



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES**

CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

TRABAJO PRÁCTICO

**PROPUESTA DE REESTRUCTURA DEL MODELO DE NEGOCIO
PARA “CREMERÍA LAS FLORES S.A. de C.V.” PERTENECIENTE A
LA INDUSTRIA LÁCTEA DEL ESTADO DE AGUASCALIENTES**

QUE PRESENTA

L.M. ABEL AGUILAR DE LIRA

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN CON
ESPECIALIDAD EN DIRECCIÓN**

TUTOR:

M.D.O. XANE VILLORDO CHÁVEZ

CO-TUTOR:

DR. RICARDO GARCÍA RAMÍREZ

ASESOR:

DRA. GABRIELA CITLALLI LÓPEZ TORRES

Aguascalientes, Ags. Mayo 2017



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES



CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS

DRA. EN ADMÓN. SANDRA YESENIA PINZÓN CASTRO
DECANO DEL CENTRO DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
P R E S E N T E

Por medio del presente como Tutor designado de la estudiante **ABEL AGUILAR DE LIRA** con ID **141567** quien realizó el trabajo práctico titulado: **PROPUESTA DE REESTRUCTURA DEL MODELO DE NEGOCIO PARA "CREMERÍA FLORES"** PERTENECIENTE A LA INDUSTRIA LÁCTEA DEL ESTADO DE **AGUASCALIENTES**, y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia, me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que él pueda proceder a imprimirlo, y así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE
"SE LUMEN PROFERRE"

Aguascalientes, Ags., a 4 de Abril de 2017.

MDO. Xane Villordo Chávez
Tutor de Trabajo Práctico

Dr. Ricardo García Ramírez
Primer lector de Trabajo Práctico

Dra. Gabriela Citlalli López Torres
Segundo lector de Trabajo Práctico

c.c.p. - Interesado
c.c.p. - Secretaría de Investigación y Posgrado
c.c.p. - Jefatura del Depto. de Administración
c.c.p. - Minuta Secretario Técnico





UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES



CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS

DRA. EN ADMÓN. MARÍA DEL CARMEN MARTÍNEZ SERNA
DIRECTORA GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
PRESENTE

Por medio de la presente me permito comunicarle a Usted que el Trabajo Práctico titulado "PROPUESTA DE REESTRUCTURA DEL MODELO DE NEGOCIO PARA "CREMERÍA FLORES" PERTENECIENTE A LA INDUSTRIA LÁCTEA DEL ESTADO DE AGUASCALIENTES" del estudiante C. ABEL AGUILAR DE LIRA con ID 141567 egresado de la Maestría en Administración, respeta las normas y lineamientos establecidos institucionalmente para su elaboración y su autor cuenta con el voto aprobatorio de su tutor.

Sin más por el momento aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE
"SE LUMEN PROFERRE"

Aguascalientes, Ags., 12 de Abril de 2017

DRA. EN ADMÓN. SANDRA YESENIA PINZÓN CASTRO
DECANO DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

c.c.p. M.A. Imelda Jiménez García - Jefe del Departamento de Control Escolar
c.c.p. Sección de Certificados y Títulos
c.c.p. Estudiante
c.c.p. Archivo



AGRADECIMIENTOS

Agradezco profundamente al Congreso Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por brindarme la oportunidad de llevar a cabo un posgrado de calidad en la Universidad Autónoma de Aguascalientes (UAA) al otorgarme el recurso económico que permitiera desarrollarme como alumno de tiempo completo. Así mismo a la propia universidad por aportar en carácter de subsidio y por el buen trabajo realizado sobre el programa de posgrados perteneciente al PNPC. Y por último a la empresa “Cremería las Flores S.A. de C.V.” a cargo del Sr. Ignacio Zermeño Romo por darme la oportunidad de intervenir directamente sobre su empresa.

A mi comité tutorial – M.D.O. Xane Villordo Chávez, Dra. Gabriela Citlalli López Torres y Dr. Ricardo García Ramírez – quienes se mantuvieron al tanto sobre el desarrollo de mi trabajo práctico con orientaciones puntuales al paso del tiempo en que trabajé con ellos.

A mi hermano, amigo y orientador de la vida, Dr. José Trinidad Marín Aguilar, quien me impulsó para formar parte del posgrado y quien fue parte fundamental en decisiones importantes de la vida y que me han ayudado a conseguir mucho de lo que tengo hoy en día.

A mis padres. Armando y Paula, que siempre estuvieron pendientes de mi evolución académica y personal guiándome en mi actuar. A mis hermanos, Elizabeth, Juan Armando y Perla Yesenia que me han motivado e impulsado en todo momento.

Para mi círculo de amigos que se han mantenido como tal y estuvieron al tanto sobre el proceso de mi superación académica, Felipe, Israel y Luis Rodolfo. Así mismo a la persona quien fue motivo de inspiración en la recta final de esta etapa en mi carrera y a quien expreso planamente que quiero y aprecio con todo mi corazón, Sandra Lucía Rosete Chávez.

¡Gracias!

DEDICATORIAS

Me satisface por completo dedicar en un principio a mis padres el desarrollo de este documento, en el cual se presenta la intervención para mi trabajo práctico, ya que sin su apoyo durante todas y cada una de mis etapas y/o niveles académicos esto no hubiera sido posible. Por ello dedico el esfuerzo y empeño mostrado durante el proceso que se llevó a cabo en este posgrado y en el trabajo mismo.

También incluyo en mis dedicatorias a tan apreciable persona que a pesar de las adversidades y distancias tomadas se ha mantenido al pendiente de mi desempeño, mi apreciable amigo de alma, Trino Marín.

Y a todas aquellas personas que me apoyaron en todo momento, quienes me brindaron un consejo constructivo para la vida y se mantuvieron pendientes de mi progreso tanto académico como personal ya que sin su, poca o grande, aportación muchas de las cosas no hubiesen sido posible. Les agradezco infinitamente y les dedico este documento final que forma parte importante de mi carrera y por tanto de mi vida.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE TABLAS 9

ÍNDICE DE FIGURAS..... 10

ÍNDICE DE ANEXOS..... 10

RESUMEN..... 11

ABSTRACT..... 12

INTRODUCCIÓN 13

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMÁTICA 15

 ANTECEDENTES..... 15

 DIAGNÓSTICO 19

 Historia de la empresa “Cremería las flores S.A. de C.V.” 19

 Misión 20

 Visión 20

 Objetivos de la empresa “Cremería las flores S.A. de C.V.” 21

 Propuesta de valor 21

 Productos..... 21

JUSTIFICACIÓN 22

 Empresarial 22

 Académica..... 23

 Social..... 23

SECTOR, POBLACIÓN O GRUPO AFECTADO POR LA PROBLEMÁTICA 24

OBJETIVOS DE LA INTERVENCIÓN 25

 OBJETIVO GENERAL 25

 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 25

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA..... 26

 MODELO DE NEGOCIOS 26

 MODELO DE NEGOCIO CANVAS 30

 MODELO CANVAS POR BLOQUES 30

 BLOQUE I – SEGMENTACIÓN DE CLIENTES..... 30

 BLOQUE II – PROPUESTA DE VALOR 31

 BLOQUE III – CANALES DE DISTRIBUCIÓN..... 32

 BLOQUE IV – RELACIONES CON CLIENTES 32

BLOQUE V – FLUJO DE INGRESOS	33
BLOQUE VI – RECURSOS CLAVE	33
BLOQUE VII – ACTIVIDADES CLAVE.....	34
BLOQUE VIII – ALIANZAS CLAVE	34
BLOQUE IX – ESTRUCTURA DE LOS GASTOS.....	35
DISEÑO DE LA INTERVENCIÓN.....	36
MODELO DE 9 BLOQUES / CANVAS	36
DEFINICIÓN DE LAS ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	37
SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.....	38
APLICACIÓN DE MODELO CANVAS.....	39
BLOQUE I - SEGMENTACIÓN DE CLIENTES	39
BLOQUE II – PROPUESTA DE VALOR.....	41
BLOQUE III – CANALES DE DISTRIBUCIÓN.....	42
BLOQUE IV – RELACIONES CON CLIENTES	43
BLOQUE V – FLUJO DE INGRESOS	45
BLOQUE VI – RECURSOS CLAVE	45
Recursos Físicos.....	46
Recursos Humanos.....	46
BLOQUE VII – ACTIVIDADES CLAVE.....	47
ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	48
Análisis y descripción de puesto para Gerente General	48
Análisis y descripción de puesto para Agente de ventas.....	50
Análisis y descripción de puesto para Encargado de ventas y facturación	52
Análisis y descripción de puesto para Repartidor	54
Análisis y descripción de puesto para Tesorería	56
Análisis y descripción de puesto para Auxiliar de producción	58
ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN	60
PROCESOS DE ELABORACIÓN.....	61
BLOQUE VIII – ALIANZAS CLAVE	65
BLOQUE IX – ESTRUCTURA DE LOS GASTOS.....	66
RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN	68
EVALUACIÓN DE LA INTERVENCIÓN	70

CONCLUSIONES 71
BIBLIOGRAFÍA 73
ANEXOS 78
 Anexo A. Formato de Análisis y Descripción de puestos 78
 Anexo B. Formato de entrevista a clientes y/o proveedores 82



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Elaboración de derivados y fermentados
2009-2016 (toneladas) 16

Tabla 2. Elaboración de derivados y fermentados
2009-2016 (miles de pesos) 16

Tabla 3. Volumen de exportaciones de derivados de leche de bovino, regimen
definitivo 2009 – 2016 (miles de toneladas)..... 16

Tabla 4. Valor de exportaciones de derivados de leche de bovino, regimen
definitivo 2009 – 2016 (miles de dolares)..... 17

Tabla 5. Producción de queso en países seleccionados del continente americano
(miles de toneladas) 17

Tabla 6. Consumo de queso en países seleccionados del continente americano
(miles de toneladas) 18

Tabla 7. Lista de productos ofertados 21

Tabla 8. Lista de equipo 38

Tabla 9. Lista de clientes 40

Tabla 10. Maquinaria y equipo 46

Tabla 11. Plantilla de Cremería Las Flores S.A. de C.V. 47

Tabla 12. Proceso de elaboración de mantequilla 61

Tabla 13. Proceso de elaboración de queso tipo añejo 61

Tabla 14. Proceso de elaboración de crema pasteurizada 62

Tabla 15. Proceso de elaboración de queso tipo fresco 62

Tabla 16. Proceso de elaboración de requesón 63

Tabla 17. Proceso de elaboración de queso tipo panela 63

Tabla 18. Proceso de elaboración de cajeta de leche 64

Tabla 19. Proceso de elaboración de queso tipo chihuahua 64

Tabla 20. Proceso de elaboración de queso tipo asadero 65

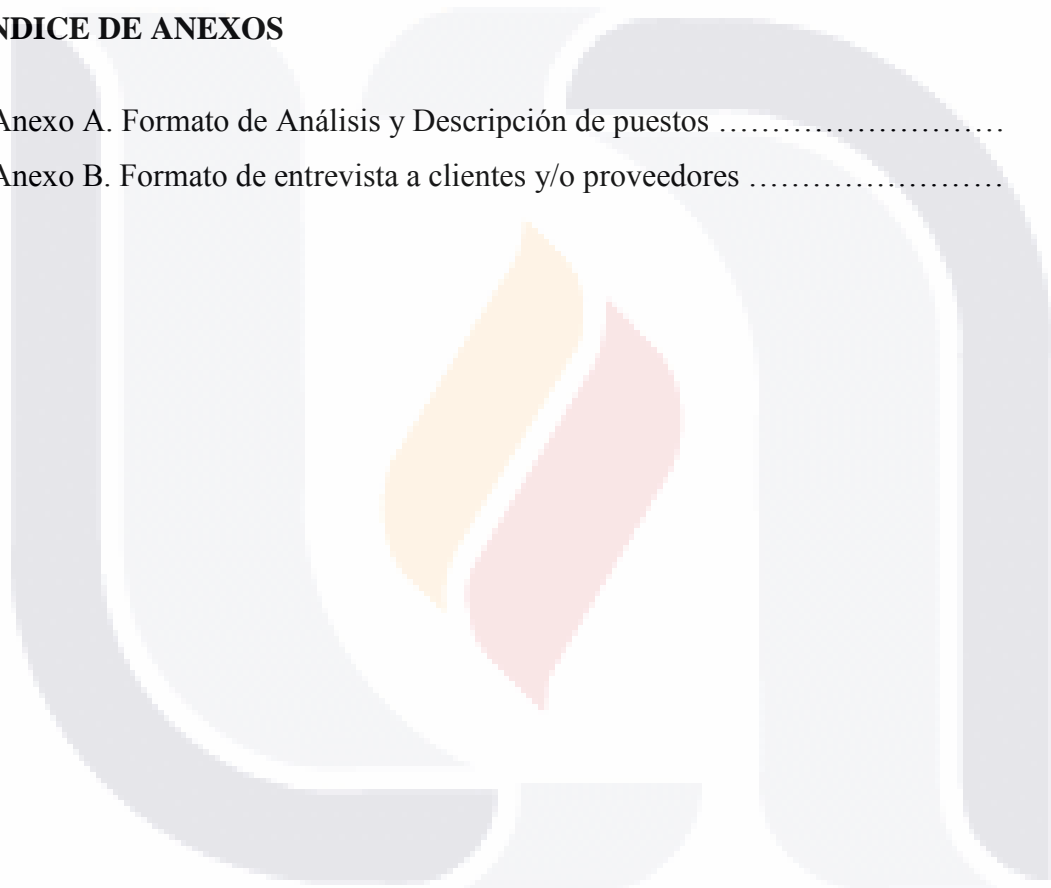
Tabla 21. Lista de proveedores de Cremería las Flores S.A. de C.V. 66

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Representación del modelo de 9 bloques 36
Figura 2. Plantilla para lienzo del modelo de negocio 37
Figura 3. Representación de los canales de distribución 43
Figura 4. Organigrama 60

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A. Formato de Análisis y Descripción de puestos 78
Anexo B. Formato de entrevista a clientes y/o proveedores 82



RESUMEN

Cremería las Flores S.A. de C.V. es una Pyme del Estado de Aguascalientes dedicada a la elaboración de productos lácteos, la empresa está conformada por el núcleo de la familia Zermeño Romo con un representante máximo al frente de la organización y a quien designó la misma sociedad conformada por 9 hermanos, quedando así el Sr. Ignacio como gerente general de la misma. Al dar inicio a sus operaciones de producción la Pyme en cuestión lo hizo de manera empírica por lo que carece de algunos elementos entre ellos un modelo de negocio adecuado y del cual se realizó la intervención en este documento aplicando un modelo de 9 bloques o mayormente conocido como modelo CANVAS el cual consiste en la redacción de los 9 bloques direccionados todos y cada uno de ellos a una propuesta de valor que lo diferencia de su competencia según sus clientes.

Se presenta una panorámica del funcionamiento de la empresa “Cremería las Flores S.A. de C.V.” mediante la herramienta de modelo de negocios de 9 bloques plasmada en un lienzo desarrollado por Osterwalder el cual permite visualizar los puntos estratégicos que emplea el Sr. Ignacio Zermeño sobre su empresa.

ABSTRACT

Cremería las Flores S.A. de C.V. is a Pyme (small or medium company) from Aguascalientes State which is engaged in the creation of dairy products. This company is formed by the Zermeño Romo's nuclear family having Mr. Ignacio as the highest representative of the company. He was designated as the general manager of the company by the society already mentioned and which is formed by nine siblings. When the company started operating, it was based on empirical experience; as a consequence, the corporation lacks several elements including an appropriate business model. The intervention of this model was done in this document by applying a nine block model, best known as business model CANVAS which consists in writing the nine blocks being both all of them and each of them directed to a value proposal which can differentiate it from the competition according to their customers.

Therefore, it is shown a panorama of the company's working "Cremería las Flores S.A. de C.V." through the nine blocks business model tool embodied in a CANVAS. This tool was developed by Osterwalder and it allows us to observe the strategical points used by Mr. Ignacio Zermeño in this company.

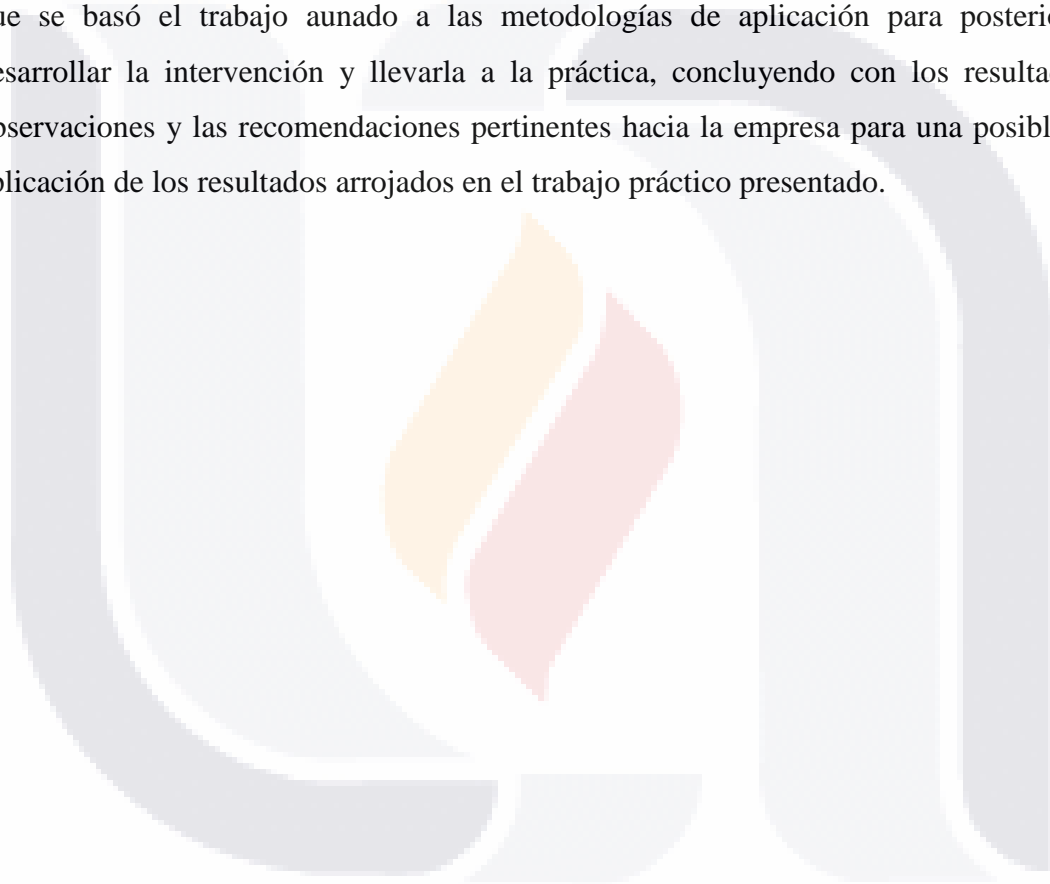
INTRODUCCIÓN

El modelo de negocio de cualquier empresa es la parte fundamental y estructural para el funcionamiento de la misma, tiene como finalidad proyectar de manera detallada la forma en que la compañía direccionará sus esfuerzos, la manera en que hará las cosas y la forma mediante la cual se mantendrá en el mercado, es decir, cómo generará ingresos para mantener el flujo de efectivo. Así mismo es importante mencionar que en las Pequeñas y Medianas Empresas (PyME) sus ganancias no son muy elevadas; por lo cual, muchas veces se mantienen en el margen de operación y con muchas posibilidades de abandonar el mercado según Kast & Rosenzweig (1996 citado en Luna, 2012), más aún si no cuentan con un modelo de negocios adecuado para su empresa.

Por otro lado, es importante mencionar que el sector PyME en México representan el 94.3% para el crecimiento de la economía nacional, según el último Censo Económico realizado por parte del Instituto Nacional de Estadística y Geografía de acuerdo a lo publicado en La Jornada en Línea (2015), cabe destacar que “Cremería Las Flores S.A de C.V.” pertenece al sector PyME en el Estado de Aguascalientes además de ser la empresa en cuestión durante el desarrollo del siguiente trabajo práctico.

En el siguiente documento se presenta una propuesta para la reestructuración del modelo de negocio de dicha empresa, debido a que la Pyme a cargo del Sr. Ignacio Zermeño Romo tiene ausencia del mismo y/o se mantiene implementado de manera empírica. La propuesta presentada a continuación se desarrolló de tal forma para obtener un repunte en sus ingresos netos mediante la definición de la propuesta de valor; la futura identificación de nuevos segmentos de mercado, reestructuración de personal (análisis y descripción de puestos), descentralización de toma de decisiones y la participación de los colaboradores fijos, entre algunos otros aspectos determinantes para la estructuración del modelo de negocio adecuado de “Cremería Las Flores S.A. de C.V.”, a su vez tomando como base el modelo de 9 bloques o mejor conocido como modelo CANVAS de Osterwalder (2004) y sustentado por parte de las citas teóricas de distintos autores expertos en modelos de negocios.

El siguiente trabajo práctico lleva un orden estructurado de las partes del contenido, comenzando por el planteamiento de la problemática presentada y por la cual se tomó la decisión de realizar una intervención mediante una propuesta de modelo de negocio, incluyendo los antecedentes necesarios para su mejor comprensión, un diagnóstico general de la empresa involucrada (Cremería las Flores S.A. de C.V.) en el cual se presenta una panorámica de la integración de la misma. Así mismo los objetivos tanto general como específicos que dieron forma a la intervención, seguido por la fundamentación teórica en la que se basó el trabajo aunado a las metodologías de aplicación para posteriormente desarrollar la intervención y llevarla a la práctica, concluyendo con los resultados, las observaciones y las recomendaciones pertinentes hacia la empresa para una posible futura aplicación de los resultados arrojados en el trabajo práctico presentado.



PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMÁTICA

ANTECEDENTES

Como bien es sabido el queso es uno de nuestros principales productos agrícolas a nivel mundial, de ahí la importancia y el peso que tiene su consumo. La FAO por sus siglas en inglés, Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, nos informa de que se producen aproximadamente 18 millones de toneladas anuales en todo el mundo de este producto. Un año más a nivel de producción Estados Unidos sigue siendo el mayor productor de queso, produciendo un 30% de la producción mundial, seguido por Alemania y Francia con un 13% y un 12% respectivamente. Cifras publicadas al cierre del periodo del año 2014. (Quesos.es, 2015).

Para el cierre del informe por parte de la FAO, México ya no se encontraba dentro de los países productores de queso en el Top 10, cosa contraria a lo que sucedía en 2010 cuando México se ubicaba en el noveno lugar en la producción de quesos a nivel global con una oferta de 244.000 toneladas, lo que significa una baja en producción de queso a nivel mundial, (Quesos.es, 2015). Por otra parte, el consumo de queso en México también había crecido en una Tasa Media anual de 7.8 % esto, durante el periodo 2006 – 2010 al pasar de 229.000 a 319.000 toneladas. Lo anterior representa un consumo per cápita de 2.8 kg. al año, (Rodríguez, 2012). Para el año 2014 alcanzó un consumo per cápita de 6 kilogramos al año y reflejaba muchas posibilidades de crecimiento.

En un estudio más reciente presentado en el año 2016 por la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) indica que las variedades más productivas son: diversos quesos frescos, al concentrar 28.6% de la demanda, doble crema con 17.4%, amarillo 14.6%, panela 14.6%, Oaxaca con 11.5%, Chihuahua con 7.2% y manchego con 6 puntos porcentuales según el portal Manufactura (2014). A continuación, se enlistan las tablas con el desglose del comportamiento de los productos derivados del sector productor lechero durante el primer bimestre del año 2016 para la elaboración de derivados y el primer trimestre del mismo año para exportaciones. (Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera, 2016).

Tabla 1. Elaboracion de derivados y fermentados 2009-2016 (toneladas)

Año / Mes	Queso									
	Amarillo	Chihuahua	Crema	Doble crema	Fresco	Manchego	Oaxaca	Panela	Otros	Total
2016 p/	31,993	26,355	21,533	32,996	42,446	21,990	15,822	33,530	19,075	245,740
Enero	3,883	3,465	2,850	3,730	5,010	2,773	1,866	4,099	2,216	29,892
Febrero	3,636	3,442	2,381	3,913	5,191	2,621	1,899	3,868	2,157	29,108

Fuente: Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera, (2016).

Tabla 2. Elaboracion de derivados y fermentados 2009-2016 (miles de pesos)

Año / Mes	Queso										Crema	
	Amarillo	Chihuahua	Crema	Doble crema	Fresco	Manchego	Oaxaca	Panela	Otros	Total	De leche natural	Dulce tipo chantilly
2016 p/	1,162,020	1,601,327	1,326,331	816,115	1,641,159	1,593,284	994,340	1,661,415	543,969	11,339,960	348,945	304,423
Ene	136,645	207,990	173,741	93,284	184,546	203,072	119,605	201,924	63,279	1,384,086	40,644	34,155
Feb	126,676	214,411	139,965	96,490	193,282	188,779	117,639	189,826	60,020	1,327,088	38,828	37,631

Fuente: Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera, (2016).

De igual forma el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en conjunto con la Secretaria General de Aduanas y SAT (Servicio de Administración Tributaria) hicieron público un estudio que representa las exportaciones durante el primer trimestre del año 2016.

Tabla 3. Volumen de exportaciones de derivados de leche de bovino, regimen definitivo 2009 – 2016 (miles de toneladas)

Año / Mes	Productos derivados de leche					
	Crema (nata) ^{1/}	Yogurt ^{2/}	Sueros y lactosueros ^{3/}	Mantequilla y pastas p/untar ^{4/}	Grasa butírica ^{5/}	Queso y requesón ^{6/}
	(Miles de litros)	(Toneladas)				
2016 p/	4,851	9,079	2,943	1,907	10,656	3,364
Enero	306	781	306	125	1,172	287
Febrero	289	939	217	252	1,132	379
Marzo	267	919	388	300	1,210	406

Fuente: Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera, (2016).

Tabla 4. Valor de exportaciones de derivados de leche de bovino, regimen definitivo 2009 – 2016 (miles de dolares)

Año / Mes	Productos derivados de leche					
	Crema (nata) ^{1/}	Yogur ^{2/}	Sueros y lactosueros ^{3/}	Mantequilla y pastas p/untar ^{4/}	Grasa butírica ^{5/}	Queso y requesón ^{6/}
2016 ^{P/}	4,365	8,027	8,267	7,356	45,250	13,307
Enero	394	811	595	496	4,925	1,181
Febrero	438	757	489	966	4,661	1,440
Marzo	377	846	878	1,114	4,843	1,600

Fuente: Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera, (2016).

Y por otra parte se realizó la comparación de los países más representativos del continente americano en cuanto a producción y consumo en miles de toneladas durante el periodo de 7 años (2010 – 2016).

Tabla 5. Producción de queso en países seleccionados del continente americano (miles de toneladas)

País	2010	2011	2012	2013	2014	2015 ^{P/}	2016 ^{M/}
Total	17,113	17,335	17,804	17,897	18,306	18,607	18,721
Norteamérica							
Canadá	383	378	386	388	396	400	400
Estados Unidos	4,737	4,806	4,938	5,036	5,194	5,299	5,375
México	264	270	264	270	275	282	287
Subtotal	5,384	5,454	5,588	5,694	5,865	5,981	6,062
América del Sur							
Argentina	490	572	564	556	564	570	580
Brasil	666	679	700	722	736	751	766
Subtotal	1,156	1,251	1,264	1,278	1,300	1,321	1,346

Fuente: Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera, (2016).

Tabla 6. Consumo de queso en países seleccionados del continente americano (miles de toneladas)

País	2010	2011	2012	2013	2014	2015 ^{pl}	2016 ^{el}
Total	16,707	16,965	17,339	17,422	17,700	18,008	18,186
Norteamérica							
Canadá	400	395	400	403	407	417	417
Estados Unidos	4,638	4,716	4,786	4,839	4,949	5,105	5,228
México	338	344	349	368	370	392	400
Subtotal	5,376	5,455	5,535	5,610	5,726	5,914	6,045
América del Sur							
Argentina	490	514	513	507	510	521	525
Brasil	666	715	724	750	750	769	783
Subtotal	1,156	1,229	1,237	1,257	1,260	1,290	1,308

Fuente: Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera, (2016).

En un principio, los quesos eran desarrollados en zonas de fuerte actividad ganadera como los Altos de Jalisco, que desde antaño ha estado vinculados a la actividad productora de queso, sin embargo, al paso del tiempo, México desarrolló varios tipos de queso en regiones de los que se conoce a nivel mundial, entre ellos el queso Oaxaca, el queso Chihuahua, el queso Adobera, el queso Panela, entre otros. En la actualidad se cuenta con al menos 38 tipos de queso en México. (Rodríguez, 2012)

El mercado del queso en México, es una industria que tiene espacios para su crecimiento para alcanzar a los países con consumo de hasta 15 kilos per cápita. Sin embargo, el organismo destaca que uno de sus principales retos es que la producción nacional con cerca de 38 tipos de queso, solo cubre 75% de la demanda interna del país debido a que la mayoría de sus fabricantes son pequeñas y medianas empresas, quienes enfrentan problemas para el abasto de la materia prima, falta de tecnología y controles de calidad. (La Jornada en Línea, 2015).

DIAGNÓSTICO

Historia de la empresa “Cremería las flores S.A. de C.V.”

La empresa “Cremería Las Flores” comenzó en el año de 1962 al mando de su fundador y creador el Sr. Teodoro Zermeño Martínez (Q.E.P.D). Él vio que era fácil elaborar los productos y venderlos, en un inicio, a sus amigos y a los lugares aledaños. Recién inició sus operaciones, el Sr. Teodoro producía y vendía sus productos con la ayuda de sus dos hijos más grandes, María Luisa y J. Refugio Zermeño Romo.

En sus inicios, la familia comenzó fabricando el queso asadero, el queso añejo y la crema natural con insumos mínimos de leche de bovino, después de diez años de operaciones el manejo de litros de leche fresca ya oscilaba entre los 7000 litros puesto que además de las ventas locales se empezaron a enviar grandes cantidades principalmente de crema a las ciudades de Monterrey, México y Laredo por lo que su capacidad en personal aumentó a 6 personas y a su vez, sus hijos, a medida que fueron creciendo se fueron involucrando más en el área de producción y en las operaciones de la empresa, la cual repercutió de manera favorable en la calidad de los productos y en el control de las operaciones.

Para 1978 la empresa tomó la decisión de ampliar su gama de producto y agregó a la lista el queso Chihuahua y posteriormente el queso amarillo, la mantequilla y el requesón, los cuales tuvieron mucho éxito en el mercado local.

Una vez que los hijos crecieron se hicieron cargo de la empresa en 1984, mismo año en que “Cremería Las Flores S.A. de C.V.” adquirió un equipo de producción que le permitiera cubrir su demanda de productos en el mercado y cumplir con normativas, dicha maquinaria no se adquirió por deseos de elaborar más rápido sus productos sino por requisitos de salubridad, además de que la autorización para seguir produciendo derivados de la leche no se iba a dar si no se adquiría el equipo necesario.

Una vez adquirido el equipo, nuevamente se toma una decisión trascendente para la empresa pues ya requerían de un lugar más amplio para ubicar la maquinaria y fue entonces

que la familia Zermeño Romo decide adquirir un nuevo local, que es justo donde se encuentran actualmente con dirección en Av. Ignacio T. Chávez #807 en Col. Las Flores.

Fue entonces que los familiares le empezaron a ver una forma más formal al negocio que había comenzado el pilar de la familia el Sr. Teodoro Zermeño y fue así que posteriormente se creó el logotipo de la empresa haciéndose una sociedad con siete de los nueve hijos mejorando su imagen y prestigio bajo el nombre de “Cremería Las Flores S.A. de C.V.”

Gracias al esfuerzo de las personas involucradas, “Cremería Las Flores S.A de C.V.” se ha mantenido estable pese a los problemas cotidianos que a través de sus años de experiencia la ha llevado al éxito abriéndose cada día mejores oportunidades para seguir creciendo tanto económicamente como socialmente. Actualmente la empresa cuenta con 16 empleados los cuales están distribuidos entre producción y ventas.

Misión

Producir quesos de excelente calidad que satisfagan los gustos más exigentes a precios competitivos, conservando la rentabilidad, eficiencia, productividad y el constante crecimiento tanto de la organización como del personal que la integra.

Visión

Ser la mejor opción de quesos en la región ofreciendo calidad, precio y servicio de excelencia, lograr una organización ejemplar, líder en el mercado y servir a la sociedad como fuente generadora de empleo.

Objetivos de la empresa “Cremería las flores S.A. de C.V.”

- “Establecer un centro de distribución en la ciudad capital de Monterrey, Nuevo León”.
- “Desarrollar la ruta norte que abarque las ciudades de Monterrey, Nuevo Laredo y Coahuila”.

Propuesta de valor

Cremería La Flores S.A. de C.V. mantiene firme la idea de lo primordial que ofrece a sus clientes y estableció mediante su Gerente General el Sr. Ignacio Zermeño Romo que su propuesta de valor estaba conformada por 3 puntos: Servicio, Calidad y Precio.

Productos

Tabla 7. Lista de productos ofertados

Tipos de queso	Otros
Asadero	Crema
Añejo (morral)	Mantequilla
Chihuahua	Cajeta de leche
Requesón	Jocoque liquido
Chihuahua botanero	
Asadero bolita botanera	
Asadero (Chipotle – Jalapeño)	
Fresco	
Panela	

Fuente: Elaboración propia.

JUSTIFICACIÓN

Actualmente y desde hace un tiempo “Cremería Las Flores S.A. de C.V.” se encuentra sumergida en una situación de crisis de crecimiento, debido a la estructuración de la empresa en cuanto a su personal y la falta de identidad de su propuesta de valor. Por un lado, en su mayoría está conformada por el núcleo familiar, más allá de la sociedad compuesta por los nueve hermanos, lo cual mediante la comodidad y relajación impiden el crecimiento óptimo de la empresa, según los reportes del Gerente General. Seguido a ello, la empresa “Cremería las Flores S.A. de C.V.” desconoce cuál es su verdadera propuesta de valor más allá de lo que expresa su gerente general el Sr. Ignacio Zermeño, es decir, no conoce su ventaja competitiva sobre sus competidores y de igual forma desconoce que perciben sus clientes sobre sus productos, servicio o como empresa en su totalidad. Por lo dicho, se propuso a la empresa desarrollar una propuesta del modelo de negocio que ayude a ratificar las problemáticas que presenta y además de ello un modelo que le permita explorar nuevos campos de aprovechamiento y a su vez buscar las áreas de mejora para el crecimiento y cumplimiento de los objetivos generales establecidos por la gerencia, así como los de cada colaborador.

Empresarial

Dado las necesidades de encontrar un nuevo repunte en sus utilidades, mediante la captación de un nuevo mercado, la corrección de sus procesos, desarrollo de nuevos puntos de venta, etc. “Cremería Las Flores S.A. de C.V”. se encuentra en la necesidad de adoptar un nuevo modelo de negocio. Actualmente México ha salido de ranking de los países más productores de leche y derivados, (QUESOS.ES, 2015). Por tal motivo es importante desarrollar un nuevo modelo de negocio que le permita a la empresa “Cremería las Flores S.A. de C.V.” aportar a la industria láctea a nivel nacional y a su vez recuperar lugares en el ranking mundial.

Así mismo es importante buscar el distintivo de la empresa frente a su competencia, por lo cual el desarrollo de un nuevo modelo de negocio, basándonos en el modelo CANVAS

de Osterwalder (2004) que le permitirá a “Cremería las Flores S.A. de C.V.” poder descifrar la perspectiva que tienen sus clientes con respecto a la empresa y si esta concuerda con la idea que aparentemente se cree sobre su propuesta de valor.

Académica

El desarrollo de este trabajo práctico se llevará a cabo mediante bases teóricas con citas de diferentes autores para obtener una mejor perspectiva y a su vez tener validez y respaldo en su ejecución. Además, cuenta con la intención de dejar un histórico sobre la intervención y que pueda servir como base para futuros casos referentes a modelos de negocio. Por otro lado, los intereses personales tienen la finalidad de obtener el grado de Maestría en Administración por parte de la Universidad Autónoma de Aguascalientes con un beneficio de vinculación entre el sector empresarial y la universidad.

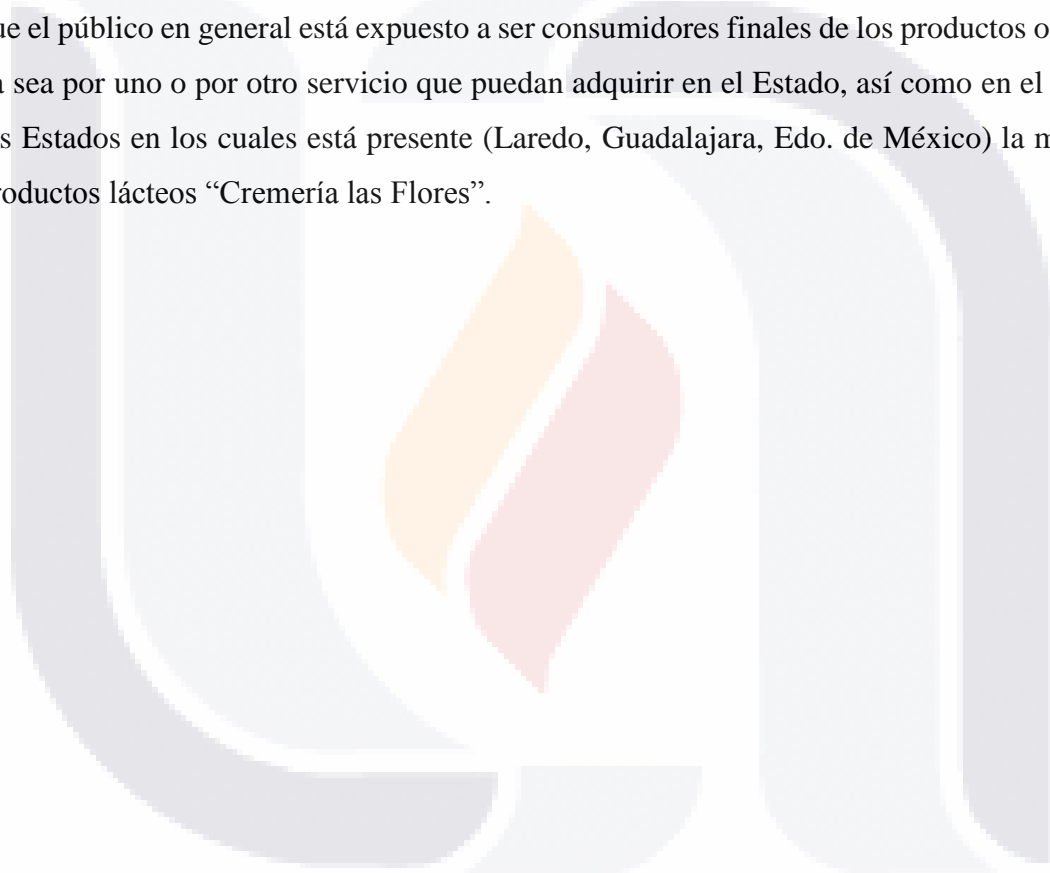
Social

La intervención, mediante un trabajo práctico, sobre la empresa “Cremería las Flores S.A. de C.V.” busca ofrecer a la sociedad una identidad y mejores productos por parte de la Pyme dedicada a la elaboración de productos alimenticios como los son los productos lácteos. Al aplicar un modelo de negocios adecuado a su industria y sus características le podrá ofrecer productos mejor estandarizados en cuanto a sabor y calidad, es decir, estará favoreciendo al paladar de sus clientes cautivos y/o potenciales con los que cuenta o podría contar.

SECTOR, POBLACIÓN O GRUPO AFECTADO POR LA PROBLEMÁTICA

Los sectores afectados por la problemática, presentada por parte de la Pyme “Cremería las Flores S.A. de C.V.”, directamente son los sectores a los cuales atiende como clientes, los cuales están conformados por los siguientes: hotelero, restaurantero y distribuidores debido a la naturaleza de sus clientes activos.

De forma directa e indirectamente afecta a la población de Aguascalientes, debido a que el público en general está expuesto a ser consumidores finales de los productos ofertados ya sea por uno o por otro servicio que puedan adquirir en el Estado, así como en el resto de los Estados en los cuales está presente (Laredo, Guadalajara, Edo. de México) la marca de productos lácteos “Cremería las Flores”.



OBJETIVOS DE LA INTERVENCIÓN

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar una propuesta, valida y justificada, para la reestructuración del actual modelo de negocio de “Cremería Las Flores S.A. de C.V.”.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Los objetivos específicos se determinaron mediante la necesidad principal del modelo aplicado en la intervención y las peticiones del Gerente General.

- **Objetivo:** Validar la propuesta de valor que ofrece “Cremería Las Flores S.A. de C.V.” a sus clientes.

Acción: Analizar el servicio ofrecido mediante un instrumento de aplicación a clientes, revisar procesos de elaboración junto con los estándares de calidad y comparar precios de competencia de ser necesario.

Resultado esperado: Correlación de los resultados del instrumento de validación con lo expresado por el Gerente General y determinar la propuesta valor real de la empresa.

- **Objetivo:** Determinar la estructura de personal realmente activo y útil para el funcionamiento de la empresa.

Acción: Descripción y análisis de puestos, selección de personal, sugerencias de departamentos, mención de personal sobrante.

Resultado esperado: Descentralización de responsabilidades, selección de personal adecuado para el puesto y/o actividades.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

MODELO DE NEGOCIOS

El criterio utilizado para elegir a los autores sujetos a revisión se centró en que sus aportes fundamentaran el concepto de modelo de negocio y de sus componentes en forma general y no tan adherido a un dominio específico como es el caso de la literatura predominante sobre modelos de negocios como resultado del desarrollo tecnológico.

La aparición del internet y el desarrollo de las telecomunicaciones han permitido el surgimiento de nuevas empresas y con ellas la creación y diseño de nuevos modelos de negocios apoyados en la convergencia y la innovación e integración de los procesos. No obstante, el término como tal “modelo de negocios” o “business model” surgió en este contexto, por lo cual el tema de modelo de negocios ha sido objeto de un creciente interés a partir de los 90’s según Markinen y Seppänen, (2007 citado en Sosa, 2009).

El concepto de modelo de negocio se define como “el mecanismo a través del cual las empresas consiguen y mantienen clientes, enfrentan los requerimientos del mercado, definen las actividades y procesos que deben realizarse en las empresas para alcanzar objetivos, configuran los recursos y como se generan los ingresos, costos, gastos y utilidades del negocio” (Magretta, 2002); De igual forma Porter (1999) lo simplificada aún más: “El concepto modelo de negocio es la forma cómo la empresa hace y genera ganancias”. Por otra parte, Slywotzky (2003) en su obra “El Arte de hacer Rentable una Empresa”, describe una serie de modelos de rentabilidad que permite conocer cómo se producen las utilidades en las empresas y como se obtiene la rentabilidad de una empresa según el modelo de rentabilidad escogido para esta empresa. (Slywotzky, 2003).

El modelo de negocio es la forma por medio de la cual una empresa hace una ganancia. Involucra los productos o servicios que ofrece la compañía, la forma como genera estos productos o servicios, la financiación que se le concede a los clientes y los costos y gastos necesarios para producir los productos o servicios. El modelo incluye: El modelo de

ingresos, el modelo de costos, la estrategia ganadora, los valores de la organización, los recursos humanos y la estructura organizacional (Bygrave & Zacharakis, 2008).

“El proceso de negocio es el enlace entre la estrategia de negocios, los modelos de negocios y las operaciones de todos los días” Es el entendimiento explícito y detallado del modelo de negocios (Prahaland & Krishnan, 2009). El punto central de conexión de los planteamientos de estos se basa en cómo crear valor a través de redes globales, más aún el elemento principal que permite la innovación está constituido por los procesos de negocio.

El término modelo de negocio es mucho más que la estrategia. “Un modelo de negocio no es lo mismo que una estrategia, a pesar de que hoy día muchas personas utilizan los términos indistintamente” (Magretta, 2002) a pesar de que Thompson & Strickland, (2003) definen el modelo de negocio orientado hacia el tema de estrategia. Ya que según Hill & Jones (2005), la forma como los gerentes estratégicos definen el negocio es el punto de partida para moldear una estrategia a nivel negocios, puesto que la selección de la estrategia de negocios es fundamental para el diseño del modelo que le permitirá a la compañía obtener la ventaja competitiva sobre sus rivales en un mercado o industria.

Porter (1999) plantea una perspectiva sobre el fundamento de sostenibilidad en el largo plazo para una empresa que se basa en dos tipos de estrategias: Bajo costo o diferenciación. Estos dos tipos básicos de ventaja competitiva combinado con el panorama de actividades que la empresa traza para alcanzarlas genera una subclasificación de estrategias genéricas para lograr ese desempeño superior sobre el promedio de la industria y son las siguientes: Liderazgo en costos, diferenciación y enfoque (Porter, 1999). Casadesus-Masanell (2004) realiza una revisión, en la misma línea que Porter, de los conceptos del modelo de negocios, composición de un modelo de negocios, y además introduce la noción de competencia en modelos de negocios y presenta el concepto de ciclos virtuosos como una estrategia para frenar las amenazas a la ventaja competitiva de la empresa y su sostenibilidad en el largo plazo (Casadesus-Masanell, 2004).

Hamel (2000) define la idea de innovación en modelos de negocios radicalmente nuevos como resultados de los cambios impuestos por la nueva era de la economía, la cual

se caracteriza por la turbulencia y la incertidumbre de los mercados. La innovación conceptual de modelo de negocios como “la capacidad de idear conceptos de negocios radicalmente distintos o nuevas maneras de diferenciar los existentes. Es, pues, la clave para la creación de nueva riqueza (Hamel, 2000). Esto se ve reflejado en el surgimiento de modelos de comercio electrónicos a partir del grado de innovación de los planteamientos tradicionales y de la complejidad en la integración de las actividades (Johnson et al, 2005). De la misma forma Garybay (2008) resalta el emprendimiento de nuevos modelos de negocios como resultado del surgimiento de las nuevas tecnologías, especialmente las telecomunicaciones, la globalización, las redes computacionales globales y el surgimiento de la “nueva economía” basada en el crecimiento. Además, reconoce que todas las estrategias que se manejen en una empresa, se dirigen a través del modelo de negocios definido previamente y establece que un modelo de negocios tiene dos componentes básicos: un modelo de ingresos y un modelo de costos (Garybay, 2008).

Johnson, Christensen y Kagermann (2008) durante su artículo titulado “Reinventing Your Business Model”. Se plantearon una pregunta: ¿Por qué es tan difícil impulsar el nuevo crecimiento que el modelo de innovación puede llevar? En esta investigación ellos descubren dos problemas básicos que impiden resolver la pregunta: el primero tiene que ver con la falta de definición de un modelo de negocios y el segundo es que pocas compañías entienden su modelo de negocio actual junto a sus interdependencias, fortalezas y debilidades. A partir de estas premisas estos autores desarrollan un modelo de tres partes que permite solucionar estos inconvenientes. El primer problema mencionado se resuelve pensando en la oportunidad de satisfacer las necesidades de los clientes. El segundo problema se resuelve pensando como la compañía va a convertir esa necesidad en una ganancia. El tercer problema requiere comparar este modelo al modelo actual de la compañía para saber cuánto debe cambiar para capturar la oportunidad hallada en el paso anterior (Johnson et al, 2008).

Johnson, Scholes y Whittington (2005) definen el modelo de negocio como aquel que describe la estructura del producto, servicio, flujo de información y el papel de los agentes participantes. Esto incluye ventajas potenciales y fuentes de ingresos de cada una de las partes, siendo la cadena de valor, el marco de referencia para identificar muchos modelos de

negocios tradicionales (Johnson et al, 2005) siendo el concepto de Cadena de Valor de una compañía la referencia a las actividades que generan valor a los clientes y estas se clasifican a su vez en: actividades básicas o principales y actividades de apoyo (Porter, 1999)

La definición que ofrece Duening & Sherrill (2004) del modelo de negocio tiene como foco de interés la necesidad que tienen los emprendedores de definir las estrategias y tácticas que el negocio usará para asegurar que, en algún punto del desarrollo de las operaciones, los ingresos generados superen los costos y de esto resulte la tan anhelada ganancia (Duening & Sherrill, 2004).

Makinen & Seppänen (2007), enfatizan el hecho de que por lo general el concepto modelo de negocio es el link entre la estrategia y las operaciones; esto actúa como soporte en la combinación de creación de valor del potencial del negocio a través de la investigación y el desarrollo y las apropiaciones de valor a través del manejo estratégico. El modelo de negocio podría asociarse como un objeto intermedio de análisis entre la configuración de recursos y la estrategia en la creación de valor. (Makinen & Seppänen, 2007)

El concepto modelos de negocios es útil para el análisis de una empresa, especialmente cuando estas empresas están basadas en el uso de internet. De este modo el modelo de negocio es “el método que utiliza una empresa para ganar dinero en el ambiente comercial actual. Incluye las características estructurales y operativas claves de una empresa, esto es, la forma en que gana sus ingresos y obtiene beneficios” (Wheelen & Hunger, 2007). La composición de un modelo de negocios está integrada comúnmente por cinco elementos: A quién sirve, qué proporciona, cómo gana dinero, cómo se diferencia y sostiene una ventaja competitiva y cómo proporciona su producto o servicio. (Abraham, 2003 citado en Wheelen & Hunger, 2007).

“Es la lógica empleada por una organización para crear, entregar y capturar valor”, (Osterwalder y Pigneur, 2010).

MODELO DE NEGOCIO CANVAS

Debido a la naturalidad de la una Pyme, al no contar con estructuras administrativas sólidas, gran capacidad de inversión y personal limitado se cree recomendable la aplicación de un modelo de 9 Bloques o mayormente conocido como modelo CANVAS que es una herramienta para la generación de modelos de negocios desarrollado por Alex Osterwalder (2004), que permite trabajar sobre la base de cómo una organización crea, proporciona y captura valor. Como indican Zott et al., (2011) el CANVAS propone un lenguaje y visualización que permite describirlo fácilmente, facilitando su evolución y adaptación, de forma intuitiva, siendo fácil de usar y comprender para definir la alternativa estratégica seleccionada por la nueva empresa, donde exista una propuesta de valor que recoja, además de la importancia de los procesos internos, la relevancia de las relaciones con los diferentes stakeholders (Trimi & Berbegal, 2012; Trkman et al., 2015; Anzola, Bayona & García, 2015)

Osterwalder (2004) defiende que el CANVAS puede llegar a facilitar la identificación de medidas relevantes para mejorar la gestión de la empresa, pero asegura que dicho modelo de negocios es sólo un marco en el que el emprendedor define sus grandes temas estratégicos (Osterwalder et al., 2005). Sin embargo, aunque el CANVAS plantea cómo el negocio funciona como sistema, no incluye cómo llevarlo a la práctica.

MODELO CANVAS POR BLOQUES

BLOQUE I – SEGMENTACIÓN DE CLIENTES

La segmentación de los clientes tiene diferentes perspectivas dependiendo del fin que se esté buscando. Bolton y Bronkhorst (1995) y Athanassopoulos (2000), identifican tipos de consumidores en los que observan relaciones entre el nivel de satisfacción y las conductas posteriores. Bandyopadhyay y Martell (2007), clasifican a los clientes según el grado de repetición de compra, para analizar la lealtad actitudinal en cada grupo. También Gursoy et al. (2003) segmentan el mercado identificando grupos de clientes en función del tipo de queja

realizada, y en el trabajo de Lam y Tang (2003), se establecen relaciones con las características sociodemográficas de los individuos.

Se presentan tres preguntas básicas para la identificación de clientes actuales y futuros potenciales con la finalidad de obtener una segmentación.

¿Quiénes son mis clientes?

¿Cuánto están dispuestos a pagar por nuestros productos?

¿Quiénes pueden ser mis clientes?

BLOQUE II – PROPUESTA DE VALOR

Para Porter (2006), una propuesta de valor es un conjunto de necesidades que una empresa puede satisfacer para los clientes que ha escogido y que otros no pueden satisfacer.

En la determinación de la perspectiva sobre la propuesta de valor de cada empresa se fundamenta la justificación con la ayuda de cuatro preguntas básicas que se enlistan a continuación:

¿Por qué nosotros y no la competencia?

¿Cuál es mi ventaja competitiva?

¿Cómo me diferencia de la competencia?

¿Qué necesidades estamos satisfaciendo?

BLOQUE III – CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Según Gómez (2010) un canal de distribución es una estructura de negocios y de organizaciones interdependientes que va desde el punto del origen del producto hasta el consumidor además afirma que un canal de distribución está formado por personas y compañías que intervienen en la transferencia de la propiedad de un producto, a medida que este pasa del fabricante al consumidor final o al usuario industrial.

La siguiente pregunta nos ayuda a identificar el actuar de cada empresa sobre el bloque en cuestión, en específico sobre los canales de distribución que emplea sobre sus productos.

¿Qué medios de comunicación, distribución o canales de venta se utilizarán?

BLOQUE IV – RELACIONES CON CLIENTES

Atendiendo a la teoría de los recursos y capacidades, cabe considerar a las relaciones como un recurso de carácter intangible, inimitable (Morgan, Hunt, 1999), valioso e insustituible, del que pueden beneficiarse las organizaciones si asumen el marketing relacional como filosofía de actuación (Ryals, Knox, 2001).

Dependiendo de la naturaleza del cliente será la forma en que la empresa deberá actuar en su alianza y/o convenio para mantener contratos bilaterales duraderos, a continuación, se enlistan algunas formas de mantener relaciones con clientes:

- Asistencia personal
- Atención personalizada
- Auto-servicio
- Servicio automatizado
- Comunidades de negocio
- Co-creación

BLOQUE V – FLUJO DE INGRESOS

Hace referencia a la forma en que trabajan los números a favor de la empresa, es decir, de qué manera estarán recibiendo saldos positivos a su cuenta para mantener en funcionamiento las operaciones tanto de producción como administrativas para asegurar la permanencia de la empresa en el mercado. El ingreso de efectivo a la empresa asegura las compras de insumo para elaborar el producto y/o servicio, según sea el caso, y solventar los gastos correspondientes. En otras palabras, toda empresa trabaja con la finalidad de obtener dichos flujos de manera positiva.

La obtención de los ingresos va, de alguna forma, ligada directamente a la respuesta que se pueda obtener de la siguiente pregunta:

¿Cómo prefieren pagar nuestros clientes?

BLOQUE VI – RECURSOS CLAVE

En cuanto a recursos clave para el funcionamiento de la empresa van desde lo tangible hasta lo intangible, serán aquellos objetos, personas o conocimientos intelectuales que favorezcan a la realización de las actividades, de elaboración de productos o prestación de servicios. Algunos de los recursos aplicables en este bloque se enlistan a continuación:

- Financieros
- Físicos
- Humanos
- Intelectuales
- Tecnológico

BLOQUE VII – ACTIVIDADES CLAVE

Todas y cada una de aquellas actividades o procesos que se consideren importantes e indispensables para el cumplimiento de la propuesta de valor ofertada por la empresa. Estas actividades se consideran claves dentro del funcionamiento de la empresa dado al no realizarlas alteran y/o afectan las características físicas ya sea del producto o la carencia del servicio ofertado. Para llegar a deducir dichas actividades es recomendable el planteamiento de las siguientes preguntas:

¿Qué actividades clave necesitan nuestra propuesta de valor, canales de distribución o relaciones con los clientes?

¿Qué medidas de higiene aplicamos en nuestros procesos?

¿Cómo llevamos a cabo nuestros procesos?

BLOQUE VIII – ALIANZAS CLAVE

Para este bloque la empresa es libre de seleccionar a sus proveedores y/o socios en caso de que así lo determine, algunos autores como Borys y Jemison (1989) indican que los temas más importantes a decidir son: la fijación del propósito y la selección de socios; la determinación de las fronteras, es decir, lo que se pone y lo que no se pone en común; los mecanismos de estabilidad y los mecanismos de creación de valor. Por su parte Gulati (1995), señala que la formación de alianzas estratégicas se ve facilitada por la existencia previa de vínculos sociales o de amistad entre los distintos protagonistas, así como la importancia de que se genere una tupida red de relaciones interpersonales entre los principales actores.

Para obtener la panorámica de cómo se encuentra la empresa en cuanto a las alianzas, se plantean 3 preguntas claves que aportan al cambio o selección de los mismos según sea el caso.

¿Quiénes son nuestros proveedores y/o socio?

¿Qué recursos clave te proporcionan tus proveedores?

¿Qué actividades clave realizan tus proveedores y/o socios?

BLOQUE IX – ESTRUCTURA DE LOS GASTOS

Se deberán incluir aquellos gastos que se incurran en el funcionamiento de la empresa y de los cuales se tenga un control, se tomarán en cuenta gastos de servicios básicos, capacitaciones, gastos de mantenimiento, inscripciones a eventos, etc.

Se formulan 4 preguntas, que se presenta a continuación, para identificar y priorizar dichos gastos, así como buscar una propuesta para controlar algunos de los gastos que lo permitan.

¿Cuáles son los costos más importantes a trabajar con el modelo de negocios?

¿Qué recursos clave son los más caros?

¿Qué actividades clave son las más caras?

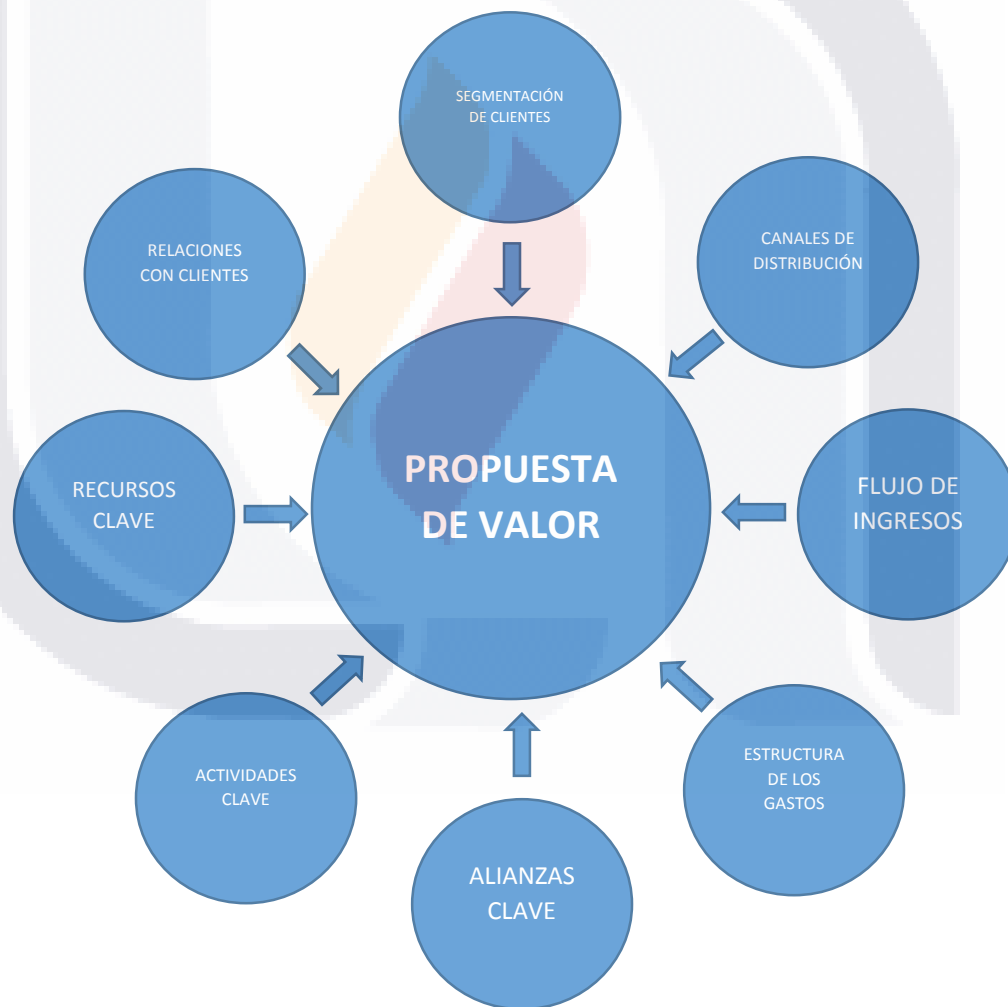
¿Cómo controlar los costos?

DISEÑO DE LA INTERVENCIÓN

MODELO DE 9 BLOQUES / CANVAS

El modelo de negocios utilizado sobre la empresa “Cremería las Flores S.A de C.V.” será el modelo CANVAS basado en nueve bloques, el cual está estructurado por un núcleo que es denominado “Propuesta de Valor” seguido por ocho bloques más con un fin en común. Los bloques son desarrollados con la finalidad de cumplir la propuesta de valor como se ilustra en la Figura 1.

Figura 1. Representación de modelo de 9 boques.



Fuente: Elaboración propia.

DEFINICIÓN DE LAS ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS

El desarrollo del trabajo práctico se llevó a cabo mediante un método cualitativo con diferentes métodos de análisis en los que se incluyen:

- **Entrevistas personales:** Método para el análisis y descripción de puestos, así como evaluación de la perspectiva que tienen los empleados sobre la forma de dirección de su Gerente General (Sr. Ignacio Zermeño Romo).
- **Elaboración de Modelo de bloques:** Elaboración de cuadro CANVAS de 9 o 14 bloques según se determine, los bloques deberán contar con sus respectivas justificaciones textuales.

Figura 2. Plantilla para el lienzo del modelo de negocio

Alianzas clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmentación de clientes
	Recursos clave		Canales de distribución	
Estructura de los gastos			Flujo de ingresos	

Lienzo CANVAS, Osterwalder (2004)

- **Estructuración:** Desarrollo de estructura organizacional congruente al modelo de negocio propuesto.

SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

Actualmente Cremería las Flores S.A. de C.V. cuenta con 14 empleados afiliados a la empresa manteniendo e incluyendo la sociedad anónima de hermanos. Por el momento la empresa dirigida por el Sr. Ignacio Zermeño Romo elabora un total de 13 productos derivados de los lácteos. De igual forma mantiene una estructura sólida en producción y equipamiento la cual se enlista a continuación:

Tabla 8. Lista de equipo

Cantidad	Equipo	Cantidad	Equipo
1	Malaxadora	4	Mesas de AI
2	Descremadoras	1	Caso doble fondo
4	Tinas AI	1	Caldera
1	Tina de pasteurización	1	Suavizador de agua
4	Bombas	5	Vitrinas
1	Prensa	2	Rebanadoras
2	Molinos	170	Moldes de AI
1	Cámara de refrigeración	1	Emplayadora
1	Batidora	1	Empacadora al alto vacío
7	Bascula	4	Camionetas

Para Cremería las Flores S.A. de C.V. la situación actual es favorable a pesar de la creciente competencia, una ventaja más sobre sus productos se basa en la exportación a nivel nacional de sus productos ya que algunos de sus clientes potenciales fungen como distribuidores en otras ciudades. Cubriendo demandas constantes de pedidos de productos es como Cremería las Flores S.A. de C.V. se ha mantenido en el mercado además de que sus clientes actuales han trabajado con la marca durante un tiempo interesante que supera los 10 años para algunos de ellos.

Los productos de la marca “Las Flores” tiene importante presencia en la localidad, aun así tiene un déficit en posicionamiento a nivel Estado puesto que tiene por delante a marcas de mejor reconocimiento y con estructuras generales más sólidas, aun así Cremería las Flores S.A. de C.V. tiene un gran campo de aprovechamiento por delante dado que día con día trabajan por superar sus metas, expandir su gama de productos y su aumentar su nivel de conocimiento comenzando por niveles jerárquicos de gerencia.

APLICACIÓN DE MODELO CANVAS

BLOQUE I - SEGMENTACIÓN DE CLIENTES

Se realizó la segmentación de clientes de “Cremería las Flores S.A. de C.V.” una vez analizada su cartera de clientes en la cual se incluían por lo menos 4 sectores de consumo constante, es decir, con pedidos programados. Se tomaron en cuenta las características de cada uno de los sectores para limitar los clientes atendidos sin descuidar a un público general dado el punto de venta con el que cuenta la Pyme. Partiendo de ahí y mediante el instrumento de entrevista estructura a clientes se logró destacar el perfil de los clientes y lo que buscan en la compra de productos lácteos.

Se llevó a cabo la aplicación del instrumento durante la estancia en “Cremería las Flores S.A. de C.V.” algunos de manera personal y algunos otros de manera telefónica debido a la ubicación de los clientes.

Derivado de los resultados obtenidos del instrumento se llevó a cabo la redacción de las 3 preguntas propuestas y con un apego a la metodología de entrevistas estructuradas seleccionada previamente para la intervención. (instrumento de entrevista estructurada anexa en documento).

¿Quiénes son mis clientes?

La segmentación de clientes para “Cremería las Flores S.A. de C.V.” está dirigida a clientes que buscan calidad y un precio justo en productos lácteos aunado a un servicio de excelencia. Cremería las Flores tiene la posibilidad de incurrir sobre clientes industriales, distribuidoras, así como en el sector hotelero, restaurantero y por último en su cliente final, en su propio y único punto de venta, de esta forma hace llegar su producto a más usuarios ya sea directa o indirectamente. A continuación, se enlistan sus clientes más representativos a nivel local y a nivel nacional:

Tabla 9. Lista de clientes		
Clientes en Aguascalientes		
#	Cliente	Sector
1	Cenaduría San Antonio	Restaurante
2	Comidasa	Industrial
3	Cenaduría Estela	Restaurante
4	Jumbos	Restaurante
5	Hotel Andrea Alameda	Hotelero
6	Pastelería Marianet	Repostería
7	Hotel Medrano	Hotelero
8	Restaurante San Fer	Restaurante
9	Empacadora Dilusa	Distribuidor
Clientes en Laredo		
10	Manuel Brizuela Márquez	Taquerías
11	Mauricio Álvarez	Distribuidor
Clientes en Guadalajara		
12	Manuel García	Distribuidor
Clientes en Edo. De México		
13	Alfredo Granados	Distribuidor
14	Ma. Guadalupe Islas	Distribuidor
15	Consuelo Hermosillo	Distribuidor
16	Ma. De la Luz Valencia	Distribuidor

¿Cuánto están dispuestos a pagar por nuestros productos?

Los clientes de Cremería las Flores S.A. de C.V. ciertamente están satisfechos con el servicio y calidad que ofrece la cremería y por tanto están dispuestos a pagar un precio justo a cambio de obtener lo que su sector les demande. Debido a la diversidad de clientes con los que cuenta Cremería las Flores S.A. de C.V., de los diferentes sectores abarcados (restaurantero, industrial, cliente final y distribuidores), se está dispuesto a ofertar precios y presentaciones acordes a las necesidades.

¿Quiénes pueden ser mis clientes?

Debido al alcance que tiene Cremería las Flores S.A. de C.V. para satisfacer diferentes sectores, es decir industrial, restaurantero, de distribución, etc., se es posible enlistar a cualquier negocio o empresa incursionados en dichos sectores gustosos de la buena calidad de productos alimenticios ya se para consumo mismo, para venta o para su distribución. Otra

ventaja de Cremería las Flores S.A. de C.V. para poder conseguir nuevos clientes son los precios accesibles que maneja en las diferentes presentaciones de producto y sus políticas de pago disponibles para clientes recurrentes.

BLOQUE II – PROPUESTA DE VALOR

Mediante entrevistas estructuradas aplicadas a los clientes de la Pyme en cuestión, se validó y/o confirmo la idea que mantenía el Gerente General descartando una de las tres propuestas de valor que creía tener sobre su competencia. Se aplicó el instrumento de una forma mixta (personal y telefónica) para la obtener la percepción que tienen sus clientes sobre la ventaja competitiva que mantiene “Cremería las Flores S.A. de C.V.” en cuanto a sus productos y servicios ofertados. La duración de la aplicación abarco el tiempo en la estadía dado la disponibilidad de sus clientes para la aplicación de la entrevista con un total de 10 instrumentos de un total de 16, tomando en cuenta a sus clientes más significativos.

¿Por qué nosotros y no la competencia?

Después de haber realizado entrevistas personales con algunos de sus principales clientes, dicho de ellos, tiene una preferencia sobre los productos que oferta “Cremería las Flores S.A. de C.V.” no solo por la calidad y sabor sino también por el servicio que les ofrecen y su tiempo de respuesta ante imprevistos. Es por ello que tienen una preferencia absoluta por la marca dejando de lado a marcas con mayor posicionamiento en el Estado de Aguascalientes o regiones aledañas.

¿Cuál es mi ventaja competitiva?

Durante el diagnóstico inicial que se realizó a Cremería las Flores S.A. de C.V., el Sr. Ignacio Zermeño hizo mención de lo que él creía que era su ventaja competitiva (precio, calidad y servicio), fue necesario elaborar un formato de entrevista estructurada para cuestionar directamente a sus clientes potenciales y/o esporádicos el por qué de su preferencia y cuál ventaja competitiva percibían de Cremería las Flores S.A. de C.V., a lo cual en su

mayoría (7/10) coincidieron que el servicio y la calidad de los productos resaltaban sobre la competencia. Por ende, mediante los resultados arrojados por las entrevistas, se determinó en el apartado de propuesta de valor con dos tantos: Calidad y Servicio.

¿Cómo me diferencia de la competencia?

Del mismo estudio realizado con los clientes de Cremería las Flores S.A. de C.V., se obtuvo una respuesta sobre la diferencia que tenía la empresa del Sr. Ignacio, por poner un ejemplo, con Cremería Aguascalientes quien es una empresa con mayor posicionamiento en el Estado y de mayor alcance, a lo que respondían que el nivel de respuesta (servicio) a sus clientes sobre algún pedido en específico lo consideraban mejor que cualquier otro productor de lácteos.

¿Qué necesidades estamos satisfaciendo?

Cremería las Flores cubre necesidades de alimentación dado que oferta productos de consumo derivado de lácteos tomado en cuenta como alimento de la canasta básica en cuanto a consumidor final nos referimos. Respecto a los clientes de consumo masivo las necesidades indirectas se apegan a las de consumidor final y como necesidades directas lo consideramos de demanda según los requerimientos en pedidos del cliente.

BLOQUE III – CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Los canales de distribución se determinaron dada la naturalidad de cada uno de los clientes puesto que no ofrecen mucho campo para modificar, alterar o mejorar el canal ya que afectarían directamente en sus entregas en tiempo y forma.

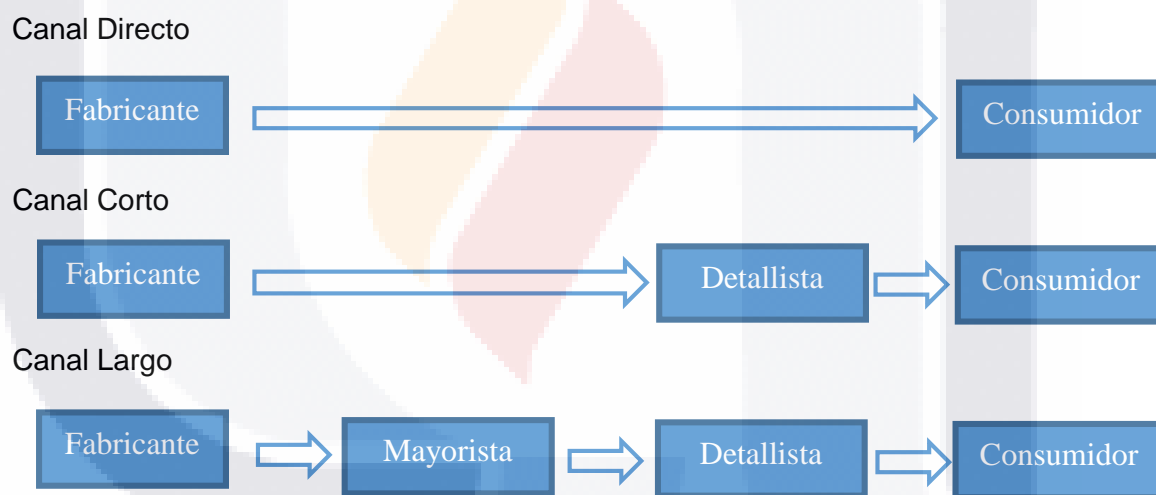
¿Qué medios de comunicación, distribución o canales de venta se utilizarán?

Cremería las Flores bajo la dirección de Sr. Ignacio Zermeño Romo, con apoyo de la sociedad de hermanos por la cual está conformada la empresa, decidieron establecer tres tipos de distribución para sus productos debido a la falta de estructura para poder distribuir de

manera correcta. A nivel local (Estado de Aguascalientes) la distribución corre por su cuenta debido al punto de venta con el que cuentan para poder llegar de manera directa a su consumidor final (Canal Directo), para sectores industriales y restauranteros cuentan con unidades de reparto de su propiedad (Canal corto) y uno más para distribuidores foráneos quienes se encargan de colocarlo en distintos sectores de sus Estados correspondientes (Canal Largo).

A continuación, se ilustran los canales empleados por Cremería las Flores sobre sus productos lácteos en sus diferentes niveles.

Figura 3. Representación de canales de distribución.



Fuente: Elaboración propia.

BLOQUE IV – RELACIONES CON CLIENTES

Al igual que en el bloque anterior (Canales de distribución) en cuanto a relaciones con clientes se refiere, las variantes ofrecidas en la fundamentación teórica, se seleccionaron tomando en cuenta la relación natural que permite cada uno de sus clientes. Aunque en este caso es posible obtener variaciones, no resulta conveniente debido al ahorro de tiempos y

gastos. Una vez analizando la cartera de clientes, los canales permitidos y la propuesta valor ofrecida por parte de Cremería las Flores S.A. de C.V. se toma en cuenta la selección del tipo de relación que se mantiene con clientes.

La forma de contacto que mantiene Cremería las Flores S.A. de C.V. con sus clientes finales, así como con sus clientes mayoristas y detallistas tiene diferente aplicación debido a la naturalidad del canal de distribución, el sistema de venta que mantienen y la etapa en que se encuentre la relación bilateral.

- **Asistencia personal**

Dado que cuenta con un punto de venta para sus productos lácteos, al igual que productos de abarrotes y otros, Cremería las Flores S.A. de C.V. mantiene un acercamiento de tipo personal al tener contacto con su cliente final.

- **Atención personalizada**

Al contar con distribuidores a nivel nacional, la relación con clientes tiende a ser personalizada por el tipo de queso o producto lácteo que es enviado, las cantidades demandadas por el distribuidor, ya que por lo regular varían, y las condiciones de pago que mantienen con cada uno de ellos.

- **Servicio automatizado**

Mantiene un servicio automatizado con aquellos clientes más recurrentes y de pedidos programados como lo son hoteles y/o restaurantes dado que tienen una demanda aproximada y supuestamente controlada, es decir, sus pedidos ya están establecidos para entrega diaria, por semana o quincenalmente según se tenga establecido. Debido a dicha automatización con algunos de sus clientes específicos, Cremería las Flores S.A. de C.V. mantienen una producción estandarizada para abastecer los pedidos de estos clientes.

BLOQUE V – FLUJO DE INGRESOS

En consulta con el Gerente General se le solicitó el periodo o las políticas de crédito que mantenía con sus clientes y las formas extra ordinarias mediante las cuales se percibían ingresos para garantizar la continuidad de “Cremería las Flores S.A. de C.V.” mencionando así las formas que manejaba a sus clientes dependiendo del relacionamiento que mantenía, es decir, el tiempo y/o antigüedad como cliente.

¿Cómo prefieren pagar nuestros clientes?

Al conocer el tipo de clientes que mantiene Cremería las Flores S.A. de C.V., los sistemas de pago que generalmente solicitan los distribuidores, hoteles, restaurantes, etc., son mediante un sistema de crédito puesto que ellos van obteniendo ingresos de sus ventas para después cubrir con sus costos de insumos. La política estricta que maneja Cremería las Flores S.A. de C.V., bajo la dirección del Sr. Ignacio Zermeño Romo, se ha fijado en un plazo máximo de 15 días naturales a reserva de algún motivo especial para el alargue de pago previamente solicitado por el cliente.

BLOQUE VI – RECURSOS CLAVE

Para el aspecto de recursos físicos el Gerente General proporciono la información con respecto a lo que contaba su empresa, posteriormente se confirmó mediante un check list para cerciorar el equipo mencionado por parte del Sr. Ignacio Zermeño.

En cambio, para el personal se confirmó mediante un instrumento de Descripción y Análisis de puestos mediante entrevistas uno a uno para así verificar las actividades que se están realizando por cada uno de los colaboradores y determinar a qué puesto pertenecen y en su caso a qué departamento.

El organigrama presentado se realizó con base en los resultados de los instrumentos (Presentados en el siguiente BLOQUE VII – Actividades claves-) delimitando las actividades

y estructurando en forma de departamentos para así mismo organizar la lista de responsabilidades con las que debe responder cada uno de los departamentos.

Recursos Físicos

Parte fundamental en el crecimiento de Cremería las Flores S.A. de C.V. ha sido la constante adquisición de equipo de trabajo, el cual les ha permitido aumentar su capacidad de producción, elaborar nuevos productos, así como cumplir con las normas de higiene que le demandan los organismos reguladores. A sus inicios Cremería las Flores se veía mermada por la falta de equipo de producción hoy en día.

A continuación, se enlistan los recursos físicos con los que se cuenta para el funcionamiento de la empresa:

Tabla 10. Maquinaria y equipo

Cantidad	Equipo	Cantidad	Equipo
1	Malaxadora	4	Mesas de AI
2	Descremadoras	1	Caso doble fondo
4	Tinas AI	1	Caldera
1	Tina de pasteurización	1	Suavizador de agua
4	Bombas	5	Vitrinas
1	Prensa	2	Rebanadoras
2	Molinos	170	Moldes de AI
1	Cámara de refrigeración	1	Emplayadora
1	Batidora	1	Empacadora al alto vacío
7	Bascula	4	Camionetas

Recursos Humanos

Los recursos humanos que emplea Cremería las Flores, tanto administrativos como operativos, son parte fundamental para el funcionamiento de la misma. Las personas enlistadas en la tabla siguiente cuentan con las habilidades y la experiencia necesaria para desempeñarse en el puesto dado que han acompañado a la empresa desde sus inicios hasta lo que es hoy en día.

Tabla 11. Plantilla de Cremería las Flores S.A. de C.V.

#	Nombre	Puesto
1	Ignacio Zermeño Romo	Gerente General / Tesorería
2	Graciela Zermeño Romo	Ventas
3	Ma. Asunción Zermeño Romo	Encargada de ventas y facturación
4	Javier Zermeño Romo	Jefe de Producción
5	Josefina Zermeño Romo	Ventas
6	Salvador Medina Zermeño	Repartidor
7	Manuel Tiscareño Perales	Encargado de Producción
8	Héctor Alba Sánchez	Operario de producción
9	Jorge Tiscareño Perales	Auxiliar de producción
10	Ricarda Márquez Guerrero	Afanadora
11	Omar Teodoro Zermeño Martínez	Repartidor
12	Carlos Humberto Ríos Ortiz	Operario de producción
13	Abel López Jiménez	Operario de producción
14	Roberto Zeus Espinoza Faz	Auxiliar de producción

BLOQUE VII – ACTIVIDADES CLAVE

Se aplicaron instrumentos con rasgos cualitativos para determinar la descripción de cada puesto comenzando en un nivel jerárquico con la finalidad de colocar a los colaboradores en su mejor perfil y obtener el máximo rendimiento de cada uno de ellos, tanto operarios como niveles administrativos, posteriormente serviría para presentar una estructura en forma de organigrama.

De igual forma se elaboraron cuadros para la secuencia de operaciones en base a los procesos explicados por el Sr. Javier Zermeño Romo, quien es el encargado del proceso de elaboración de los lácteos. Mediante la simplificación de cuadros en operación y tiempos estimados en cada etapa. Se realizaron con la finalidad de que el nuevo personal futuro tuviera un panorama claro del proceso.

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Análisis y descripción de puesto para Gerente General

NOMBRE DEL PUESTO		Gerente General	
CLAVE	N/A	REPORTA A:	Sociedad Anónima
SUBORDINADOS		Todos los empleados	
DESCRIPCIÓN GENÉRICA		¿Para qué fue creado?	
Toma de decisiones y dirección de la empresa			
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA		Actividades, tareas y funciones jerárquicas	
<p>Diariamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisar saldos, órdenes de compra y cotizaciones. ✓ Atención a clientes y visitas. ✓ Apoyo a ventas y producción con el asesoramiento para los pedidos. ✓ Asesoramiento a clientes. ✓ Trato con proveedores. <p>Semanalmente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Verificar ventas. <p>Quincenalmente y mensualmente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Analizar ventas para determinar comisiones. ✓ Nómina <p>Mensualmente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Conciliación de saldos. 			
ESPECIFICACIÓN			
Relación con Otros puestos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ventas para el asesoramiento en la mejora de cotizaciones. ✓ Producción para asesorar sobre los procesos y pedidos. ✓ Contabilidad para el pago de facturas por cobrar y pagos. ✓ Reparto para optimizar rutas y revisar el pedido que se envía. 		
Agentes Externos	Clientes y proveedores		
Circunstancias Específicas	Pagos a proveedores y nómina, revisión de saldos bancarios.		
NIVEL DE DISCRECIONALIDAD	ALTO X	MEDIO	BAJO
COMO SE REALIZA EL TRABAJO	DE PIE	SENTADO X	CAMINANDO
AMBIENTE	OFICINA	PRODUCCIÓN	AMBOS X

DESCRIPCIÓN	
Nombre del puesto	Gerente General
Ubicación organizacional	Gerencia
Objetivo general	Mantener a Cremería las Flores como una empresa competitiva en la venta y elaboración de productos lácteos.
Resultados	Semanalmente
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Procurar precios competitivos. ✓ Asesorar a ventas y producción. ✓ Respaldar a los clientes.
Funciones o actividades	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atención a clientes. ✓ Realizar pagos. ✓ Asesoramiento a distintas áreas. ✓ Revisión de saldos.
Magnitudes o dimensiones	Afecta a ventas por requerir ciertos pagos o anticipos, a clientes por no tener confianza con otros vendedores y a todos los trabajadores en general por el pago de nómina.
Circunstancias de trabajo	Dedicación total.
PERFIL DEL PUESTO	
Conocimientos (estudios)	Licenciatura o carrera técnica en temas administrativos
Experiencia requerida	Experiencia mínima de 3 años en puesto similar.
Competencias (ocupante)	Conocer los productos, paquetería de office, conocimiento de procesos de elaboración de lácteos, conocimiento de maquinaria utilizada en procesos.
Habilidades	Sociable, buen trato hacia la gente y saber trabajar bajo presión.
Capacidades	Creativo, empatía, comunicación, disciplina, innovador, organizado, abierto al aprendizaje, abierto al cambio
Personalidad	Líder y que impulse a los empleados.
Requerimientos esenciales	Sexo indistinto, mayor de 30 años.
Otros requerimientos	Responsabilidad y compromiso.

Análisis y descripción de puesto para Agente de ventas

NOMBRE DEL PUESTO		Agente de ventas	
CLAVE	N/A	REPORTA A:	Gerente General
SUBORDINADOS		Repartidor	
DESCRIPCIÓN GENÉRICA		¿Para qué fue creado?	
Búsqueda de nuevos clientes potenciales			
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA		Actividades, tareas y funciones jerárquicas	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dar seguimiento a los clientes. ✓ Responder a las solicitudes de los clientes. ✓ Verificar que se tenga producto disponible en inventario. ✓ Búsqueda de nuevos proveedores. 			
ESPECIFICACIÓN			
Relación con Otros puestos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Con facturación para las facturas de las ventas que realiza. ✓ Gerente General para informar sobre nuevos clientes y/o proveedores. ✓ Tesorería por los pagos a proveedores. ✓ Producción para solicitud de pedidos. 		
Agentes Externos	Clientes y proveedores		
Circunstancias Específicas	Seguimiento a los pedidos solicitados por sus clientes.		
NIVEL DE DISCRECIONALIDAD	ALTO	MEDIO X	BAJO
COMO SE REALIZA EL TRABAJO	DE PIE	SENTADO X	CAMINANDO X
AMBIENTE	OFICINA X	EXTERIOR TALLER	AMBOS

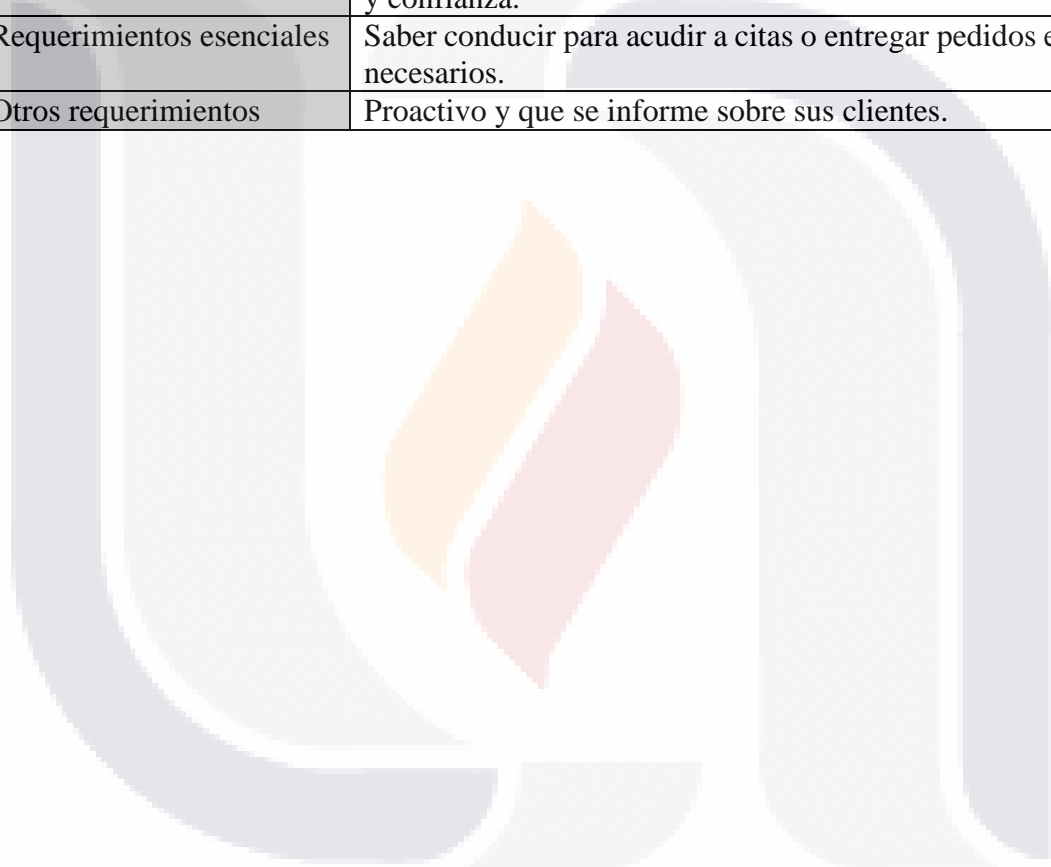
DESCRIPCIÓN	
Nombre del puesto	Agente de ventas
Ubicación organizacional	Departamento de ventas
Objetivo general	Incrementar las ventas de la compañía con sus clientes cautivos y la búsqueda de prospectos.
Resultados	Diario.
Responsabilidades	Asesorar a los clientes, realizar las cotizaciones de posibles pedidos; así como darle seguimiento para concretar las ventas.
Funciones o actividades	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dar seguimiento a los clientes. ✓ Responder a las solicitudes de los clientes.

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Verificar disponibilidad de producto. ✓ Búsqueda de nuevos proveedores.
Magnitudes o dimensiones	<p>Afecta al área de facturación, si no envía los datos requeridos para la elaboración de las mismas.</p> <p>Afecta al área de reparto cuando no se proporcionan los pedidos correctamente.</p> <p>Afecta a producción si no realiza la solicitud de los pedidos con tiempo.</p>
Circunstancias de trabajo	
PERFIL DEL PUESTO	
Conocimientos (estudios)	Nivel profesional y/o técnico.
Experiencia requerida	Experiencia en ventas.
Competencias (ocupante)	Computación básica.
Habilidades	Buen trato a la gente. Manejo de paquetería de Office y COMPAQ.
Capacidades	Comunicación, empatía, organizado y seguro.
Personalidad	Educado, amable, servicial y que inspire confianza.
Requerimientos esenciales	Labia y empatía
Otros requerimientos	Ninguno

Análisis y descripción de puesto para Encargado de ventas y facturación

NOMBRE DEL PUESTO		Encargado de ventas y facturación		
CLAVE	N/A	REPORTA A:	Gerente General	
SUBORDINADOS		Agente de ventas y repartidor		
DESCRIPCIÓN GENÉRICA		¿Para qué fue creado?		
Verificar facturas por realizar, verificar cotizaciones pendientes, dar seguimiento a los pedidos pendientes de los clientes, cotizaciones y realizar compras de los materiales requeridos para sus pedidos y buscar prospectos de clientes.				
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA		Actividades, tareas y funciones jerárquicas		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Preparar pedidos para su envío. ✓ Verificación de facturas pendientes. ✓ Envío de facturas. ✓ Seguimiento a los pedidos de los clientes para su cobro. ✓ Búsqueda de clientes prospectos. ✓ Cotizar precios de insumos. ✓ Compra de insumos. 				
ESPECIFICACIÓN				
Relación con Otros puestos		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se dirige con producción para confirmar los pedidos pendientes. ✓ Revisa con contabilidad la facturación y pagos de clientes. 		
Agentes Externos		Con los proveedores y los departamentos de compras, almacén y contabilidad de los clientes.		
Circunstancias Específicas		Facturación.		
NIVEL DE DISCRECIONALIDAD		ALTO	MEDIO X	BAJO
COMO SE REALIZA EL TRABAJO		DE PIE	SENTADO X	CAMINANDO X
AMBIENTE		OFICINA X	EXTERIOR TALLER	AMBOS
DESCRIPCIÓN				
Nombre del puesto		Encargado de ventas y facturación		
Ubicación organizacional		Departamento de Ventas		
Objetivo general		Vender productos de calidad que satisfagan a los consumidores		
Resultados		Diario		
Responsabilidades		Facturación de las ventas y cotizaciones para los clientes.		
Funciones o actividades		Atención a clientes y facturación de las ventas.		

Magnitudes o dimensiones	Contabilidad, producción y reparto.
Circunstancias de trabajo	Lesiones por cargar cosas pesadas.
PERFIL DEL PUESTO	
Conocimientos (estudios)	Licenciatura en áreas administrativas.
Experiencia requerida	Experiencia en puesto similar, ventas de productos y servicios y contabilidad básica.
Competencias (ocupante)	Conocimiento sobre productos.
Habilidades	Negociador, don de gente, facilidad de entender al cliente.
Capacidades	Comunicación, efectividad, rapidez, empatía, organizado.
Personalidad	Tolerancia, paciencia y amabilidad para transmitir seguridad y confianza.
Requerimientos esenciales	Saber conducir para acudir a citas o entregar pedidos en casos necesarios.
Otros requerimientos	Proactivo y que se informe sobre sus clientes.



Análisis y descripción de puesto para Repartidor

NOMBRE DEL PUESTO		Repartidor		
CLAVE	N/A	REPORTA A:	Gerente General y Ventas	
SUBORDINADOS		Ninguno		
DESCRIPCIÓN GENÉRICA		¿Para qué fue creado?		
Para el reparto de pedidos a los clientes.				
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA		Actividades, tareas y funciones jerárquicas		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisar cuadro de pedidos pendientes ✓ Realizar cobros y reparto de mercancías. ✓ Revisión por parte de clientes y pasar reporte a los vendedores. ✓ Visita clientes pre venta. 				
ESPECIFICACIÓN				
Relación con Otros puestos		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Con el departamento de ventas para el reparto de los pedidos de los clientes. ✓ Cobranza para la presentación de las facturas con los clientes. ✓ Facturación ✓ Producción para pedidos pendientes. 		
Agentes Externos		Clientes y algunos proveedores locales.		
Circunstancias Específicas		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisar cuadro de pedidos pendientes ✓ Registrar órdenes de compra y facturas para su pago. 		
NIVEL DE DISCRECIONALIDAD		ALTO X	MEDIO	BAJO
COMO SE REALIZA EL TRABAJO		DE PIE	SENTADO X	CAMINANDO X
AMBIENTE		OFICINA	EXTERIOR TALLER X	AMBOS

DESCRIPCIÓN	
Nombre del puesto	REPARTIDOR
Ubicación organizacional	Departamento de ventas.
Objetivo general	Hacer llegar el pedido correcto y a tiempo a los clientes.
Resultados	Diario.
Responsabilidades	Entrega y recepción correcta y en tiempo de pedidos.
Funciones o actividades	Manejar una unidad de reparto, entrega de pedidos a los clientes.

Magnitudes o dimensiones	Ventas en la entrega de pedidos
Circunstancias de trabajo	Accidente automovilístico.
PERFIL DEL PUESTO	
Conocimientos (estudios)	Preparatoria.
Experiencia requerida	Conocimiento sobre el manejo de facturas
Competencias (ocupante)	Saber manejar unidades de reparto
Habilidades	Resolución de problemas, trabajo bajo presión, tener manejando por lo menos 3 años.
Capacidades	Amor al trabajo, empatía, cordialidad, organización, lealtad.
Personalidad	Con buena presentación, atento, amable.
Requerimientos esenciales	Sexo masculino, saludable y en buena condición para cargar material pesado.
Otros requerimientos	Licencia de manejo



Análisis y descripción de puesto para Tesorería

NOMBRE DEL PUESTO		Tesorería		
CLAVE		REPORTA A:	Gerente General y Contador externo	
SUBORDINADOS		Ninguno		
DESCRIPCIÓN GENÉRICA		¿Para qué fue creado?		
Administrar los recursos de la empresa y generar la información útil sobre los flujos de efectivo que sirva para la toma de decisiones.				
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA		Actividades, tareas y funciones jerárquicas		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Determinar la categorización y rentabilidad por productos. ✓ Control de cuentas por cobrar. ✓ Programación de pagos. ✓ Revisar correos (Facturas). ✓ Conciliar Facturas. ✓ Registrar compras. ✓ Conciliar depósitos. ✓ Hacer el descuento de los clientes. ✓ Hacer conciliación bancaria. ✓ Armar documentación para pago de impuestos y envío al contador. ✓ Elaborar pólizas de contabilidad. ✓ Encargado de lista de sueldo. ✓ Solicitar al contador el pago por realizar al IMSS. ✓ Realizar pago de al IMSS. ✓ Auditar impuestos, inventario y cuentas por cobrar y pagar. ✓ Entrega de recibos de nómina. 				
Relación con Otros puestos		✓ Departamento de ventas por el control de cuentas por cobrar.		
Agentes Externos		Contador externo, proveedores y clientes.		
Circunstancias Específicas		Pagos a proveedores y control de cartera vencida.		
NIVEL DE		ALTO	MEDIO	BAJO
		X		
COMO SE REALIZA EL TRABAJO		DE PIE	SENTADO	CAMINANDO
			X	
AMBIENTE		OFICINA	EXTERIOR	AMBOS
		X	TALLER	
DESCRIPCIÓN				
Nombre del puesto		Tesorería		
Ubicación organizacional		Administración y finanzas.		

Objetivo general	Administrar financiera y contablemente la organización y analizar los flujos de efectivo.
Resultados	Mensualmente.
Responsabilidades	Pagos a proveedores, cobro de la cartera vencida y documentación requerida para el envío al contador.
Funciones o actividades	Revisar los flujos de efectivo, coordinación con las distintas áreas para el pago a proveedores, el cobro de cartera vencida y la solicitud de documentación requerida para la contabilidad.
Magnitudes o dimensiones	Afecta al Contador externo en caso de no tener la documentación necesaria. Afecta a todos los empleados si no realiza la cobranza de la cartera vencida por falta de liquidez de la empresa. Afecta al departamento de ventas cuando no se realiza el pago a proveedores.
Circunstancias de trabajo	Ninguna
PERFIL DEL PUESTO	
Conocimientos (estudios)	Licenciatura área administrativa.
Experiencia requerida	Experiencia en contabilidad
Competencias (ocupante)	Manejo de facturación digital, conocimiento del cálculo de impuestos, contabilidad de costos, manejo de activos fijos, manejo de costos PEPS.
Habilidades	Analítico, habilidades numéricas y verbales por el trato con proveedores.
Capacidades	Comunicación, disciplina, organización, iniciativa.
Personalidad	Proactivo, don de escucha, comprensivo, buen manejo del stress.
Requerimientos esenciales	
Otros requerimientos	

Análisis y descripción de puesto para Auxiliar de producción

NOMBRE DEL PUESTO		Auxiliar de producción		
CLAVE	N/A	REPORTA A: Víctor	Gerente General y Encargado de producción	
SUBORDINADOS		Ninguno		
DESCRIPCIÓN GENÉRICA		¿Para qué fue creado?		
Apoyar en distintas actividades de producción y dar mantenimiento preventivo y/o de limpieza a la maquinaria utilizada en el área de producción.				
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA		Actividades, tareas y funciones jerárquicas		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisa pedidos pendientes ✓ Apoyo en procesos de producción ✓ Mantener limpia maquinaria y moldes ✓ Apoyo a proceso de empaclado ✓ Ayudar a cargar camionetas de pedidos 				
ESPECIFICACIÓN				
Relación con Otros puestos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Repartidor para saber sobre pedidos próximos ✓ Jefe de producción para que tenga maquinaria lista para su uso 			
Agentes Externos	Ninguno			
Circunstancias Específicas	No existe			
NIVEL DE DISCRECIONALIDAD		ALTO	MEDIO X	BAJO
COMO SE REALIZA EL TRABAJO		DE PIE X	SENTADO	CAMINANDO
AMBIENTE		OFICINA	PRODUCCION X	AMBOS

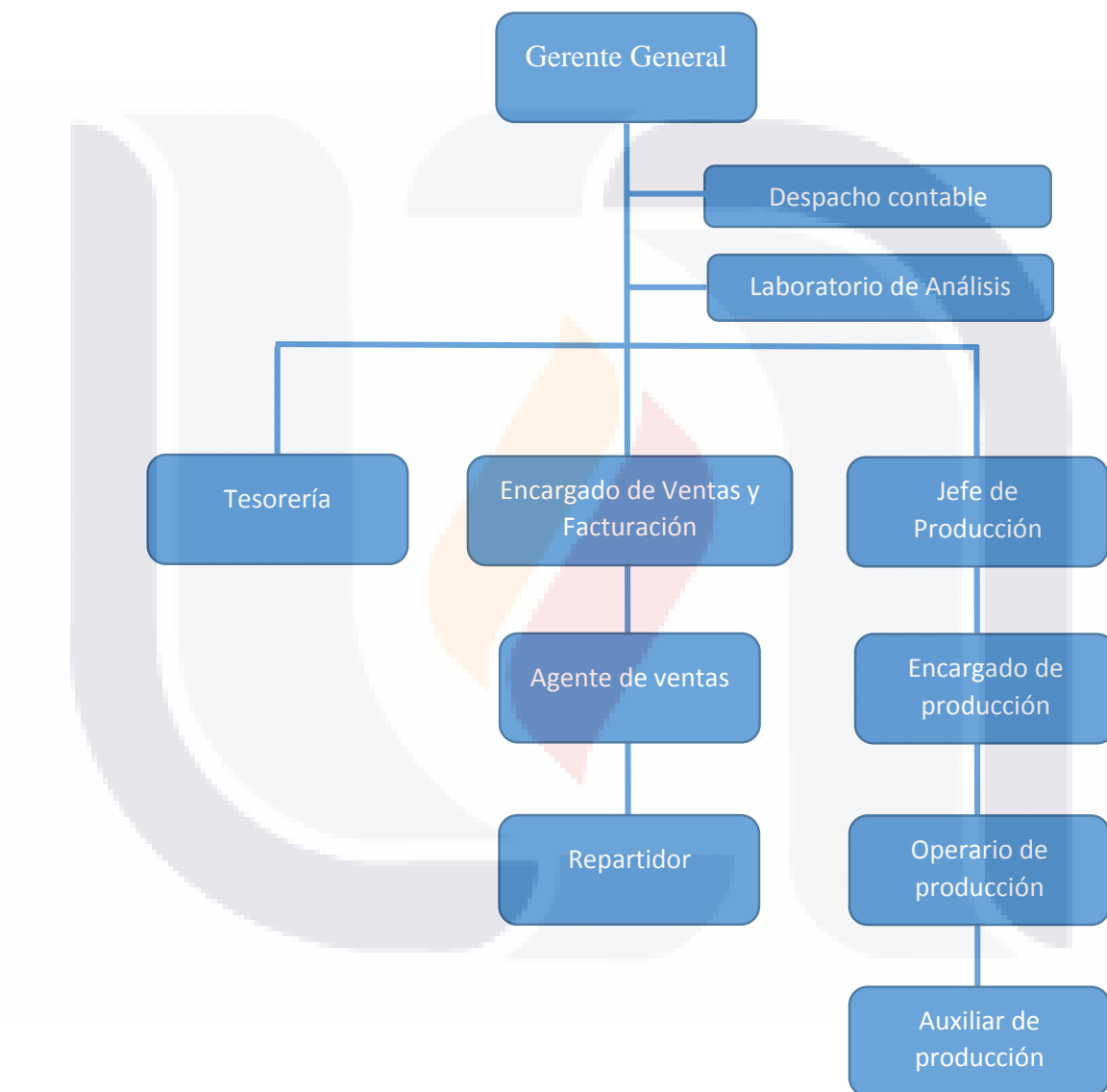
DESCRIPCIÓN	
Nombre del puesto	Auxiliar de producción
Ubicación organizacional	Producción
Objetivo general	Dar mantenimiento en general a maquinaria y apoyo en producción
Resultados	Diario
Responsabilidades	Apoyar en las actividades que se requieran en producción
Funciones o actividades	Mantener limpio el equipo
Magnitudes o dimensiones	Producción, compañeros del mismo departamento.
Circunstancias de trabajo	Existen riesgos de trabajo como cortarse, quemarse, golpearse o sufrir alguna lesión con algún equipo.

	El equipo de protección que usa para sus actividades está compuesto por gorra, botas, overol, cofia, mandil.
PERFIL DEL PUESTO	
Conocimientos (estudios)	Preparatoria
Experiencia requerida	Uso de máquinas y utensilios.
Competencias (ocupante)	Conocimiento sobre el uso de cuchillo, bombas, productos de limpieza y productos químicos.
Habilidades	Observación y facilidad de aprendizaje.
Capacidades	Organización, limpieza, capacidad técnica, ágil y proactivo.
Personalidad	Dedicado, respetuoso, adaptabilidad.
Requerimientos esenciales	Conocimiento básico de los procesos de limpieza y producción.
Otros requerimientos	



ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Figura 4. Representación de organigrama



Fuente: Elaboración propia.

PROCESOS DE ELABORACIÓN

Tabla 12. Proceso de elaboración de mantequilla			
#	Actividad	Tiempo	T. Aprox
1	Pasteurizar la crema	45 min	
2	Verter en una batidora		10 min
3	Batir hasta separar la grasa butírica (mantequilla) y el suero		60 min
4	Retira el suero		10 min
5	Realizar un lavado utilizando una bolsa de hielo y agua de garrafón		10 min
6	Retirar líquidos		10 min
7	Golpear la masa con las manos para exprimir el exceso de agua y suero restante		15 min
8	Retirar líquidos		10 min
9	Pesar las porciones correspondientes		60 min
10	Pasar a empaquetado (poli papel y etiqueta)		
11	Refrigerar		
12	Pasa a punto de venta y/o reparto		

Tabla 13. Proceso de elaboración de queso tipo añejo			
#	Actividad	Tiempo	T. Aprox
1	Recibir leche		40 min
2	Realizar pruebas de acidez, densidad y análisis organoléptico		
3	Pasar a tina de recibo, bombear y filtrar con malla		
4	Pasa a olla de calentamiento		
5	Calentar hasta alcanzar temperatura constante de 65°C	30 min	
6	Pasar a cortina de enfriamiento para lograr el choque térmico y reducir la temperatura a 10°C		1 min
7	Pasar a tina de cuajado, y mantener temperatura de 38°C		15 min
8	Agregar cloruro de calcio y cuajo		1 min
9	Dejar trabajar cuajo	40 min	
10	Cortar cuajada		8 min
11	Trabajar el grano	10 min	
12	Dejar reposar	20 min	
13	Retirar suero		10 min
14	Agregar sal		1 min
15	Mezclar hasta obtener una pasta homogénea		8 min
16	Colocar la pasta en costales de ixtle		30 min
17	Pasar a prensa y mantenerlos	2 hrs	
18	Retiras costales de ixtle y pasar a refrigeración		20 min
19	Dejar en cámara de refrigeración	24 hrs	
20	Empaquetar		15 min
21	Pasar a punto de venta y/o reparto		1 min

Tabla 14. Proceso de elaboración de crema pasteurizada			
#	Actividad	Tiempo	T. Aprox
1	Recolectar suero de los procesos alternos		20 min
2	Pasar a máquina descremadora		10 min
3	Pasar crema al caso de doble fondo donde se aplica calor hasta alcanzar una temperatura máxima de 85°C	40 min	
4	Pasar a cubetas previamente desinfectadas		10 min
5	Pasar a cámara de refrigeración hasta obtener temperatura de 4°C		1 día
6	Envarar y etiquetar		10 min
7	Pasar a punto de venta y/o reparto		

Tabla 15. Elaboración de queso tipo fresco			
#	Actividad	Tiempo	T. Aprox
1	Recibir leche		40 min
2	Realizar pruebas de acidez, densidad y análisis organoléptico		
3	Pasar a tina de recibo, bombear y filtrar con malla		
4	Pasa a olla de calentamiento		
5	Calentar hasta alcanzar temperatura constante de 65°C	30 min	
6	Pasar a cortina de enfriamiento para lograr el choque térmico y reducir la temperatura a 10°C		1 min
7	Pasar a tina de cuajado, y mantener temperatura de 38°C		15 min
8	Agregar cloruro de calcio y cuajo		1 min
9	Dejar trabajar cuajo	40 min	
10	Cortar cuajada		10 min
11	Trabajar el grano	10 min	
12	Dejar reposar	10 min	
13	Retirar suero y queso en una manta para filtrar, cortar y pasar a cajas		10 min
14	Pasar a refrigeración	24 hrs	
15	Cortar y moler		30 min
16	Pasar a batidora y agregar sal		60 min
17	Pasar a tina de AI para amasar		2 hrs
18	Colocar en moldes de AI y posterior en charolas de AI		
19	Empacar (poli papel y etiqueta)		
20	Pasar a cámara de enfriamiento		5 min
21	Pasar a punto de venta y/o reparto		1 min

Tabla 16. Proceso de elaboración de requesón

#	Actividad	Tiempo	T. Aprox
1	Reunir sobrantes de sueros sin descremar en una tina		10 min
2	Se pone a hervir a fuego alto para que suba el queso		-
3	Se aplica sal requerida según la producción		1 min
4	Se mantiene hervor hasta que suba el queso en su totalidad		10 min
5	Se deja reposar una vez obtenido el máximo	30 min	
6	Mediante una coladera se retira el requesón a un costal		20 min
7	Dejar reposar	10 min	
8	Se pasa a la cámara de refrigeración	24 hrs	
9	Pasar a punto de venta y/o reparto		1 min

Tabla 17. Proceso de elaboración de queso tipo panela

#	Actividad	Tiempo	T. Aprox
1	Recibir leche		40 min
2	Realizar pruebas de acidez, densidad y análisis organoléptico		
3	Pasar a tina de recibo, bombear y filtrar con malla		
4	Pasa a olla de calentamiento		
5	Calentar hasta alcanzar temperatura constante de 65°C	30 min	
6	Pasar a cortina de enfriamiento para lograr el choque térmico y reducir la temperatura a 10°C		1 min
7	Pasar a tina de cuajado, y mantener temperatura de 38°C		15 min
8	Agregar cloruro de calcio y cuajo		1 min
9	Dejar trabajar cuajo	40 min	
10	Cortar cuajada		10 min
11	Trabajar el grano	10 min	
12	Dejar reposar	10 min	
13	Retirar suero parcialmente en un 30%		5 min
14	Llenar canastos para desuerar		10 min
15	Dejar reposar	30 min	
16	Retirar de canastos y colocarlos en charolas de AI		10 min
17	Pasar a cámara de refrigeración	24 hrs	
18	Empaquetar		15 min
19	Pasar a punto de venta y/o reparto		1 min

Tabla 18. Proceso de elaboración de cajeta de leche

#	Actividad	Tiempo	T. Aprox
1	Recibir leche		40 min
2	Realizar pruebas de acidez, densidad y análisis organoléptico		
3	Pasar a tina de recibo, bombear y filtrar con malla		
4	Pasa a olla de calentamiento		
5	Aplicar sal, glucosa de maíz y carbonato	5 min	
6	Hervir la leche hasta alcanzar el color y la viscosidad		3.5 hrs
7	Dejar reposar	30 min	
8	Pasar a cubetas previamente desinfectadas		10 min
9	Pasar a cámara de refrigeración hasta obtener temperatura de 4°C		1 día
10	Envasar y etiquetar		10 min
11	Pasar a punto de venta y/o reparto		

Tabla 19. Proceso de elaboración de queso tipo chihuahua

#	Actividad	Tiempo	T. Aprox
1	Recibir leche		40 min
2	Realizar pruebas de acidez, densidad y análisis organoléptico		
3	Pasar a tina de recibo, bombear y filtrar con malla		
4	Pasa a olla de calentamiento		
5	Calentar hasta alcanzar temperatura constante de 65°C	30 min	
6	Pasar a cortina de enfriamiento para lograr el choque térmico y reducir la temperatura a 10°C		1 min
7	Pasar a tina de cuajado, y mantener temperatura de 37°C		15 min
8	Agregar cultivo lácteo iofilizado		1 min
9	Agitar	45 min	
10	Agregar cloruro de calcio y cuajo		1 min
11	Dejar reposar	40 min	
12	Cortar cuajada		10 min
13	Desuerar parcialmente en un 30% de su totalidad		5 min
14	Calentar y elevar temperatura a 40°C		15 min
15	Dejar reposar	10 min	
16	Desuerar en su totalidad		8 min
17	Chedarizar	30 min	
18	Cortar en trozos y agregar sal		10 min
19	Colocar en moldes de AI con manta de cielo		10 min
20	Colocar en prensa y dejar reposar	14 hrs	
21	Retirar de prensa y moldes		15 min
22	Pasar a cámara de refrigeración y dejar reposar	24 hrs	
23	Pasar a punto de venta y/o reparto		1 min

Tabla 20. Proceso de elaboración de queso tipo asadero

#	Actividad	Tiempo	T. Aprox
1	Recibir leche		40 min
2	Realizar pruebas de acidez, densidad y análisis organoléptico		
3	Pasar a tina de recibo, bombear y filtrar con malla		
4	Pasa a olla de calentamiento		
5	Calentar hasta alcanzar temperatura constante de 40°C		15 min
6	Dar acidez de 28°D		5 min
7	Agregar cuajo		1 min
8	Dejar trabajar cuajo	30 min	
9	Cortar cuajada		15 min
10	Trabajar el grano		
11	Dejar reposar	15 min	
12	Retirar suero		8 min
13	Agregar sal y citrato de sodio		1 min
14	Pasar a tina de doble fondo para hacer el fundido a 85°C	90 min	
15	Pesar las porciones		10 min
16	Dejar reposar las tiras en una mesa de AI	20 min	
17	Hacer las formas y pesos		20 min
18	Llevar a la cámara de refrigeración	24 hrs	
19	Emplayar y etiquetar		20 min
20	Pasar a punto de venta y/o reparto		1 min

BLOQUE VIII – ALIANZAS CLAVE

Conforme a la validación de las alianzas claves con las que debería mantener relaciones estrechas Cremería las Flores S.A. de C.V. se determinaron mediante los proveedores con los que cuenta en cuestión de insumos debido a la naturaleza del proceso, es decir, si alguno de estos insumos llega a faltar por falta de abastecimiento por parte de un proveedor detendría y/o retrasaría el proceso por completo. Por ello la importancia de aliarse con proveedores de buen comportamiento. Algunas otras alianzas con la finalidad de reducir costos al obtener descuentos o precios especiales.

La forma de obtención de proveedores se llevó a cabo mediante la petición al Gerente General de la empresa solicitando nombre y número de contacto para su validación.

Con respecto a sociedades es sabido que mantiene una sociedad anónima conformada por 9 personas, las cuales son hermanos.

¿Quiénes son nuestros proveedores y/o socio?

Tabla 21. Lista de proveedores de Cremería las Flores S.A. de C.V.		
Proveedor	Producto	Precios
Francisco Espinoza	Leche	\$5.40
José Ma. Chávez Delgadillo	Leche	\$5.40
Sejuma	Grasas vegetales	Varios
Deicron	Detergentes (alcalino, ácido y yodo)	Varios
Olivia Arias	Acero Inoxidable	Varios

¿Qué recursos clave te proporcionan tus proveedores?

- Insumos de producción
- Maquinaria y equipo

¿Qué actividades clave realizan tus proveedores y/o socios?

- Abastecimiento oportuno de insumos
- Crédito
- Precios especiales

BLOQUE IX – ESTRUCTURA DE LOS GASTOS

¿Cuáles son los costos más importantes a trabajar con el modelo de negocios?

- Servicios
- Combustibles
- Sueldos y/o salarios
- Inscripción de eventos

- Maquinaria y equipo
- Reclutamiento y capacitaciones

¿Qué recursos clave son los más caros?

- Maquinaria y equipo

¿Qué actividades clave son las más caras?

- Reclutamiento y capacitaciones

¿Cómo controlar los costos?

Actualmente Cremería las Flores S.A. de C.V. cuenta con el equipo necesario para realizar las operaciones de producción con respecto a sus productos y cubre la capacidad de producción solicitada por sus clientes. Los costos de maquinaria y equipo se mantienen controlados a menos que se decida expandir su gama de productos o aumentar su capacidad de producción.

En cuanto al costo generado por reclutamiento, selección y capacitación de personal la solución se encontraría en la retención de su personal mediante estrategias de motivación y superación, es decir, bonos por productividad, aumento de sueldo gradual, apoyos de superación personal, incentivos de crecimiento, promociones de puesto, etc.

RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN

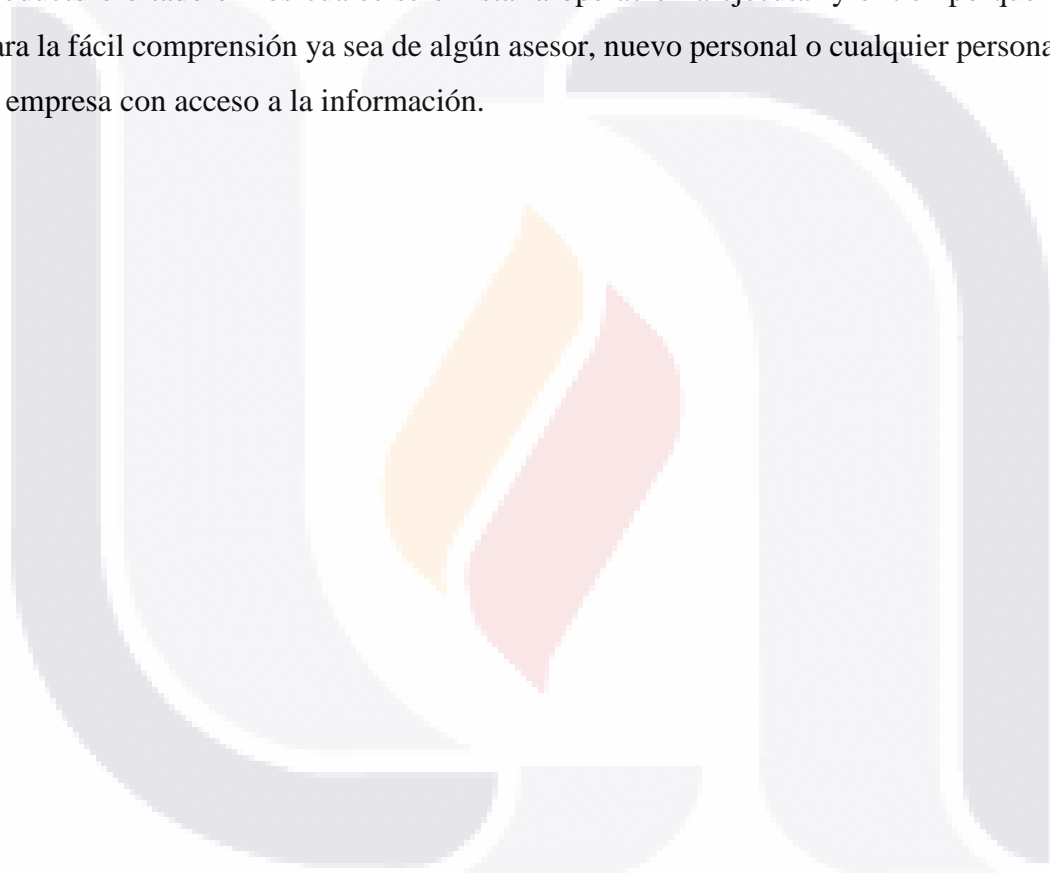
Como resultado de la intervención una vez aplicados los nueve bloques correspondientes al Modelo CANVAS se obtuvo el lienzo propuesto por Alexander Osterwalder (2004) aplicado en la empresa “Cremería las Flores S.A. de C.V.”. La ejecución de todos y cada uno de los bloques se llevó a cabo mediante métodos de análisis, aplicación de formatos y/o formularios, solicitudes de información y validaciones de la información con la finalidad de obtener los datos más cercanos a la realidad y mediante el cual se cumpliría la intervención.

Dicho lienzo presenta una perspectiva del funcionamiento de la empresa y los factores que influyen en su correcta operación. El lienzo obtenido, derivado de la ejecución de cada uno de los bloques, se presenta a continuación:

Alianzas clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmentación de clientes
Proveedores Gobierno Organizadores de expo-eventos	Estandarización de procesos Aplicación de formatos para selección de personal	Servicio Calidad	Asistencia personal Asistencia personalizada Servicio automatizado	Sectores: Hotelero Restaurantero Distribuidores Industrial Amas de casa
	Recursos clave Maquinaria y equipo Capital humano		Canales de distribución Directo Corto Largo	Público en general
Estructura de los gastos Capacitación de personal Gastos fijos Mantenimiento de equipo			Flujo de ingresos Políticas de crédito por 15 días Venta de producto Abarrotes y otros Financiamientos	

Así mismo, se obtuvo el análisis y descripción de puestos aplicables para la empresa con la finalidad de asegurar de que se cumple con lo demandado por cada posición, mediante la aplicación de entrevistas personales a cada uno de los empleados actuales, las necesidades del puesto y los requerimientos del Gerente General, se llegó a la conclusión de los puestos descritos en el desarrollo del trabajo en el apartado de actividades claves.

Por último, se obtuvieron los cuadros de operación para cada proceso de cada producto ofertado en los cuales se enlista la operación a ejecutar y el tiempo que requiere para la fácil comprensión ya sea de algún asesor, nuevo personal o cualquier persona ajena a la empresa con acceso a la información.



EVALUACIÓN DE LA INTERVENCIÓN

Derivado de los resultados obtenidos de la intervención sobre la Pyme “Cremería las Flores S.A. de C.V.” se propone la ejecución de lo obtenido en el modelo de negocios dado que CANVAS es meramente una panorámica del funcionamiento de la misma, es decir, es recomendable la estandarización de sus procesos, alianzas con proveedores y la correcta selección de personal para asegurar la calidad y sabor constante en sus productos. Por otro lado, es necesario mantener las relaciones con clientes y utilizar los canales de distribución correctos para satisfacer en cuanto a servicio se refiera ya que ambas forman parte de su propuesta de valor que es parte fundamental del trabajo desarrollado.

Se hace constar del cumplimiento de los objetivos propuestos para esta intervención al haber desarrollado un modelo de negocios basado en CANVAS, descifrar la propuesta de valor por parte de “Cremería las Flores S.A. de C.V.”, el análisis y descripción de puestos, el desarrollo de un organigrama acorde a su estructura y la elaboración de cuadros de operación con la finalidad de obtener una estandarización en sus procesos.

Al ser una Pyme y mantener el celo hacia sus operaciones y movimientos, la intervención se vio limitada al acceso de mucha información por políticas de la empresa, a pesar de la disponibilidad de ayudar por parte del Sr. Ignacio Zermeño Romo, Gerente General de dicha empresa. Otro factor que influyó fue el poco tiempo de atención por parte sus proveedores, clientes y de los encargados de área debido a la carga de trabajo que mantenían en la empresa, por tal motivo los resultados se trabajaron y se obtuvieron bajo estas circunstancias.

CONCLUSIONES

El modelo de negocios CANVAS aplicado sobre empresas, principalmente de rango Pyme, facilita la interpretación del funcionamiento al ofrecer una panorámica fácil de comprender por cualquier persona que forme parte de la misma e incluso para aquellos que no formen parte de ella. Ayuda a guiar los pasos de la compañía, ya sea nueva o en funcionamiento, con la finalidad de saber cómo direccionara sus esfuerzos para generar el tan ansiado flujo de ingresos y a descifrar su propuesta de valor única sobre sus competidores.

La intervención realizada sobre la empresa Pyme “Cremería las Flores S.A. de C.V.” dejo como experiencia el saber cómo organizar una empresa mediante un lienzo propuesto por Alexander Osterwalder (2004) el cual simplifica el funcionamiento de cualquier empresa. Dicha información sirve para dar inicio a nuevos proyectos y forma parte del arte de empezar y a su vez evangelizar a sus trabajadores y clientes con la esencia de una empresa desde sus cimientos más simples. (KAWASAKI, 2001). Aprender un lienzo con las partes fundamentales de una empresa puede ayudar a cometer menos errores una vez puesta en marcha debido a que identificas los puntos estratégicos con los cuales trabajará de forma consiente. Además de poder identificar la raíz de algún problema presentado durante las operaciones generales.

Durante este trabajo práctico, el Sr. Ignacio Zermeño Romo descubrió dos problemas básicos que impiden resolver la pregunta sobre el modelo de negocio que emplean: el primero tiene que ver con la falta de definición de un modelo de negocios y el segundo es que pocas compañías entienden su modelo de negocio actual junto a sus interdependencias, fortalezas y debilidades. Para ello se llevó a cabo la tarea de fundamentar un modelo de negocio y posteriormente aplicar un modelo simple y claro como lo es CANVAS que ofrece una panorámica sencilla y que mediante un lienzo conformado por nueve bloques en los cuales abarca, si bien no todos los puntos de una empresa, por lo menos puntos importantes que son básicos en este modelo de negocio. Dicho lienzo presentado por Alexander Osterwalder (2004) trajo como beneficio a “Cremería las Flores S.A. de C.V.” una forma de ver y explicar mediante un diagrama cuáles serían los puntos de atención para el mejor funcionamiento de la productora de lácteos, con la finalidad de que sus trabadores actuales o bien colaboradores

futuros puedan comprender la forma de trabajo de la empresa e identifiquen cual su propuesta valor, por la cual deberían de esforzarse; los principales canales de distribución, los recursos con los que cuentan, etc.



BIBLIOGRAFÍA

Anzola, P., Bayona, C. & García, T. (2015). “La generación de valor a partir de innovaciones organizativas: efectos directos y moderadores”. *Universia Business Review*, 46: 70-93.

Athanassopoulos, A. (2000): «*Consumer Satisfaction Cues to Support Market Segmentation and Explain Switching Behavior*», *Journal of Business Research*, 47, páginas 191-207.

Bandyopadhyay, S. y Martell, M. (2007): «*Does Attitudinal Loyalty Influence Behavioural Loyalty? A Theoretical and Empirical Study*», *Journal of Retailing and Consumer Services*, 14, páginas 35-44.

Bolton, R. N. y Bronkhorst, T. M. (1995): «*The Relationship between Customer Complaints to the Firm and Subsequent Exit Behavior*», *Advances in Consumer Research*, 22, páginas 94-100.

Borys, Brian y D. B. Jemison (1989). *-Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations*, *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 2, págs. 234-249

Bygrave, W. y Zacharakis, A. (2008). *Entrepreneurship*. Wiley & Son, Inc.

Casadesus-Masanell, R. (2004) *Universia Business Review*. Recuperado el agosto 2012, de Dinámica Competitiva y Modelos de Negocios: <http://ubr.universia.net/pdfs/UBR0042004008.pdf>

Duening, T. y Sherrill, C. (2006). *Exploring Entrepreneurship from business process perspective*. Cincinnati, Ohio, USA.: Atomicdog Publishing

Garybay, E. (2008). *Emprendimiento con Nuevos Modelos de Negocios*. Recuperado el Agosto de 2012, de Ides Concyteg: http://octi.guanajuato.gob.mx/octigto/formularios/ideasConcyteg/Archivos/33052008_EMPRENDIENDO_CON_NUEVOS_MODELOS_DE_NEGOCIOS.pdf

Gómez, A. (2010) Canales de distribución. Universidad de ICESI. Colombia recuperado de:http://www.icesi.edu.co/ingenieria_industrial/cognos/images/stories/programacion_2010_1/canales%20de%20distribucion%20cognos.pdf

Gulati, R. (1995): “*Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances*”, *Academy of Management Journal*, Vol. 38, pp. 85-112.

Gursoy, D.; McCleary, K. W. y LEPSITO, L. R. (2003): «*Segmenting Dissatisfied Restaurant Customers Based on their Complaining Response Styles*», *Journal of Foodservice Business Research*, 6(1), páginas 25-44.

Hamel, G. (2000). La era de la revolución. *Revista Gestión* 5(5).

Hill, C. y Jones, G. R. (2005). *Administración estratégica* (6° Edición). México DF: McGraw-Hill

Johnson, G.; Scholes, K y Whittington, R. (2005). *Dirección Estratégica* (7° Edición). Madrid España: Pearson Prentice Hall.

Johnson, M.; Christensen, C. y Kagermann, H. (2008) *Reinventing Your Business Model*.
Obtenido de Harvard Business Review:
<http://www.brookings.edu/~media/research/files/reports/2012/10/blum%20roundtable/10%20business%20models%20kubzansky.pdf>

Kast, F. y Rosenzweig, J. (1996). *Administración en las organizaciones (Enfoque de Sistemas y de Contingencia)* (4ª Ed.). México, DF, México: Trillas

La Jornada en línea, (2015). Crecen comercios en México, 94% son microempresas: INEGI. Recuperado de <http://www.jornada.unam.mx/ultimas/2015/07/28/aumentan-comercios-en-mexico-el-94-son-microempresas-inegi-9993.html>

Lam, T. y Tang, V. (2003): «*Recognizing Customer Complaint Behavior: the Case of Hong Kong Hotel Restaurants*», *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 14(1), páginas 9-86

Luna, J. E. (2012). Tesis doctoral “Influencia del capital humano para la competitividad de las PYMES en el sector manufacturero de Celaya, Guanajuato”

Kawasaki, Guy (2001): El arte de empezar. Paidós Empresa

Magretta, J. (2002) (s.f.) *Why Business Models Matter. Harvard Business Review*, 86-92.

Manufactura, (2014). Mexicanos consumen 6 kg de queso al año. Recuperado de:<http://www.manufactura.mx/industria/2014/11/07/mexicanos-consumen-6-kg-de-queso-al-ano>

Mäkinen, S. & Sappänen, M. (2007). *Assessing Business Models Concepts with Taxonomical Research Criteria-A preliminary study*. Recuperado el 2012, de *Journal of Management Development*:

<http://emeraldinsight.com/Insight/viewContentServlet?Filename=/published/emeraldfulltextarticle/pdf/0210301003.pdf>

Morgan, R. M., Hunt, S. D. (1999): “*Relationship-based competitive advantage: The role of relationship marketing in marketing strategy*”, *Journal of Business Research*, vol. 46, pp. 281-290.

Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology. A proposition in a Design Science Approach. Dissertation, University of Laussane, Switzerland.*

Osterwalder, A., Pigneur, Y. & Tucci, C. (2005). “*Clarifying Business Models: origins, present and future of the concept*”. *Communications of the Association for Information Science*, 16: 1-25.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers and challengers. Hoboken, NJ: Wiley*

Porter, M. (1999). Ventaja competitiva, Creación y sostenimiento de un desempeño superior. (18° Reimpresión). México: CECOSA.

Porter, M. (2006). Estrategia y sociedad. Harvard Business Review America Latina. Reimpresión r0612d-e. Pag. 13

Prahaland, C. K. & Krishnan, M. S. (2009). La nueva era de la innovación-como crear Valor a través de las Redes Globales. México DF: McGraw-Hill

Quesos.es, (2015). Ranking de los 10 países más consumidores de queso. Recuperado de:<http://quesos.es/ranking-de-los-10-paises-mas-consumidores-de-queso/3028>

Rodríguez, R. M. (2012). Modelo de Negocio Aplicado a la Empresa “Quesos del Rancho la Trilla”. Tesis para obtener el grado de maestro en Ciencias Económicas y Administrativas.

Ryals, L.; Knox, S. (2001): “*Cross-functional issues in the implementation of relationship marketing through customer relationship management*”, *European Management Journal*, Vol. 19 N. 5, pp. 534-542.

Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera, (2016). Boletín Lechero. Recuperado de:<http://www.gob.mx/siap/documentos/boletin-de-leche?state=draft>

Slywotzky, A. (2003). El Arte de hacer Rentable una Empresa. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.

Sosa, Ma. del Carmen (2009). Resultados de la Revisión Heurística sobre Modelos de Negocios y Propuesta Metodológica desde un punto de vista Ecléctico, Holístico e Integral para definir y establecer los elementos que componen un modelo de negocio.

Thompson, A. y. Strickland, A. J. (2003). Administración Estratégica Textos y Casos (13^o Edición). México: Mc Graw-Hill.

Trimi, S. & Berbegal-Mirabent, J. (2012). “*Business model innovation in entrepreneurship*”. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(4): 449-465.

Trkman, P., Budler, M. & Groznik, A. (2015). “*A business model approach to supply chain management*”. *Supply Chain Management: An International Journal*, 20(6): 587-602.

Wheelen, T. y. Hunger, J. David (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios Conceptos y Casos* (10° Edición), México DF: Pearson Education.

Zott, C., Amit, R. & Massa, L. (2011). “*The business model: recent developments and future research*”. *Journal of Management*, 37(4): 1019-1042.



ANEXOS

Anexo A. Formato de Análisis y Descripción de puestos

PROPUESTA DE REESTRUCTURA DEL MODELO DE NEGOCIO PARA “CREMERÍA LAS FLORES”

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

En este apartado se desarrollará el análisis de puestos, es de suma importancia que sepan que todos los colaboradores serán entrevistados puesto que ayudarán a crear de CREMERÍA LAS FLORES una empresa de primera clase. Es fundamental que expresen sus opiniones y sentimientos hacia la empresa de la manera más honesta. Les informamos que sus respuestas serán analizadas de manera desagregada y no serán utilizadas como instrumento de evaluación del desempeño, ni existirá alguna represalia por parte de la dirección del Sr. Ignacio Zermeño hacia usted por las respuestas aquí vertidas.

La información que proporciona el análisis de puestos sirve para:

- El reclutamiento y la selección del personal a contratar
- El cálculo de las compensaciones salariales y otras
- La asignación de responsabilidades organizacionales
- La programación de la capacitación y desarrollo para el puesto
- El establecimiento de criterios para la evaluación del desempeño

NOMBRE COMPLETO:

ANTIGÜEDAD:

NOMBRE DEL PUESTO		¿Cuándo lo contrataron, le dijeron que trabajo iba a hacer?, este trabajo es acorde a las actividades que desempeña? ¿Cuáles son las actividades que usted desempeña? ¿Conforme a su experiencia, este puesto como debería de llamarse?	
CLAVE	¿Existe un número para identificarse? ¿cómo es que se realiza el cobro de sueldos?, Mantiene algún mecanismo para mejorar su puesto?	REPORTA A:	Podría decirme como es el proceso de trabajo, quien es a quien usted reporta, es decir quién le da órdenes y a quien o quienes les tiene que dar resultados.
SUBORDINADOS		Existe alguna persona que le reporta a usted, como lo hace, que actividades	
DESCRIPCIÓN GENÉRICA		¿Para qué fue creado?	
En este apartado tendrá que describir de forma general cual es la razón de la existencia de su puesto, es decir, ¿qué es lo que hace que su puesto sea necesario para -----?, trate de pensar en que hace de este puesto una verdadera función dentro de la organización?			
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA		Actividades, tareas y funciones jerárquicas	
En este apartado a diferencia del anterior donde ha sido muy general, en este caso deberá enlistar todas las actividades que realiza durante una jornada diaria, semanal, mensual, semestral y anual. Tómese todo el tiempo que necesite para poder contarnos sobre las actividades que realiza, recuerde cada detalle que hace durante su trabajo. Es importante que nos cuente a detalle todo lo que hace.			
ESPECIFICACIÓN			
Relación con Otros puestos	En cuanto a la relación con otros puestos, podría decirnos con quien colabora y de qué forma, es decir, si su puesto tiene comunicación directa con otras áreas en ----- y como es esta relación.		
Agentes Externos	En este apartado necesitamos que nos explique todas las relaciones que se pueden dar con agentes externos, es decir que empresas, clientes, organizaciones o instituciones se relacionan con su puesto.		
Circunstancias Específicas	Podría enlistar que actividades en específico que se realizan en su puesto, nos referimos a si le corresponde hacer algo que nadie más hace aquí en -----, es decir que solo hace usted.		
NIVEL DE DISCRECIONALIDAD (Se refiere a que tanta confianza requiere su	ALTO	MEDIO	BAJO

puesto, maneja recursos económicos, información de alta confianza, etc.)			
COMO SE REALIZA EL TRABAJO (Nos referimos a la situación que implica su postura física para realizar su trabajo)	DE PIE	SENTADO	CAMINANDO
AMBIENTE ¿Dónde se desarrolla su puesto, solo en oficina, taller o ambos?	OFICINA	EXTERIOR TALLER	AMBOS

1.2 DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

DESCRIPCIÓN	
Nombre del puesto	COPIAR DE LA TABLA ANTERIOR
Ubicación organizacional	¿Si existiera un organigrama, cual es el departamento o dirección al que pertenece su puesto?
Objetivo general	Podría describir el objetivo de su puesto, es decir para que fue creado o porque es importante en -----
Resultados	En qué frecuencia su puesto debe dar resultados, hace actividades que se generan al día, a la semana, quincena, al mes, por proyecto, especifique.
Responsabilidades	Cuáles son las responsabilidades de su puesto, en este sentido describa cuales son los elementos cruciales que hacen de valor a su puesto.
Funciones o actividades	Enliste en este apartado el total de actividades que su puesto debe desempeñar, no incluya aquellas que hace de forma esporádica, ni aquellas que se hacen sin relación con su puesto.
Magnitudes o dimensiones	Defina si su puesto afecta a otros puestos, es decir que es necesario para que otros puedan desempeñarse.
Circunstancias de trabajo	Explique cómo se desarrolla su trabajo, además de la posición física que implica su puesto, aquí será importante que nos cuente cuales son los riesgos de su trabajo y que hacen para evitarlos.
PERFIL DEL PUESTO	
Conocimientos (estudios)	Determiné el nivel educativo necesario para desarrollar su puesto.
Experiencia requerida	Indique si se requiere o no experiencia similar en otros puestos o bien si no es necesario. En caso de que sea necesaria experiencia, indique que es lo que debería saber una persona que quiera desarrollar su puesto.
Competencias (ocupante)	Podría decirnos en este apartado cuales son las herramientas que debe saber utilizar quien ocupa este puesto, pueden ser herramientas del taller o bien de otra índole.

Habilidades	Describa cuales habilidades son prudentes para realizar este puesto, nos referimos a que debe tener una persona, como persona, para realizar este trabajo.
Capacidades	Cuáles de las siguientes capacidades son importantes para desarrollar este trabajo: Empatía, comunicación, disciplina, creativo o innovador, organizado, abierto al aprendizaje, abierto al cambio, ¿podría mencionar alguna otra necesaria para desarrollar su puesto?
Personalidad	Por favor cuéntenos sobre los rasgos de la personalidad que debe contar quien realice este puesto. Sus características personales y anímicas, intereses, etc.
Requerimientos esenciales	Se refiere a la información en términos de exigencias personales del puesto, que van desde el esfuerzo físico requerido y la exposición a factores ambientales desfavorables, hasta la atención requerida, los niveles de decisión, de comunicación, etc.
Otros requerimientos	En este apartado favor de incluir otros los elementos esenciales que deberían de incluirse en este puesto.



Anexo B. Formato de entrevista a clientes y/o proveedores**PROPUESTA DE REESTRUCTURA DEL MODELO DE NEGOCIO PARA
CREMERÍA LAS FLORES**

Buen día. Como parte del proceso de diagnóstico de la empresa Cremería las Flores nos acercamos a usted como cliente/proveedor, para solicitarle su apoyo en formalizar una visión a largo plazo de dicha empresa. La información utilizada será únicamente orientativa y su nombre no será usado como parte del reporte final a entregar a dicha empresa. Esperemos nos pueda proporcionar la siguiente información.

Nombre:

Empresa:

Puesto que ocupa:

Desde cuando es cliente o proveedor de Cremería las Flores:

Puede citar que productos consume o provee a la empresa en cuestión:

A continuación, se le harán unas preguntas relacionadas con la empresa a evaluar.

Si pudiera ayudar a Cremería las Flores a crecer como empresa, ¿Qué competencias de liderazgo y características serán más importantes en los próximos 5 años? Siendo 1 nada importante y 5 muy importante.

Resolución de problemas	1	2	3	4	5
Aceptar los cambios	1	2	3	4	5
Dar más por sus clientes	1	2	3	4	5
Formar una cultura de disciplina	1	2	3	4	5
Ser una organización humilde	1	2	3	4	5
Mejorar el manejo de sus conflictos	1	2	3	4	5
Mejorar su humor ante los clientes	1	2	3	4	5
Ser mejor negociador	1	2	3	4	5
Cercano al consumidor	1	2	3	4	5
Tener una visión global	1	2	3	4	5
Ser una organización creativa	1	2	3	4	5
Afrontar los desafíos y problemáticas	1	2	3	4	5

A continuación, nos gustaría que evaluara a Cremería las Flores respecto a los siguientes pares de enunciados. Por favor indique hasta qué punto el enunciado de la izquierda o derecha describe mejor a Cremería las Flores desde su perspectiva.

Hágalo indicando qué posición, entre los dos extremos, es la más apropiada. Puede elegir un extremo sin ningún inconveniente.

Trabajan cada quien por su lado	-3	-2	-1	0	1	2	3	Trabajan como una familia
Nunca cumple los acuerdos	-3	-2	-1	0	1	2	3	Las reglas y contratos son fundamentales
Son formales pero impersonales (nunca los vemos)	-3	-2	-1	0	1	2	3	Se centra en la participación de todo su equipo
En constante conflicto	-3	-2	-1	0	1	2	3	Es una organización organizada
Evita riesgos	-3	-2	-1	0	1	2	3	Acepta riesgos y experimentación
Sin visión, no sabe hacia dónde va	-3	-2	-1	0	1	2	3	Tiene claro el futuro de la organización
Actitud de supervisión	-3	-2	-1	0	1	2	3	No da seguimiento a los clientes

¿Podría indicarnos cuales son las razones por las cuales mantiene una relación comercial con Cremería las Flores?

¿Podría mencionarnos dos empresas con las que también tiene relación del mismo giro que Cremería las Flores?

¿Podría indicarnos una ventaja única que tiene Cremería las Flores respecto a las otras empresas similares?

Para terminar, en la siguiente parte, nos gustaría que nos compartiera su opinión sincera sobre la empresa evaluada, tome su tiempo para pensar en qué opinión tiene su empresa, sobre la empresa Cremería las Flores:

Gracias por su apoyo y participación.

