



mocca

VISIÓN ESTRATÉGICA DEL NEGOCIO DE VIVEROS



TABLA DE CONTENIDO

I.	Introducción	3
II.	Visión empresarial	3
	2.1 Importancia de la visión empresarial en el negocio	4
	2.2 Gestión estratégica y operativa, un enfoque complementario	4
	2.3 ¿Qué es la Misión y cómo se construye?	6
	2.4 ¿Qué es la Visión y cómo se construye?	7
III	Conociendo a los clientes: Enfoque problema-solución	9
	3.1 Los tres grandes ámbitos del negocio	9
	3.2 Segmentación de clientes	10
	3.3 Propuesta de Valor: Encaje problema - solución	11
	3.4 Oportunidades de mejora: ser eficiente, competitivo y rentable	14
V.	Recomendaciones finales	15

ACERCA DE MOCCA

El presente documento forma parte integral del proceso de entrenamiento a productores y productoras de café, en el marco de la ejecución del Proyecto Maximizando Oportunidades en Café y Cacao en las Américas (MOCCA), el cual es financiado por USDA y ejecutado por TechnoServe, conjuntamente con un consorcio de instituciones (WCR, LWR, ISF y Conservation International), en 6 países: Honduras, Guatemala, El Salvador, Nicaragua, Perú y Ecuador. Se trata de un documento que aborda la visión estratégica del negocio de viveros.

I. INTRODUCCIÓN

En la cadena de valor de café, diversos actores se involucran en las diferentes etapas, como viveristas, proveedores de insumos y servicios, productores directos, procesadores, exportadores, etc., todos ellos manejándose como negocios o empresas proveedoras de productos o servicios para crear y retornar la calidad que los mercados exigen.

Una mayoría de los operadores de vivero en América Latina operan como negocios familiares. En este mismo contexto los mercados esperan obtener la misma o mejor calidad de su producto final cada año, por tanto, las empresas que participan en esta cadena de valor -entre ellos los viveristas, deben dedicarse a la actividad con una clara visión a futuro y con mentalidad de crecer, superarse, ser rentable en cada ciclo y sostenerlo, lo que se le conoce como **visión empresarial**.



II. VISIÓN EMPRESARIAL

2.1 Importancia de la visión empresarial en el negocio

La importancia de la visión empresarial puede resumirse en dos grandes propósitos:

- **El objetivo de toda empresa es obtener ganancias y crecer para generar bienestar** de los diferentes grupos de interés como los clientes, colaboradores, propietarios (socios o familia empresarial), proveedores, otros, y a la economía local al emplearse más personas y haber más dinero circulando.
- **Se espera que la empresa sea sostenible y pase a las siguientes generaciones.** Es decir, de padres a hijos o hijas, garantizando bienestar a la nueva descendencia, pero también a los fundadores quienes deberían seguir recibiendo beneficio de sus empresas aún en su retiro.

Otros elementos de la importancia de la visión empresarial son:

- Ayuda a mantener el rumbo y a no desmayar en el logro de los objetivos, no siempre los resultados son óptimos, sin embargo, cada operación es un aprendizaje y fortalece las habilidades

- para crecer como persona empresaria.
- La visión empresarial y el crecimiento de las empresas es una cuestión de actitud y pensamiento estratégico, en que los propietarios creen y confían en sí mismos y en sus equipos de trabajo, que lograrán los objetivos y llegarán a ser grandes. Toda empresa grande de hoy en día, en su momento fue pequeña y trabajó su crecimiento.

Con relación a la gestión exitosa del negocio, a continuación se aborda desde dos enfoques claves para lograrlo.

2.2 Gestión estratégica y operativa, un enfoque complementario

La aplicación de la visión empresarial se basa en la **GESTIÓN**, la cual se divide en dos grandes campos: **Gestión estratégica y Gestión operativa.**

GESTIÓN: Son los procesos para organizar los recursos y resolver situaciones con el fin de alcanzar los objetivos propuestos. Entiéndase por recursos: personas, insumos, equipos, herramientas y dinero.

ENFOQUE ESTRATÉGICO

GESTIÓN ESTRATÉGICA: Corresponde al modo de conducir la empresa para garantizar su funcionamiento y desarrollo en el futuro, con perspectiva de planificación a largo plazo. Es decir, con visión de sostenibilidad.

La gestión estratégica es llevada a cabo por la **junta directiva** o equipo de trabajo estratégico, encargado de velar por los intereses de los propietarios (inversionistas).

Decisiones y tareas de la gestión estratégica:

- Definir la Misión y Visión de la empresa. ¿Qué hacemos y hacia dónde vamos?
- Establecer los grandes lineamientos o políticas según el giro principal del negocio o nuevos negocios que se decida incursionar.
- Establecer los proyectos a ejecutar en el corto, mediano y largo plazo, que ayudarán a lograr los objetivos formulados y su crecimiento.
- Organizar la estructura (organigrama), para ejecutar los lineamientos y proyectos.
- Seleccionar y evaluar al Gerente y personal clave para las operaciones empresariales.
- Evaluar el desempeño general de la empresa periódicamente (mensual, trimestral, anual).
- Evaluar la relación de la empresa con diferentes grupos de interés (colaboradores, proveedores, clientes y otras personas u organizaciones).

Para ejecutar y evaluar estas tareas el equipo de trabajo estratégico o junta directiva, se reúne al **menos una vez al mes**, delega trabajos a sus miembros o crea comisiones específicas.

ENFOQUE OPERATIVO

GESTIÓN OPERATIVA: Se encarga de la implementación, control y evaluación de los lineamientos, proyectos y compromisos tomados por la gestión estratégica, a través de las diferentes áreas funcionales, tales como: Producción, Comercialización y Administración.

La gestión operativa es llevada a cabo por el **equipo de gerencia** o equipo operativo, en que la persona gerente organiza el trabajo con cada área, y establece el plan de trabajo semanal, mensual y/o anual.

Estos planes incluyen:

- Definir productos o servicios a generar
- Programar las actividades clave a realizar para lograr sus planes
- Evaluar el flujo de dinero (disponibilidad de efectivo) y gestionar los recursos necesarios para realizar las actividades
- Diseñar y dar seguimiento de los indicadores de gestión o de resultados previstos. Por ejemplo, en el caso de un vivero: cantidad de plantas a producir, fechas de entrega, tamaño de las plantas, plantas entregadas, inventario actual, costos unitarios por planta, precio por planta, relación costos beneficio, rentabilidad, entre otros.

Para ejecutar y evaluar estas tareas, el equipo operativo o de gerencia (gerente y responsables de área), **se reúnen semanalmente** para analizar los avances de la semana anterior y planificar las tareas venideras.

Rol de los familiares en la empresa:

- En empresas pequeñas y familiares es posible que los mismos integrantes de la Junta Directiva sean a la vez miembros del equipo operativo o de gerencia porque trabajan en la empresa, lo importante es crear una cultura de separar los temas/roles, por lo que, si es así, en la reunión de **Junta Directiva** sólo se abordarán temas estratégicos y en la reunión del **Equipo de gerencia**, sólo los temas operativos.

- De igual manera en las empresas familiares, la incorporación de los hijos o hijas (normalmente adolescentes o mayores de edad), en las estructuras y reuniones, es de suma importancia para lograr el entrenamiento requerido. Este proceso los prepara para luego asumir parte o toda la dirección de la empresa y hacer posible la **transición generacional** gradualmente y sin traumas.



2.3 ¿Qué es la Misión y cómo se construye?

La misión define qué hace la empresa, para quiénes, cómo lo hace y qué impacto confía lograr en su entorno. Las frases que la conforman, corresponden a objetivos y compromisos que una vez declarados, el cliente interno (personal) y el cliente

externo (mercado), tienen expectativas y promesas de que se cumplirán. Estos compromisos se basan en lo que sabe, quiere y debe hacer la empresa para lograr la satisfacción de los clientes y lograr el crecimiento.

Para construir o validar la misión se debe verificar que en su redacción estén incluidos los siguientes elementos:

- ¿A qué se dedica la empresa, o sea, el propósito u objetivo fundamental?
- ¿Qué productos y servicios ofrece?
- ¿A qué segmentos de clientes atenderá?
- ¿Cómo se hacen o se pretenden hacer los procesos claves?
- ¿Qué impacto se quiere lograr? (negocio, familia y comunidad)

Importancia de la Misión

- Da identidad y rumbo a la empresa.
- Facilita que el gerente y colaboradores trabajen en función de los compromisos ahí establecidos
- Mantiene una línea de actuación que provoca credibilidad y fidelidad de los clientes/ proveedores hacia la empresa; logrando una relación estable y duradera entre las partes.

Ejemplo de Misión: “Vivero Las Alturas”

Ofrecer plantas de café certificadas de excelente calidad, de variedades con altos rendimientos y calidad de taza, especialmente adaptables a zonas altas, provenientes de vivero con BPA y uso de insumos amigables con el medio ambiente, para caficultores de la región, a quienes se les acompaña con servicios de capacitación y asesoría en fincas para el buen manejo de sus plantas y plantaciones.

2.4 ¿Qué es la Visión y cómo se construye?

La visión es el objetivo futuro que se fija la empresa y el entorno al cual gira su funcionamiento para alcanzarlo. Es lo que la empresa espera ser en el futuro. Para construir o validar la Visión se verifica que su redacción incluya los siguientes elementos:

- ¿Qué y quién quiere ser?
- ¿A qué mercados quiere llegar?
- ¿En qué se quiere convertir?
- ¿Cómo quiere que los demás la reconozcan en el futuro?

Importancia de la Visión

- Brinda una meta a seguir. ¿Cómo se ve la empresa y su equipo en el futuro?
- Inspira a directivos y colaboradores a lograr un mayor desempeño
- Motiva a directivos y colaboradores a lograr un mejor bienestar de la empresa, del equipo y su comunidad.

Ejemplo de Visión: “Vivero Las Alturas”

Ser el vivero certificado de plantas de café con mayor cobertura en la región cafetalera de altura en el país, reconocidos por la calidad en su oferta genética y otros servicios técnicos complementarios, facilitados por un personal altamente capacitado, y con enfoque amigable el medio ambiente y comprometido con las comunidades donde trabaja.

¿Cómo se relaciona la Visión y Misión con la Junta Directiva y el Equipo gerencial?

- Para la Junta Directiva la **Visión** es la gran meta sobre la cual siempre debe estar trabajando para lograrla, pero para ello deben de velar que el equipo gerencial cumpla con la **Misión**, de ahí la importancia de las reuniones mensuales para medir cumplimiento y avance.
- Para el Equipo Gerencial la meta es la **Misión**, ya que deben de cumplir todos los compromisos ahí establecidos con los clientes, colaboradores, proveedores y demás involucrados, por ello la importancia de las reuniones semanales. Sin embargo, todos deben conocer la **Visión**, para saber hacia dónde se dirige la empresa.
- La **Misión** y la **Visión** debe ser del conocimiento de todos los que trabajan en la empresa, o que de alguna manera están involucrados con ésta, lo cual permite comprender qué y por qué se hace, adquiriendo mayor compromiso y generar mejores resultados.



III. CONOCIENDO A LOS CLIENTES: ENFOQUE PROBLEMA-SOLUCIÓN

La gestión exitosa de los negocios o empresas se centra en identificar bien a sus mercados, especialmente en conocer mejor las características, necesidades y problemas de los clientes, para luego proponer una solución o Propuesta de Valor (PdV) que se ajuste a dichas necesidades, garantizando las ganancias adecuadas.

3.1 Los tres grandes ámbitos del negocio

Cada negocio es único, ya que, depende de las fortalezas (aspectos positivos internos) y circunstancias (aspectos positivos y negativos del entorno). Esto

Un vivero de café cuyo propietario es técnico agrónomo, es el gerente, dos hijos trabajan en la empresa, sus clientes son vecinos y se financia con otros negocios de la familia; se gestiona diferente a un vivero de café, que su gerente y todo el personal es contratado, sus clientes están distantes y se financia con crédito de una financiera. (No se pretende concluir cuál es mejor... sólo que son diferentes).

se ve reflejado en cómo se gestionan los tres grandes ámbitos del negocio como son la **Gestión del Mercado**, **Procesos de la Empresa** y las **Finanzas del negocio**. Por ejemplo:

Figura 1. Ámbitos del negocio



- **Gestión del mercado:** Está enfocado en conocer bien las características y necesidades de los clientes, para luego generar y entregar una oferta atractiva.
- **Procesos de la empresa:** Es el conjunto de procesos de la empresa para generar la oferta o propuesta de valor, ajustada a las características y necesidades de los clientes.
- **Finanzas del negocio:** Corresponde al registro y administración del dinero, como resultado de generar la oferta o propuesta de valor y entregarla a los clientes.

La figura 1 (anterior), trata de ilustrar que en la medida que se conozca mejor a los clientes (Gestión del Mercado) y se logre generar una oferta o propuesta de valor ajustada a sus necesidades (Procesos de la Empresa), mayor será la satisfacción de los clientes, seguirán comprando y sus compras contribuirán a los ingresos, rentabilidad y crecimiento (Finanzas del negocio).

3.2 Segmentación de clientes

¿Qué son los segmentos de clientes?

Son grupos de clientes que atiende una empresa, que tienen características,

comportamientos y/o necesidades similares, que al agruparlos y caracterizarlos permite brindarles una mejor atención.

Por ejemplo: Vivero *Las Alturas* tiene los siguientes segmentos de clientes: 1) Pequeños y medianos productores de café. 2) Organizaciones de productores. 3) Proyectos de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales. Cada grupo de clientes tiene características y necesidades diferentes, por lo que la empresa les brinda una oferta y atención de acuerdo a sus necesidades.

Cada grupo de clientes tiene características y necesidades diferentes, por lo que la empresa les brinda una oferta y atención de acuerdo a sus necesidades.

Para conocer y caracterizar a los segmentos de clientes se sugiere utilizar el formato de la tabla siguiente, (que contiene información de ejemplo), con la cual se colecta información relevante (**necesidades o problemas**). Cada empresa viverista puede modificar o agregar criterios sobre las características y actividades de compra, si lo considera pertinente.

Tabla 1. Formato básico para segmentar y caracterizar clientes.

Características más relevantes	Nombre del segmento		
	Peq. y med. productores	Organizaciones de productores	Proyectos
Características			
Cantidad estimada de clientes atendidos de cada segmento	10	3	4
Ubicación: Municipio, comunidad			
Características personales sexo, edad, oficio, profesión, otros.	Hombres, Mujeres 30-60 años, productores	Cooperativas de cafetaleros	NA
Áreas promedios de café plantadas (En producción y en desarrollo)	Pequeño 2 mz Mediano 20 mz	200 mz	250 mz
Actividad/ hábitos de compra			
Necesidades / problemas , que necesita resolver	Ampliar sus áreas, mejorar rendimientos	Renovar parcialmente plantaciones viejas de socios	Incrementar áreas de beneficiarios y mejorar rendimientos
Capacidad de compra: Cantidad de plantas que compran o pudieran comprar cada año.	2,000 plantas	120,000 plantas	150,000 plantas
Cuáles de nuestros productos compra (si se oferta más de un producto)	Plantas, Asistencia Técnica y transporte	Plantas	Plantas
Forma o lugar cómo prefiere se le entregue el producto o servicio.	En sus fincas	En vivero	En vivero
Forma de comunicación preferida Visitas, teléfono, correo, redes sociales, otros medios.	Teléfono y visitas	Teléfono, WhatsApp	Teléfono, correo

Características más relevantes	Nombre del segmento		
	Peq. y med. productores	Organizaciones de productores	Proyectos
Comportamiento: frecuencia de compra.	<i>Anual y cada 2 años</i>	<i>Anual</i>	<i>Ocasional</i>
Hábitos de compra: Compra por calidad, por precio u otro criterio.	<i>Calidad</i>	<i>Calidad, pago en partidas</i>	<i>Calidad, tiempo de entrega, pago de contado</i>
Frustraciones			
¿Qué les molesta o frustra a los clientes, cuando compran plantas u otro producto o servicio?	<i>Plantas con tamaño y diámetro menor al esperado. Plantas con afectaciones de plagas y enfermedades.</i>		
¿Qué mala experiencia han tenido al comprar los productos de la empresa?	<i>En un par de ocasiones no se han podido entregar en las fechas convenidas, por no estar listas.</i>		
Alegrías			
¿Qué les provoca satisfacción cuando compran plantas?	<i>Tener el material genético certificado y de calidad, adaptable a la zona y competir en los mercados de su interés (taza de la excelencia) o mercado internacional</i>		
¿Qué sugerencia han dado los clientes, que les gustaría se mejore en las plantas o en la empresa en general?	<i>Que se le brinden facilidades de pago. Que se le entregue en las fincas y brinde Asistencia Técnica para el establecimiento.</i>		

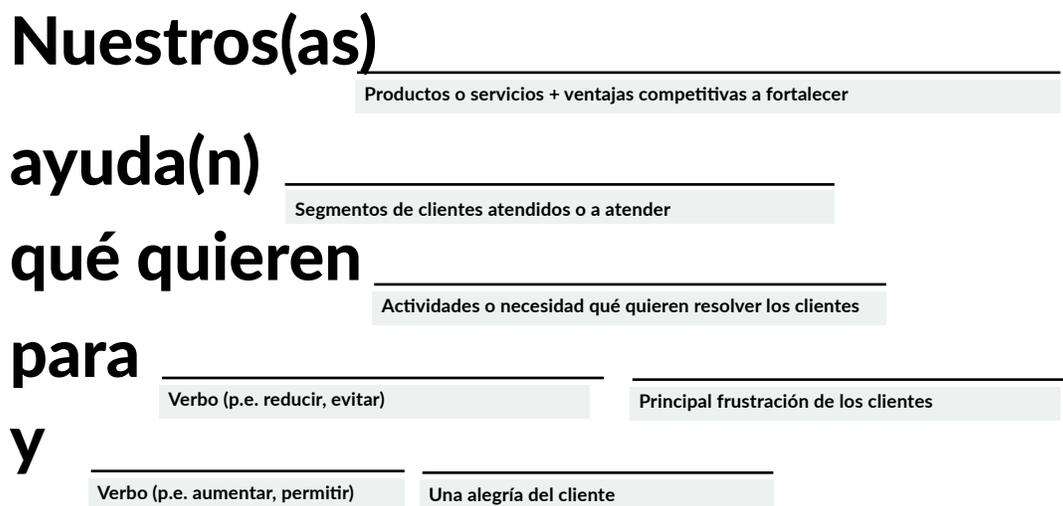
Una vez se ha identificado los segmentos de clientes y analizados sus problemas, se procede a trabajar las soluciones a través de la propuesta de valor.

3.3 Propuesta de Valor: Encaje problema - solución

¿Qué es la Propuesta de Valor?

La Propuesta de Valor (PdV) la constituyen los productos y servicios que oferta la empresa y las ventajas competitivas que diferencia al negocio. Para redactar la PdV se recomienda usar el esquema que se presenta en la figura 2.

Figura 2: Esquema de la propuesta de valor



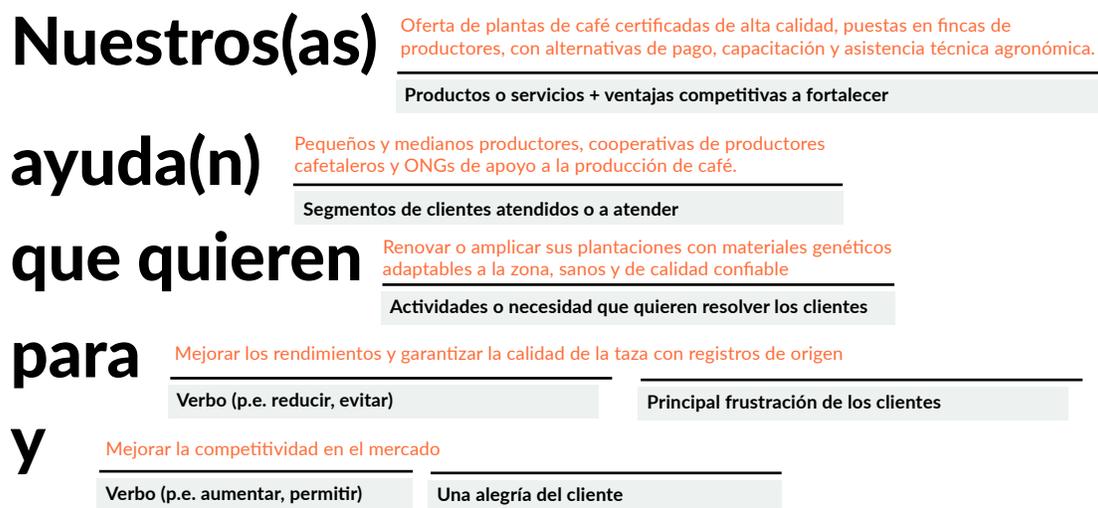
Objetivo de la herramienta Esquema de Propuesta de Valor:

Elaborar una oferta o Propuesta de Valor ajustada a la información (valor) identificada de los segmentos de clientes, describiendo los aspectos innovadores de los productos y servicios de la empresa y

las ventajas competitivas a ofrecer, para atender sus necesidades, frustraciones y lograr la mayor satisfacción o alegría posible en los clientes.

Para tener una mejor comprensión de como redactar la propuesta de valor, a continuación un ejemplo.

Figura 3. Ejemplo de redacción de PdV



Al redactar la PdV se debe asegurar que estén incorporadas las soluciones adecuadas para resolver las necesidades o problemas identificados en el análisis de los segmentos de clientes, lo que se conoce como encaje problema - solución. Es decir, la oferta diseñada para los clientes debe calzar bien con las necesidades y sus expectativas para lograr su satisfacción y que continúe prefiriendo la oferta del negocio para comprar.

3.4 Oportunidades de mejora: ser eficiente, competitivo y rentable

¿Ahora que se ha ajustado la PdV, cómo se logra ser más eficiente, competitivo y rentable?

Al conocer mejor los segmentos de clientes y ajustar la propuesta de valor, así como impulsar el crecimiento del negocio, probablemente se requiera hacer ajustes o mejoras en los **tres grandes ámbitos del negocio**, por lo que, es importante reflexionar sobre qué actividades, recursos o aliados clave se requieren y en que ámbito.

Para lograr más EFICIENCIA en los procesos de la empresa, más COMPETITIVIDAD en la gestión del mercado y más RENTABILIDAD con la gestión de las finanzas, puede haber muchas formas y momentos para hacerlo. Lo importante es despertar conciencia

que un ajuste en la Propuesta de valor, probablemente lleve consigo ajustes internos en la empresa, o en las formas cómo el negocio se relaciona con los mercados o aliados clave.

A continuación, se comparten algunas preguntas sobre las cuales es importante reflexionar.

Ámbito del Mercado

- ¿Qué nuevas actividades, recursos o aliados claves necesita la empresa para ser más competitiva? Es decir, para llegar a más y mejores segmentos de clientes, comunicar y entregar los productos de mejor forma y lograr la fidelidad de los clientes.

Ámbito de la empresa

- ¿Qué nuevas actividades, recursos o aliados claves necesita la empresa para ser más eficiente en los diferentes procesos? Es decir, lograr resultados en menor tiempo, reducir mermas o desperdicios, aprovechar mejor los tiempos de los colaboradores y el uso adecuado de los equipos y herramientas.

Gestión de las finanzas

- ¿Qué nuevas actividades, recursos o aliados claves necesita la empresa para ser más rentable? Es decir, para ajustar precios, vender más, reducir costos y gastos, manteniendo los estándares de calidad y los tiempos de entrega.

V. RECOMENDACIONES FINALES

- La empresa debe de gestionarse de manera diferente a la familia y a la finca, ya que, hay un compromiso contraído con los clientes y otras personas, y los resultados sólo pueden ser los planificados para ese fin.
- La visión estratégica se debe cultivar a través de una cultura de reuniones periódicas, quizá semanales o mensuales, llevadas a cabo por la Junta Directiva o el Equipo Gerencial con disciplina, puntualidad y orden, recogiendo acuerdos en cada sesión y dando seguimiento posterior a los mismos.
- En las empresas familiares donde trabajan juntos padres e hijos/hijas, debe tenerse presente que las normas de la empresa aplican igual para todos los colaboradores, sean o no familiares. El ejemplo es vital para ganarse respeto y compromiso con los objetivos de la empresa.
- Cuando se diseña y pone en marcha el proceso de transición generacional, los padres deben tener paciencia para la enseñanza y apertura a las ideas de la nueva generación. Por su lado, los hijos e hijas deben tener paciencia a los padres para ganarse su confianza como nuevos líderes e ir poco a poco construyendo la transición generacional.
- Con relación al análisis de los clientes y la propuesta de valor, vale mencionar que el entorno es dinámico y cambiante, por lo que, revisar y analizar estos aspectos, debería ser una práctica estratégica llevada a cabo cada cierto tiempo (máximo 2 años), para identificar nuevas necesidades o problemas, así como soluciones y mejoras para mantener el negocio eficiente, competitivo y rentable.

www.mocca.org

