



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

**ÁREA ADMINISTRATIVA**

TITULO DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Innovación y emprendimiento comunitario, caso de estudio empresa  
Asociación de Productores Agropecuarios de la Microcuenca  
Mataderos APAMM, año 2017.**

TRABAJO DE TITULACIÓN

**AUTOR:** Mendoza Carrión, Renato Patricio.

**DIRECTOR:** Sarango Lalangui, Paúl Oswaldo, Mgs.

LOJA - ECUADOR

2018



*Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>*

2018

## **APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Magister.

Paúl Oswaldo Sarango Lalangui.

**DOCENTE DE LA TITULACIÓN**

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación: Innovación y emprendimiento comunitario, caso de estudio empresa Asociación de Productores Agropecuarios de la Microcuenca Mataderos "APAMM", año 2017, realizado por: Mendoza Carrión Renato Patricio, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, mayo de 2018

f. ....

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo: Mendoza Carrión, Renato Patricio declaro ser autor del presente trabajo de titulación: Innovación y emprendimiento comunitario, caso de estudio empresa Asociación de Productores Agropecuarios de la Microcuenca Mataderos “APAMM”, año 2017, de la Titulación Administración de Empresas, siendo Paul Oswaldo Sarango Lalangui. director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además, certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f. ....  
Autor. Mendoza Carrión, Renato Patricio  
Cédula.1103967194

## **DEDICATORIA**

Con el corazón lleno de gratitud dedico este trabajo:

A mis padres, Patricio y Noemi quienes han sido mi guía y fortaleza durante el transcurso de mi carrera, además por enseñarme que las cosas se consiguen con sacrificio y perseverancia.

A mis abuelitas Lucrecia y Eudelia, por sus grandes enseñanzas y por dedicarme su tiempo, para inculcar en mí el amor y la sabiduría.

A todos y cada uno de mis familiares, que han estado presentes durante la elaboración de este trabajo, gracias por la paciencia y cada muestra de apoyo que me brindaron.

A mis hermanos Ricardo y Soledad que, con su apoyo en cada etapa, me ayudaron a conseguir grandes logros.

A ti amor por estar siempre apoyándome en cada momento de mi vida.

**Renato Patricio Mendoza Carrión**

## **AGRADECIMIENTO**

Primeramente, a Dios por bendecirme en cada paso de mi vida y con ello permitirme culminar con una etapa más.

A la universidad Técnica Particular de Loja, Escuela de Administración de Empresas y en ella a los docentes, quienes con sus conocimientos y su profesionalismo me brindaron ayuda durante toda mi formación académica.

De sobre manera quiero extender mi más sincero agradecimiento al Mgs. Paúl Sarango, quien ha sido el mentor y guía durante todo el proceso que ha conllevado realizar este trabajo, gracias por la paciencia apoyo y dedicación brindada, a la PhD. Mayra Ortega y a la Mgtr. Dayanara Villafuerte.

A la Mancomunidad del Bosque Seco, en nombre del Ing. Diego Aguirre, quien me colaboró de manera positiva durante toda la elaboración de esta investigación; a la asociación de productores agropecuarios de la Microcuenca Mataderos, gracias por el apoyo brindado durante toda la elaboración de la fase de campo, en especial al Sr. Patricio Valle.

**Renato Patricio Mendoza Carrión**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARATULA.....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN .....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	viii
RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPITULO I: MARCO TEÓRICO: CADENA DE VALOR, MODELO DE NEGOCIO Y EMPREDIMIENTO.....	5
1.1    Identificación de los procesos centrales de la cadena de valor.....	6
1.2    Identificación de la red de socios.....	8
1.3    Influencias del entorno .....	9
1.3.1    Económico .....	9
1.3.2    Político legal .....	9
1.3.3    Sociocultural .....	10
1.3.4    Ambiental.....	11
1.3.5    Tecnológico .....	11
1.4    Metodología LINK y sus aplicaciones.....	11
1.5    Modelo empresarial.....	12
1.5.1    Clientes .....	12
1.5.2    Propuesta de valor .....	13
1.5.3    Relaciones con los clientes .....	14
1.5.4    Canales.....	15
1.5.5    Ingresos .....	16
1.5.6    Recursos claves .....	17
1.5.7    Actividades claves .....	17
1.5.8    Socios claves.....	18
1.5.9    Costos.....	20
1.6    Introducción al emprendimiento.....	20
1.7    Emprendimiento en el mundo .....	21
1.8    Emprendimiento en América Latina.....	24
1.9    Emprendimiento en Ecuador .....	26

CAPITULO II: DIAGNÓSTICO Y RESULTADOS DE LAS PRÁCTICAS COMERCIALES.....	27
2.1 Antecedentes.....	28
2.2 Historia de la empresa .....	28
2.3. Filosofía empresarial.....	29
2.3.1. Misión .....	29
2.3.2. Visión.....	29
2.3.3. Valores .....	30
2.4. Estructura organizacional .....	31
2.5. Metodología.....	31
2.5.1. Herramienta clave 1.- Mapeo de la Cadena de Valor. ....	31
2.5.2. Herramienta clave 2.- Plantilla del modelo de negocio. ....	33
2.5.3. Herramienta clave 3.- Principios para modelos de negocio incluyentes. ...	35
2.5.4. Herramienta clave 4.- Ciclo del prototipo .....	37
CAPITULO III: PROPUESTA DE INNOVACIÓN.....	39
3.1 Introducción.....	40
3.2 Objetivo .....	41
3.3 Modelo de negocio de la empresa “APAMM” .....	41
3.3.1 Segmento de clientes.....	41
3.3.2 Propuesta de valor .....	42
3.3.3 Canales .....	42
3.3.4 Relaciones con los clientes.....	43
3.3.5 Fuentes de ingreso .....	43
3.3.6 Recursos clave.....	44
3.3.7 Actividades clave.....	44
3.3.8 Socios clave .....	45
3.3.9 Estructura de costos .....	45
3.4 Propuesta de innovación.....	46
3.5 Cronograma de actividades .....	57
3.6 Presupuesto para la implementación de la propuesta de innovación .....	58
CONCLUSIONES.....	59
RECOMENDACIONES .....	60
BIBLIOGRAFÍA.....	61
ANEXOS.....	64

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Estructura organizacional de la empresa “APAMM” .....	31
<b>Tabla 2.</b> Mapeo de la cadena de valor del queso .....	32
<b>Tabla 3.</b> Plantilla del modelo de negocio: Queso amasado.....	34
<b>Tabla 4.</b> Análisis FODA.....	38
<b>Tabla 5.</b> Modelo de negocio de la empresa “APAMM” .....	56
<b>Tabla 6.</b> Cronograma para la propuesta de innovación .....	57
<b>Tabla 7.</b> Presupuesto para la propuesta de innovación.....	58

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura. 1.</b> Actividades de soporte de la empresa.....	7
<b>Figura. 2.</b> Actividades primarias de las empresas .....	8
<b>Figura. 3.</b> Elementos políticos – legal que influyen en las empresas.....	10
<b>Figura. 4.</b> Categorías de las actividades claves. ....	18
<b>Figura. 5.</b> Tipos de asociaciones.....	19
<b>Figura. 6.</b> Código de barras y registro sanitario .....	29
<b>Figura. 7.</b> Valores de la empresa “APAMM” .....	30
<b>Figura. 8.</b> Perspectiva para productores y comercializadores.....	36
<b>Figura. 9.</b> Puntaje y promedio para productores y comercializadores. ....	37
<b>Figura. 10.</b> Canal de comercialización de la empresa “APAMM”. ....	43
<b>Figura. 11.</b> Etiqueta n°1 .....	47
<b>Figura. 12.</b> Etiqueta n°2.....	48
<b>Figura. 13.</b> Etiqueta n°3.....	49
<b>Figura. 14.</b> Página en facebook. ....	51
<b>Figura. 15.</b> Página en flickr.....	52
<b>Figura. 16.</b> Publicidad radial .....	53
<b>Figura. 17.</b> Publicidad en vallas .....	53
<b>Figura. 18.</b> Publicidad en volantes .....	54
<b>Figura. 19.</b> Camiseta para agentes vendedores.....	55

## RESUMEN

La metodología Link es una herramienta que permite desarrollar relaciones entre productor y vendedor, esto representa oportunidades de desarrollo económico y social, tanto para productores como para consumidores, así mismo crea un proceso metódico de aprendizaje entre actores de una cadena de valor seleccionada; esta metodología está diseñada para realizar un proceso de innovación basado en la aplicación de 4 herramientas, que tienen como objetivo efectuar un diagnóstico de la cadena de valor y las prácticas comerciales de la empresa "APAMM", mediante un taller participativo con 11 socios y 4 empleados, en el cual se socializo el mapeo de la cadena de valor del queso y la plantilla de modelo de negocio, consiguiendo como resultado la falta de capacitación de los productores en el tema de comercialización del producto, además de ello la falta de innovación en temas de mercadeo que les permita acceder a nuevos mercados.

Finalmente, se plantea una estrategia de publicidad y comercialización que estimule a la empresa a aumentar sus ventas y con ello conseguir mejores réditos económicos y un mejor posicionamiento en el mercado.

**PALABRAS CLAVES:** metodología Link, innovación, cadena de valor, emprendimiento.

## **ABSTRACT**

The Link methodology is a tool that allows developing relations between producer and seller, this represents economic and social development opportunities, both for producers and consumers, likewise it creates a methodical learning process among actors of a selected value chain; this methodology is designed to carry out an innovation process based on the application of 4 tools, which aim to conduct a diagnosis of the value chain and business practices of the company "APAMM", through a participatory workshop with 11 partners and 4 employees, in which the mapping of the cheese value chain and the business model template was socialized, resulting in the lack of training of the producers in the topic of marketing the product, as well as the lack of innovation in marketing issues that allow them to access new markets.

Finally, an advertising and marketing strategy is proposed that stimulates the company to increase its sales and thereby achieve better economic returns and better positioning in the market.

**KEYWORDS:** Link methodology, innovation, value chain, entrepreneurship.

## INTRODUCCIÓN

Los modelos de negocios inclusivos, donde los productores a pequeña escala son involucrados como proveedores o vendedores, representan oportunidades de desarrollo económico y social, tanto para los productores como para los actores privados o compradores que en ellos participan. Los modelos tienen la posibilidad de vincular a los actores de una manera coherente y eficaz cuando cumplen un principio fundamental en los negocios: ser rentable para ambas partes (vendedores y compradores) y con ello lograr aumentar la efectividad de los procesos empresariales.

Durante largos periodos de tiempo los productores de pequeña escala, frecuentemente laboran con infraestructura inadecuada (en cuanto a las condiciones de carreteras, electricidad y mercados al por mayor), de la misma manera cuentan con muy pocas oportunidades para desarrollar habilidades, carecen de acceso a servicios (capacitación, crédito, insumos) y dependen altamente de las condiciones climáticas del medio en donde se desarrollan (Lundy, et al., 2014).

La metodología LINK brinda herramientas de apoyo entre productor y vendedor, además de ello facilita un proceso metódico de aprendizaje entre actores de una cadena de valor seleccionada; es así que esta metodología está diseñada para realizar un proceso de innovación basado en la aplicación de 4 herramientas participativas a los integrantes de la empresa "APAMM".

El mapeo de la cadena de valor es la primera herramienta que logra identificar las relaciones e interconexiones entre los actores de la cadena de valor, entender el flujo de productos, servicios, información y pagos, mejorar la comunicación entre los distintos actores, identificar los puntos por donde se puede empezar a desarrollar la metodología para mejorar la cadena. La plantilla del modelo de negocio es la segunda herramienta que permite crear las relaciones entre agricultores y compradores, para poder establecer lazos comerciales formales, detectar oportunidades, cuellos de botella y desequilibrios financieros en el modelo de negocio, identificar áreas de innovación, presentar aspectos complejos del negocio en una forma fácil y asequible, plasmar un bosquejo del modelo de negocio de la organización, que sirva para futuros análisis y alimentar la construcción de un plan de negocio (Lundy, et al., 2014).

El Principio para modelos de negocio incluyentes es la tercera herramienta que nos ayuda a determinar si es realmente inclusivo que cada negocio vincule a productores rurales con compradores, para poder enfocar el análisis del modelo de negocio en áreas que son críticas para la inclusión sostenible de los agricultores e identificar posibles

áreas de innovación y de mejora en el modelo de negocio seleccionado, proveer insumos para el diseño y la mejora del modelo de negocio (Lundy, et al., 2014). El ciclo del prototipo es la última herramienta en la que, a través de las fases aplicadas anteriormente, como el mapeo de la cadena de valor que nos muestra los problemas y cuellos de botella a nivel del sistema; la plantilla del modelo de negocio que determina las debilidades y fortalezas internas de la organización; y los principios para modelos de negocio incluyentes que establece las áreas de bajo funcionamiento en términos de la inclusión (Lundy, et al., 2014).

Una vez implementadas y socializadas estas herramientas con cada uno de los actores se llegará a comprender de mejor manera la relación entre los modelos de negocio específicos de cada actor (vendedor y comprador) y el funcionamiento de la cadena de valor en general, se habrá identificado áreas críticas para escalar procesos, y poder diseñar, implementar, evaluar y mejorar el prototipo de innovación para la empresa "APAMM"; además evaluar los efectos de los cambios sobre los pequeños productores y sobre el negocio en sí.

La participación exitosa de los productores en los sistemas de innovación depende principalmente de sus habilidades para acceder a la información, establecer vínculos con otros actores y acceder a servicios, tecnologías y mercados a nivel local, nacional y global.

Por lo tanto, se implementó la metodología link, en la cual se desarrolló un proceso de evaluación con la utilización de tres herramientas, las mismas permitieron considerar las diferentes visiones de todos los actores que intervienen en la cadena de valor de la leche, esto ayudó a buscar mecanismos adecuados de intervención apegados a las necesidades de los beneficiados, quienes actualmente están desarrollando este bio emprendimiento realizando actividades de producción de quesos bajo normas de calidad y conservando las principales fuentes de abastecimiento de agua para la población del cantón Macara.

En base a lo mencionado se propone alternativas que ayuden a los actores involucrados a aumentar su competitividad a través de soluciones efectivas, enfocándose en mercados modernos para que consigan generar resultados que son económicamente factibles y comercialmente sostenibles para beneficio de la organización.

**CAPITULO I: MARCO TEÓRICO: CADENA DE VALOR, MODELO DE NEGOCIO Y  
EMPRESARIADO**

## **1.1 Identificación de los procesos centrales de la cadena de valor**

La cadena de valor es una herramienta de gestión establecida por Michael Porter; es un conjunto de actividades que una empresa u organización debe desarrollar para llevar un producto desde el productor hasta el consumidor dentro de un sistema de negocios. Asimismo facilita la creación de alianzas productivas, permitiendo el uso más eficiente de los recursos, resalta el papel de la distribución y el mercadeo como factores claves de una mayor competitividad, facilitan el flujo de información entre los actores, ayudan al desarrollo de soluciones de manera conjunta con la identificación de problemas y cuellos de botella a lo largo de la cadena y, por último, permite analizar de manera independiente cada eslabón de la cadena y con ello poder realizar un análisis interno en una empresa, a través de su clasificación en sus principales actividades generadoras de valor (Porter, 1985; Peña, Nieto y Díaz, 2008).

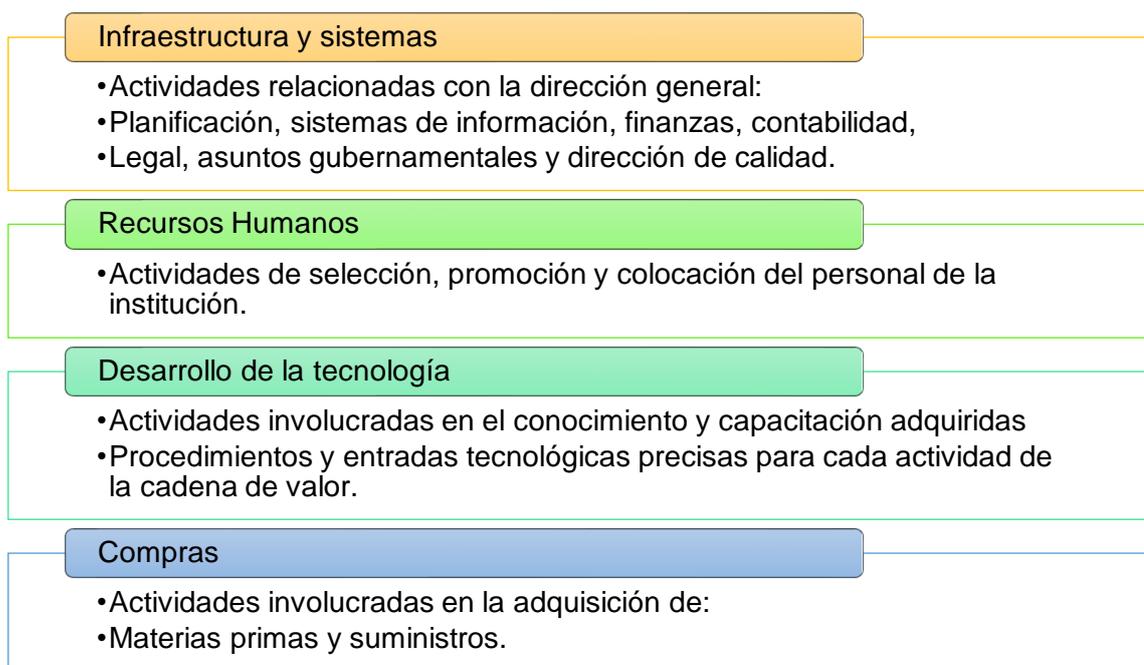
Las cadenas de valor son importantes porque permiten a las empresas tomar decisiones en conjunto con otras empresas para disminuir el riesgo e incrementar los beneficios, y de esta manera emplear un trabajo de planificación y cooperación de información, mercadeo y estructura de costos (mano de obra, maquinaria, materia prima, otros suministros), que se comparten para extender las ganancias y la competitividad de la cadena. Uno de los mayores objetivos que buscan las cadenas de valor es fortalecer el interés de los pequeños productores en conseguir economías de escala en la compra de insumos y en la venta de productos, para que puedan estar en condiciones de negociar con los grandes comerciantes, proveedores, minoristas (Peña et al., 2008).

La cadena de valor se puede entender cómo, una forma de análisis y evaluación de todas las funciones de la actividad empresarial, mediante las cuales, se divide una empresa en sus partes constitutivas (producción, marketing, investigación y desarrollo, recursos humanos, sistemas de información y la infraestructura), buscando identificar fuentes de ventaja competitivas en aquellas actividades generadoras de valor (Porter, 2004) (Figura 1).

Según Frances (2001), señala: la cadena de valor facilita un modelo de aplicación general la cual permite representar de manera sistemática todas las actividades de cualquier empresa u organización. La cadena de valor proporciona: un esquema coherente para establecer la posición de la empresa respecto de sus competidores y un procedimiento para determinar las acciones enfocadas en buscar una ventaja competitiva sostenible.

La cadena de valor inicia con la provisión de materia prima y continua con la producción de partes y componentes, la fabricación y la distribución hasta llegar al consumidor final del producto o servicio (Figura 2).

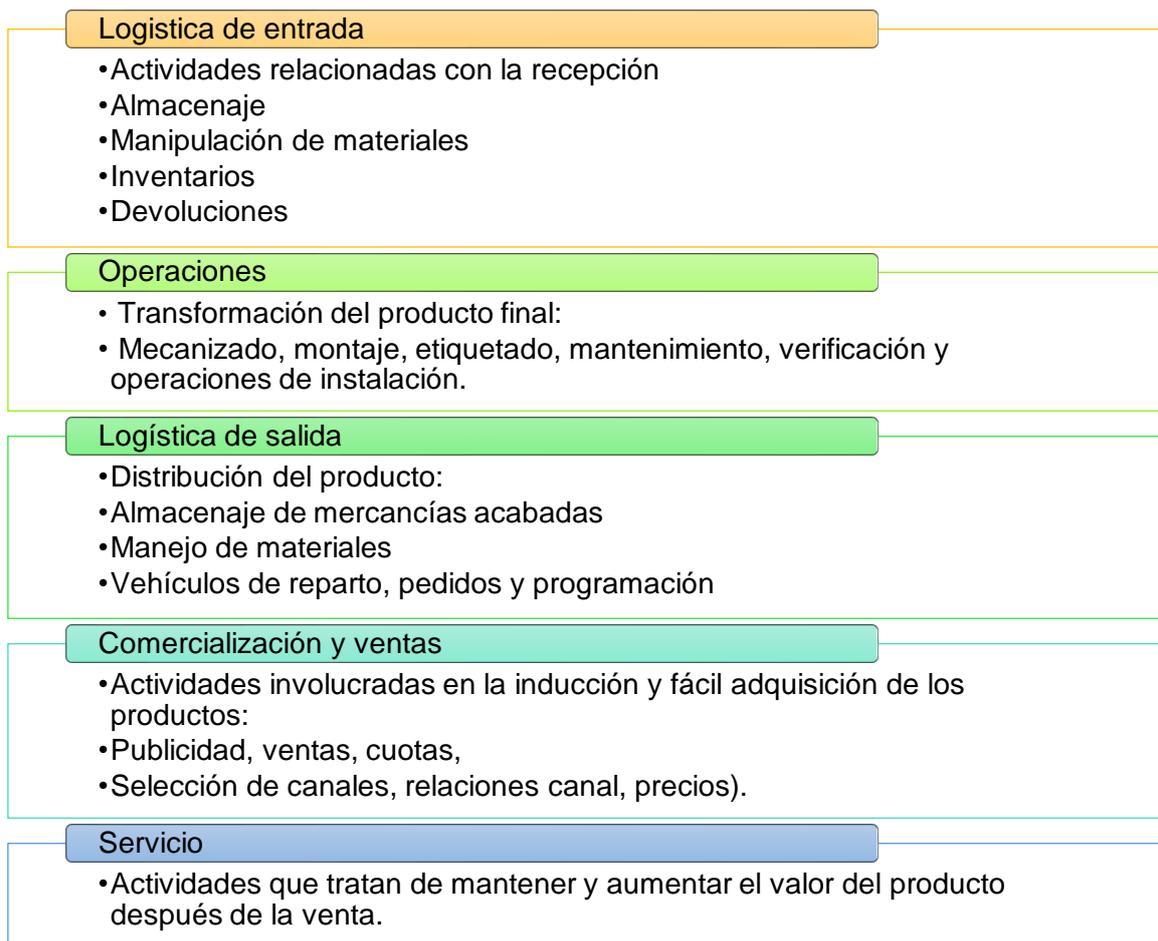
Por tanto, frente a las nuevas condiciones del mercado, cada vez es mayor la necesidad de diferentes grupos como supermercados, agroindustrias y comercializadoras, de trabajar en forma conjunta y coordinada con asociaciones de productores, para lograr garantizar la calidad de los productos, obtener precios más competitivos y mejorar el abastecimiento de los productos.



**Figura. 1.** Actividades de soporte de la empresa

**Fuente:** (Porter, 2004)

**Elaboración:** Renato Mendoza



**Figura. 2.** Actividades primarias de las empresas

**Fuente:** (Porter, 2004)

**Elaboración:** Renato Mendoza

## 1.2 Identificación de la red de socios

Las empresas forjan sociedades por muchas razones, las cuales se están convirtiendo en una piedra angular de los modelos de negocios. Las mismas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocios, reducir el riesgo o adquirir recursos (Gottret, 2011) podemos distinguir dos tipos de actores:

- **Actores directos:** son aquellos que se encuentran insertos en los procesos productivos, de manejo de pos cosecha, procesamiento y comercialización. Por lo tanto, son los actores que toman posesión directa del producto y son dueños de éste en uno o más eslabones de la cadena; razón por la cual, asumen un riesgo directo.

- **Actores indirectos**; son aquellos que prestan servicios operativos y/o servicios de apoyo a los actores de la cadena en distintos eslabones, pero no asumen un riesgo directo sobre el producto, ya que, si bien pueden tener el producto en sus manos en algún eslabón de la cadena, no toman posesión de éste. Entre los actores indirectos se encuentran los proveedores de insumos, los prestadores de servicios operativos, los prestadores de servicios de apoyo y las organizaciones reguladoras (Gottret, 2011).

### **1.3 Influencias del entorno**

#### **1.3.1 Económico**

Indica la situación financiera del mundo en general, del país, y de los sectores empresariales; cuando hablamos de factores económicos, hacemos referencia a la macroeconomía de un país, mediante el análisis de las variables o indicadores económicos, como, por ejemplo, el Producto Interno Bruto, el Producto Nacional Bruto, el empleo y la tasa de desempleo, el total de los ingresos, la producción nacional, el tipo de cambio, las exportaciones y el comportamiento general de los precios; también nos referimos a la economía de todos en conjunto: familias, empresas, gobierno, personas y también de sus efectos sobre la vida económica de todos en el país (Parkin y Esquivel, 2009).

#### **1.3.2 Político legal**

Se refiere a las leyes, decretos, ordenanzas, resoluciones, que estén en vigencia en las agencias gubernamentales, en los grupos de presión que influyen en los individuos y organizaciones de una sociedad determinada (Figura 3). El gobierno asigna obligaciones a personas naturales y jurídicas y por ende a todas las empresas en cuanto al pago de impuestos, contratación de trabajadores y especificaciones técnicas obligatorias (Carrillo et al., 2006).



**Figura. 3.** Elementos políticos – legal que influyen en las empresas

**Fuente:** Carrillo., et al (2006)

**Elaboración:** Renato Mendoza

### 1.3.3 Sociocultural

Dentro de las fuerzas socioculturales influyen los valores, las creencias y el estilo de vida de la sociedad el alto porcentaje de las mujeres dentro de la población activa, las familias con doble fuente de ingresos, el incremento del número de trabajadores temporales, el mayor interés por mantener un ambiente sano. Estas fuerzas realzan las ventas de productos y servicios en muchos sectores, pero descienden las ventas de otros. Así mismo, son importantes los factores demográficos (crecimiento de la población, tasa de nacimientos) que posibiliten el incremento de la demanda potencial, derivada del número de personas. A mayor crecimiento futuro del número de personas, mayor tamaño del mercado potencial para el negocio (Parkin y Esquivel, 2009).

### **1.3.4 Ambiental**

Implementar indicadores de rendimiento y gestión ambiental, que faciliten a las empresas realizar evaluaciones comparativas, hasta llegar a un cuadro de mando para la excelencia ambiental. Las presiones mayores sobre el Medio Ambiente tienen su origen en el transporte, la producción de energía eléctrica y la agricultura; las presiones físicas (infraestructuras, urbanización, deforestación o agricultura intensiva), a menudo infravaloradas, también son causa de problemas ambientales prioritarios como: la desertización, la pérdida de biodiversidad o la destrucción de ecosistemas y paisajes. Sin embargo, en los procesos todavía se tiene una participación significativa en algunas presiones ambientales prioritarias: el consumo de recursos (materias, energía y agua), la dispersión de sustancias tóxicas a través de la generación de residuos peligrosos, la emisión de gases con efecto invernadero (Feliu y Herrera, 2002).

### **1.3.5 Tecnológico**

La tecnología es un factor determinante de la capacidad competitiva de las empresas, la organización necesariamente, ha de mantener un producto en el cual la relación entre la clientela y el prestador de servicios pueda hacerse entrañable; huyendo de la frialdad de la intermediación de la máquina, que sin ser incompatible con la actividad desarrollada añade un elemento distorsionador en el servicio transmitido especialmente en las relaciones directas con los consumidores, además de ello comprende los avances técnicos en maquinaria, electrónica y especialmente en las nuevas tecnologías, lo que facilita el trabajo de las empresas, reducen costes y abren nuevas oportunidades de negocio (Giménez y Román, 2001).

## **1.4 Metodología LINK y sus aplicaciones**

La metodología LINK está relacionada a un proceso de innovación basado en un juego de herramientas participativas como el análisis de la cadena de valor, la evaluación del modelo empresarial y la construcción de un prototipo de innovación complementado por otras actividades; además está orientada a seis principios, los cuáles han demostrado ser efectivos en la construcción de relaciones comerciales duraderas entre pequeños agricultores y mercados formales. Por lo tanto, se requieren soluciones creativas para interconectar ambos mundos, de tal manera que, mientras los productores a pequeña escala ganan acceso a mercados, conocimientos, tecnología, e ingresos, los

compradores se adapten a un mercado limitado por la oferta y puedan acceder, en mejores condiciones, a productos clave para sus necesidades, a un costo competitivo, e incluso obtengan acceso a productos de mayor calidad (Lundy et al., 2014).

Dentro de este proceso se logrará entender de mejor manera la relación entre los modelos empresariales y el funcionamiento de la cadena de valor en general, identificado áreas críticas para escalar procesos, diseñando, implementado, evaluando y mejorando el prototipo de innovación. Esta metodología (LINK) comprende cuatro herramientas clave: mapeo de la cadena de valor, la plantilla del modelo empresarial, los principios para modelos empresariales y el ciclo de prototipo, las cuales están diseñadas para iniciar, implementar y concluir un proceso de innovación participativo, enfocado en mejorar la inclusión de los agricultores a pequeña escala. Cada uno de los “usuarios” debe seleccionar, usar y combinar estas herramientas de acuerdo con el contexto, las necesidades, el presupuesto y los posibles puntos de partida del proceso para que resulte de mayor beneficio para su propósito (Lundy, Gottret, Ostertag y Best, 2007).

## **1.5 Modelo empresarial**

### **1.5.1 Clientes**

Actualmente en las empresas u organizaciones con la globalización y los cambios culturales y tecnológicos, se ha dado un papel muy importante al cliente, siendo este parte fundamental en el desarrollo y progreso de la organización. Primeramente, se debe tener claro el valor de la palabra cliente, esto con lleva a múltiples significados, en la rama administrativa es la persona, empresa u organización que adquiere o compra productos, para otra persona o empresa; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios, para lograr que se consoliden en el mercado, generar ingresos y llegar a posicionarse en un mercado específico (Solórzano y Aceves, 2013).

Los clientes se encuentran en el centro del modelo de negocio puesto que sin ellos ningún negocio podría subsistir, por tanto, es importante percibir las necesidades de los mismos para determinar cómo satisfacer sus necesidades de la mejor forma. Para los pequeños productores, generalmente los consumidores son desconocidos, lo que hace aún más importante que se invierta tiempo para entender sus necesidades y preferencias. Por otro lado, en el caso de las organizaciones de productores, los

segmentos de clientes pueden ser distintos tipos de compradores y, bajo un enfoque de negocios incluyentes, estos productores podrían ser vistos como un segmento de clientes (Cambra, 2003). Existen dos tipos de clientes:

- **Externo:** es el consumidor o empresa con potencial para comprar o contratar productos y servicios, forma parte no solo de la fuente de ingresos y la estabilidad económica, sino del eje mismo de trabajo, desarrollo y progreso de la organización y de todos sus empleados. Dentro de los clientes externos se hallan algunos clientes intermedios que a su vez tienen necesidades que se deben atender, como por ejemplo los distribuidores mayoristas u otras personas que como agentes intermediarios promocionan sus servicios de alguna forma. Este cliente es muy importante para la organización, por lo tanto, se debe realizar un esfuerzo para captar una relación a largo plazo con él, midiendo habitualmente su satisfacción (Cuesta, 2011).
- **Interno:** son todos aquellos que mediante un proceso de selección y reclutamiento de personal que realizan las empresas, son elegidos y contratados para desarrollar una labor concreta en un puesto de trabajo asignado, donde tendrán un jefe al cual rendir unos resultados y así mismo tener unos deberes y derechos como miembros activos en una organización. El cliente interno debe definir muy bien su función dentro de la organización, comprender, creer y vender la misión a todas las personas de la empresa, tiene claro cuáles son sus necesidades y prioridades, teniendo en cuenta esto para hacerlos partícipes de la elaboración de objetivos. Así mismo es indispensable conocer cuáles son aquellas necesidades que el cliente interno necesita para poder desenvolverse en su trabajo y a su vez satisfacer sus necesidades (Cuesta, 2011).

### 1.5.2 Propuesta de valor

Es una mezcla de productos, servicios, beneficios y valores agregados que la empresa u organización ofrece a sus clientes, representa los atributos que las empresas brindan a través de sus productos y servicios para crear fidelidad y satisfacción en los segmentos de clientes seleccionados. La propuesta de valor es una percepción clave para poder identificar los procesos internos, del negocio, crear los inductores e indicadores y la infraestructura necesaria que le dará vida a la estrategia (Aguer y Pérez, 2010).

Para identificar la propuesta de valor para cada cliente o segmento de clientes, se debe pensar en el problema o la necesidad que su bien o servicio satisface; en la mayoría de los casos, la propuesta de valor tiene un componente tangible que incluye todas las características perceptibles por los sentidos, como el tamaño del producto, la composición nutricional, el color, sabor y olor. Las características intangibles no se pueden percibir directamente e incluyen propiedades de salud, características de origen del producto o características del proceso de producción, como la agricultura orgánica o el comercio justo (Lundy et al., 2007). Una propuesta de valor depende de tres dimensiones:

**Los atributos de los productos o servicios:** está relacionada con la funcionalidad, oportunidad, calidad y precio.

**La relación con los clientes:** incluye la respuesta a los clientes, plazos de entrega y sensación del cliente, experiencia de compra.

**Imagen y prestigio:** refleja los factores intangibles que atraen a un cliente hacia una empresa, permitiendo definirse así misma de manera proactiva para sus clientes (Hernández, 2012).

### **1.5.3 Relaciones con los clientes**

Actualmente la necesidad de crear relaciones con los clientes constituye un aspecto clave para la gestión empresarial y organizacional (Ryals, 2005). La relación con los clientes, es un proceso sistemático para gestionar el trato de atención con el cliente, convirtiendo el actual discurso existente entre el productor y los consumidores en un diálogo, con el que ambas partes se benefician del intercambio de información, lo que antes era una transacción en una relación. Logrando que las personas, la empresa y sus consumidores obtengan un beneficio mutuo en el que todos se benefician. Las relaciones están enfocadas en el conocimiento recíproco, por lo cual se intenta conocer al máximo al consumidor para que sea tratado de forma exclusiva y así brindarle productos y servicios de calidad (Bose, 2003).

Estas relaciones crean un conocimiento muy importante que se traduce en mejoras de la eficiencia, eficacia y rentabilidad, logrando así incrementar el valor generado tanto para los clientes finales como para la empresa (Kim, Shu y Hwang, 2003). En las organizaciones, el mantenimiento de relaciones con los clientes permite dar respuesta a distintos retos, como el incremento de la presión competitiva porque le permite a la

organización explorar y usar el conocimiento de sus clientes y fomentar relaciones rentables y de largo plazo, los cambios tecnológicos que están diseñados para mejorar las interacciones humanas en un ambiente de negocios, la necesidad de obtener una eficiencia en costes sin afectar la calidad final del producto, o la creciente heterogeneidad y segmentación de la demanda (Ramos, 2001).

La implementación de relaciones con los clientes muestra una doble perspectiva: estratégica y operativa. A nivel estratégico, incide en el establecimiento de relaciones cercanas e interactivas entre la empresa y sus compradores, organizando procesos de negocio con las necesidades del cliente (Reichheld, Rigby y Scheffer, 2002). A nivel operativo supone la integración de las políticas de venta y las funciones de la cadena de suministro para identificar a los clientes más rentables, incrementando su compromiso mediante el suministro de productos y servicios cada vez más personalizados (Reichheld et al., 2002; Reinartz, 2004).

#### **1.5.4 Canales**

Parte importante de los canales en una empresa es la cadena de suministros debido a que esto es un tema muy importante hoy en día para cualquier empresa u organización que busque acercarse y entrar en contacto con un sistema que pueda manejar el flujo de la información y de los materiales, desde los proveedores hasta el punto de consumo del producto o servicio y viceversa. La cadena de suministro se la define como una integración de las funciones principales de un negocio desde el usuario final a través de los proveedores que ofrecen los productos los servicios y la información que añaden un valor para los clientes (Stock y Lambert, 2001).

En la cadena de suministros se pueden encontrar dos tipos de miembros, los primarios y los de soporte. Los primarios son aquellas empresas o compañías autónomas que realizan las actividades para satisfacer a los clientes. En cambio, los miembros de soporte son aquellas organizaciones que suministran recursos a los miembros primarios para que estos sepan cumplir con dichas actividades (Stock y Lambert, 2001).

La logística es muy importante en las empresas ayuda a crear valor reduciendo los costos y pasando el beneficio de ello a los consumidores, debido a que esto permite diferenciarse de los competidores al ofrecer un mejor servicio para el cliente. La logística crea valor para los clientes y para los que integran la cadena de la logística. El valor en la logística se determina en tiempo y lugar, debido a que los productos o servicios no

tienen valor si los clientes no los encuentran en el tiempo y en el lugar exacto en el que los quieren consumir (Ballou, 2004).

La logística juega un papel muy importante en la cadena de suministros planea, implementa y controla el eficiente, efectivo flujo y el almacenamiento de los bienes, servicios y la información relacionada desde el punto de origen hasta el punto de consumo con el fin de satisfacer las exigencias de los clientes (Stock y Lambert, 2001).

### **1.5.5 Ingresos**

Toda empresa debe tener algún modelo de negocio, si este es adaptado al cliente y se encuentra bien realizado, puede generar una ventaja competitiva frente a otros. En si lo más importante para las empresas dentro del modelo de negocios; es el de ingresos. Al respecto existen diversas alternativas posibles, algunas clásicas, otras modernas, pero lo más importante es tener siempre claro desde el inicio del emprendimiento, como se va a monetizar, es decir quién va a pagar por lo que se hace y de qué forma (Jiménez y Avilés, 2013). El modelo de negocios articula todo lo que implica el proceso de entrega, producción del producto, su uso o instalación por parte del cliente, y el pago.

Las empresas crean una o varias fuentes de ingresos en cada segmento de mercado. Cada fuente de ingresos logra tener un mecanismo de fijación de precios diferente: lista de precios, negociaciones, subastas, según mercado, según volumen o gestión de la rentabilidad.

Existen varias formas de generar fuentes de ingresos, y cada una tiene un mecanismo de fijación de precios diferentes (Ballou, 2004):

- Venta de activos: venta de los derechos de propiedad sobre un producto físico.
- Cuota por uso: se basa en el uso de un servicio determinado; cuanto más usa el servicio el cliente, más paga por su uso.
- Cuota de suscripción: el acceso ininterrumpido a un servicio genera este tipo de fuente de ingresos.
- Préstamo alquiler: surge de la concesión temporal, a cambio de una tarifa, de un derecho para utilizar un activo durante un período de tiempo establecido.
- Concesión de licencias: concesión de permiso para utilizar una propiedad intelectual a cambio del pago de una licencia también representa una fuente de ingresos.

- Gastos de corretaje: Los gastos de corretaje se derivan de los servicios de intermediación realizados en nombre de dos o más partes.
- Publicidad: Esta fuente de ingresos es el resultado de las cuotas por publicidad de un producto, servicio o marca determinado.

### 1.5.6 Recursos claves

Para que funcione bien un modelo de negocio se necesita de recursos claves en la empresa, ya que esto permite crear y ofertar una propuesta de valor, alcanzar los mercados, mantener las relaciones con los segmentos de mercado y lo más importante generar ingresos (Rodríguez, 2014). Los recursos claves en una organización son: físicos, financieros, humanos e intelectuales.

- **Físicos:** En este apartado están incluidas las instalaciones de las empresas, edificios, vehículos, maquinarias, sistemas y la red de distribución
- **Financieros:** Aquí los modelos de negocios necesitan recursos financieros como el efectivo de la empresa y de esta manera conseguir los empleados claves que ayudaran a la organización a llegar al éxito.
- **Humanos:** Toda organización depende de recursos humanos debido a que una empresa con personal fuertemente capacitado y con creatividad para trabajar ayudaran a la empresa a generar lo que toda organización busca una utilidad.
- **Intelectual:** Los recursos intelectuales en las empresas principalmente son las marcas y patentes como así también lo son los derechos de autor y por último lo constituye la base de datos de clientes en un modelo de negocio de una organización.

### 1.5.7 Actividades claves

Dentro del proceso de diseño y planificación de un modelo de negocios se requiere que el emprendedor tenga claras las respuestas a una serie de cuestiones que son clave para el desarrollo y ejecución del mismo. No debemos olvidar que todas las empresas u organizaciones requieren de actividades clave para lograr brindar un producto o servicio de calidad que satisfaga las necesidades de los clientes (Figura 4), estas son las acciones más importantes que debe emprender la empresa para tener éxito, al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos (Cañeque, Lariu y Sanchez, 2009).

En los gastos operativos es primordial que las actividades claves se consideren como prioritarias, no olvidemos que, en la actualidad, por la gran competencia existente si se deja de lado el valor de las actividades claves se podrá perder la oportunidad de crear nuevos productos, generar ventas y consigo el cierre de la empresa. Las actividades clave están relacionadas con la oportunidad que las empresas tienen de maximizar sus ingresos mediante las ventas.

Producción	Solución de problemas	Plataforma / Red
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Actividades del proceso de transformación de materias primas</li> <li>•Definir cómo se van a fabricar o adquirir los productos o servicios a ofrecer</li> <li>•Equipos necesarios características, modelo, coste, etc.; y el ciclo productivo</li> <li>•Forma de prestación de servicios stocks, existencias de productos y unidades a producir.</li> <li>•Considerar la planificación y programación de la producción y procesos operativos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Relaciones empresa-cliente</li> <li>•Manejo de garantías de venta</li> <li>•Administración de relaciones comerciales con el cliente</li> <li>•Políticas de garantía, vínculos de lealtad entre empresa y cliente</li> <li>•Obtención de información sobre el nivel de satisfacción de los clientes con el uso del producto o servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Actividades enfocadas en la gestión de la plataforma que relaciona diversos clientes</li> <li>•Basado en la existencia de una plataforma o sistema que conecta a dos tipos de clientes, como en el caso de las tarjetas de crédito, que tienen por un lado a los compradores y por el otro a los comerciantes, esto requiere mantenimiento de software y hardware.</li> </ul>

**Figura. 4.** Categorías de las actividades claves.

**Fuente:** Cardona., et al (2013)

**Elaboración:** Renato Mendoza

### 1.5.8 Socios claves

Red de proveedores y socios que son necesarios para que el modelo funcione correctamente. Permiten mejorar el modelo por economías de escala, reducción de riesgo e incertidumbre o adquisición de recursos para el desempeño de ciertas actividades. Logran ir desde una simple relación proveedor - comprador hasta conformar una alianza estratégica. Es necesario que las organizaciones o empresas reconozcan que no cuentan con todas las competencias, capacidades y habilidades para poder llevar a cabo su operación, aun estando integradas verticalmente. Muchas empresas forman alianzas para lograr optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos (Funivcyl, 2013).



**Figura. 5.** Tipos de asociaciones.  
**Fuente:** Osterwalder (2008)  
**Elaboración:** Renato Mendoza

Estas alianzas entre empresas y clientes se forman para:

- **Optimización y economía:** la asociación o relación cliente - proveedor tiene como objetivo mejorar la asignación de recursos y actividades; no es correcto que una empresa sea propietaria de todos los recursos o realice todas las actividades; esta relación busca disminuir costos.
- **Reducir riesgos e incertidumbre:** es común que los competidores colaboren en áreas de inseguridad, mientras compiten en otras, por ejemplo, pueden unirse para desarrollar o investigar tecnologías extremadamente costosas y posteriormente usar los hallazgos para crear productos finales y competir en el mercado.
- **Adquisición de recursos y actividades particulares:** dado que las empresas no poseen todos los recursos, se puede dar el caso en que deban adquirir recursos de otras empresas, a través de licencias o trabajo en conjunto, por ejemplo, necesidad de subcontratación de actividades (Figura 5).

### 1.5.9 Costos

Los costos se manifiestan en lo que respecta a la creación y entrega con la propuesta de valor, la buena relación que debe existir con los clientes y con lo más importante la recaudación de los ingresos para la organización. Un gran desafío para implementar un modelo de negocio en lo que tiene que ver con la agricultura de pequeña escala es la deserción de los datos acerca de los costos. Esto se lo maneja mediante grupos focales formados por los agricultores (Lundy et al., 2014).

La creación la entrega como lo es también el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de los ingresos tienen un costo. Se los puede calcular con los recursos, actividades y asociaciones claves. Cabe recalcar que algunos modelos involucran más costos que otros.

- **Costos fijos:** costos que incurre la organización y que resultan del uso de los factores fijos y que no dependen del volumen de producción.
- **Costos variables:** estos se los puede medir mediante los factores variables y principalmente dependen del nivel de la producción.

### 1.6 Introducción al emprendimiento

Se puede entender al emprendimiento como el conjunto de actitudes y conductas que dan lugar a un determinado perfil personal orientado hacia la autoconfianza, la creatividad, la capacidad de innovación, el sentido de responsabilidad y el manejo del riesgo. El emprendimiento como opción de vida lo realizan personas que poseen habilidades de fácil comunicación, capacidad de liderazgo y actitud positiva para identificar ideas y oportunidades, y que analizan los factores: económicos, sociales, ambientales y políticos, así como: la capacidad de disponer de personas, recursos materiales y financieros. La “acción emprendedora” está orientada al logro de objetivos mediante la puesta en marcha de un sistema organizado de relaciones interpersonales y combinación de recursos (Moriano, 2005).

La actividad emprendedora se puede crear de forma individual o siendo parte de un grupo. Existen diversos ámbitos en la actividad de emprendimientos como: a) el emprendimiento empresarial, siendo la principal motivación de sus acciones e iniciativas de carácter económico; b) el emprendimiento social, se propone dar respuesta a necesidades sociales, promueve y sostiene valores, sus conocimientos, capacidades y

recursos los ponen al servicio de la sociedad; c) emprendimiento público, iniciativa con motivación fundamentalmente política; se intenta trasladar la cultura de la empresa al sector público (Moriano, 2005).

Los problemas económicos y financieros repercuten en el tema social, político y cultural, principalmente en los jóvenes emprendedores, los cuales podrían tener un futuro con riesgo de una exclusión social. Es por esto que las organizaciones o empresas en general, juegan un papel importante dentro de la comunidad emprendedora, siendo estos una forma de desarrollo socio-económico que ayudan especialmente a las personas que se encuentran excluidas del mundo laboral.

La mejor forma de generar empleo es mediante alianzas entre la academia, comunidad, gobierno y empresas para generar un mejor desarrollo hacia los sectores más vulnerables de nuestro país lo que garantiza una mejor calidad de vida para la sociedad, comunidad y emprendedores.

## **1.7 Emprendimiento en el mundo**

Los emprendimientos e innovación en la actualidad es un elemento importante para el desarrollo de la competitividad y el éxito en varios de los mercados internacionales. Por tal razón muchos de los países asiáticos están llevando a cabo una gran apuesta por las inversiones en emprendimientos, incluso llegando a sustituir a países que tradicionalmente han estado en la palestra de la inversión tecnológica. Un ejemplo de este hecho es China quien en los últimos tiempos se ha situado en uno de los países donde el desarrollo científico y tecnológico ha avanzado más en los últimos años.

En Japón, China y Corea del Sur su principal fuente de crecimiento económico ha sido el desarrollo industrial, mientras que en el caso de la India su principal fuente de competitividad ha sido la especialización en el sector servicios, destacando mundialmente en áreas como las tecnologías de la información, la informática, la biotecnología o en el ámbito financiero. Una de las principales áreas estratégicas de investigación en Japón, China y Corea del Sur se concentran en los ámbitos de la biotecnología, robótica y nanotecnología, tecnologías de la comunicación y convergencia digital, energía y medioambiente, tecnologías agrícolas y procesado de alimentos, robótica y defensa.

Hace no más de una década, en la mayoría de países europeos los emprendimientos empresariales y sociales, se han convertido en un eje de primordial atención para gobiernos y organizaciones no gubernamentales, para brindarles un apoyo mucho más integral del cual también forman parte ciertos actores como gobierno local, regional y nacional, quienes son los encargados de implementar ciertas políticas públicas, socioeconómicas y de emprendimiento a fin de que se ofrezcan las condiciones necesarias para que los emprendimientos sean tema de practica en varios centros de estudios e investigación para lograr motivar e incentivar a hacer empresa a través de varios modelos asociativos, económicos y sociales. A todo esto, no debemos olvidar a las entidades privadas quienes se han sumado a estos grandes retos mediante la creación de empresa a través de diversos programas, planes, proyectos y mecanismos que vinculan a varias comunidades.

En este país existen varios organismos que se encuentran interesados en temas de emprendimiento, uno de ellos es El Consejo de la Unión Europea el cual ha fomentado, de forma sistemática, el “espíritu emprendedor”, dando un papel significativo a los países y sus regiones. En una reunión que se realizó en el Consejo Europeo de Lisboa en el año 2000, la Unión Europea señaló al emprendimiento como una competencia básica para afrontar la economía. El Consejo Europeo de Barcelona en el año 2002 también apoya al emprendimiento, mediante la aprobación de un programa de trabajo denominado “Educación y Formación 2010”, en el cual se apoyan y desarrollan los principios y competencias establecidas en el concejo de Lisboa, aquí se hace hincapié en que el instinto emprendedor debe cultivarse mediante los sistemas de educación y formación para con ello lograr la puesta en marcha de los nuevos negocios.

A principios del 2003 la comisión de comunidades europeas aprobó el Libro Verde sobre el Espíritu Empresarial, con la convicción de apoyar el emprendimiento se han propuesto tres pilares fundamentales: eliminar cualquier tipo de barreras al desarrollo de negocios y al crecimiento, equiparar de forma sistemática los riesgos y recompensas de la iniciativa empresarial, lograr que la sociedad valore y acoja de manera positiva todo tipo de emprendimientos. En lo que respecta a las acciones de apoyo se han propuesto: facilitar los trámites al momento de crear nuevas empresas o microempresas, crear líneas de apoyo entre gobierno – empresa para lograr tener un acceso a prestamos e incentivos a los emprendedores.

El espíritu emprendedor a nivel europeo es la iniciativa política, financiada por la Comisión Europea, denominada: Small Business Act for Europe, es por eso que es

preciso crear una cultura no solo en defensa de la figura del emprendedor, sino en promover y fomentar su surgimiento, en donde el esfuerzo y la capacidad de superación ante la dificultad de los retos, sean alentados y valorados por los actores políticos.

Para que la población conozca e identifique los emprendimientos, es muy importante el apoyo de medios de comunicación para poder difundir toda la información acerca de este tema y sobre todo para establecer un intercambio de ideas entre emprendedores y empresarios de pequeñas y medianas empresas con gran experiencia, para conocer qué tipo de oportunidades de negocio existen entre los países de la unión europea y apoyar las iniciativas que se propongan

Por lo tanto, una vez que se publicó el libro verde en España, se reafirmaron cierto tipo de medidas desde legislativas, fiscales hasta económicas: préstamos, subvenciones, capital riesgo y no económicas: información, asesoramiento, formación, viveros de empresa, todo esto con el único fin de consolidar, mantener y mejorar la competitividad y mejorar la imagen social del empresario.

Es fundamental crear alianzas que ayuden a la formación de alternativas para poder fomentar una cultura emprendedora en la cual prevalezca la creatividad y la capacidad de desarrollar nuevas competencias. Es así que en España existen iniciativas de grupos que han involucrado al sector social en varios emprendimientos los cuales contribuyen al desarrollo de la región y con ello se puede afirmar, que las empresas creadas desde el enfoque social, son de mucha ayuda, ya que no sólo son una forma de empleo y de concepción de la empresa, sino que también brindan bienestar a la comunidad involucrada reduciendo los niveles de exclusión social.

En Europa valoran mucho a las universidades, ya que dicen ser el semillero de emprendedores donde se trabaja desde adentro capacitando a sus estudiantes en el espíritu y práctica emprendedor y hacia fuera con la comunidad mediante la formación, el asesoramiento y el acompañamiento como una forma de responsabilidad social.

Ciertos actores públicos, han creído conveniente la creación de políticas públicas, que apoyen e incentiven al emprendimiento. Este esfuerzo no ha sido en vano, ya se han observado resultados como: “La semana mundial del emprendimiento”, Programas “emprender”, “Programa de capital semilla”, “Proyecto Emprende Joven”, “Emprender femenino”, “Emprendedor cooperativo”, etc., siendo reconocidos algunos casos exitosos por su trabajo en gestión

## 1.8 Emprendimiento en América Latina

En América latina los problemas de productividad, son mal utilizados como es el caso del capital humano y físico donde no se los sabe aprovechar a su máximo para generar bienes y servicios, es por esto que desde el siglo pasado no ha tenido el crecimiento esperado por los problemas ya mencionados. Debido a la difícil situación laboral por la que atraviesa América Latina, los jóvenes son los más afectados al momento de conseguir un empleo digno. Gobiernos de varios países, desarrollan estrategias e iniciativas de empleo enfocadas hacia la juventud; la revisión de algunas iniciativas de desarrollo, nuevos programas de apoyo muestran la importancia que esta estrategia de emprender ha tomado en los últimos años. Los emprendimientos juveniles se han convertido en una de las principales herramientas para la generación de más y mejores empleos para el sector juvenil.

No obstante, esta estrategia muestra ciertas limitaciones y obstáculos en América Latina que de cierta manera impiden que pueda ser considerada como la única solución para resolver este gran problema del desempleo juvenil.

Entre los elementos que influyen directamente en la productividad de la economía en dicha región, mencionan a la tecnología como punto de partida para la creación de nuevos bienes o métodos productivos; el acceso a mercados nacionales e internacionales; y la mejora de los procesos administrativos de la empresa (CAF, 2013).

El proceso de innovación y creación de nuevos productos es liderado por emprendedores que se encuentran enfocados en satisfacer las nuevas demandas, en determinar aplicaciones de mercado que se adapten a las nuevas tecnologías y coordinar el uso eficiente de varios factores de producción al interior de las organizaciones.

En América latina la actividad emprendedora se fundamenta mediante la creación de nuevas empresas en la que las más exitosas crecen a ritmo acelerado, venden sus diversos productos a mercados internos y externos. A todo esto, un contraste importante en esta región y las naciones más desarrolladas, es que en América Latina parte de empresas pequeñas y micro emprendimientos informales y ciertas empresas formales que se crean, no son capaces de conseguir un crecimiento económico alto, más bien son el tipo de empresas y emprendimientos a los cuales las organizaciones gubernamentales deben brindarles apoyo.

En base a todo esto nace la duda del porque la creación de emprendimientos en América Latina tiene un bajo nivel a pesar de tener un muy buen potencial productivo. El problema del reducido tamaño de las empresas y su pobre dinámica de crecimiento no se debe principalmente a que en esta región se carezca de individuos con aptitudes o talento empresarial, por el contrario, existen personas con pensamientos creativos e innovadores.

Este tipo de problema se manifiesta en varios fenómenos: empresarios que cuentan con buenas ideas pero que no consiguen capital para desarrollar nuevos productos; empresas ya establecidas que quieren expandir su producción pero que no encuentran la mano de obra con las capacidades requeridas; trabajadores por cuenta propia con negocios muy pequeños en los que sus ingresos son menores de lo que conseguirían en un empleo asalariado formal pero que, a pesar de ello, no cambian su actividad por ausencia de oportunidades de empleo; microempresarios que sí tienen la voluntad y capacidad de expandir sus negocios, pero la falta de capacitación, recursos económicos y contactos en el mundo empresarial les impide avanzar.

Por estas razones, es que se ha considerado como herramienta política clave al emprendimiento juvenil, para mejorar las condiciones y las oportunidades de los jóvenes. De tal manera uno de los aspectos que define a la población de emprendedores en América Latina es su elevada heterogeneidad. En esta región es necesario la intervención pública que este dirigida a la promoción y apoyo del emprendimiento, que permita no solo mejorar la calidad de vida de la ciudadanía, sino potenciar el crecimiento a largo plazo y de este modo el desarrollo económico y social.

En América Latina el emprendimiento juvenil se encuentra relacionado con la estructura empresarial en la región; las medianas y pequeñas empresas representan más del 80% del empleo y más del 90% del total de empresas en América Latina. No obstante, las grandes empresas todavía contribuyen en casi un 70% al producto interno bruto de la región. Estas anomalías entre la distribución del empleo y la productividad, se refleja en la estructura de los proyectos de emprendimiento de la región. Tal “heterogeneidad estructural” puede asimismo constatarse en brechas persistentes, tanto para las empresas como para los emprendedores, en áreas claves como competencias, adopción de desarrollos técnicos y acceso a redes internacionales (OCDE y CEPAL, 2012).

## 1.9 Emprendimiento en Ecuador

Cuando se habla de emprendimientos se refiere a los actos propios del ser humano, si bien es cierto uno de los conceptos que más fuerza ha tenido en los ecuatorianos desde el año 2000 es el “emprendimiento”, debido a que los temas macroeconómicos de competencia y de innovación han evidenciado que las personas permanentemente están generando nuevas ideas para poder competir en un mercado globalizado y desarrollado.

Es muy importante analizar los sectores en los cuales se han evidenciado mayores emprendimientos los cuales corresponden a la pequeña y mediana empresa, según un censo realizado en el año 2010 por el Instituto Nacional de Estadísticas y censos (INEC), en el Ecuador funcionan 541.889 negocios visibles, los cuales un 90% de ellos son Pymes y han generado un 65% de empleo productivo para nuestro país, el cual ha aportado con un 24% al Producto Interno Bruto (PIB) (INEC, 2010).

En el Ecuador el acceso al capital semilla y capital de riesgo es muy pequeña, se lo realiza mediante programas de las empresas privadas y concursos los cuales otorgan créditos para iniciar los negocios, pero hasta el día de hoy son iniciativas restrictivas y la parte financiera del país no apoya a los emprendimientos que nacen, sino a los que ya están operando o están consolidados ya sea por sus resultados o por su posicionamiento (Araque, 2015).

Una forma distinta de dar un financiamiento a los emprendedores, es mediante inversionistas, los cuales han tenido en el transcurso de su vida empresarial un éxito y han conseguido fondos lo suficientemente necesarios, no solo para aportar sino también para inmiscuirse en las organizaciones que se están desarrollando y de esta manera apoyar y generar más recursos para ambas partes que es lo que esperan en un futuro (Cely, 2006).

Los emprendedores ecuatorianos han progresado en los últimos años de una manera exitosa y esto se debe a las capacitaciones y a las aportaciones económicas principalmente del sector privado los cuales están inmersos en dichos emprendimientos debido a sus constantes prácticas de responsabilidad social empresarial.

Un dato muy importante en el Ecuador es que 6 de cada 10 proyectos o emprendimientos que se ejecutan nacen de conferencias, charlas y seminarios dirigidos para personas que quieren crear su propia empresa debido a que reciben capacitaciones de como formar u organizar una empresa y que actividades deben realizar y seguir para que esta tenga éxito (Araque, 2015).

**CAPITULO II: DIAGNÓSTICO Y RESULTADOS DE LAS PRÁCTICAS  
COMERCIALES**

## **2.1 Antecedentes**

## **2.2 Historia de la empresa**

La Asociación de Productores Agropecuarios de la Microcuenca Mataderos “APAMM”, viene desarrollando actividades para el beneficio de sus socios, una de estas es la iniciativa de emprendimiento en el procesamiento de lácteos para la obtención de quesos amasados a base de cuajo natural con la marca “Delicias del Valle”, el mismo que se distribuye en la localidad y en la ciudad de Macará.

Esta asociación está conformada por 20 familias que viven en la Microcuenca Mataderos en la parroquia de Larama del Cantón Macara, una de sus principales actividades es el manejo de ganado vacuno, cría de animales menores y cultivo de huerto familiares. Hace cinco años con la finalidad de gestionar proyectos institucionales del Estado conformaron una organización agropecuaria, la misma que obtuvo la personería jurídica a través del Ministerio de Agricultura Ganadería Acuacultura y Pesca (MAGAP) con acuerdo ministerial 013.

Interesados en el buen vivir de la comunidad se observó la necesidad de formar parte de los programas que el MAGAP venía impulsando en el cantón y con la mancomunidad Bosque Seco para proteger las fuentes hídricas y construcción de abrevaderos, consiguiendo a través de la misma concretar el desarrollo de un emprendimiento asociativo en la elaboración y comercialización de quesos en el sector.

En la actualidad, este emprendimiento cuenta con una planta de acopio y procesamiento, en la cual se está realizando la transformación de un promedio de 80 litros de leche diarios, lo que ha traído como beneficio el ingreso de los socios y con ello ir mejorando las condiciones al momento de comercializar el producto de manera asociativa.

La empresa “APAMM”, obtiene la materia prima suficiente en el sector, para la elaboración asociativa de quesos, esta actividad de acopiar se ha logrado evitar que cada familia utilice la leche para elaborar y comercializar sus propios quesos, como no contaban con un centro para llevar a cabo una producción organizada, aséptica y de calidad que elimine la competencia entre ellos mismos y permita unir esfuerzos para realizar una comercialización justa con un producto de buenas características, se vio la necesidad de conformar una sola asociación en la cual todos se vean beneficiados.

Como se requiere de nuevas normativas y controles se ve la necesidad de innovar, para de esta forma obtener los permisos y requerimientos necesarios para mantenerse en el mercado. Para la comercialización del producto “Delicias del Valle” actualmente cuenta con el registro sanitario, código de barras, semaforización y la certificación como producto de la Reserva de Biosfera del Bosque Seco (Figura 6), la presentación del producto es de 500 gr empacado al vacío (Anexo 1)

**Registro Sanitario N°:**

12302-ALN-1116

**Código de Barras:**



**Figura. 6.** Código de barras y registro sanitario

**Fuente:** Renato Mendoza

**Elaboración:** Renato Mendoza

## **2.3. Filosofía empresarial**

### **2.3.1. Misión**

Elaborar y comercializar quesos y derivados de lácteos de la más alta calidad, que contribuyan en la nutrición y salud de las familias, generando responsabilidad con el medio ambiente.

### **2.3.2. Visión**

Ser una empresa líder e innovadora en el mercado de quesos a nivel local, que genere beneficios y satisfacción a los clientes, comunidad y a la reserva de la biosfera del bosque seco.

### 2.3.3. Valores

Los valores de la empresa proporcionan un sentido de identidad, pertenencia, que se traducen en prácticas recurrentes, que constituyen una pieza clave para la toma de decisiones al interior de la Organización.

Para la empresa “APAMM” es imprescindible que estos valores sean vivenciados con pasión, con alegría y con humanidad, es decir, sintiendo la empresa como propia, queriéndola y estando dispuestos a hacer los esfuerzos necesarios para lograr el éxito (Figura 7).



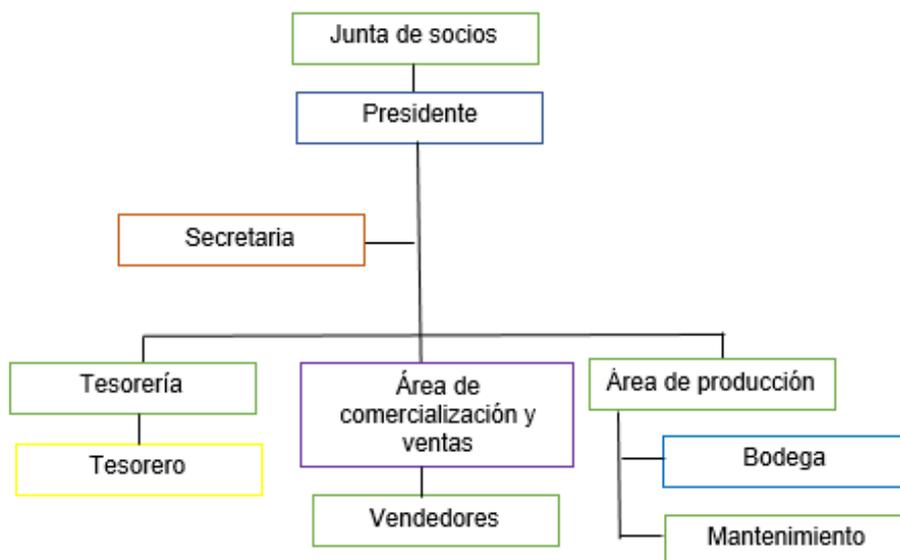
**Figura. 7.** Valores de la empresa “APAMM”

**Fuente:** Renato Mendoza

**Elaboración:** Renato Mendoza

## 2.4. Estructura organizacional

Tabla 1. Estructura organizacional de la empresa "APAMM"



Fuente: Empresa "APAMM"

Elaboración: Renato Mendoza

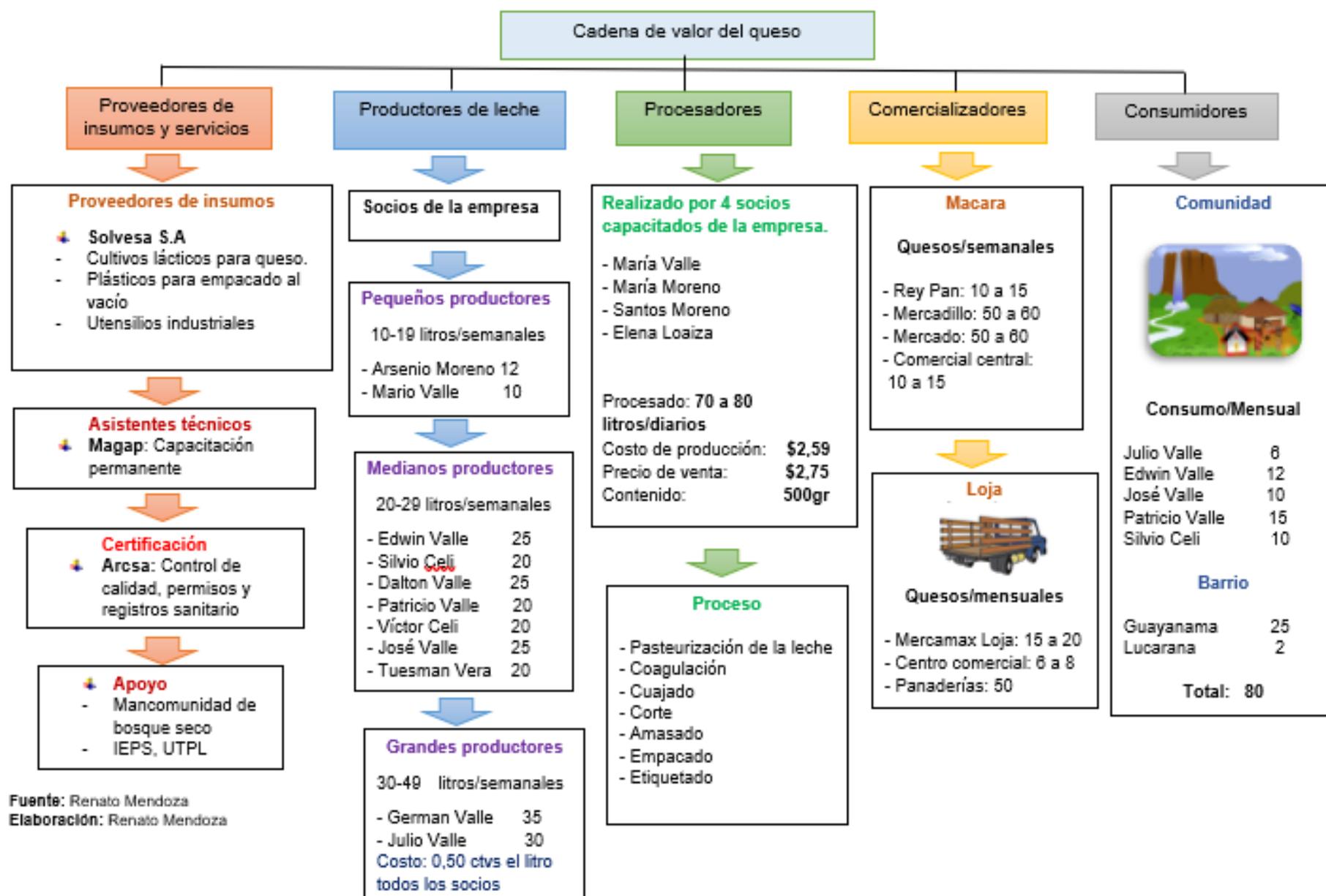
La empresa "APAMM" al constituirse como una empresa pequeña, los encargados de conformar la estructura organizacional son los mismos socios, la cual se encuentra dividida en área de tesorería, comercialización y producción, cada uno de ellos cumplen con la función designada (Tabla 1).

## 2.5. Metodología

La metodología link está basada en facilitar las relaciones comerciales y duraderas entre pequeños productores y sus socios comerciales. Estas cuatro herramientas forman un plan a través del cual se puede iniciar un proceso de innovación desde cero y terminar en un ciclo de acción que contribuya a alcanzar un mayor desempeño y beneficio para los pequeños productores.

### 2.5.1. Herramienta clave 1.- Mapeo de la Cadena de Valor.

**Tabla 2.** Mapeo de la cadena de valor del queso



Esta herramienta fue aplicada mediante un taller participativo con los socios, productores, procesadores y comercializadores de la empresa “APAMM”; (Anexo 2, 3 y 4) esto ayudo a identificar las relaciones e interconexiones entre cada uno de los actores de la cadena, entender el flujo de productos, servicios, ayuda, información y pagos que conjuntamente realizan, y de esta forma lograr identificar los puntos por donde se puede empezar a desarrollar la metodología para mejorar cada eslabón de la cadena, de esta manera en el mapeo de la cadena de valor del queso se evidencia los resultados obtenidos en el taller (Tabla 2).

### **2.5.2. Herramienta clave 2.- Plantilla del modelo de negocio.**

Esta plantilla nos permite crear la articulación entre agricultores y compradores para establecer relaciones comerciales formales, detectar oportunidades, cuellos de botella y desequilibrios financieros en el modelo de negocio, identificar áreas de innovación o mejora (Anexo 5).

En esta herramienta se construirá una plantilla del modelo negocio que está dividida en nueve bloques:

- |                            |                         |
|----------------------------|-------------------------|
| 1. Segmentos de clientes   | 6. Estructura de costos |
| 2. Propuesta de valor      | 7. Recursos clave       |
| 3. Canales                 | 8. Actividades clave    |
| 4. Relaciones con clientes | 9. Socios clave         |
| 5. Fuentes de ingreso      |                         |

En cada uno de estos bloques se realizan ejercicios de participación y cocreación con los socios y productores (Anexo 6 y 7) involucrados en el diseño de modelos de negocio, apoyados por quienes conocen las distintas áreas de trabajo. En la siguiente tabla se puede observar los resultados obtenidos (Tabla 3):

**Tabla 3.** Plantilla del modelo de negocio: Queso amasado.

Socios Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relaciones con Clientes	Segmentos de Clientes
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mancomunidad del bosque seco</li> <li>- MAGAP</li> <li>- UTPL</li> <li>- IEPS</li> <li>- GAD Macara</li> <li>- ARCSA</li> <li>- GAD Larama</li> <li>- GPL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asistencia técnica a productores y procesadores.</li> <li>- Gestión de proyectos</li> <li>- Convenios con entidades financieras</li> <li>- Publicidad en medios de comunicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oferta de productos sometidos a procesos de inocuidad y seguridad alimentaria</li> <li>- Apoyo a la nutrición a través de productos saludables</li> <li>- Comunicación directa con el cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atención personalizada (llamadas y visitas)</li> <li>- Diálogo permanente con clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Macara</b></li> <li>- Supermercados y tiendas independientes</li> <li>- Acuerdos con familias de socios para el consumo</li> <li>- <b>Ciudad de Loja</b></li> <li>- Supermercado independiente</li> <li>- Panaderías</li> </ul>
	<b>Recursos Clave</b>		<b>Canales</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Físico: Centro de acopio</li> <li>- Financiero: Capital de trabajo</li> <li>- Humano: Gestión, equipo y control de calidad.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se comercializa el producto de forma directa a los clientes mediante visitas semanales</li> </ul>	
<b>Estructura de Costos</b>			<b>Fuentes de ingreso</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Costo de producción: \$2.59</li> <li>- Utilidad actual: \$0.16 ctvs.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Precio de venta: \$2.75</li> <li>- Debería haber un 20% de utilidad: \$0.55 ctvs.</li> </ul>	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Venta de productos</li> <li>- Aportes de socios</li> </ul>	

**Fuente:** Osterwalder, 2010

**Elaboración:** Renato Mendoza

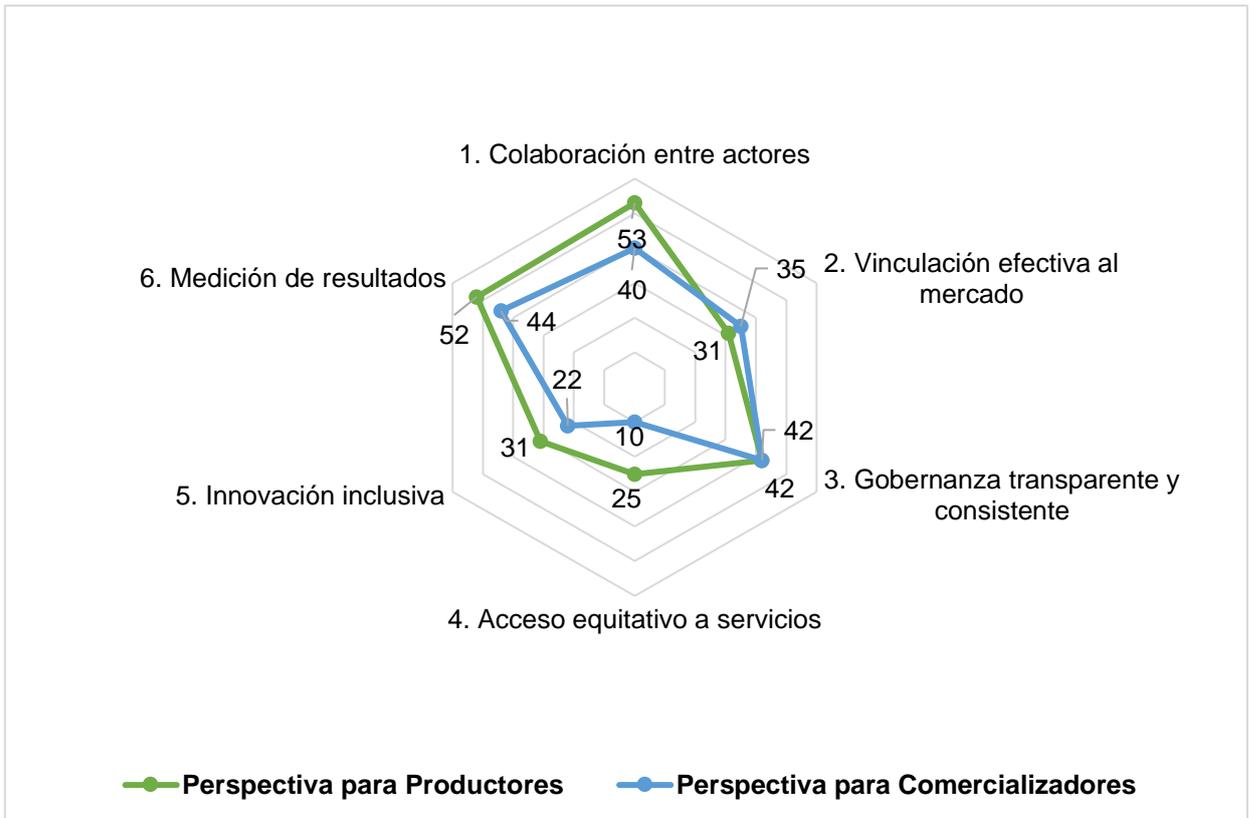
### **2.5.3. Herramienta clave 3.- Principios para modelos de negocio incluyentes.**

Mediante la aplicación de una encuesta al productor y comercializador, se busca determinar si es realmente inclusivo que cada negocio vincule a productores rurales con compradores, para poder enfocar el análisis del modelo de negocio en áreas que son críticas para la inclusión sostenible de los agricultores

Esta herramienta incluye seis principios que pueden ayudar a valorar y mejorar este tipo de relaciones comerciales:

1. Colaboración entre actores
2. Vinculación efectiva al mercado
3. Gobernanza transparente y consistente
4. Acceso equitativo a servicios
5. Innovación incluyente
6. Medición de resultados

Las preguntas que se realizan al productor y al comercializador se encuentran propuestas y validadas en la metodología LINK, por tanto, para cada principio se proporciona una ficha de puntuación donde (5) es muy de acuerdo y (0) en total desacuerdo (Anexo 8 y 9), además contiene preguntas que permiten valorar el desempeño en cada uno, estas fichas son contestadas de forma separada por el productor y comercializador, luego puestas en común para observar las brechas y oportunidades de mejora.

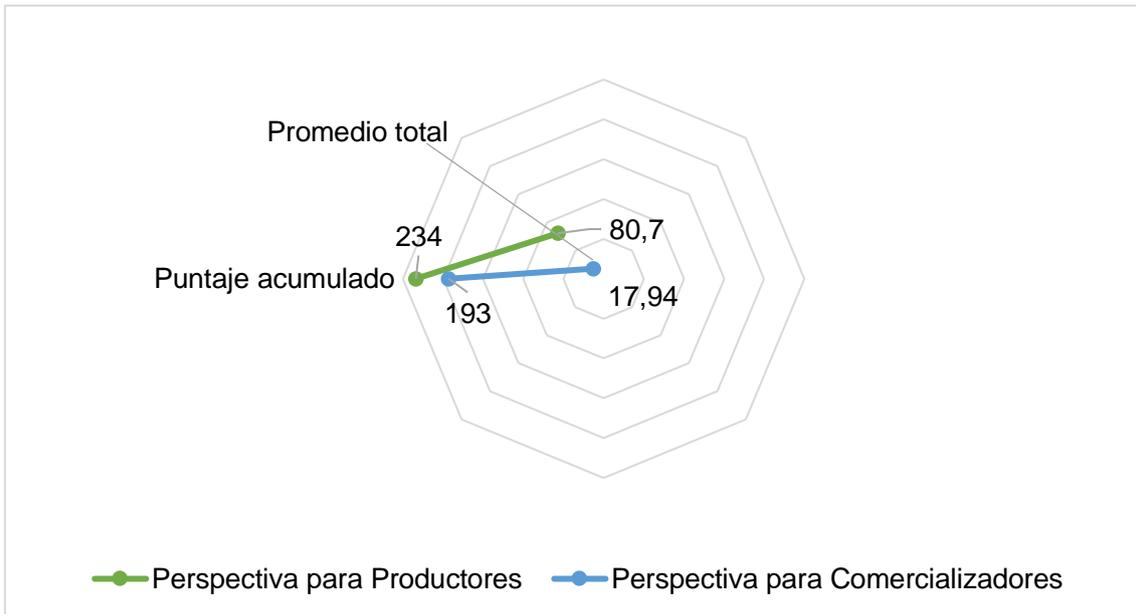


**Figura. 8.** Perspectiva para productores y comercializadores

**Fuente:** Renato Mendoza

**Elaboración:** Renato Mendoza

Dentro de los resultado obtenidos, una vez aplicadas las encuestas, se pudo conocer que las prácticas comerciales implementadas en la empresa “APAMM” por parte de productores y socios, tienen un mejor desempeño al momento de procesar el producto para lograr cumplir con las expectativas del consumidor final, por otro lado como se observa en la figura 8, la puntuación de los comercializadores es baja, de tal manera nos indica un bajo desempeño al no cumplir con lo esperado por la empresa, de modo que debería existir un mayor compromiso al momento de la venta del producto y con ello conseguir mayores retribuciones económicas y fidelización mutua.



**Figura 9.** Puntaje y promedio para productores y comercializadores

**Fuente:** Renato Mendoza

**Elaboración:** Renato Mendoza

Una vez obtenido el valor total de la encuesta, podemos evidenciar que el mayor puntaje es para productores, los cuales presentan un mejor interés por conseguir un gran éxito de su empresa, mediante colaboración entre actores de la cadena de valor, vinculación efectiva al mercado, gobernanza, acceso a servicios e innovación inclusiva. Por otro lado, los comercializadores presentan un promedio bajo en comparación con los productores, el cual debe mejorarse para con ello lograr alcanzar las metas propuestas por parte de la empresa (Figura 9).

#### 2.5.4. Herramienta clave 4.- Ciclo del prototipo

Con esta herramienta se construye el modelo de negocio del futuro, del cual surgieron las ideas y conclusiones de las tres primeras herramientas: mapeo de la cadena de valor, plantilla del modelo de negocio y principio para modelos de negocios incluyentes, posterior a esto se realizará un FODA que ayudará a mejorar la propuesta de innovación de la empresa “APAMM” (Tabla 4).

**Tabla 4.** Análisis FODA.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipamiento e infraestructura idónea</li> <li>- Excelente ganado vacuno para una buena producción de leche</li> <li>- Cuentan con buen manejo de pastos para crianza de ganado</li> <li>- Fidelidad de clientes en su sector</li> <li>- Crecimiento en los últimos años</li> <li>- Condiciones climatológicas favorables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de trabajo en equipo</li> <li>- Falta de motivación en la comunidad</li> <li>- Dificultad para movilizar y comercializar el producto en otros sectores</li> <li>- Falta de apoyo de organismos gubernamentales</li> <li>- Disponibilidad de recursos financieros</li> <li>- Elevados costos unitarios</li> <li>- Concepto de marca poco potenciado</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresa formada en su mayoría por familiares</li> <li>- Nuevos nichos de mercado</li> <li>- Reconocimiento a nivel local</li> <li>- Apoyo económico familiar</li> <li>- Fácil adaptación a nuevas tecnologías</li> <li>- Clientes satisfechos</li> <li>- Producto de excelente calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de control a los demás productores de quesos</li> <li>- Productos más económicos de la competencia</li> <li>- Agentes de control sanitario (ARCSA)</li> <li>- Empresas de la competencia cuentan con empleados más capacitados</li> <li>- Entrada de nuevos competidores</li> <li>- Cambio de hábitos en los compradores</li> </ul>

**Fuente:** Empresa APAMM

**Elaboración:** Renato Mendoza

Una vez realizado el análisis FODA en la empresa APAMM, se observó que las fortalezas y oportunidades permiten a la empresa desarrollar productos sobre la base de los recursos con los que cuentan actualmente, esto le permitirá ingresar a nuevos segmentos de negocios, a fin de lograr un mejor desarrollo productivo en el entorno. Las amenazas y debilidades en su mayoría son factores externos, los cuales influyen en el crecimiento y posicionamiento del producto, estas no representan limitaciones ni obstáculos para el buen funcionamiento de la organización si se las maneja de manera eficiente y eficaz.

### **CAPITULO III: PROPUESTA DE INNOVACIÓN**

### **3.1 Introducción**

La Asociación de Productores Agropecuarios de la Microcuenca Mataderos “APAMM”, nace como iniciativa de un grupo de personas de la parroquia Larama del cantón Macara, quienes a su vez conformaron una asociación que se encuentra dedicada a la producción y comercialización de quesos con la marca “Delicias del Valle”, el cual se distribuye en la ciudad de Loja y en el cantón Macara.

Una vez aplicado el taller participativo con los socios de la empresa mediante la metodología link, la cual ayuda a construir puentes entre productor y vendedor, además de ello facilita un proceso metódico de aprendizaje entre actores de una cadena de valor y una cadena productiva; con el mapeo de la cadena de valor del queso, la plantilla de modelo de negocio y el FODA se logró determinar que la empresa no cuenta con un enfoque adecuado en cuanto a la distribución y comercialización del producto, por tanto, sus socios aún no están familiarizados con las estrategias que deben implementar en su empresa para lograr ampliar sus canales de distribución y posicionamiento de la marca, es así que con esta metodología se intenta realizar un proceso de innovación.

En vista de que la empresa “APAMM” no cuenta con un modelo de innovación establecido que les ayude a impulsar su producto en la ciudad de Loja, se ha creído conveniente la implementación de una propuesta la cual brindara una mejor percepción al consumidor acerca del producto “Delicias del Valle”, con el fin de posicionarlo en diferentes tiendas, supermercados y panaderías de la ciudad de Loja.

La elaboración de la propuesta de innovación se basa principalmente en el análisis de la empresa en donde se determinó las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la misma. Mediante los datos obtenidos, se pudo determinar cuáles son las estrategias para que la empresa pueda conseguir una mejor posición en el mercado y pueda ser más competitiva.

Debido a que la empresa “APAMM” no tiene conocimiento para implementar una propuesta de innovación que le permita fortalecer su estructura comercial y poder posicionarse en nuevos mercados, se proponen estrategias para acelerar procesos en torno al manejo del cliente, fortalecer la estructura, considerar la apertura de nuevos puntos de venta y promocionar el producto de manera directa e indirecta.

Al implementar este tipo de acciones, la empresa no solo podrá aumentar su nivel de participación en el mercado, sino que a futuro tendrá una mayor capacidad publicitaria que le permita crear nuevos canales de distribución y con ello fortalecer su capacidad financiera, humana, tecnológica y de inversión, y en base a esto comercializar un portafolio de productos y servicios mucho más amplio de acuerdo a las expectativas y necesidades de los clientes.

Para conseguir todo esto, se propone la ejecución del modelo canvas el cual permitirá a la organización fortalecerse comercial, productiva, laboral, tecnológica y financieramente, a fin de cumplir con los objetivos trazados que les ayuden a crecer en beneficio de un portafolio de productos que asegure la fidelidad del cliente, y permita ser parte de la empresa y de esta manera, ampliar su capacidad de producción, así como de la disponibilidad tecnológica de los medios de comunicación, redes sociales y con esto posicionarse en nuevos mercados.

### **3.2 Objetivo**

Diseñar una propuesta de innovación a través del modelo de negocio canvas para la empresa “APAMM”

### **3.3 Modelo de negocio de la empresa “APAMM”**

El modelo de negocio de la empresa “APAMM” se basa principalmente en la distribución y comercialización del producto “Delicias del Valle” en el cantón Macara y la ciudad de Loja, con la propuesta de valor que ellos ofrecen a sus clientes se obtienen los beneficios e ingresos que la empresa necesita para alcanzar éxito en el mercado. Este modelo hace referencia a nueve bloques en los que se incluyen las actividades a desarrollar a continuación, se los describe:

#### **3.3.1 Segmentos de clientes**

Los clientes son el núcleo del modelo de negocio porque sin ellos ningún negocio podría perdurar. Es importante entender las necesidades de los clientes o los segmentos de clientes para determinar cómo satisfacer sus necesidades de la mejor forma. Para los pequeños productores, generalmente los consumidores son desconocidos, lo que hace aún más importante que se invierta tiempo para entender sus necesidades y

preferencias. La empresa “APAMM” cuentan con cuatro tipos de segmento de clientes, desde los 28 hasta los 85 años de edad, los cuales se dividen dependiendo sus necesidades e ingresos:

- Grandes compradores ocasionales (gran gasto con poca frecuencia)
- Pequeños compradores diarios (pequeños gastos con mucha frecuencia)
- Compradores por proximidad (clientes locales)
- Familias que buscan el mejor precio

En el caso de la empresa “APAMM”, los segmentos de clientes son distintos en el cantón Macara se distribuyen en tienda y ferias de pequeños productores, en cambio en la ciudad de Loja se comercializa en supermercados, tiendas y panaderías.

### **3.3.2 Propuesta de valor**

La propuesta de valor es la razón por la que los clientes escogen su producto o servicio sobre los demás. En la mayoría de los casos, la propuesta de valor tiene un componente tangible que incluye todas las características perceptibles por los sentidos, como el tamaño del producto, la composición nutricional, el color, sabor y olor. Las características intangibles no se pueden percibir directamente e incluyen propiedades de salud, características de origen del producto o características del proceso de producción, como la agricultura orgánica o el comercio justo.

La propuesta de valor de la empresa “APAMM” es ofrecer productos sometidos a procesos de inocuidad, seguridad alimentaria y que apoyen a la nutrición a través de productos saludables mediante una comunicación directa con el segmento de clientes. Además de esto se presenta la elaboración de nuevas etiquetas para el producto “Delicias del Valle”, así como la publicidad del mismo mediante redes sociales como Facebook, Flickr, vallas, volantes y spots publicitarios en dos radios de la localidad, con el objetivo de llegar a más hogares y familias, y de esta manera mejorar la comercialización del producto “Delicias del Valle”.

### **3.3.3 Canales**

Los canales se refieren a cómo el producto o el servicio llega al cliente y se interrelaciona con él. En el caso de los productos agrícolas, el canal de ventas suele ser equivalente a la cadena de logística de suministro, la cual transfiere el producto entre el productor y

el consumidor final. La empresa “APAMM” elabora el queso en la planta de acopio ubicada en el cantón Macara, parroquia Larama, con la ayuda de cuatro procesadores que se encargan de receiptar la leche y procesarla para obtener el queso, en cuanto a la transportación están encargados dos socios, lo cuales llevan el producto hasta Macara y Loja, y lo entregan de forma directa a los propietarios de supermercados, tiendas y panaderías para la venta al público (Figura 10).



**Figura 10.** Canal de comercialización de la empresa “APAMM”

**Fuente:** Renato Mendoza

**Elaboración:** Renato Mendoza

### 3.3.4 Relaciones con los clientes

Un modelo de negocio también debe describir el tipo de relación que se quiere establecer con cada segmento de clientes para entregar el producto o la propuesta de valor. Las relaciones con los clientes que se realizan en la empresa van desde personales hasta automatizadas, las relaciones personales se basan en la interacción humana, el comprador puede comunicarse con un representante del servicio de atención al cliente para que le ayude durante el proceso de compra esto se lo realiza mediante conversaciones cara a cara o llamadas telefónicas, las relaciones automatizadas son perfiles personales en línea que proporcionan a los clientes acceso a servicios personalizados, los servicios automáticos reconocen a los diferentes clientes y sus características para ofrecerles información relativa a sus pedidos o transacciones a través de tecnología como e-mail y redes sociales.

### **3.3.5 Fuentes de ingreso**

Los ingresos son el resultado de propuestas de valor ofrecidas con éxito a los clientes. Estos se generan de manera interna los cuales generan beneficios a la empresa, por ejemplo: permiten tener un balance de los cambios en los ingresos, los costos, los activos y las ganancias.

Por otro lado, los ingresos externos con la comercialización del producto en diferentes puntos de venta de la ciudad de Loja y Macara, están compuestos por la venta quincenal y mensual que realiza el presidente de la asociación quien además tiene la tarea de consolidar la cartera de la empresa que varía entre los \$1300,00 y \$1500,00 dólares aproximadamente cada mes.

### **3.3.6 Recursos clave**

Describe los activos y capacidades más relevantes para garantizar el éxito del modelo de negocio. Estos recursos permiten a una empresa, crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados en los que esta opere, mantener relaciones con los clientes, y generar ingresos. Estos recursos pueden ser físicos, intelectuales, humanos o financieros.

Después de haber trabajado con los clientes, hay que centrarse en la empresa. Para ello, hay que seleccionar la propuesta de valor más importante y relacionarse con el segmento de clientes, los canales de distribución, y los flujos de ingreso, para saber cuáles son los recursos clave que intervienen para que la empresa tenga la capacidad de entregar su oferta o propuesta de valor. Como recurso clave la empresa "APAMM" posee un centro de acopio ubicado en el cantón Macara, parroquia Larama, el cual cuenta con la materia prima necesaria que los socios proveen a la empresa para la elaboración del queso, un beneficio con el que cuenta la organización son los recursos que tienen para la producción de leche, debido a sus pastizales y recursos hídricos apropiados.

### **3.3.7 Actividades clave**

Las actividades clave de una organización son cruciales para el funcionamiento exitoso de la empresa. Al igual que los recursos clave, las actividades requieren generar y conservar la propuesta de valor, presentarla a los mercados, mantener las relaciones con el cliente y generar ingresos. Las actividades clave que la empresa posee para poder cumplir sus objetivos y metas son las siguientes:

- Asistencia técnica a productores y procesadores mediante capacitaciones
- Gestión de proyectos en los que la empresa genere nuevas ideas e innovaciones en los procesos de producción.
- Convenios con entidades financieras principalmente con Ban Ecuador y Banco del Pacífico quienes dan apoyo financiero a productores
- Publicidad en medios de comunicación

### **3.3.8 Socios clave**

Muy pocos modelos de negocio pueden operar sin el soporte de una red de socios clave. Es por esto que la empresa cuenta con el apoyo de varias entidades que han confiado en este emprendimiento. Los socios pueden ser divididos en dos grupos:

Socios directos: con quienes la compañía opera su modelo de negocio central como: productores, transportadores, proveedores de insumos, etc. En la actualidad la empresa “APAMM” cuenta con 10 socios que son los que participan de las ganancias de la asociación gracias a su aporte de conocimientos o trabajo, como es la obtención de la materia prima, elaboración y comercialización del producto, además de ello cuentan con un proveedor de insumos que comercializa los productos necesarios para poder elaborar el queso desde su etapa de procesado hasta el empaçado, este se ajusta a las exigencias y necesidades que la empresa requiere.

Socios indirectos: entidades que apoyan o facilitan el desarrollo del modelo de negocio como: instituciones financieras, centros de investigación, universidades, ONG, agencias del sector público, gobiernos locales, etc. Los organismos que apoyan en la actualidad a la empresa son: MAGAP, UTPL, IEPS, ARCSA, Mancomunidad del bosque seco y GAD Macara, estos brindan asistencia permanente a los socios en temas de capacitación, cuidado de recursos naturales y buen manejo de procesos del producto.

### **3.3.9 Estructura de costos**

Esta estructura describe los costos en los que se incurre por la creación y entrega de la propuesta de valor, el mantenimiento de las relaciones con el cliente y la generación de ingresos que obtendrá la empresa “APAMM” al momento de desarrollar las actividades, además es una forma de saber cuál es el precio que tendrá que pagar el cliente para adquirir el producto. En cuanto a los costos que la empresa incurre para la elaboración del producto son los siguientes:

- Costo de producción del producto: \$2,59
- Precio de venta del producto: \$2,75
- Utilidad generada: \$0.16 ctvs.

### **3.4 Propuestas de innovación**

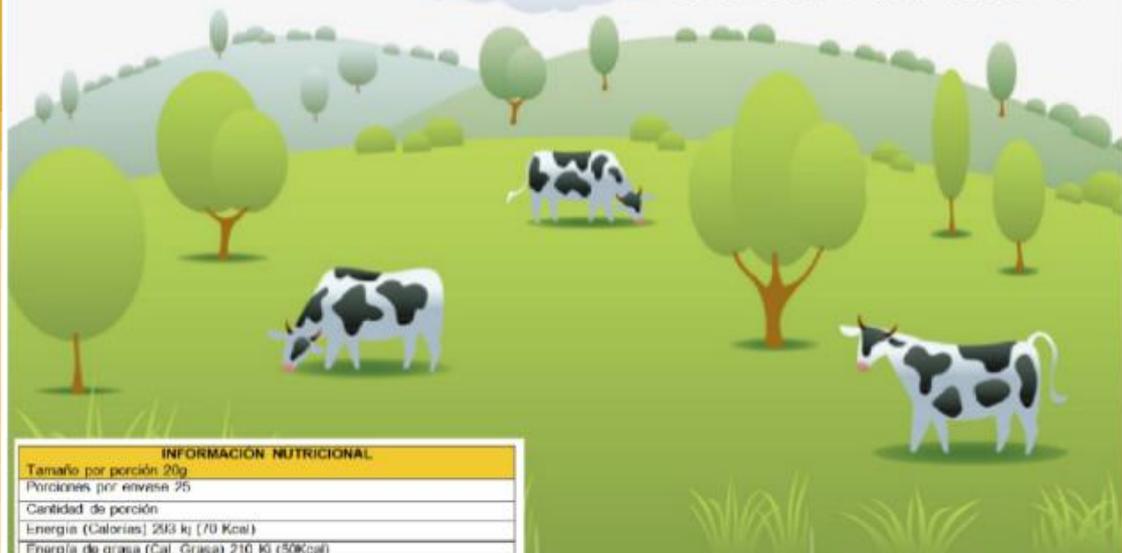
En la empresa “APAMM”, el producto que se comercializa es el queso amasado, cuenta con una etiqueta y slogan que representa a la parroquia Larama del cantón macara, lo cual lo hace que se diferencie de la competencia en la localidad. Una adecuada imagen corporativa permite transmitir al cliente los valores por los que identificará a la empresa.

La calidad y el precio son atributos que la marca proyecta sobre la empresa para llegar al consumidor final, estas conexiones conducen a la fidelidad de los clientes, a un aumento de los beneficios y a una excelente publicidad.

Es por esto que se elaboró tres etiquetas, con la finalidad de que la empresa proyecte una imagen clara, atractiva y creativa de su producto, proponiendo una imagen que conecte emocionalmente con los consumidores, donde esta se definiría así misma y el cliente final, creando una percepción del producto que le dará un valor a este, satisfaciendo las necesidades de los consumidores finales y con ello fomentar una preferencia y lealtad que aumentara el margen de ganancia (Figuras 10, 11 y 12).

# Delicias del Valle

## QUESO AMASADO



INFORMACION NUTRICIONAL	
Tamaño por porción 20g	
Porciones por envase 25	
Cantidad de porción	
Energía (Calorías) 253 kJ (70 Kcal)	
Energía de grasa (Cal. Grasa) 210 kJ (50Kcal)	
	% Valor Diario*
Grasa Total 6g	9%
Ácidos grasos saturados 4g	20%
Ácidos grasos trans 0g	
Ácidos grasos monoinsaturados 2g	
Ácidos grasos poli insaturados 0g	
Colesterol 10mg	3%
Sodio 240mg	10%
Carbohidratos Totales 0g	0%
Fibra 0g	0%
Azúcares 0g	
Proteína 6g	10%

\*Porcentaje de Valores Diarios basados en:  
Una dieta de 8380 kJ (2000 kcalorías)

NTE INEN 1528:2012

#### CONTACTOS:

0959780146 / 072695816  
apamataderos2012@yahoo.com

Fecha de elaboración:

Fecha de caducidad:

Numero de Lote:

Notificación sanitaria N° 12302-ALN-1116

PVP:



PESO NETO: 500gr.

Figura 11. Etiqueta n°1  
Fuente: Renato Mendoza  
Elaboración: Renato Mendoza

QUESO AMASADO



*Delicias del Valle*

INFORMACION NUTRICIONAL	
Tamaño por porción 20g	
Porciones por envase 24	
Cantidad de porción	
Energía (Calorías) 253 kJ (70 Kcal)	
Energía de grasa (Cal. Grasa) 210 KJ (50Kcal)	
	% Valor Diario*
Grasa Total 6g	9%
Ácidos grasos saturados 4g	20%
Ácidos grasos trans 0g	
Ácidos grasos monoinsaturados 2g	
Ácidos grasos poli insaturados 0g	
Coolesterol 10mg	3%
Sodio 240mg	10%
Carbohidratos Totales 0g	0%
Fibra 0g	0%
Azúcares 0g	
Proteína 6g	10%
*Porcentaje de Valores Diarios basados en Una dieta de 8389 KJ (2000 kcalorías)	

NTE INEN 1518:2012

CONTACTOS:  
0959780146 / 072695816  
ipammatadecros2012@yahoo.com

Fecha de elaboración:  
Fecha de caducidad:  
Numero de Lote:  
Notificación sanitaria N° 12302-ALN-1116  
PVP:




**PESO NETO: 500gr.**

**Figura 12.** Etiqueta n°2  
**Fuente:** Renato Mendoza  
**Elaboración:** Renato Mendoza

# QUESO AMASADO



## Delicias del Valle

INFORMACION NUTRICIONAL	
Tamaño por porción 20g	
Porciones por envase 25	
Cantidad de porción	
Energía (Calorías) 293 kJ (70 Kcal)	
Energía de grasa (Cal. Grasa) 210 KJ (50Kcal)	
	% Valor Diario*
Grasa Total 5g	8%
Ácidos grasos saturados 4g	20%
Ácidos grasos trans 0g	
Ácidos grasos monoinsaturados 2g	
Ácidos grasos poli insaturados 0g	
Colesterol 10mg	3%
Sodio 240mg	10%
Carbohidratos Totales 0g	0%
Fibra 0g	0%
Azúcares 0g	
Proteína 5g	10%

\*Porcentaje de Valores Diarios basados en una dieta de 8300 KJ (2000 kcalorías)

NTE INEN 1528:2012

CONTACTOS:

0959780146 / 072695816  
apumatajeros2012@yahoo.com

Fecha de elaboración:

Fecha de caducidad:

Numero de Lote:

Notificación sanitaria N° 12302-ALN-1116

PVP:



PESO NETO: 500gr.

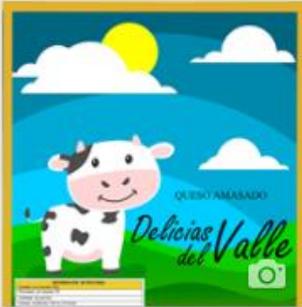
Figura 13. Etiqueta n°3  
Fuente: Renato Mendoza  
Elaboración: Renato Mendoza

La estrategia de promoción y publicidad que se propone para la empresa “APAMM”, con el fin de dar a conocer el producto es la elaboración de páginas en redes sociales Facebook y Flickr la publicidad se la hará de manera indirecta en la que participaran público en general ayudando a compartir la página, el impacto que esta genere se lo medirá mediante likes que esta obtenga diariamente (Figura 13 y 14), así mismo una pauta radial (Figura 15), vallas publicitarias (Figura 16) y publicidad mediante volantes (Figura 17).

Con el apoyo de agentes vendedores se realizará la publicidad del producto (Figura 18) de manera directa con los clientes, con el fin de informar los principales beneficios del producto y con ello incentivar la compra y hacer que prefieran el producto por las características diferenciadoras.

- Link página en Facebook: <https://www.facebook.com/Delicias-del-Valle-431545840635443/>
- Link página en Flickr: <https://www.flickr.com/people/157596014@N08/>

Página    Bandeja de entrada    Notificaciones    Estadísticas    Herramientas de publicación    Configuración    Ayuda ▾



**Delicias del Valle**  
Crear nombre de usuario de la página

**Inicio**

- Publicaciones
- Opiniones
- Ver más

**Promocionar**

Administrar promociones

Me gusta    Seguir    Compartir    ...

**Publicaciones**

**Delicias del Valle** agregó 3 fotos nuevas. 7 min · 🌐



**+ Agregar un botón**

-  Ricardo Ramón Invitar
-  Tio Pato Invitar
-  Rally Amabato Invitar

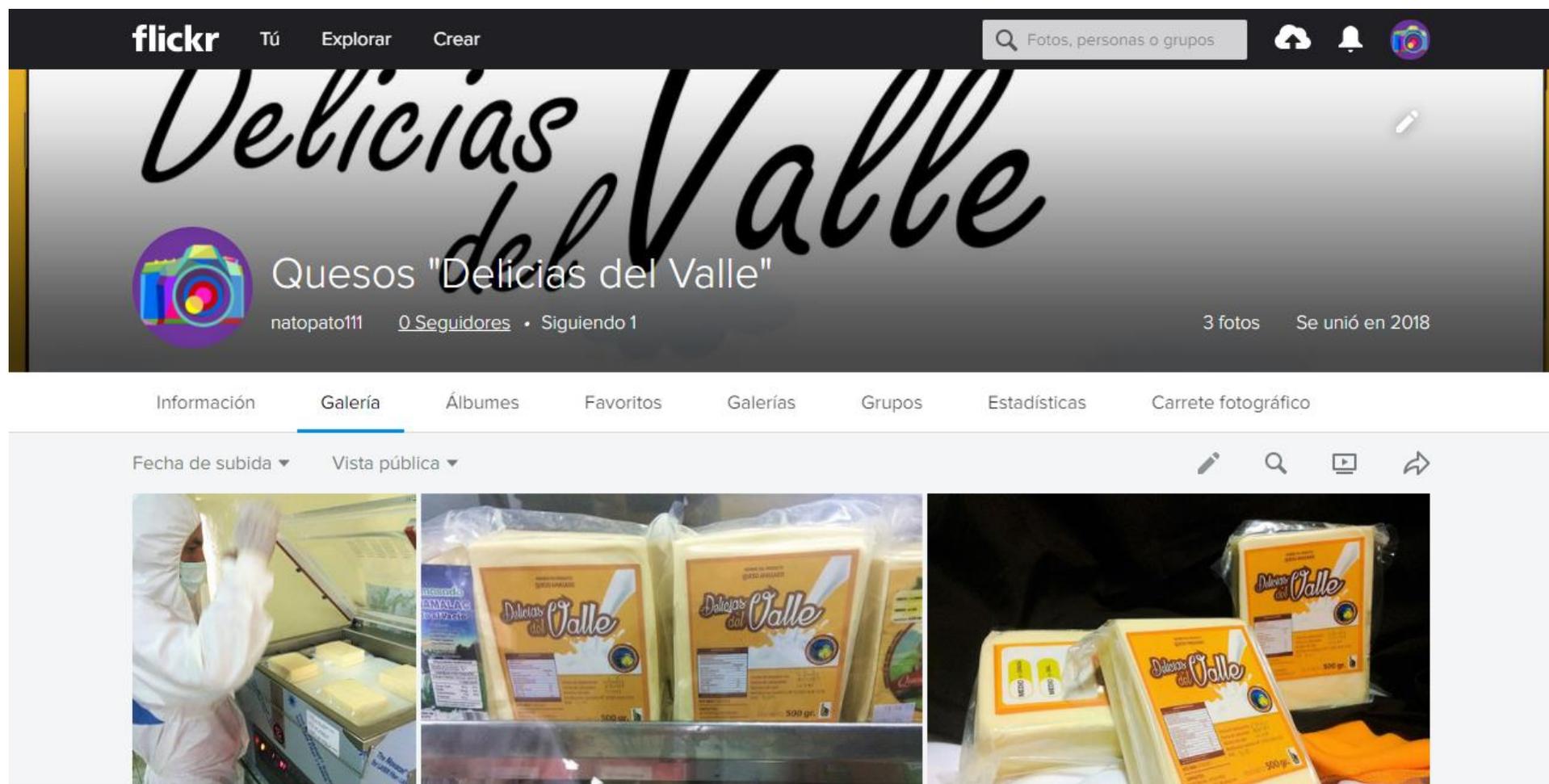
Ver todos los amigos

Empresa industrial

**A las personas también les gusta**

-  **RTS** Canal de televisión
-  **Doctor Tecno** Sitio web de computadoras e internet
-  **Revista Selecciones México** Revista

**Figura 14.** Página en Facebook  
**Fuente:** Renato Mendoza  
**Elaboración:** Renato Mendoza



**Figura 15.** Página en Flickr  
**Fuente:** Renato Mendoza  
**Elaboración:** Renato Mendoza

**Queso “Delicias del Valle”**

➤ Lo mejor de Macara para tu hogar, con exquisito sabor y textura y a un buen precio, brindando altos estándares de calidad y aportando beneficios para la salud.

“Delicias del valle” el mejor queso amasado con cuajo 100 % natural lo mejor de nuestros campos para tu mesa, encuéntralo en nuestros puntos de venta (Mercamax y panaderías).



Realiza los pedidos al número: 0959780146  
Macara, Loja – Ecuador

**Figura 16.** Publicidad radial  
**Fuente:** Renato Mendoza  
**Elaboración:** Renato Mendoza

*Delicias del Valle*  
Queso amasado con cuajo natural



Encuéntralo en los puntos de venta de Loja  
Mercamax y Panaderías  
Contactanos: 0959780146

**Figura 17.** Publicidad en vallas  
**Fuente:** Renato Mendoza  
**Elaboración:** Renato Mendoza

**Queso**

*"Delicias del Valle"*

Lo mejor de Macará para tu hogar, excelente calidad, sabor y a un buen precio. "Delicias del Valle" el mejor queso amasado con cuajo natural. Encuéntralo en los puntos de venta de Macará Loja. (Mercamax y Panaderías)

**¡PRUEBALO!**  
Contactos: 0959780146

**Figura 18.** Publicidad en volantes

**Fuente:** Renato Mendoza

**Elaboración:** Renato Mendoza



**Figura 19.** Camiseta para agentes vendedores

**Fuente:** Renato Mendoza

**Elaboración:** Renato Mendoza

Tabla 5. Modelo de negocio de la empresa "APAMM"

Socios Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relaciones con Clientes	Segmentos de Clientes
				
	<p data-bbox="560 587 784 614"><b>Recursos Clave</b></p> 		<p data-bbox="1500 587 1635 614"><b>Canales</b></p> 	
<b>Estructura de Costos</b>			<b>Fuentes de ingreso</b>	
				

Fuente: Osterwalder, 2010

Elaboración: Renato Mendoza

Una vez realizado el diseño del modelo de negocio se puede conocer las distintas áreas de trabajo por las cuales la empresa “APAMM” describe su negocio, además es una alternativa real para agregarle un valor a las ideas de negocio y con esto ayudar a que la empresa aumente las probabilidades de tener éxito en el mercado, teniendo un modelo de negocio bien definido.

### 3.5 Cronograma de actividades

El presente cronograma de actividades tiene como finalidad dar a conocer las actividades que se desarrollaran durante los días de socialización de la propuesta de innovación con los socios de la empresa “APAMM”.

**Tabla 6.** Cronograma para la propuesta de innovación

Actividades	Fecha de inicio	Duración en días	Fecha de finalización
Socialización de la propuesta de innovación con integrantes de la UTPL y empresa “APAMM”	1 de julio de 2018	1	1 de julio de 2018
Presentación de los modelos de innovación para el producto	2 de julio de 2018	1	2 de julio de 2018
Designación de funciones al agente vendedor y a la persona que maneja las redes sociales	1 de agosto de 2018	365	1 de agosto de 2019
Implementación del nuevo diseño de la etiqueta para el producto	1 de septiembre de 2018	365	1 de septiembre de 2019
Publicidad en medios radiales	1 de octubre de 2018	20	20 de octubre de 2018
Publicidad en vallas	1 de noviembre de 2018	30	30 de noviembre de 2018
Publicidad en volantes	1 de diciembre de 2018	15	15 de diciembre de 2018
Desarrollo de las actividades planificadas en la empresa “APAMM”	1 de enero de 2018	365	1 de enero de 2019

**Fuente:** Renato Mendoza

**Elaboración:** Renato Mendoza

### 3.6 Presupuesto para la implementación de la propuesta de innovación

El presupuesto tiene como fin dar a conocer el cálculo de los gastos que se implementaran para la propuesta de innovación que servirá como base para posicionar la empresa en el mercado.

**Tabla 7.** Presupuesto para la propuesta de innovación

<b>Rubro</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Precio total</b>
Diseño de nuevas etiquetas para el producto	3	\$185,00	\$ 555,00
Impresión de etiquetas	1000	\$0,07	\$70,00
Camisetas con el logo de la empresa	12	\$ 15,00	\$ 180,00
Publicidad en radio zapotillo	20	\$ 8,00	\$ 160,00
Publicidad en radio cañaveral	20	\$ 8,00	\$ 160,00
Publicidad en vallas	2	\$ 2400,00	\$ 4800,00
Impresión de vallas	2	\$ 240,00	\$ 480,00
Volantes publicitarios	1000	\$ 0,05	\$ 50,00
<b>Total</b>			<b>\$ 6455,00</b>

**Fuente:** Renato Mendoza

**Elaboración:** Renato Mendoza

## CONCLUSIONES

- Mediante la investigación se pudo determinar que la empresa “APAMM” en su mayoría se encuentra conformada por familiares, los cuales a su vez son socios y proveedores de la materia prima, además los grupos de trabajo lo conforman los integrantes de la asociación, quienes cumplen con el rol de la producción y comercialización de quesos.
- Una vez implementado el taller participativo con los socios, a través del mapeo de la cadena de valor, se evidenció cuáles son las relaciones que existe entre cada uno de los actores de la cadena, además comprender cual es el flujo de procesos que realiza la empresa para obtener su producto y comercializarlo.
- Se realizo un análisis FODA de la empresa, el cual permitió conocer las fortalezas tales como una buena actividad ganadera e infraestructura adecuada para el procesamiento de la leche, debilidades relacionadas con la comercialización y mercadeo del queso, en cuanto a las amenazas existe una fuerte competencia en el entorno, poseen grandes oportunidades económicas en su empresa por parte de los socios y un reconocimiento de la marca en el cantón Macara.
- En cuanto a la imagen corporativa (etiqueta del producto) se puede observar que la empresa no posee una marca de posicionamiento que sea llamativa para el público, por lo tanto, se ha creído conveniente renovarla para que sirva de modelo para que los socios de la empresa logren conseguir éxito dentro del mercado local.
- En el diagnóstico que se implementó en la empresa de quesos “Delicias del valle”, se pudo determinar que una de las causas que afecta a la empresa, es la comercialización del producto en supermercados de la ciudad de Loja, debido a la competencia que existe en precios y variedad de quesos.
- La innovación con la que contara la empresa “APAMM”, será la mejora de su etiqueta para el producto, publicidad en redes sociales, vallas y medios radiales, los cuales generaran conocimiento, percepción e ingresos para la organización.

## RECOMENDACIONES

- Dentro de la empresa mejorar el trabajo en equipo en cuanto a la elaboración, transporte y comercialización del producto, esto ayudará a conseguir mejores resultados para la organización.
- Implementar la propuesta de innovación que se elaboró en esta investigación, para conseguir un crecimiento económico y social dentro de la organización y con ello lograr superar a la competencia y posicionarse con mayor efectividad en el entorno.
- Es necesario que se haga uso de medios de comunicación digitales y de la participación activa en ferias productivas con impulsadoras, para que la población tenga conocimiento del queso “Delicias del Valle”.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguer, M; & Pérez, E. (2010). Manuel de administración y dirección de empresas. Centro de estudios: Ramón Areces. Madrid.
- Araque, W. (enero de 2015). Emprendimientos en Ecuador. Obtenido de Ekos. Recuperado de:  
<http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/1133.pdf>
- Ballou, R (2004). Logística: Administración de la cadena de suministro. Pearson Educación.
- Bose, R. (2003). Customer relationship management: key components for IT success. Industrial management & Data systems. Vol. 102.
- CAF (2013), "Emprendimientos en América Latina. Desde la subsistencia hacia la transformación productiva", Banco de Desarrollo de América Latina, Caracas.
- Cambra, J. (2003). El modelo de interacción y el ciclo de vida relacional como herramientas de análisis y gestión de las relaciones comerciales en mercados industriales. Análisis de Economía y Administración de Empresas, n.º 10, pp.
- Cañeque C; Lariu, J; Sanchez P. (2009). Desarrollo de negocios en los países de bajos ingresos. Crecimiento empresarial y creación de valor social. Barcelona: Cátedra Mango RSC.
- Cardona, R; Gomez, N; Palacio, F. (2013). Gestión y emprendimiento para el desarrollo local a través de la cultura. Ministerio de cultura: Servicio Nacional de Aprendizaje SENA. Universidad de Antioquia.
- Carrillo F; Echebarría K; Payne J; Allamand Z; Mateo D; Jarquín C; Freidenberg, F. (2006). La política importa. Democracia y desarrollo en América Latina. Washington, BID, IDEA y Editorial Planeta.
- Castañeda C; González N; Rojas J. (2010), "Evaluación de impacto: Programa Jóvenes Rurales Emprendedores del SENA", Fedesarrollo Working Paper, No. 53-2010-2, Centro de Investigación Económica y Social, Bogotá.
- Cely, N. (octubre de 2006). Propuesta para mejorar la productividad e innovación de las Pequeñas y Medianas Empresas, Grupo El Faro, Quito.
- Cravens D, Piercy N. (2007). Marketing estratégico, octava Edición Mc Hill Interamericana.
- Cuesta, F. (2011). La estimación objetiva del valor de los clientes. Ediciones Deusto. Planeta De Agostini Formación, Barcelona.

- Eaves, A. (2010). El valor de una solución completa y real para el cliente. Ediciones Deusto. Planeta de Agostini formación. Barcelona.
- Feliu A; & Herrera M. (2002). Empresa y medio ambiente situación actual y tendencias. Fundació Fòrum Ambiental. Barcelona.
- Fernández, C. (2003). Plan de marketing paso a paso. Editorial ESIC (Escuela superior de gestión comercial y marketing). España-Madrid.
- Ferrel O., Hartline M. (2006). Estrategia de Marketing, Editorial Thomson.
- Frances, A. (2001). Estrategias para la Empresa en la América Latina. Ediciones. IESA Caracas.
- Fundación Universidades Castilla y León (Funivcyl). (2013). Módulo Formativo Universitario de Creación de Empresas de base tecnológica.
- Giménez E., & Román, A. (2001). Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva: conceptos, profesionales, servicios y fuentes de información. Technology watch and competitive intelligence: concepts, professionals, services and information sources. El profesional de la información, 10(5), 11-20.
- Gottret, M. (2011). Autoevaluación facilitada para la gestión de empresas asociativas rurales. Serie técnica. Manual técnico / CATIE; no.100.
- Hernández, M. (2012). Cómo transmitir la propuesta de valor al empleado. MK: Marketing y ventas.
- INEC. (2010). Ecuador - VII Censo de Población y VI de Vivienda 2010. Recuperado de: <http://anda.inec.gob.ec/anda/index.php/catalog/270>
- Jiménez, A; & Avilés, Y. (2013). El reto de construir una propuesta de valor al empleado en el nuevo entorno empresarial. Harvard Deusto Márketing y Ventas.
- Kim H; Shu E; Hwang H. (2003). A model for evaluating the effectiveness of CRM using the Balanced Scorecard". Journal of Interactive Marketing. Vol. 17-2 p.5-19.
- Lambert, D; Stock, J. (2001). Strategic Logistics Management. Irwin- Mc Graw Hill, Boston.
- Lundy M, Amrein A, Hurtado Jhon, Becx G, Zamierowski N, Rodríguez F, Mosquera E. (2014). Metodología LINK: una guía participativa para modelos empresariales incluyentes con pequeños agricultores. Cali, CO: Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT).
- Lundy M; Gottret M; Ostertag C; Best R; Ferris S. (2007). Diseño de Estrategias para Aumentar la Competitividad de Cadenas Productivas con Productores de Pequeña Escala. Cali, CO: CIAT.

- Moriano, A. (2005): El perfil psicosocial del emprendedor, Consejo Económico y Social, Madrid.
- Parkin, M; & Esquivel, G. (2009) Macroeconomía. Latinoamérica. Editorial Addison Wesley.
- Peña Y., Nieto P., Díaz F. (2008). Cadenas de valor: un enfoque para las agrocadenas, equidad y desarrollo. Universidad de la Salle. Bogotá, Colombia. Pp77-85.
- Porter, M. (1986). Ventaja Competitiva. Editorial C.E.C.S.A. México.
- Porter, M. (2004). Cadena de valor. México: Editorial CECSA.
- Ramos, F. (2001). La industria ante el reto de las nuevas tecnologías. Revista Dyna.. Vol. 76 p.40-42.
- Reichheld F; Rigby D; Scheffer P. (2002). Avoid the four perils of CRM. Harvard Business Review. 2002. Núm. 80 p.101-109.
- Reinartz W; Krafft M; Hoyer W. (2004). The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance. Journal of Marketing Research.. Vol. 41-3. p.293-305.
- Rodríguez, C. (2014). Desarrollo de la Employee Value Proposition (EVP). Objeto y evolución de la atracción y retención del talento. Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos.
- Roman G; Hiebing J, Scott W. (2004). Como preparar el exitoso plan de mercadotecnia, editorial mcgraw-hill.
- Ryals L. (2005). Making CRM work: The measurement and profitable management of customer relationships. Journal of Marketing. Vol. 69-4 p.252-261.
- Solórzano G; & Aceves J. (2013). Importancia de la calidad del servicio al cliente para el funcionamiento de las empresas. El buzón de Pacioli: revista del departamento de contaduría y finanzas del instituto de Sonora.

## **ANEXOS**

### Anexo 1. Elaboración y presentación del queso



Anexo 2. Taller producción.

Producción

	INVIERNO	VERANO
- GERMAN	35	20
- EDWIN	35	
- SILVIO	20	
- DALTON	25	18
- JULIO	30	20
- PATRICIO	20	15
- VICTOR	10	8
- JOSE	25	20
- TUESMAN	20	15
- ARSEN	12	8
- MARIO	1	8

Productores cerca

	INV	VERAN
	222	167

Clima: — +

Agentes: MAb1 - APYU

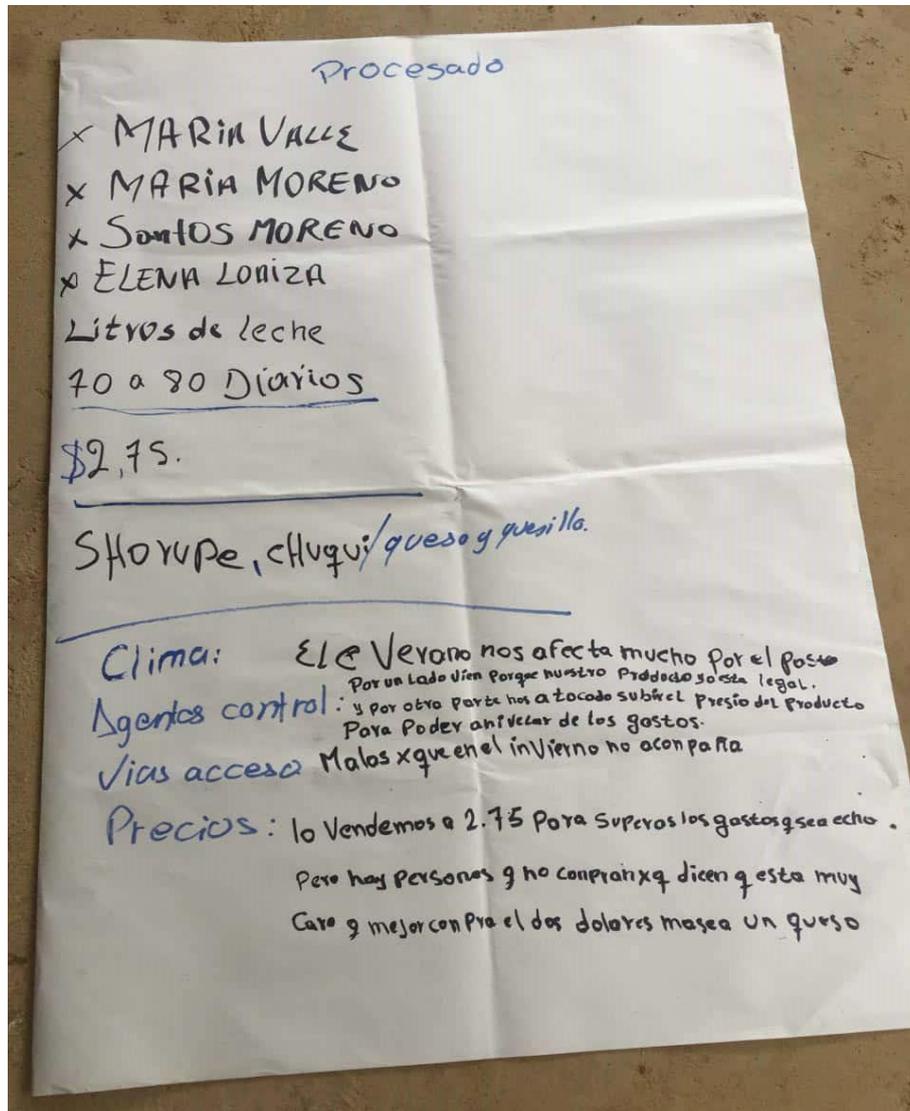
Precio: 0.50

Enfermedades/Muertos DESPARACITAR

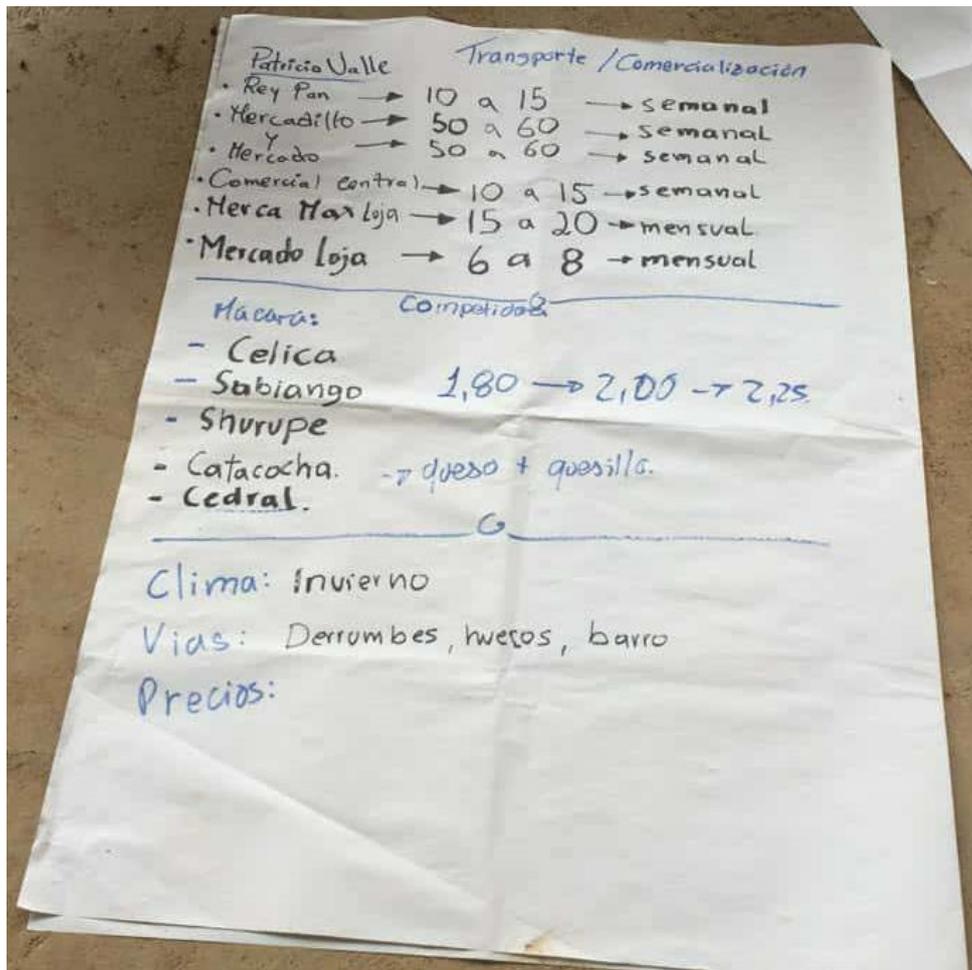
Razas: CRIDLO - BRON SUW  
HOLTIN

Other names listed on the left:  
- GUALLANI  
- CHUQU  
- LUCARANI  
- CATAPA  
- SHORUPE

### Anexo 3. Taller procesado



Anexo 4. Taller transporte y comercialización.



**Anexo 5. Taller Plantilla del modelo de negocio.**



**Anexo 6. Taller con los socios y empleados de la empresa "APAMM"**









**Anexo 7. Socialización con encargada del proceso del queso**



## Anexo 8. Encuesta al productor herramienta 3.

### Datos personales

**Nombre:** Patricio

**Apellido:** Valle

**Edad:** 43

**Género:** Masculino

**Nombre de la empresa:** Asociación de productores agropecuarios de la microcuenca Mataderos

#### **Función en la cadena:**

- Producción **x**
- Procesamiento **x**
- Comercialización **x**
- Servicio de apoyo
- Otro:

#### **¿Cuánto tiempo lleva vinculado a la cadena bajo estudio?**

5 años vinculado.

#### **Escala de valoración:**

<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>N/A</b>
Muy de acuerdo	De acuerdo	Algo de acuerdo	Algo en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	No aplica

## Ficha de puntuación para productores

### Principio 1: Colaboración entre actores

1. Frecuentemente intercambiamos información de manera formal con nuestros clientes ( 3 )
2. Frecuentemente intercambiamos información de manera informal con nuestros clientes. ( 4 )
3. Conocemos los efectos que tienen nuestras decisiones sobre nuestros clientes ( 5 )
4. Los objetivos comerciales que implementamos están articulados con los de nuestros clientes ( 5 )
5. Nuestros objetivos sociales coinciden con los de nuestros clientes ( 5 )
6. Nuestros objetivos ambientales coinciden con los de nuestros clientes ( 5 )
7. Colaboramos en la resolución de problemas con nuestro cliente ( 4 )
8. Somos capaces de reaccionar rápidamente ante los problemas que se puedan presentar en nuestras relaciones con los clientes ( 5 )
9. Reconocemos y valoramos la interdependencia con nuestro cliente ( 5 )
10. Nuestras actividades y roles se complementan bien con las actividades y roles de nuestro cliente ( 5 )
11. Existen incentivos y comportamiento colaborativo con nuestro cliente ( 4 )
12. Existen para liderar los procesos colaborativos con nuestro comprador ( 3 )
13. Usamos tecnología de información y comunicación (TIC) para colaborar con nuestro cliente ( 0 )

**Puntaje total = 53**

**Promedio Puntaje total / 13 – criterios N/A) = 4,07**

### Principio 2: Vinculación efectiva al mercado

1. La oferta de productos hacia nuestro cliente es estable ( 5 )
2. La relación comercial con nuestro cliente es rentable ( 3 )
3. Nuestro cliente nos entrega un valor social ( 4 )
4. Nuestro cliente nos ayuda a conservar recursos ambientales ( 2 )

5. Obtenemos ingresos estables con la venta de producto a nuestro cliente ( 3 )
6. Tenemos capacidad de identificar oportunidades y tendencias en el mercado ( 5 )
7. Revisamos frecuentemente con el cliente nuestra posición en el mercado frente a las oportunidades que se presentan ( 3 )
8. Reaccionamos rápidamente ante los cambios de las necesidades de nuestro cliente ( 3 )
9. Nuestro cliente está familiarizado con nuestro sistema de producción ( 3 )

Puntaje total = 31

Promedio Puntaje total / 9 – criterios N/A) = 28,30

### **Principio 3: Gobernanza transparente y consistente**

1. Conocemos los estándares de calidad que exige nuestro cliente ( 5 )
2. Los estándares de calidad que debo cumplir con mi cliente son estables ( 5 )
3. Entendemos cómo se forma el precio de nuestro producto ( 5 )
4. Conocemos las condiciones de compra y venta de nuestro cliente ( 5 )
5. Tenemos contratos formales ( 3 )
6. Cumplimos con los contratos formales que tenemos con nuestro comprador ( 5 )
7. Tenemos acuerdos informales con nuestro comprador ( 4 )
8. Cumplimos con los acuerdos informales que tenemos con nuestro comprador (5)
9. Compartimos nuestro riesgo productivo con nuestro comprador ( 0 )
10. Compartimos nuestro riesgo de mercado con nuestro comprador ( 0 )
11. Tenemos seguros formales y/o informales contra el riesgo productivo o de mercado ( 0 )
12. Aplicamos la trazabilidad de los productos que vendemos a nuestro cliente ( 5 )

Puntaje total = 42

Promedio Puntaje total / 12 – criterios N/A) = 37,41

#### **Principio 4: Acceso equitativo a servicios**

1. Nuestro comprador nos ayuda (directa o indirectamente) a acceder a asistencia técnica adecuada en el proceso de producción ( 3 )
2. Nuestro comprador nos ayuda (directa o indirectamente) a acceder a tecnología de producción adecuada ( 3 )
3. Nuestro comprador nos ayuda (directa o indirectamente) a acceder a tecnología de pos cosecha adecuada ( 4 )
4. Nuestro comprador nos ayuda (directa o indirectamente) a acceder a servicios de transporte adecuados ( 2 )
5. Nuestro comprador nos ayuda (directa o indirectamente) a acceder a insumos requeridos para la producción y pos cosecha ( 4 )
6. Nuestro comprador nos ayuda (directa o indirectamente) a acceder a servicios financieros ( 0 )
7. Los servicios financieros tienen un costo asequible para nosotros ( 0 )
8. Nuestro comprador nos ayuda (directa o indirectamente) a acceder a información de mercado actualizada ( 4 )
9. Nuestro comprador nos ayuda (directa o indirectamente) a acceder a servicios de capacitación adecuados ( 1 )
10. Los servicios que nos brinda nuestro cliente, satisfacen directamente nuestras necesidades ( 4 )

Puntaje total = 25

Promedio Puntaje total / 10 – criterios N/A) = 2,50

### **Principio 5: Innovación inclusiva**

1. Desarrollamos innovaciones en conjunto con nuestro comprador ( 5 )
2. La innovación es una actividad continua en la relación con nuestro comprador ( 5 )
3. Nuestras perspectivas y necesidades son incorporadas en el proceso de desarrollo de innovación de nuestro comprador ( 5 )
4. Las innovaciones que desarrollamos responden claramente a las necesidades de nuestro comprador ( 4 )
5. Recibimos parte de las ganancias (tangibles o intangibles) que se originan de las innovaciones ( 3 )
6. Las innovaciones nos permiten tener una propuesta de valor diferenciada ( 5 )
7. Nuestra participación en procesos de innovación es motivado con incentivos ( 4 )

Puntaje total = 31

Promedio Puntaje total / 7 – criterios N/A) = 4,42

### **Principio 6: Medición de resultados**

1. Conocemos los indicadores que definen el éxito de la relación comercial con nuestro cliente ( 5 )
2. Medimos los resultados que logramos en la relación con nuestro cliente ( 4 )
3. El proceso de medición es simple y maneja un costo tan económico como es posible ( 5 )
4. Los procesos de evaluación son diseñados y probados conjuntamente con nuestro cliente ( 4 )
5. Hemos establecido mecanismos de retroalimentación con nuestro cliente ( 3 )
6. La medición y/o retroalimentación es regular y consistente ( 3 )
7. Las decisiones que tomamos están basadas en la medición y/o retroalimentación ( 4 )
8. La medición y/o retroalimentación resulta rápidamente en acciones ( 4 )
9. Tenemos claro propósito de la medición y/o retroalimentación ( 4 )
10. Tenemos un rol activo al elegir la información que se va a recoger ( 4 )
11. Intercambiamos la información generada con nuestro cliente ( 4 )
12. Discutimos la información generada con nuestro cliente ( 3 )
13. Los recursos naturales son incluidos en nuestra medición ( 5 )

Puntaje total = 52

Promedio Puntaje total / 13 – criterios N/A) = 4,00

- **Puntaje acumulado de los 6 principios para productores= 234**
- **Promedio total de los 6 principios para productores= 80,70**

## Anexo 9. Encuesta al comercializador herramienta 3.

### Datos personales

**Nombre:** Julio

**Apellido:** Balcázar

**Edad:** 45

**Género:** Masculino

**Nombre de la empresa:** Mercamax Loja

**Función en la cadena:**

- Producción
- Procesamiento
- Comercialización **x**
- Servicio de apoyo
- Otro:

**¿Cuánto tiempo lleva vinculado a la cadena bajo estudio?**

5 años vinculado.

**Escala de valoración:**

5	4	3	2	1	0	N/A
Muy de acuerdo	De acuerdo	Algo de acuerdo	Algo en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	No aplica

### Ficha de puntuación para comercializadores

#### Principio 1: Colaboración entre actores

1. Frecuentemente intercambiamos información de manera formal con nuestro proveedor ( 3 )
2. Frecuentemente intercambiamos información de manera informal con nuestro proveedor ( 4 )
3. Conocemos los efectos que tienen nuestras decisiones sobre nuestro proveedor ( 4 )
4. Los objetivos comerciales que implementamos están articulados con los de nuestro proveedor ( 4 )
5. Nuestros objetivos sociales coinciden con los de nuestro proveedor ( 4 )

6. Nuestros objetivos ambientales coinciden con los de nuestro proveedor ( 2 )
7. Colaboramos en la resolución de problemas con nuestro proveedor ( 4 )
8. Somos capaces de reaccionar rápidamente ante los problemas que se puedan presentar con nuestro proveedor ( 5 )
9. Reconocemos y valoramos la interdependencia con nuestro proveedor ( 4 )
10. Nuestras actividades y roles se complementan bien con las actividades y roles de nuestro proveedor ( 4 )
11. Existen incentivos (financieros y/o no financieros) que estimulan el comportamiento colaborativo con nuestro proveedor ( 1 )
12. Existen personas para liderar los procesos colaborativos en diferentes puntos con nuestro proveedor ( 1 )
13. Usamos tecnología de información y comunicación (TIC) para colaborar con nuestro proveedor ( 0 )

Puntaje total = 40

Promedio Puntaje total / 13 – criterios N/A) = 3,07

## **Principio 2: Vinculación efectiva al mercado**

1. El abastecimiento de productos de nuestro proveedor es estable ( 5 )
2. La relación comercial con nuestro proveedor es rentable ( 5 )
3. Entregamos un valor a nuestro proveedor ( 4 )
4. Ayudamos a nuestros proveedores a conservar recursos ambientales ( 1 )
5. Los proveedores obtienen ingresos estables por nuestra compra de sus productos ( 3 )
6. Estamos promoviendo la creación de nuevos negocios con nuestro proveedor ( 2 )
7. Revisamos frecuentemente con nuestro proveedor su posición en el mercado frente a las oportunidades que se presentan ( 5 )
8. Reaccionamos rápidamente ante los cambios de las necesidades de nuestro proveedor ( 5 )
9. Estamos familiarizados con el sistema de producción de nuestros proveedores ( 5 )

Puntaje total = 35

Promedio Puntaje total / 9 – criterios N/A) = 3,88

### **Principio 3: Gobernanza transparente y consistente**

1. Comunicamos claramente los estándares de calidad a nuestro proveedor ( 5 )
2. Los estándares de calidad que exijo a mi proveedor son estables ( 5 )
3. Ayudamos a entender a nuestro proveedor cómo se forma el precio ( 5 )
4. Comunicamos claramente las condiciones de compra y venta a nuestro proveedor ( 5 )
5. Tenemos contratos formales con nuestro proveedor ( 3 )
6. Cumplimos con los contratos formales que tenemos con nuestro proveedor ( 5 )
7. Tenemos acuerdos informales con nuestro proveedor ( 5 )
8. Cumplimos con los acuerdos informales que tenemos con nuestro proveedor (5)
9. Compartimos el riesgo productivo con nuestro proveedor ( 0 )
10. Compartimos el riesgo de mercado con nuestro proveedor ( 0 )
11. Apoyamos el acceso a seguros formales y/o informales contra el riesgo productivo o de mercado ( 1 )
12. Apoyamos a nuestros proveedores con la aplicación de la trazabilidad de sus productos ( 3 )

Puntaje total = 42

Promedio Puntaje total / 12– criterios N/A) = 3,50

#### **Principio 4: Acceso equitativo a servicios**

1. Ayudamos (directa o indirectamente) a nuestro proveedor a acceder a una asistencia técnica adecuada en sus procesos de producción ( 1 )
2. Ayudamos (directa o indirectamente) a nuestro proveedor a acceder a una tecnología de producción adecuada ( 1 )
3. Ayudamos (directa o indirectamente) a nuestro proveedor a acceder a una tecnología de poscosecha adecuada ( 0 )
4. Ayudamos (directa o indirectamente) a nuestro proveedor a acceder a servicios de transporte adecuado ( 0 )
5. Ayudamos (directa o indirectamente) a nuestro proveedor a acceder insumos para la producción y poscosecha ( 0 )
6. Ayudamos (directa o indirectamente) a nuestro proveedor a acceder a servicios financieros ( 0 )
7. Los servicios financieros que brindamos directamente a nuestros proveedores tienen un costo asequible para ellos ( 0 )
8. Ayudamos (directa o indirectamente) a nuestro proveedor a acceder a información de mercado actualizada ( 4 )
9. Ayudamos (directa o indirectamente) a nuestro proveedor a acceder a servicios de capacitación adecuados ( 1 )
10. Logramos satisfacer directamente las necesidades de nuestros proveedores con los servicios que les brindamos ( 3 )

Puntaje total = 10

Promedio Puntaje total / 10– criterios N/A) = 1,00

### **Principio 5: Innovación inclusiva**

1. Desarrollamos innovaciones en conjunto con nuestro proveedor ( 2 )
2. La innovación es una actividad continua en la relación con nuestro proveedor ( 5 )
3. Incorporamos las perspectivas y necesidades de nuestro proveedor en el proceso de desarrollo de innovación ( 5 )
4. Apoyamos a nuestro proveedor en el desarrollo de innovaciones que responden claramente a nuestras necesidades ( 5 )
5. Compartimos con nuestro proveedor parte de las ganancias (tangibles o intangibles) que se originan de las innovaciones ( 0 )
6. Las innovaciones que fomentamos con nuestro proveedor nos permiten tener una propuesta de valor diferenciada ( 5 )
7. Motivamos la participación de nuestro proveedor en procesos de innovación con incentivos ( 0 )

Puntaje total = 22

Promedio Puntaje total / 7 – criterios N/A = 3,14

### **Principio 6: Medición de resultados**

1. Conocemos los indicadores que definen el éxito de la relación comercial con nuestro proveedor ( 4 )
2. Medimos los resultados que logramos la relación con nuestro proveedor ( 4 )
3. El proceso de medición es simple y maneja un costo tan económico como es posible ( 4 )
4. Los procesos de evaluación son diseñados y probados conjuntamente con nuestro proveedor ( 2 )
5. Hemos establecido mecanismos de retroalimentación con nuestro proveedor ( 1 )
6. La medición y/o retroalimentación es regular y consistente ( 1 )
7. Las decisiones que tomamos están basadas en la medición y/o retroalimentación ( 5 )
8. La medición y/o retroalimentación resulta rápidamente en acciones ( 4 )
9. Aclaremos a nuestro proveedor el propósito de la medición y/o retroalimentación ( 5 )

10. Permitimos a nuestro proveedor un rol activo al elegir la información que se va a recoger ( 3 )
11. Intercambiamos con nuestro proveedor la información generada ( 4 )
12. Discutimos la información generada con nuestro proveedor ( 3 )
13. Los recursos naturales son incluidos en nuestra medición ( 4 )

Puntaje total = 44

Promedio Puntaje total / 13 – criterios N/A) = 3,38

- **Puntaje acumulado de los 6 principios para comercializadores = 193**
- **Promedio total de los 6 principios para comercializadores = 17,94**