



Cartilla Metodológica

HERRAMIENTA PARA FORTALECER PROCESOS
ORGANIZACIONALES EN EL SECTOR AGRÍCOLA





Cartilla Metodológica

HERRAMIENTA PARA FORTALECER PROCESOS
ORGANIZACIONALES EN EL SECTOR AGRÍCOLA

Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA
Regional Huila

Carlos Mario Estrada Molina

Director General

Fermín Beltrán Barragán

Director Regional SENA Huila (E)

Adriana Marcela Valencia Cardona

Subdirectora del Centro de Desarrollo Agroempresarial
y Turístico del Huila

Revisores Técnicos

Heimar Hernán Coronado Hernández

Maestría en Dirección Estratégica

María Fernanda Lemus Cuchimba

Contador Público y Profesional en Finanzas y Negocios
Internacionales

Diseño y Diagramación

Imprenta Nacional de Colombia

Comité Editorial

William Orlando Triana Perdomo

Comunicador Social y Periodista SENNOVA

Gladys Losada Aguirre

Instructora SENNOVA

Cartilla Metodológica
Herramienta para fortalecer procesos organizacionales en el sector agrícola

Autores:

Yasmin Rocío Embús Quina

Investigadora SENNOVA

Yubeli Martínez Sánchez

Aprendiz Semillero de Investigación

ISBN: XXXXX

Huila, Colombia, 2019.

Primera edición

Edición digital

Esta publicación fue elaborada como resultado del proyecto de investigación aplicada: Diseño e implementación de modelo de innovación organizacional aplicado a pymes del sector cafetero y cacaotero del occidente del Huila, realizado por el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), el Centro de Desarrollo Agroempresarial y Turístico del Huila (CDATH), el Grupo de Investigación NOVA, en el marco del SENNOVA. También con la aprobación y contribución de cuatro pymes del occidente del Huila: la Asociación Mujer Agrocafé de Paicol Huila, la Asociación Agropecuaria el Teniente (ASOATE) del municipio de Nátaga, la Asociación de Cacaoteros del municipio de Nátaga (ASOCANA) y la Asociación de Cacaoteros de La Plata (ASOCACAOPLAT).



Contenido

PRESENTACIÓN	5
OBJETIVOS	6
COMO TRABAJAR CON ESTA CARTILLA	6
CAPÍTULO 1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE UNA ORGANIZACIÓN	7
1. IDENTIFICAR EL OBJETIVO DE SU EMPRESA	7
1.1. DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	7
1.2. CREACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	8
1.3. IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA	15
CAPÍTULO 2. MODELOS DE NEGOCIO Y SU VIABILIDAD ECONÓMICA	21
1. IDENTIFICACIÓN DE DIFERENTES MODELOS DE NEGOCIO.....	21
1.1. BUSSINESS MODEL CANVAS	21
1.2. MODELO GENERAL CONCEPTUAL EX ANTE DEL PROCESO QUE RELACIONA AL MODELO DE NEGOCIO, LAS NECESIDADES DEL CLIENTE Y LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EN LA MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL	23
1.3. MODELO DE NEGOCIOS DE FLEISCH	25
1.4. MODELO PESCE, PLANEACIÓN ESTRATÉGICA E-COMMERCE	25
2. COMPARACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO ANALIZADOS	27
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	36
BIBLIOGRAFÍA	37



Presentación

El Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) organizó esta cartilla de tal manera que sirviera como herramienta metodológica para fortalecer los procesos organizacionales del sector agrícola del país, presentando la información necesaria para desarrollar una planeación estratégica eficaz, además, presentará algunos de los modelos de negocios existentes en todo el mundo que fueron esenciales para el desarrollo de esta investigación. Para ello se realizó una vigilancia científico-tecnológica como herramienta para identificar y analizar los modelos de negocios existentes y su efectividad, que han sido utilizados por grandes empresas de bienes y servicios reconocidas en el ámbito nacional e internacional. Esta información permitió adquirir un mayor conocimiento para aplicarlo a las empresas productoras de café y cacao del occidente del Huila.

El departamento del Huila encabeza el ranking de producción de café en todo el país, esto ratificado en el Congreso Cafetero realizado en diciembre de 2018 en Bogotá, el Huila tomó ventaja con respecto a los demás departamentos productores, con una participación del 18.48%, seguido de Antioquia con 14.80% Tolima con 13,14%, Cauca con 10,28% y Caldas

con 7,97%. Además, el Comité Departamental de Cafeteros reportó que en el periodo entre julio de 2018 y junio de 2019, el Huila alcanzó una producción general de 7.426. 920 sacos de café, un incremento de casi el 12% frente al mismo periodo del año anterior, donde se produjeron 6.540.211 sacos de café. El 2019 se concluyó con 147.429 hectáreas de café cultivadas por 83.525 cafeteros, en 101.168 predios (La Nación, 2019).

Por otro lado, Agronet (2019) afirma, que el Huila es el primer exportador nacional y ocupa el cuarto lugar como productor nacional de cacao, convirtiéndose en un nuevo emblema del desarrollo social, económico y ambiental, apetecido por su calidad en mercados internacionales.

Y la producción nacional de cacao fue de 4.051 toneladas solo en el Huila, esto equivale al 6,8% de participación (Fedecacao 2019). Estas cifras son el resultado del arduo trabajo que realizan miles de familiar dependientes de este cultivo y la producción del mismo.

Esta es una de las razones por las cuales se desarrolló el proyecto de investigación: Diseño

e implementación de un modelo de innovación organizacional aplicado a pymes del sector cafetero y cacaotero del occidente del Huila, estas pymes vienen presentando diversos problemas, como la falta de un plan estratégico que les permita establecer objetivos corporativos en cada una de sus áreas y así fijar el cumplimiento de sus objetivos en un determinado tiempo, estos son factores organizacionales esenciales para tomar la decisión correcta en cuanto a precios, negociación con proveedores, políticas de descuento, gestión con los canales de distribución. Esta información fue verificada a través de una vigilancia tecnológica realizada en once asociaciones del occidente del Huila, seis asociaciones cafeteras y cinco asociaciones cacaoteras, establecidas en los municipios de La Plata, La Argentina, Paicol, Tesalia y Nátaga. Se determinó diseñar e implementar un modelo de innovación organizacional que permitiera crear un plan estratégico para superar las deficiencias operativas, comerciales, de innovación y financieras encontradas en estas asociaciones.

A continuación, se presenta una guía metodológica que permite comprender y elaborar los aspectos organizacionales de una empresa del sector agrícola de manera fácil y correcta.

OBJETIVOS

- Definir los componentes necesarios para elaborar la planeación estratégica que le permita a las pymes del sector agrícola fortalecer sus procesos organizacionales.

- Presentar los diferentes resultados obtenidos del diseño e implementación del modelo de innovación organizacional aplicado a pymes del sector cafetero y cacaotero del occidente del Huila.
- Identificar las diferencias y similitudes de algunos modelos de negocios existentes utilizados por grandes empresas con reconocimiento nacional e internacional.

Como trabajar con esta cartilla

Esta cartilla presenta pequeños conceptos de cómo elaborar y desarrollar una planeación estratégica para pymes del sector agrícola, luego refleja la implementación y los resultados obtenidos en la aplicación del modelo de innovación organizacional en cuatro asociaciones del sector cafetero y cacaotero en el occidente del Huila, facilita el desarrollo de cómo empezar y mantener una empresa, la mejor forma de crear estrategias innovadoras, tanto en la creación de nuevos productos como la creación de procesos para agilizar la producción y la optimización de los recursos físicos y financieros de la organización.

Esta cartilla también presenta la comparación de algunos modelos de negocio existentes y exitosos de varias organizaciones nacionales e internacionales, que fueron el complemento en la implementación del modelo de innovación organizacional aplicado en las asociaciones involucradas en este proyecto de investigación.

Capítulo 1.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE UNA ORGANIZACIÓN

1. IDENTIFICAR EL OBJETIVO DE SU EMPRESA

El punto de partida de la planeación estratégica de una empresa es la visión, que define a dónde se quiere ir y lo que se quiere lograr en determinado plazo, durante este proceso también se desarrolla la misión que distingue a la empresa de la competencia, a quien se dirige, se define los valores asociados con la forma de trabajar de la organización. La planeación estratégica consiste en tener una serie de objetivos y cambiar la situación de la empresa para mejorarla, planificando una serie de acciones y controlando que se estén cumpliendo las metas que se han fijado, dentro de sus beneficios. Después de establecer la visión, la misión y los valores, la empresa debe someterse a un sistema formal de planeación estratégica, que se puede dividir en 3 fases: (1) definición de objetivos estratégicos, (2) planeación estratégica e (3) implementación estratégica.

1.1. DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

En esta fase, se debe realizar un análisis para evaluar la situación de su empresa, el entorno en el que se encuentra (¿qué hace la competencia?), conocer el importe de los beneficios obtenidos, el importe de la facturación y otros aspectos organizacionales. Las perspectivas futuras pueden generarse a partir de este análisis. Si usted, como empresario, no tienen claro qué hace su negocio, qué lo hace especial, qué lo hace diferente de la competencia, a dónde quiere ir, qué quiere lograr y en qué plazo, no conocerá las posibilidades de la empresa.

El proceso anterior se ha llevado a cabo en once pequeñas y medianas empresas (pymes) del occidente del Huila (seis pymes del sector cafetero y cinco del sector cacaoero) en cumplimiento de uno de los objetivos del presente proyecto de investigación “Diagnosticar el modelo de negocio y desarrollo competitivo actual de las pymes del sector cafetero y cacaoero del occidente del Huila”, información recopilada hasta marzo de 2019.

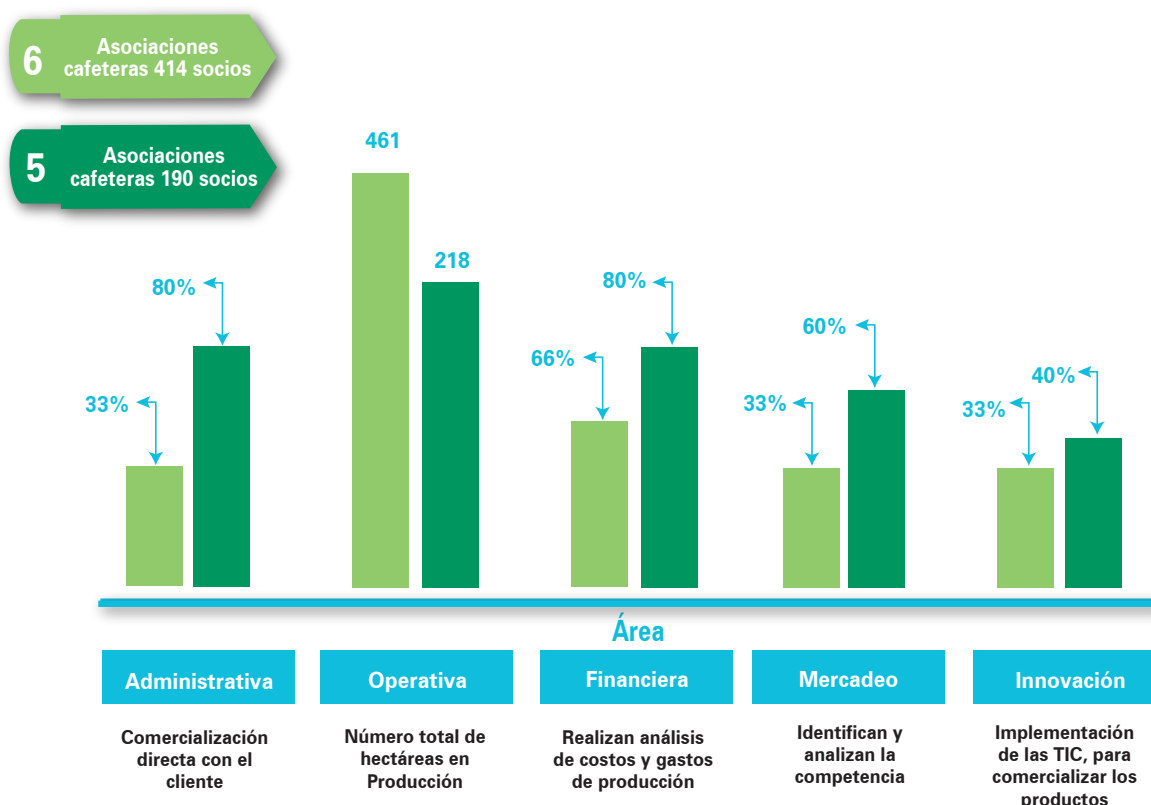


Figura 1. Situación organizacional de cuatro asociaciones del occidente del Huila (marzo de 2019)

Fuente: Los autores

1.2. CREACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica, es una herramienta de gestión empresarial destinada a encontrar un camino claro para la consecución de objetivos y en la que se basan gran parte de las decisiones al interior de cualquier organización (Roncancio, 2018).

Esta fase se lleva a cabo tan pronto como se conoce la situación de la empresa, independientemente de su resultado, en la que se definen una serie de posibilidades en beneficio de la empresa.

- Lo primero que hay que hacer para definir estas posibilidades es involucrar al personal adecuado, lo que se refiere a los asocia-

dos, socios, accionistas de la empresa, que están obligados a participar en la planeación estratégica. En este proceso hay una figura importante que es el planeador estratégico, una persona responsable de organizar los objetivos en acciones claras y alcanzables para acompañar a un equipo que involucra a todas las áreas de la organización como la financiera, talento humano, ventas, entre otras. Una vez identificadas las condiciones y capacidades en las que se encuentra la organización, para definir la planeación estratégica es necesario crear una línea de tiempo razonable que dependerá del grado de madurez que tenga la empresa.

- Lo segundo es conocer los antecedentes de su organización antes de crear la pla-

neación estratégica. Es importante obtener información tanto interna como externa que influya en la planeación estratégica. El análisis FODA o el análisis de las cinco fuerzas de Porter se pueden utilizar para analizar estos datos.

- El tercer paso es seleccionar y desarrollar un modelo de planeación estratégica que le permita definir sus prioridades, objetivos, indicadores, iniciativas y la manera fácil de organizarlos y administrarlos.

Objetivos: Se trata de fines o metas desarrollados a nivel estratégico, que la organización puede alcanzar en un período de tiempo determinado y que deben ser claros, coherentes, medibles y alcanzables.

Indicadores: Es una herramienta de medición que permite hacer seguimiento a los objetivos de una organización, idealmente deben ser accionables, cuantificables, comprensibles, repe-

tibles y oportunos.

Iniciativas: Se trata de planes de acción o proyectos diseñados para lograr alcanzar los objetivos que propone la estrategia.

- El cuarto paso es organizar un mapa estratégico que consiste en una representación visual de la planeación estratégica y que ayudará a todo su equipo a comprender cómo funciona los elementos de sus estrategias.

Estos cuatro pasos de la planeación estratégica se aplicaron en cuatro pymes del occidente del Huila, dos pymes del sector cafetero y dos del cacaotero. Este es el resultado del objetivo general del presente proyecto de investigación, que consiste en la evaluación de un modelo de innovación organizacional aplicada a cuatro pymes de los dos sectores, llevado a cabo en el transcurso del 2019. Gracias a los resultados del diagnóstico empresarial, dirigi-



do a once pymes del occidente del Huila, se realizó la selección de estas cuatro empresas que mostraron importantes deficiencias en las áreas de administración, finanzas, mercadeo, operaciones e innovación, además, de la disposición y contribución al mejoramiento por parte de los asociados. A continuación, se presenta una lista de los resultados de este prototipo, aplicado en estas asociaciones siguiendo los pasos anunciados:

- Logramos reunir a los asociados de estas empresas y conocer las diferentes opiniones y puntos de vista de algunos de ellos. El que más aportó y propuso fue el representante legal, quien en esta primera ocasión y por un período determinado de cinco me-

ses tuvo la tarea de ordenar los propósitos del equipo en acciones claras y realizables. Fue muy importante conocer los antecedentes de cada asociación para crear la planeación estratégica, para estos casos se utilizó el análisis FODA. El análisis FODA, es una metodología reconocida por su facilidad de uso, sobre todo por la solidez de los hallazgos que proporciona, en dos factores: (1) Internos: corresponden a las fortalezas y debilidades que se pueden identificar en términos de disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de los productos, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros; y (2) Externos: se trata de las oportunidades y amenazas en el contexto que rodea a una organización.

FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA		FACTORES EXTERNOS DE LA EMPRESA	
Debilidades (-)		Amenazas (-)	
1	¿Qué se puede evitar?	1	¿A que obstáculos se enfrenta la empresa?
2	¿Qué se puede mejorar?	2	¿Qué hacen los competidores?
3	¿Qué desventajas hay en la empresa?	3	¿Qué frenaría la actividad de la empresa?
4	¿Qué factores reducen las ventas?	4	
5	¿Qué se hace mal?	5	
6		6	
7		7	
8		8	
9		9	
10		10	
Fortalezas (+)		Oportunidades (+)	
1	Trato al cliente.	1	¿Qué circunstancias mejoran las situaciones?
2	Variedad de productos.	2	¿Qué tendencias del mercado pueden favorecernos?
3	Horarios de atención.	3	¿Qué coyuntura económica nos ayudará?
4		4	
5		5	
6		6	
7		7	
8		8	
9		9	
10		10	

Figura 2. Matriz FODA para análisis estratégico

Fuente: Plantilla Excel.com (s.f.)

A continuación, se refleja el análisis FODA, de dos de las asociaciones involucradas en el proyecto:

FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA		FACTORES EXTERNOS DE LA EMPRESA	
Debilidades (-)		Amenazas (-)	
1	Poca demanda en el mercado.	1	Resistencia a los nuevos cambios del mercado.
2	Poca fuerza en la imagen y marca, poco reconocimiento en la zona.	2	No satisfacer las necesidades del mercado.
3	No contar con la infraestructura adecuada.	3	Mayor competencia en la zona.
4	Solo cuenta con una variedad de café.	4	Poca producción de café.
5	No tener una amplia línea de productos.	5	Precios altos de los insumos.
6	No contar con la maquinaria necesaria.	6	Plagas.
7	Ausencia de asistencia en el servicio.	7	Cambios de clima de forma brusca.
8	Desconocimiento de innovación tecnológica.	8	
Fortalezas (+)		Oportunidades (+)	
1	Precios competitivos.	1	Transformar el producto y establecer nuevos.
2	Área cafetera con buena producción la mayoría de sus plantación son nuevas.	2	Crecimiento en el mercado de la zona.
3	Buena calidad de producto.	3	Potencial de crecimiento.
4	Un comprador en el exterior de su producto.	4	Nicho de mercado por exportar.
5	Los productores cuentan con experiencia en gestión técnica.	5	Crear y expandir nuevos productos en el mercado.
6		6	Aprovechamiento de recursos renovables derivados de sus productos.
7		7	interés del consumidor por café orgánico.
8		8	Aprovechamiento de recursos renovables derivados de sus productos.

Figura 3. Matriz FODA - Asociación cafetera del occidente del Huila

Fuente: Adaptado de Planilla Excel.com (s.f.)

FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA		FACTORES EXTERNOS DE LA EMPRESA	
Debilidades (-)		Amenazas (-)	
1	Solo ofrece sus servicios en tiendas del municipio.	1	Resistencia a los nuevos cambios del mercado.
2	Poca fuerza en la imagen y marca, no tiene reconocimiento en la zona aledañas del municipio.	2	No satisfacer las necesidades del mercado.
3	No contar con la infraestructura adecuada.	3	Poca producción de cacao.
4	Solo cuenta con una variedad de cacao.	4	Precios altos de los insumos.
5	No contar una amplia línea de productos.	5	Plagas.
6	Falta de capacitación atención al cliente.	6	Cambios de clima de forma brusca.
7	Ausencia de asistencia en el servicio.	7	
8	Desconocimiento de innovación tecnológica.	8	
Fortalezas (+)		Oportunidades (+)	
1	Precios competitivos.	1	Transformar el producto y establecer nuevos.
2	Buena calidad de producto.	2	Crecimiento en busca de nuevos mercados de la zona aledaña.
3	Un comprador en el exterior de su producto.	3	Potencial de crecimiento.
4	Producto transformando cuenta con sus prioridades naturales.	4	Nicho de mercado por exportar.
5	Los productores cuentan con experiencia en gestión técnica.	5	Crear y expandir nuevos productos en el mercado.
6	Transformación de su producto.	6	Aprovechamiento de recursos renovables derivados de sus productos.
7	Contar con la maquinaria necesaria.	7	Poca competencia en la zona.
8		8	

Figura 4. Matriz FODA - Asociación cacaotera del occidente del Huila

Fuente: Adaptado de Planilla Excel.com (s.f.)

Para el desarrollo del modelo de planeación estratégica se definieron sus objetivos, indicadores e iniciativas respectivas, para reflejar esta información, fue conveniente diseñar un modelo de innovación organizacional basado en el cuadro de mando integral, también conocido como Balanced Scorecard propuesto por Kaplan y Norton (1992) citado por Roncancio (2019), así mismo, se complementó con los diferentes modelos de negocio exitosos identificados y aplicados en grandes empresas en el ámbito nacional e internacional.

El cuadro de mando integral, es una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en objetivos interrelacionados, medibles a través de indicadores y vinculados a las acciones empresariales, lo que permite que todos los empleados de la empresa se alineen con la estrategia para que todos hablen el mismo idioma a la hora de desarrollarla. La propuesta se desarrolla desde cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos, formación y crecimiento (Kaplan y Norton, 1992, citado por Roncancio, 2019).



Figura 5. Balanced Scorecard

Fuente: Cmigestión (s.f.)

Ahora bien, las cuatro asociaciones en las que se implementó este proceso se interesaron por las siguientes perspectivas:

- *Desde la perspectiva financiera:* el objetivo es maximizar las utilidades y saber si la estrategia cumple o no con este propósito, la forma de identificarlo es a través de los indicadores financieros. El cumplimiento de esta estrategia se refleja en el crecimiento de los ingresos y la productividad. El objetivo financiero fundamental de una organización, es lograr un aumento sostenible de los activos para los dueños de la empresa y los accionistas, en este caso a los asociados.

¿Cómo se logra el aumento sostenible de los activos para los asociados de las empresas que quieren maximizar sus utilidades?

La respuesta a este interrogante viene inevitablemente del cliente

- *La perspectiva del cliente:* debe facilitar la determinación de lo que se debe entregar y el valor agregado que debe tener el producto.

Para cumplir con algunos de los indicadores de esta estrategia, se logra con la satisfacción del cliente, la retención del cliente, la adquisición de nuevos clientes y la rentabilidad del cliente.

- *La perspectiva de los procesos internos:* si la perspectiva del cliente facilita lo que se debe entregar y el valor agregado que debe recibir el producto, la perspectiva de los procesos internos, es la responsable de establecer cómo hacerlo. Esta perspectiva entrega la propuesta de un valor diferenciado del producto y muestra cómo lograrlo. Los procesos internos tienen dos componentes comunes que proporcionan y entregan un producto de valor para el cliente, la mejora de procesos y la reducción de costos para la propuesta financiera. Kaplan y Norton (1992) citado por Roncancio, G. (2019), han organizado los procesos internos en cuatro grupos: (1) proceso de gestión de operaciones, (2) procesos de gestión de clientes, (3) proceso de innovación y (4) proceso reguladores y sociales.

Proceso de gestión de operaciones	Proceso de gestión de operaciones	Proceso de innovación	Proceso reguladores y sociales
<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración y desarrollo de producción. • Entrega de productos a los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación en clientes. • Entrega de productos a los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hace referencia al desarrollo de nuevos productos, procesos y servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conservar el derecho de operar en las comunidades y países donde producen y venden.

Figura 6. Clasificación de los procesos internos

Fuente: Los autores

¿Cómo se mejora en los procesos internos?

Estos se mejoran desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

- La perspectiva de aprendizaje y desarrollo: esta perspectiva describe los activos intangibles de la organización y su papel en el desarrollo de la estrategia, que propone tres categorías: capital humano, capital de la información y capital organizacional.



Figura 7. Categoría de la perspectiva aprendizaje y desarrollo para ejecutar la estrategia

Fuente: Los autores

Es importante que los objetivos de las cuatro perspectivas estén interrelacionados (causa y efecto), como se muestra a continuación (Figura 8):

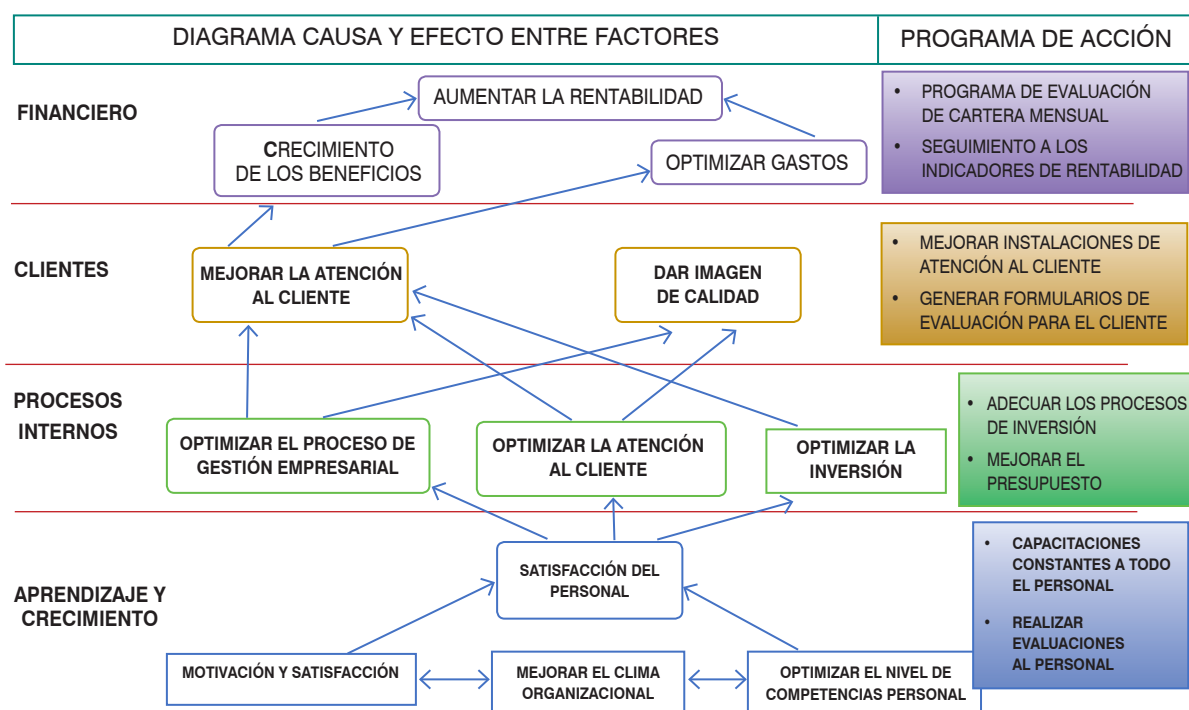


Figura 8. Cuadro de Mando Integral

Fuente: Berenguer (2017)

- Como último paso antes de implementar la estrategia, las cuatro asociaciones del occidente del Huila, desarrollaron su respectivo mapa estratégico como herramienta para facilitar el entendimiento de las estrategias establecidas a cada uno de los asociados.

1.3. IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

Una vez que la organización tiene lista la planeación estratégica, continúa con la implementación y debe asegurar que todos los recursos a su disposición están alineados con su estrategia, sin descartar un programa de comunicación y la obtención de herramientas tecnológicas que le permitan controlar cada actividad de acuerdo con los objetivos.

- Para implementar la estrategia, primero se debe coordinar con el equipo de trabajo responsable para llevar a cabo la planeación estratégica y luego monitorear su ejecución.
- Asegurarse que los miembros de la organización sean plenamente conscientes de esta planeación estratégica y de su mapa estratégico. Desde la perspectiva interna, los empleados deben visualizar cómo su trabajo diario influye en los resultados y metas propuestas. Y desde la perspectiva externa, es importante dar a conocer la planeación a sus clientes.
- El segundo paso, una vez puesta en marcha, se evalúa el funcionamiento de la estrategia para identificar si es la correcta, en caso contrario establecer cómo se puede mejorar. El proceso de evaluación debe generar informes cada trimestre que resalten los resultados con sus respectivos avances en los indicadores y reunir a los grupos de interés de la organización para informar sobre el progreso de su estrategia.

Estos dos pasos de la implementación estratégica, se llevó a cabo en las cuatro asociaciones del sector cafetero y cacaotero del occidente del Huila; a continuación, se relaciona los objetivos establecidos y resultados obtenidos en dos de estas asociaciones (Tabla 1 y Tabla 2).

Mapa estratégico - Asociación cafetera del occidente del Huila

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	OBJETIVO	FRECUENCIA MEDICIÓN	ÓPTIMO	TOLERANTE	DEFICIENTE	RESULTADOS	SEGUIMIENTO
Financiera	Mejorar los ingresos por medio de la transformación del café pergamino seco a café molido especial.	Participación de ventas en tiendas y supermercados en el municipio y zonas aledañas.	15%	Mensual	15%	10%	5%	0%	Se continúa ofreciendo solo café pergamino seco, debido a la falta de maquinaria para la respectiva transformación de café molido.
	Crear alternativas para generar ingresos por medio de aportes voluntarios de los asociados.	Créditos de fondo rotativo, aporte de recursos financieros de forma mensual por parte de los asociados para su libre inversión.	14%	Mensual	14%	12%	9%	12%	El aporte mensual es de \$70.000 pesos acordados entre los asociados de la empresa; no ha sido posible cumplir con esta estrategia debido al incumplimiento de aportes de los mismos asociados.
	Diversificación de nuevos productos aprovechando los recursos renovables derivados de café (ceceza de café).	Elaboración de dos subproductos a base de residuos derivados de café, realizar prueba de aceptación a posibles clientes.	50%	Bimestral	50%	30%	10%	50%	Se realizó el proceso de la elaboración de dos subproductos (cackey y bebida néctar).
Cliente	Mejorar satisfacción del cliente actual.	Satisfacción del cliente.	20%	Mensual	20%	15%	10%	10%	Cumplimiento en la conservación de calidad del café pergamino, no se ha logrado la cantidad solicitada.
	Retención de nuevos clientes.	Transformación del café molido especial.	15%	Mensual	15%	10%	5%	0%	Se continúa ofreciendo solo café pergamino seco, debido a la falta de maquinaria para la respectiva transformación del café molido.

Tabla 1. Mapa estratégico de la asociación cafetera del occidente del Huila

Fuente: Los autores

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	OBJETIVO	FRECUENCIA MEDICIÓN	ÓPTIMO	TOLERANTE	DEFICIENTE	RESULTADOS	SEGUIMIENTO
Procesos internos	Optimizar los recursos físicos.	Cuidado de la maquinaria y elementos utilizados en los procesos.	50%	Mensual	50%	30%	10%	50%	Elaboración de fichas técnicas, hojas de vida de cada uno de los equipos, con el fin de llevar control para realizar mantenimientos correctivos y preventivos que permita aumentar la vida útil de los mismos.
	Reestructuración organizacional.	Definir el manual de funciones para el conocimiento de obligaciones de cada perfil.	100%	Mensual	100%	70%	50%	100%	El representante legal se estaba encargando del total de las actividades, por esta razón se elaboró manual de funciones y se le dio a conocer a cada persona responsable del área.
	Optimizar los recursos financieros.	Reducción de gastos.	15%	Mensual	15%	10%	5%	10%	Elaboración de un presupuesto anual.
Capacidad de aprendizaje	Motivación laboral.	Satisfacción laboral.	100%	Semestral	100%	70%	50%	70%	Integración en actividades creativas, en pro de mejorar el ambiente laboral.
	Implementación de riesgos.	Elaboración de la matriz de riesgos laborales.	100%	Semestral	100%	70%	50%	70%	Elaboración de matriz de riesgos que muestre a qué se encuentran expuestos los asociados en sus diferentes actividades. Demostrar que la asociación vela por la seguridad de sus trabajadores y que cuentan con las medidas necesarias para reducir riesgos laborales potenciales.
	Facilita la gestión de talento humano.	Asesoría de asociados por horas.	50	Horas	50	30	15	30	Capacitación en atención al cliente, proceso de ventas, sensibilización, asociatividad y planeación estratégica.

Tabla 1. Mapa estratégico de la asociación cafetera del occidente del Huila

Fuente: Los autores

Mapa estratégico - Asociación cacaotera del occidente del Huila

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	OBJETIVO	FRECUENCIA MEDICIÓN	ÓPTIMO	TOLERANTE	DEFICIENTE	RESULTADOS	SEGUIMIENTO
Financiera	Mejorar los ingresos vendiendo una cantidad mayor del producto.	Participación de ventas en tiendas y supermercados en zonas aledañas.	15%	Mensual	15%	10%	5%	0%	En la zona de cultivo, presenta problemas de constante lluvia, por tal razón no se ha logrado producir mayor cantidad de cacao, y lo que poco que se produce solo se ofrece en la zona urbana del municipio.
	Crear alternativas para generar ingresos por medio de aportes voluntarios de los asociados.	Créditos de fondo rotativo, aporte de recursos financieros de forma mensual por parte de los asociados para su libre inversión.	8%	Mensual	8%	5%	3%	3%	El aporte mensual es de \$80.000 pesos acordados entre los asociados de la empresa, no ha sido posible cumplir con esta estrategia debido al incumplimiento de aportes de los mismos asociados.
	Diversificación de nuevos productos aprovechando los recursos renovables derivados de cacao (cascarilla después de la trilla del cacao).	Elaboración de dos subproductos a base de residuos derivados de cacao, realizar prueba de aceptación a posibles clientes.	50%	Bimestral	50%	30%	10%	50%	Se realizó el proceso de elaboración de un subproducto (galletas).
Cliente	Mejorar satisfacción del cliente actual.	Satisfacción del cliente.	50%	Mensual	50%	30%	10%	40%	Calidad en el producto, entrega al lugar donde se encuentra el cliente. No se ha logrado la cantidad solicitada.
	Retención de nuevos clientes.	Ofrecer los productos en zonas aledañas del municipio.	15%	Mensual	15%	10%	5%	0%	Se continúa ofreciendo el producto en un solo municipio, debido a la falta de mayor producción.

Tabla 2. Mapa estratégico de la Asociación cacaotera del occidente del Huila

Fuente: Los autores

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	OBJETIVO	FRECUENCIA MEDICIÓN	ÓPTIMO	TOLERANTE	DEFICIENTE	RESULTADOS	SEGUIMIENTO
Procesos internos	Optimizar los recursos físicos.	Cuidado de la maquinaria y elementos utilizados en los procesos.	50%	Mensual	50%	30%	10%	50%	Elaboración de fichas técnicas, hojas de vida de cada uno de los equipos, con el fin de llevar control para realizar mantenimientos correctivos y preventivos para aumentar la vida útil de los mismos.
	Reestructuración organizacional.	Definir el manual de funciones para el conocimiento de obligaciones de cada perfil.	100%	Mensual	100%	70%	50%	100%	Solo cinco de los asociados se responsabilizan del funcionamiento de la empresa, por esta razón se elaboró manual de funciones y se le dio a conocer a cada persona responsable del área.
Capacidad de aprendizaje	Motivación laboral.	Satisfacción laboral.	100%	Semestral	100%	70%	50%	50%	Integración en actividades recreativas, en pro de mejorar el ambiente laboral.
	Implementación de riesgos.	Elaboración de la matriz de riesgos laborales.	100%	Semestral	100%	70%	50%	70%	Elaboración de matriz de riesgos para mostrar los posibles riesgos a los que se encuentran expuestos los asociados en sus diferentes actividades. Demostrar que la asociación vela por la seguridad de sus trabajadores y que cuentan con las medidas necesarias para reducir riesgos laborales potenciales.
	Facilita la gestión de talento humano.	Asesoría de asociados por horas.	50	Horas	50	30	15	30	Capacitación en atención al cliente, proceso de ventas, sensibilización, asociatividad y planeación estratégica.

Tabla 2. Mapa estratégico de la Asociación cacaotera del occidente del Huila

Fuente: Los autores

De acuerdo con Roncancio (2018), consultor en inteligencia de negocios y gerente de cuentas, anuncia que los beneficios que ha obtenido a través de la planeación estratégica en su organización son los siguientes: (1) da dirección a todo su equipo de trabajo, (2) aumenta

la permanencia de su negocio, (3) permite tomar mejores decisiones, (4) establece una estructura para coordinar y controlar las actividades, (5) facilita la distribución del tiempo y los recursos, (6) fomenta una mejor comunicación entre el equipo, entre otros.

Capítulo 2.

MODELOS DE NEGOCIO Y SU VIABILIDAD ECONÓMICA

1. IDENTIFICACIÓN DE DIFERENTES MODELOS DE NEGOCIO

En este capítulo se presentan algunos de los modelos de negocio existentes en el mundo, que fueron esenciales para el desarrollo de esta investigación. Esta información fue analizada e implementada en las estrategias organizacionales de las cuatro empresas productoras de café y cacao del occidente del Huila que participaron en el proyecto de investigación. Para ello se realizó una vigilancia científico-tecnológica como herramienta para identificar y analizar los modelos de negocios existentes y su efectividad, que han sido utilizados por grandes empresas de bienes y

servicios reconocidas en el orden nacional e internacional.

A continuación, se presenta una lista de modelos de negocio que han tenido éxito en el mercado al ser implementados en grandes empresas:

1.1. BUSINESS MODEL CANVAS

Según Osterwalder y Pigneur (2011), un modelo de negocio describe la base sobre la que una empresa crea, proporciona y capta valor.

Este modelo de negocio se divide en nueve módulos/bloques, que se muestran a continuación (Figura 9):

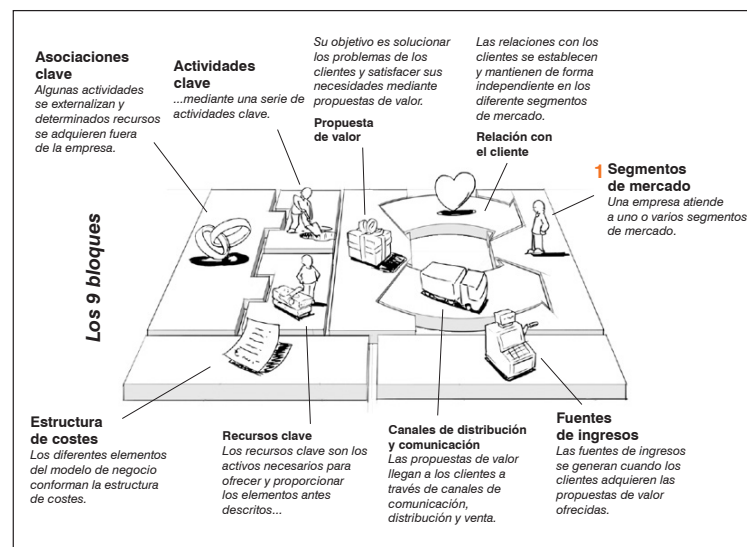


Figura 9. Business Model Canvas: de la idea al modelo de negocio

Fuente: Osterwalder y Pigneur (2011)

Ventajas competitivas Business Model Canvas

- Simplicidad de interpretación: se habla de los bloques (Figura 9,) son elementos distribuidos organizadamente, permiten interpretar de manera muy simple la forma en que la empresa crea valor para los clientes y logra competitividad.
- Es un modelo aplicable a cualquier tamaño de empresas, micro emprendimientos o grandes negocios, dentro de cualquier actividad.
- Este modelo es una herramienta estratégica que utiliza básicamente el lenguaje visual para crear y desarrollar modelos de negocio innovadores, reduciendo la complejidad.
- Trabajo en equipo. La simplicidad del método, orientado a soluciones rápidas que facilita la generación de ideas.
- Análisis estratégico en una hoja. Es una poderosa herramienta para el análisis estratégico, análisis del mercado, competidores, clientes, proveedores, estructuras y procesos.
- No hay limitaciones geográficas, esto es porque la red es global, así que se puede ampliar el comercio a donde sea.
- Puede mostrar y ofertar una mayor gama de productos.
- El coste tanto de inicio como de mantenimiento, es mucho más reducido que en un negocio de comercio tradicional.
- Ahorra tiempo al momento de realizar la compra para el cliente.
- Existe una mayor facilidad para desarrollar las estrategias de marketing en lotes, cupones y descuentos.
- Puede ofrecer más información al cliente.
- Existe una mayor posibilidad de comparación de productos con sus precios y características.
- Puedes ser su propio jefe.
- No hay limitación horaria, esto permite adecuar su horario de trabajo y encajarlo a su ritmo de vida.

El lienzo del modelo de negocio (Figura 10), es una herramienta útil que puede ser integrada con otro modelo de negocio (nuevo/existente), en la búsqueda de su complementariedad en beneficio de la organización en la que se aplica (Osterwalder y Pigneur, 2011).

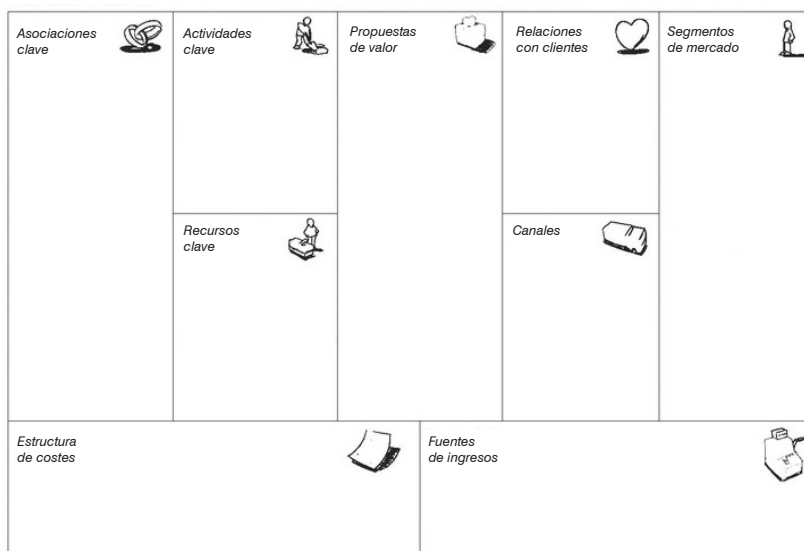


Figura 10. Plantilla para el lienzo del modelo del negocio

Osterwalder y Pigneur (2011),

1.2. MODELO GENERAL CONCEPTUAL EX ANTE DEL PROCESO QUE RELACIONA AL MODELO DE NEGOCIO, LAS NECESIDADES DEL CLIENTE Y LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EN LA MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

Más que un modelo de negocio, es un estudio documental donde se establece un modelo general de conceptos y procesos, basado en diferentes opiniones y estudios de autores especializados en el tema del fortalecimiento empresarial a través de la historia, en la cual conectan diferentes áreas: mercadotecnia,

matrices competitivas, creación de la estrategia y gestión de la innovación. Estas áreas comprenden las necesidades del cliente, la gestión de la innovación, la propuesta de valor agregado, objetivos organizacionales, atributos del mercado, posicionamiento competitivo y de riesgos, análisis estratégico, tecnología, comercialización organizada, entre otras cosas, con el fin de mejorar la competitividad empresarial.

En la presente investigación, se utilizó los estudios de casos de Mejía, Sánchez y González (2012), los cuales se presentan a continuación:

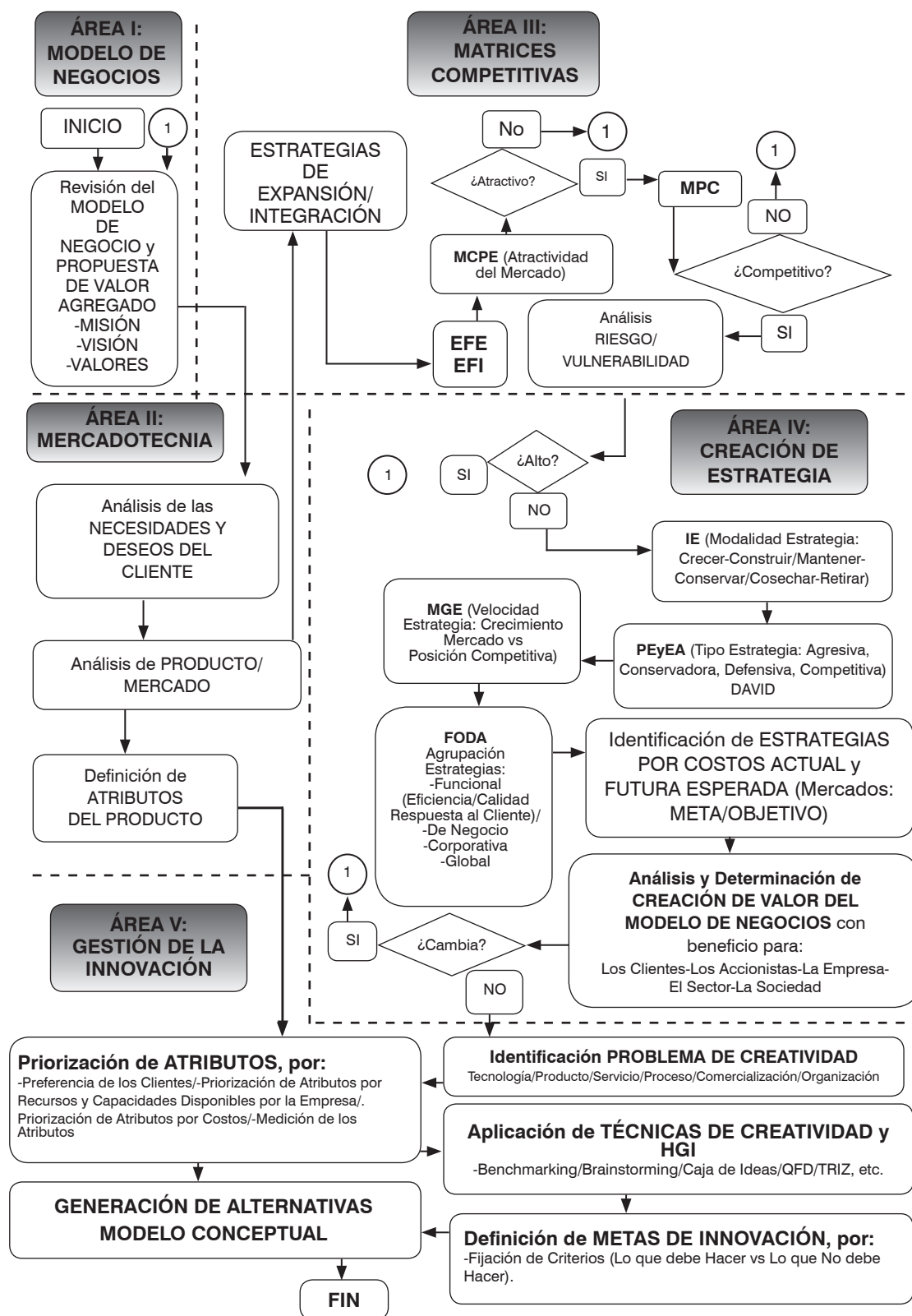


Figura 11. Esquema modelo general conceptual ex ante del proceso que relaciona al modelo de negocio, las necesidades del cliente y la gestión de la innovación en la mejora de la competitividad empresarial

Fuente: de Mejía, Sánchez y González (2012).

Este esquema o gráfico de flujo, facilitó el diseño de gran parte de la planeación estratégica, la elaboración e implementación del modelo de innovación organizacional definida en el capítulo uno de esta cartilla.

1.3. MODELO DE NEGOCIOS DE FLEISCH

Este modelo de negocio es el resultado de un estudio documental, el cual describe la importancia de los factores que determinan la innovación de un modelo de negocio al crear ventajas competitivas. El modelo de negocio Fleisch, se fundamenta en preguntas básicas, su elaboración está basada en la propuesta de valor dirigida a la satisfacción del cliente, tal y como se muestra a continuación en la (Figura 12):

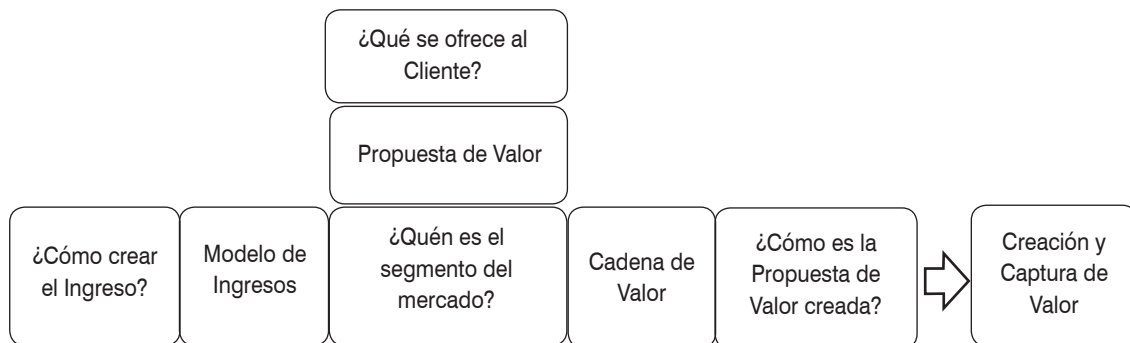


Figura 12. Esquema modelo de negocio Fleisch

Fuente: Fleisch (2012), adaptado por Mejía y Sánchez (2015)

1.4. MODELO PESCE, PLANEACIÓN ESTRATÉGICA E-COMMERCE

Tarazona, Medina y Giraldo (2013) proponen, un modelo de organización para llevar a cabo la planeación estratégica del comercio electró-

nico (e-commerce) con el modelo PESCE (Figura 13), el cual proporciona un método que permite a las empresas evaluar su situación organizacional y las técnicas para implementar una solución de comercio electrónico coherente con su plan de negocio.

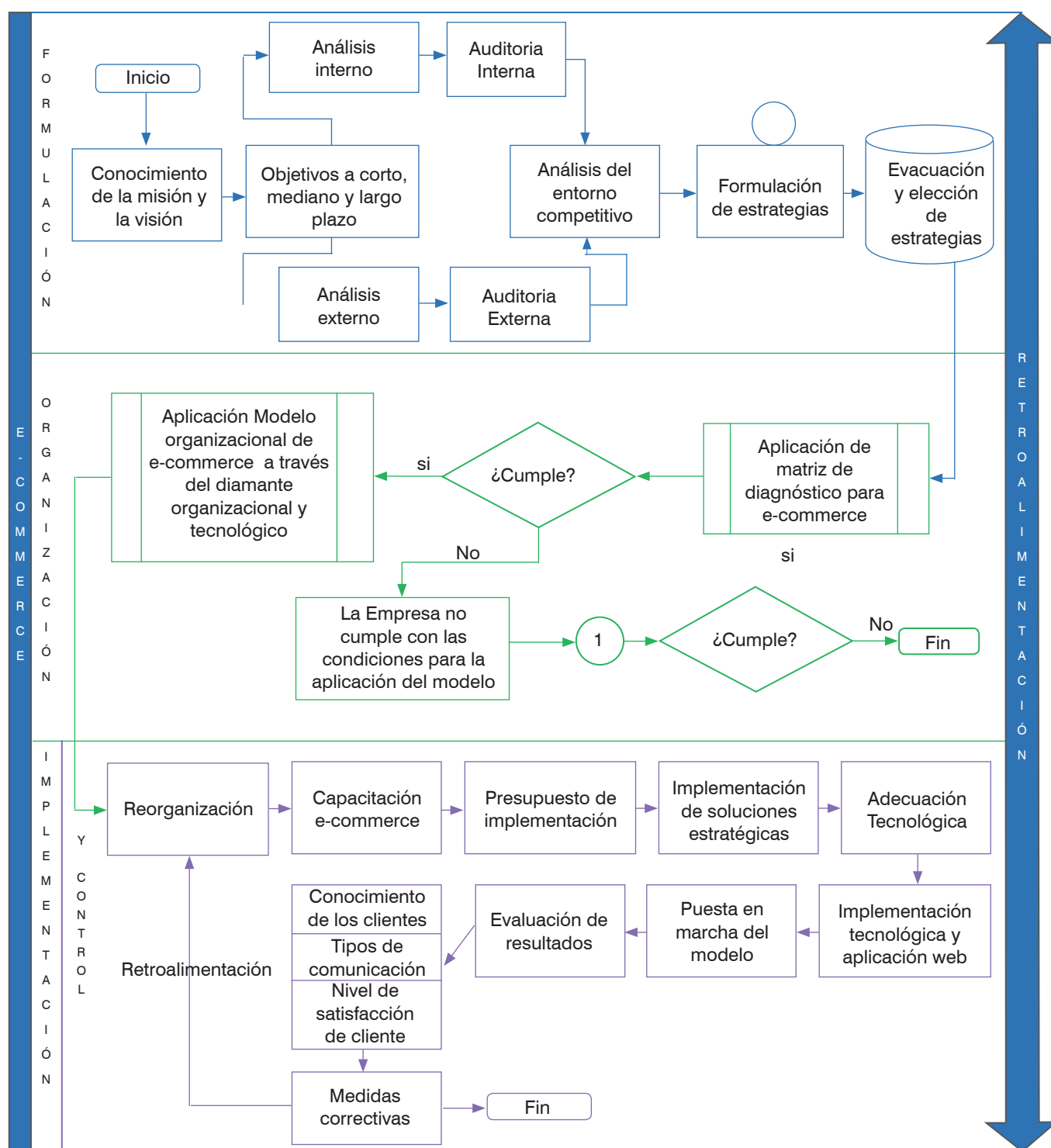


Figura 13. Modelo PESCE, planeación estratégica del e-commerce

Fuente: Tarazona, Medida y Giraldo (2013)

2. COMPARACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO ANALIZADOS

Esta investigación condujo a un cuadro comparativo con los modelos de negocio anteriormente mencionados, con el objetivo de subdi-

vidir los aspectos de clientes, oferta, viabilidad económica, infraestructura, organizacional, comercialización, innovación, transformación, fortalecimiento en la calidad de los productos, finalmente, mencionar algunas empresas que implementan estos modelos de negocio.

Modelos de negocio	Business model canvas	Modelo general conceptual ex ante del proceso que relaciona al modelo de negocio, las necesidades del cliente y la gestión de innovación en la mejora de la competitividad empresarial	Modelo de negocios de Fleisch	Modelo cabo y anzuelo	Modelo de suscripción	Modelo freemium	Modelo de cola larga	Modelo e-commerce	Modelo de innovación organizacional, aplicado a pymes del sector cafétero y cacaoero
Características	¿Qué problemas de tus clientes están resolviendo y qué necesidades estas satisfaciendo?	Propuesta de valor.	¿Quién es el segmento del mercado?	¿Cómo crear la necesidad del cliente?	¿Cómo crear la necesidad del cliente?	¿Cómo crear la necesidad del cliente?	Este tipo de modelo de negocio es especialmente interesante a la hora de vender productos de software.	Se trata de un proceso de comercialización que es adaptable a las nuevas reglas y situaciones del mercado.	Hogar familiar (adultos y niños).
	¿Qué tipo de relaciones esperan tus clientes que establezcas y mantengas con ellos? ¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa?	Necesidades y deseos de los clientes, preferencia de los clientes, priorización de atributos por recursos y capacidades disponibles por la empresa, priorización de atributos por costos, medición de los atributos. ¿Qué se le ofrece al cliente? ¿Cómo adquiero la fidelidad y lealtad del cliente? ¿Cómo enganchar al cliente?	Propuesta de valor.	¿Cómo asegurar al cliente?	¿Cómo asegurar al cliente?	¿Cómo asegurar al cliente?	¿Cómo generar beneficios a partir de gran volumen de ventas pequeñas?	¿Existe una facilidad para desarrollar las estrategias de marketing en lotes, cupones y descuentos?	¿Cómo conservar la calidad del producto?

Tabla 3. Comparación de modelos de negocio analizados

Fuente: los autores

Modelos de negocio	Business model canvas	Modelo general conceptual ex ante del proceso que relaciona las necesidades del cliente y la gestión de innovación en la mejora de la competitividad empresarial	Modelo de negocios de Fleisch	Modelo cebo y anzuelo	Modelo de suscripción	Modelo freemium	Modelo de cola larga	Modelo e-commerce	Modelo de innovación organizacional, aplicado a pymes del sector cafetero y cacaoero
Clientes	¿Cuáles son las necesidades, problemas, deseos y ambiciones de sus clientes?		¿Cómo adquiere la fidelidad y lealtad del cliente?	¿Cómo adquiere la fidelidad y lealtad del cliente?	¿Que necesita el cliente?	No hay limitación horaria (24h), para la atención al cliente.	¿Cómo cumplir con las cantidades de productos en el tiempo solicitado por los clientes?		
	¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor? Relación con los clientes.		¿Cómo engancha al cliente?	¿Cuánto tiempo se requiere para engancha el cliente?	¿Cuánto tiempo se requiere para engancha el cliente?	Se utilizan las notificaciones para ayudar al cliente en la búsqueda de lo que quiere, mejor precio, calidad, etc.	¿Cómo implementar un sistema para conocer la opinión de mis clientes?		

Tabla 3. Comparación de modelos de negocio analizados

Fuente: los autores

Modelos de negocio	Business model canvas	Modelo general conceptual ex ante del proceso que relaciona al modelo de negocio, las necesidades del cliente y la gestión de innovación en la mejora de la competitividad empresarial	Modelo de negocios de Fleisch	Modelo cebo y anzuelo	Modelo de suscripción	Modelo freemium	Modelo de cola larga	Modelo e-commerce	Modelo de innovación organizacional, aplicado a pymes del sector cafetero y cacaoero
Oferta	Se presenta la propuesta desde la perspectiva del cliente y no de la empresa.	Análisis del producto.	Rentabilidad.	Baja de precios en productos que requieren repuestos.	El cliente paga por el acceso a un producto o servicio con una periodicidad fijada y acordada de antemano. Propuestas hay para todos los gustos y colores.	Gratis por tiempo de un mes.	Oferta amplia de una gama de artículos con poca demanda.	Puedes mostrar y ofertar una mayor gama de productos.	¿Qué nuevos productos puedo generar que cumpla con las perspectivas del cliente?
	Segmentación del mercado dependiendo de la capacidad de consumo.	Técnicas de creatividad.	Escalabilidad.						
Viabilidad Económica	Se define la estructura de costos de la empresa.	Relación y atributos del producto.	Repetitividad.						
	¿Qué pueden hacer los partners mejor que tú o con un coste menor y, por tanto, enriquecer tu modelo de negocio?	Generación de nuevas alternativas de competitividad.	¿Cómo crear el ingreso?	¿Cuánto tiempo es necesario para obtener rentabilidad?	¿Cuánto tiempo requiere para obtener rentabilidad?	¿Cuánto tiempo requiere se empezar a obtener rentabilidad?	Disminución de costos de almacenamiento y distribución de productos.	El coste tanto de inicio como de mantenimiento es mucho más reducido que en un negocio de comercio tradicional.	¿Cómo acercarnos a posibles clientes en nuevas zonas de influencia?
	¿Qué valor están dispuestos a pagar tus clientes por tu solución y mediante que formas de pago?	FODA		¿Cuántos elementos son necesarios para la venta?	¿Cuántos clientes son necesarios suscribir?	¿Cuántos clientes se pueden obtener? Corto y largo plazo.	¿Qué diferencia a mi empresa de las demás?	Ahorra tiempo al momento de realizar la compra para el cliente.	

Tabla 3. Comparación de modelos de negocio analizados

Fuente: los autores

Modelos de negocio	Business model canvas	Modelo general conceptual ex ante del proceso que relaciona al modelo de negocio, las necesidades del cliente y la gestión de innovación en la mejora de la competitividad empresarial	Modelo de negocios de Fleisch	Modelo cebo y anzuelo	Modelo de suscripción	Modelo freemium	Modelo de cola larga	Modelo e-commerce	Modelo de innovación organizacional, aplicado a pymes del sector cafetero y cacaoero
					¿Cuál es la cobertura de clientes?	¿Cuánto tiempo es viable ofrecer el servicio gratuito para los clientes?	¿Qué tiempo se tiene destinado para oferta con promoción o servicio?	Puedes digitalizar parcialmente el negocio.	
	¿Cuál es la estructura de costos de tu modelo de negocio?	Estrategias de expansión.		¿Cuánto están dispuesto a perder en ventas?	¿Cuál es la capacidad de pago de marketing digital? Sin afectar número de suscritos o a suscribir.	¿Cuál es la capacidad de pago de marketing digital? Sin afectar número de suscritos o a suscribir.	¿Métodos de pago a utilizar?	Reduce los costos a cuotas realmente asequibles para todos los bolsillos.	
Infraestructura	N/A	Mercadotecnia.	N/A	Rentabilidad del producto.	Este modelo de negocio se caracteriza por no requerir de edificaciones para su funcionamiento, es netamente digital.	Este modelo de negocio ofrece un servicio básico por un coste determinado en tiempo, para seguir utilizando ciertas características o servicios adicionales, se ha de pagar.	Esta tendencia provoca que busquemos más y mejor a través de Internet y esto se traduce en búsquedas más concretas que benefician al modelo.	No hay limitaciones geográficas, esto es porque la red es global así que puedes ampliar tu comercio a donde sea.	¿Cómo fortalecer los recursos físicos?
Organizacional	Recursos clave	Propuesta de valor misión, visión y valores.	Creación de valor para la empresa. Establecer un modelo de ingresos.	Este modelo se basa en esta metodología: Es el que hemos definido a lo largo de este punto; un producto A denominado Cebo se ofrece a un precio muy bajo o incluso gratis, y posteriormente se ofrecen productos complementarios denominados B Anzuelos a un precio más alto.	Se caracteriza por: ¿Cómo funciona la empresa? ¿Cuál es el tiempo de entrega del producto? ¿Cuál es la capacidad de la empresa para innovar? ¿Qué uso le está dando el cliente al producto? ¿Publicidad y promoción del producto? ¿Tipo de cliente que se quiere fidelizar?	¿Cómo logro que mi negocio surja a pesar de la gran competencia? ¿Cómo oferto un catálogo de productos vendibles? ¿Cómo establezco un nicho amplio de clientes? ¿Qué permite fidelizar los clientes? Analiza la inversión antes de tomar cualquier decisión.	¿Conocemos que ofrece nuestra empresa? ¿Cuál fue la cantidad producida? ¿Cuáles fueron los ingresos adquiridos? ¿Qué beneficios recibimos? ¿Qué queremos lograr en determinado tiempo? ¿En qué proceso estamos fallando y como mejorarlo?		

Tabla 3. Comparación de modelos de negocio analizados

Fuente: los autores

Modelos de negocio	Business model canvas	Modelo general conceptual ex ante del proceso que relaciona al modelo de negocio, las necesidades del cliente y la gestión de innovación en la mejora de la competitividad empresarial	Modelo de negocios de Fleisch	Modelo cebo y anzuelo	Modelo de suscripción	Modelo freemium	Modelo de cola larga	Modelo e-commerce	Modelo de innovación organizacional, aplicado a pymes del sector cafétero y cacaoero
Recursos clave	Recursos clave	Propuesta de valor misión, visión y valores.	Creación de valor para la empresa. Establecer un modelo de ingresos.	Este modelo se basa en esta metodología: Es el que hemos definido a lo largo de este punto; un producto A denominado Cebo se ofrece a un precio muy bajo o incluso gratis, y posteriormente se ofrecen productos complementarios denominados B Anzuelos a un precio más alto.		Se caracteriza por: ¿Cómo funciona la empresa? ¿Cuál es el tiempo de entrega del producto? ¿Cuál es la capacidad de la empresa para innovar? ¿Qué uso le está dando el cliente al producto? ¿Puede el producto y promoción del producto? ¿Tipo de cliente que se quiere fidelizar?	¿Cómo oferto un catálogo de productos? ¿Cómo establecer un nicho amplio que permita fidelizar los clientes? Analiza de la inversión antes de tomar cualquier decisión.	Cómo lograr que mi negocio surja a pesar de la gran competencia? Existen consumidores que prefieren ver el producto antes de comprarlo y desconfían de los pagos en línea. No todos los productos pueden venderse en línea con la misma facilidad.	¿Conocemos que ofrece nuestra empresa? ¿Cuál fue la cantidad producida? ¿Cuáles los ingresos adquiridos? ¿Qué beneficios recibimos? ¿Qué queremos lograr en determinado tiempo? ¿En qué proceso estamos fallando y como mejorarlo?
	Actividades clave	Elaboración de matrices competitivas.							
	Proveedores activos y pasivos.	Análisis de riesgos y vulnerabilidad.							

Tabla 3. Comparación de modelos de negocio analizados

Fuente: los autores

Modelos de negocio	Business model canvas	Modelo general conceptual ex ante del proceso que relaciona al modelo de negocio, las necesidades del cliente y la gestión de innovación en la mejora de la competitividad empresarial	Modelo de negocios de Fleisch	Modelo cebo y anzuelo	Modelo de suscripción	Modelo freemium	Modelo de cola larga	Modelo e-commerce	Modelo de innovación organizacional, aplicado a pymes del sector cafetero y cacaoero
Comercialización	¿A través de qué canales/medios contactará y atenderás a tus clientes? Comercialización directa del productor al consumidor e indirecta a través de intermediarios.	Atributos del producto.	Segmentación del mercado y objetivo existente. Cadena de valor a crear.	¿Qué canales son los ideales para la atención de los clientes?	¿Qué canales son los ideales para la atención de los clientes? Online.	¿Qué canales son los ideales para la atención de los clientes?	¿Qué canales son los ideales para la atención de los clientes?	¿Qué canales son los ideales para la atención de los clientes?	¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios? ¿Qué herramientas tecnológicas podemos utilizar para ofrecer nuestros productos? ¿Qué alternativas podemos utilizar para obtener recursos financieros sin necesidad de una intervención de una entidad financiera?
	Utilización de medios de relación con los clientes.	Identificación de metas de productividad a cumplir.			¿Qué canales son los ideales para la atención de los clientes? ¿Qué herramientas tecnológicas requieren para ofrecer servicios?	¿Qué canales son los ideales para la atención de los clientes? ¿Qué herramientas tecnológicas requieren para ofrecer servicios?	Alianza con empresas de distribución de productos.	Las herramientas tecnológicas son el fuerte en esta metodología de comercialización.	

Tabla 3. Comparación de modelos de negocio analizados

Fuente: los autores

Modelos de negocio	Business model canvas	Modelo general conceptual ex ante del proceso que relaciona al modelo de negocio, las necesidades del cliente y la gestión de innovación en la mejora de la competitividad empresarial	Modelo de negocios de Fleisch	Modelo cebo y anzuelo	Modelo de suscripción	Modelo freemium	Modelo de cola larga	Modelo e-commerce	Modelo de innovación, aplicado a pymes del sector cafetero y cacaoero
	Fuentes de ingresos.	Crecimiento del mercado frente a posición competitiva.			Ofrece acceso a un producto o servicio determinado a partir del pago de un cargo fijo.	Utiliza "un producto gratuito" lo suficientemente bueno como para poder enganchar y hacer que ciertas personas quieran adquirir más funcionalidades.	¿En qué nos diferenciamos al crear nuestro producto?	Uso de entidades externas para la entrega de los productos.	
Innovación	¿Qué actividades clave hay que desarrollar en su modelo de negocio de qué manera las llevas a cabo?	Preferencia de los clientes.	¿Cómo es la propuesta de valor creada?	¿Qué beneficios se ofrece con la adquisición cada producto?	¿Qué beneficios se ofrece con la suscripción?	¿Qué condiciones se pueden crear para llamar la atención del cliente?	Propuesta de valor agregado para fidelizar al cliente. Atención cordial con el cliente.	¿Qué condiciones se pueden crear para llamar la atención del cliente?	¿Qué subproductos podemos generar? ¿Qué parte de nuestros insumos no estamos aprovechando y que se puede crear con ello?
	Creación de nuevas fuentes de ingresos y de financiación.								
	¿Qué recursos clave requiere tu modelo de negocio?								
Transformación	Búsqueda y utilización de nuevas técnicas de producción y de transformación de los productos.	Estratégicas MOPE (atracción del mercado).	Una vez que el producto esté en el mercado, se debe retroalimentar para entender los ajustes a realizar, hasta encontrar el modelo adecuado que satisfice las necesidades de los clientes.	¿Cómo elaborar el producto como único y sus respectivos accesorios?	Llama la atención de forma sencilla, el posible cliente se registra para adquirir un producto/servicio.	¿Necesitamos un volumen muy grande de clientes, para realizar un proceso de transformación?	Fidelizar el cliente no por la cantidad de su compra si no por su experiencia durante el proceso de adquirir ese producto.	Empaque del producto.	Actualmente se ofrece solo el producto primario, que genera residuos que son desechados y con los cuales es posible crear y transformar de nuevos subproductos. En el caso del café aprovechamiento de la cereza de café (néctar de café, cakey, tortas, dulce melado etc.), y el cacao aprovechamiento de la cascavilla después de la trilla (galletas, nibs, cerveza, vinos, etc.).

Tabla 3. Comparación de modelos de negocio analizados

Fuente: los autores

Modelos de negocio	Business model canvas	Modelo general conceptual ex ante del proceso que relaciona al modelo de negocio, las necesidades del cliente y la gestión de innovación en la mejora de la competitividad empresarial	Modelo de negocios de Fleisch	Modelo cebo y anzuelo	Modelo de suscripción	Modelo freemium	Modelo de cola larga	Modelo e-commerce	Modelo de innovación organizacional, aplicado a pymes del sector cafétero y cacaoero
Fortalecimiento en la calidad del producto	Implementación de nuevas estrategias de elaboración, conservación y preservación del producto.	Las necesidades del cliente y la gestión de la innovación en la mejora de la competitividad empresarial.	Una vez que el producto esté en el mercado, se debe retroalimentar para entender los ajustes a realizar, hasta encontrar el modelo adecuado que satisfice las necesidades de los clientes.	Fidelizar el cliente creando la necesidad de adquirir nuevos productos (anzuelo).	Adquiere beneficios por la compra única, se apuesta por la retención o compromiso del consumidor para con el servicio.	¿Se buscan aspectos que llamen la atención del cliente?	El long tail funciona para ganar tráfico y ganar usuarios, pero no facturación.	¿Buscar nuevas alternativas de consumo para el cliente?	¿Cómo fortalecer nuestros conocimientos para mejorar la producción y la calidad? Capacitación de proceso de crecimiento de la planta, mejora continua de calidad y la cantidad cosechada.
Empresas en las que se aplican estos modelos de negocio	iPod/iTunes de Apple.			Gillette (máquina de afeitar), XBOX ONE X (consolas de video juegos); Epson (impresoras); Celeres Samsung, avvio (apps y juegos para smartphone).	Lose weight (aplicaciones de actividades deportivas), apps de juegos, Semana (revista).	SIIGO, ZEUS (software contables).	SIIGO, ZEUS (software contables).	SIIGO, ZEUS (software contables).	Cuatro asociaciones (dos del sector cafétero y dos del cacaoero) durante el desarrollo del presente proyecto.

Tabla 3. Comparación de modelos de negocio analizados

Fuente: los autores

Este cuadro comparativo, permitió identificar los principales factores que inciden en el desarrollo y efectividad de los modelos de negocio, estableciendo así un método más dinámico, flexible y fácilmente comprensible, adaptable para el sector agrícola. Posteriormente, se elaboró el plan estratégico para el fortalecimiento organizacional de cuatro asociaciones cafeteras y cacaoteras del suroccidente del Huila.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Es importante recordar que los objetivos de las cuatro perspectivas están interrelacionados en términos de causa y efecto. La perspectiva financiera solo se puede alcanzar si el cliente objetivo está satisfecho. El cliente objetivo espera una oferta interesante que lo fidelice y lo deje satisfecho. La propuesta de valor se mantiene en los procesos internos que optimizan los bienes y recursos que ofrece la organización, este proceso mejora desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento con personal capacitado y competente.
- La planeación estratégica pretende conseguir unos objetivos determinados, no es solo el día tras día de los negocios e improvisar a partir de lo que sucede, se necesita tener unos objetivos, conocer cuáles son las posibilidades del mercado, y un elemento fundamental, es por medio de los elementos externos de la empresa, conocer lo que hace la competencia y así aprovechar los elementos positivos de sus acciones.
- Es necesario llevar a cabo el control de la planeación estratégica, con el fin de verificar que la gestión de la organización es la correcta, la cual permite analizar cómo implementar la estrategia y controlar si lo que sucede está cumpliendo con el objetivo deseado.
- Existe gran número de modelos de negocio a nivel mundial, al ser analizamos uno por uno, se debe identificar sus características paso a paso para implementar lo necesario con el fin de mejorar los procesos en su empresa.
- Su funcionamiento se basa en diseñar una propuesta de valor, segmentar el cliente y definir una estructura de costos viable para la empresa, teniendo como eje principal la satisfacción, la experiencia y recomendación del cliente.
- Es de gran ventaja contar con diversos modelos de negocio como herramienta previa al plan de negocio, como base para implementar y mejorar los procesos de nuevas empresas, herramientas que permiten definir con claridad qué vamos a ofrecer en el mercado, cómo se va a hacer, a quién se le va a vender, cómo se le va a vender y de qué forma se generará ingresos.

Bibliografía

- Fedecacao. (2019). Economía nacional. 2019, de Fedecacao - Departamento de Estadística Obtenido de: <https://www.fedecacao.com.co/portal/index.php/es/2015-02-12-17-20-59/nacionales>
- Roncancio, G. (2018). ¿Cómo hacer la Planeación Estratégica de su organización? 2019, de Pensemos Obtenido de: <https://gestion.pensemos.com/como-hacer-la-planeacion-estrategica-de-su-organizacion>
- La Nación. (2019). Producción de café en el Huila creció en el último año. 2019, de Sistema de Información Regional Sitio web: <http://sirhuila.gov.co/index.php/162-medicare/blog/1688-produccion-de-cafe-en-el-huila-crecio-en-el-ultimo-ano#:~:text=As%C3%AD%20lo%20confirm%C3%B3%20el%20Comit%C3%A9,6.540.211%20sacos%20de%20café%C3%A9>
- Tarazona, G., Medina, V.H. & Giraldo, L. (2013). Modelo de Implementación de Soluciones de Comercio Electrónico. Ingenierías Universidad de Medellín, 12, 131-144.
- Cmigestión. (s.f.). Cuadro de mando integral. 2019, de Cmigestión Sitio web: <https://cmigestion.es/cuadro-de-mando-integral/>
- Roncancio, G. (2019). Kaplan y Norton: Todo sobre los autores del Cuadro de Mando Integral. 2019, de Pensemos Sitio web: <https://gestion.pensemos.com/kaplan-y-norton-todo-sobre-los-autores-del-cuadro-de-mando-integral>
- Agronet. (2019). Se fortalecerá la producción de cacao en Huila. 2019, de Agronet MinAgricultura Obtenido de: <https://www.agronet.gov.co/Noticias/Paginas/Se-fortalecer%C3%A1-la-producci%C3%B3n-de-cacao-en-Huila.aspx#>
- Berenguer, J.M. (2017). Cómo implementar correctamente un cuadro integral. 2019, de Prevenblog Sitio web: <https://prevenblog.com/como-implementar-un-cuadro-de-mando-integral/>
- Bermúdez, G. T., García, V. H. & Giraldo, L. (2013). Modelo de implementación de soluciones de comercio electrónico. Ingenierías Universidad de Medellín, 131-144.

- Mejía, J., Sánchez, J. & González, E. G. (2012). Modelo de Negocios, Necesidades del Cliente y Gestión de la Innovación: Propuesta de Proceso Conceptual para la Mejora Competitiva. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 6, Núm. 1 (2012).
- Mejía, J. & Sánchez, J. (2015). Factores determinantes de la innovación del modelo de negocios en la creación de ventaja competitiva. *Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle RECEIN*, 11, 105-128.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). *Business Model Generation*. Barcelona (España): Centro Libros PAPF, S. L. U.
- PlantillaExcel (s. f.). Análisis DAFO. Obtenido de <https://www.planillaexcel.com/analisis-dafo-en-excel>

