,251	189,251	189,251	189,251	189,251	207,915	207,915	207,915	207,915
2. Costos	130,925	130,925	130,925	130,925	130,925	130,925	130,925	143,885	143,885	143,885	143,885	143,885
Utilidad bruta	58,327	58,327	58,327	58,327	58,327	58,327	58,327	45,366	64,030	64,030	64,030	64,030
	31%	31%	31%	31%	31%	31%	31%	22%	31%	31%	31%	31%
3. Gastos Administrativos	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	23,000
Sueldo encargado administrativo	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000
Aguinaldos												9,000
Contadora	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Telefonía (wifi)	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450
Electricidad y agua	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
Insumos de oficina	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350
Renta	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600
4. Gastos de Ventas	23,231	23,231	23,231	23,231	23,231	23,231	23,231	23,231	23,698	23,698	23,698	33,698
Sueldo ejecutivo de ventas	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
comisiones	4,731	4,731	4,731	4,731	4,731	4,731	4,731	4,731	5,198	5,198	5,198	5,198
Aguinaldos												10,000
Publicidad y promoción	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500
Viáticos para visitas KAM												
Gasolina	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
Mantenimiento de vehículos	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Seguro de vehículo	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
5. Total gastos	37,231	37,231	37,231	37,231	37,231	37,231	37,231	37,231	37,698	37,698	37,698	56,698
6. Flujo de efectivo	21,095	21,095	21,095	21,095	21,095	21,095	21,095	8,135	26,332	26,332	26,332	7,332
7. Flujo de efectivo acumulado	21,095	42,191	63,286	84,381	105,477	126,572	147,667	155,802	182,134	208,466	234,797	242,129

AÑO 5

Concepto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
1. Ingresos	207,915	207,915	207,915	207,915	207,915	207,915	207,915	207,915	254,940	254,940	254,940	254,940
2. Costos	143,885	143,885	143,885	143,885	143,885	143,885	143,885	176,647	176,647	176,647	176,647	176,647
Utilidad bruta	64,030	64,030	64,030	64,030	64,030	64,030	64,030	31,267	78,293	78,293	78,293	78,293
	31%	31%	31%	31%	31%	31%	31%	12%	31%	31%	31%	#¡REF!
3. Gastos Administrativos	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	23,000
Sueldo encargado administrativo	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000
Aguinaldos												9,000
Contadora	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Telefonía (wifi)	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450
Electricidad y agua	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
Insumos de oficina	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350
Renta	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600
4. Gastos de Ventas	25,198	25,198	25,198	25,198	25,198	25,198	25,198	25,198	26,374	26,374	26,374	36,374
Sueldo ejecutivo de ventas	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
comisiones	5,198	5,198	5,198	5,198	5,198	5,198	5,198	5,198	6,374	6,374	6,374	6,374
Aguinaldos												10,000
Publicidad y promoción	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Viáticos para visitas KAM												
Gasolina	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
Mantenimiento de vehículos	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Seguro de vehículo	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
5. Total gastos	39,198	39,198	39,198	39,198	39,198	39,198	39,198	39,198	40,374	40,374	40,374	59,374
6. Flujo de efectivo	24,832	24,832	24,832	24,832	24,832	24,832	24,832	-7,930	37,919	37,919	37,919	18,919
7. Flujo de efectivo acumulado	24,832	49,663	74,495	99,327	124,158	148,990	173,822	165,891	203,811	241,730	279,649	298,569