



**AgEcon** SEARCH

RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

*The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library*

**This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.**

**Help ensure our sustainability.**

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

[aesearch@umn.edu](mailto:aesearch@umn.edu)

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

*No endorsement of AgEcon Search or its fundraising activities by the author(s) of the following work or their employer(s) is intended or implied.*

**EVALUACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO DE UN RANCHO  
DE SOYA EN TAPACHULA, CHIAPAS**

Susana Patricia García Sampedro<sup>1</sup>, Alma Leslie León Ayala<sup>1</sup>, David Ristori Cueto<sup>1</sup>,  
José Luis Castellanos López<sup>2</sup>

**Evaluation of the business Model of a soy ranch in Tapachula Chiapas**

**ABSTRACT**

The main economic activities of Tapachula Chiapas are agriculture, light industry, and border trade, among the main crops are coffee, cherry, mango, banana, corn, grain and soy. But according to the Municipal Development Plan 2018-2021, the primary sector is going through a structural crisis, which has caused in relation to the production of Soybeans that in the last five years it was reduced by 6.364%, having a decrease rate of 287.89 Ton per year, derived from this situation, it is decided to carry out an investigation with the objective of "Evaluating the Business Model of a soy producing company in Tapachula, Chiapas based on the Business Model Canvas and identifying its Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats" for which the object of study is defined as "Business Model" that according to (Osterwalder & Pigneur, 2011) a business model "describes the bases on which a company creates, provides and captures value". To meet the research objective and in accordance with the approach to the object of study, the type of applied research was qualitative. Once the information has been collected and analyzed, the Business Model of the Soy Ranch is defined, where it is identified that in the cycle studied this is not profitable, likewise the evaluation of the environment and the basic modules of the Business Model of the Soy Ranch is made. Soy where the main Opportunities are identified: 1. The market is demanding quality Soy that allows good yields; 2. The tropical zone where the Soconusco is located, the production band is very good due to humidity and sunlight; 3. Soy from Soconusco is of better quality than that of Illinois, which is the largest producer of Soy, and among the main threats that soy is being imported to satisfy the country's demand; Soy production is declining due to lack of profitability and soy customers can import it through the TMEC (Treaty between Mexico, the United States and Canada).

**Key words:** Soy, Business Model, Canvas, Evaluation and SWOT.

**RESUMEN**

Las principales actividades económicas de Tapachula Chiapas son la agricultura, industria ligera y el comercio fronterizo dentro de los principales cultivos esta la café cereza, mango, plátano, maíz grano y soya. Pero de acuerdo con el Plan Municipal de desarrollo 2018-2021 el sector primario atraviesa por una crisis estructural, lo que ha ocasionado con relación a la producción de la Soya que los últimos cinco años se redujera el 6.364% teniendo una tasa de decrecimiento de 287.89 Ton por año, derivado de esta situación se decide realizar una investigación con el objetivo de "Evaluar el Modelo de Negocio de una empresa productora de Soya en Tapachula, Chiapas con base al Lienzo de Modelo de Negocios e identificar sus Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas" para lo cual se define como objeto de estudio "Modelo de Negocio" que de acuerdo con (Osterwalder & Pigneur, 2011) un modelo de negocio "describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor". Para cumplir con el objetivo de investigación y de acuerdo con la forma de acercamiento al objeto de estudio el tipo de investigación aplicada fue cualitativa. Una vez recabada y analizada la información se define el Modelo de Negocio del Rancho de Soya donde se identifica que en el ciclo estudiado este no es rentable, así mismo se hace la evaluación del entorno y de los módulos básicos del Modelo de Negocio del Rancho de Soya donde se identifican como principales Oportunidades: 1. El mercado está demandando Soya de calidad que permita tener buenos rendimientos; 2. La zona tropical donde se ubica el Soconusco la franja de producción es muy buena por la humedad y los rayos de sol; 3. La Soya del Soconusco es de mejor

<sup>1</sup> <sup>1</sup>Universidad Autónoma de Chiapas. E-mail: susana.garcia@unach.mx; alma.ayala@unach.mx; ristori@unach.mx.

<sup>2</sup> <sup>2</sup>Tecnológico Nacional de México. E-mail: lui195380@yahoo.com.mx.

calidad que la de Illinois que es el mayor productor de Soya y dentro de las principales Amenazas que tiene que se está importando la Soya para satisfacer la demanda del País; la producción de Soya está decayendo por falta de rentabilidad y los clientes de la soya pueden importarla a través del TMEC (Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá).

**Palabras clave:** Soya, Modelo de Negocio, Lienzo, Evaluación y DAFO.

## INTRODUCCIÓN

Tapachula representa el 1.3% de la superficie chiapaneca con una extensión territorial de 962.59 km<sup>2</sup>. las principales actividades económicas son la agricultura, industria ligera y el comercio fronterizo, sin embargo y de acuerdo con Plan Municipal de desarrollo 2018-2021 “el sector primario atraviesa por una crisis estructural adoleciendo de una crónica falta de apoyos económicos y técnicos oportunos, así como de una política enfocada al productor, que ayuden a salir del atraso en el que se encuentra desde hace cuatro décadas” (H. Ayuntamiento de Tapachula, 2019).

Los principales cultivos son café cereza, mango, pastos cultivados, maíz grano, soya, plátano y cacao. Con relación a la soya Tapachula produce el 59.25% de la producción estatal con una cantidad de 7,661 hectáreas sembradas y cosechadas en el 2017, el volumen de producción fue de 14,4249 toneladas con un Valor de Producción de 95,400 (Miles de Pesos) sin embargo, en los últimos cinco años la producción de la soya se redujo el 6.364% teniendo una tasa de decrecimiento de 287.89 toneladas por año indicado por el Comité Estatal de Información Estadística y Geografía de Chiapas (CEIEG, S/f).

“La soya es una oleaginosa con alto valor nutritivo, se ha explorado en todo el mundo para su inclusión en una variedad de alimentos y también es un componente importante para la alimentación animal. Es una materia prima de la industria de aceites vegetales, así como de la producción de biodiesel. Es la fuente de diversas enzimas, particularmente importantes en imbibición de semillas y germinación. Muchas de estas enzimas tienen una importancia industrial y debido a su origen vegetal son más aceptables, sobre todo por la industria alimentaria” (Sánchez *et al.*, 2014).

La soya texturizada es considerada un alimento estratégico para combatir la guerra contra el hambre a nivel global, de acuerdo con la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural el consumo de soya aumento en el mundo en un 39.1% en los últimos 10 años. El Instituto Nacional de Investigaciones forestales, agrícolas y pecuarias muestra que México importa el 95% de soya consumida en el país con un costo de Mil 800 millones de dólares.

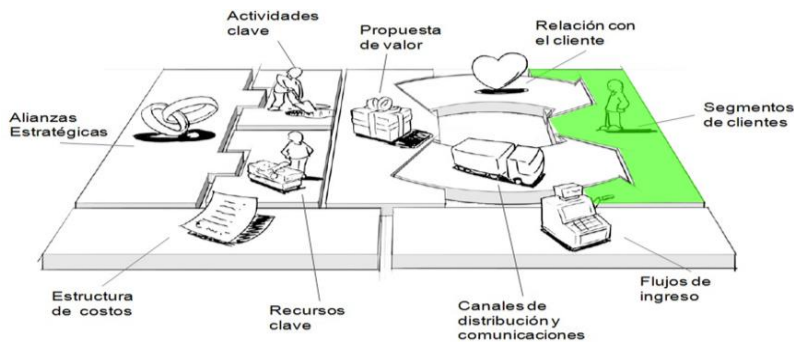
Derivado de lo comentado anteriormente se decide realizar una investigación para conocer la situación que tienen los productores de soya, para lo cual se establece como objetivo de investigación “Evaluar el Modelo de Negocio de una empresa productora de Soya en Tapachula Chiapas con base al Lienzo de Modelo de Negocios e identificar sus Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas” para esto se define como objeto de estudio “Modelo de Negocio”.

## REVISIÓN DE LITERATURA

De acuerdo con Osterwalder y Pigneur (2011), define que un modelo de negocio “describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor”. Para George y Bock citado en Morales y Camacho, (2019), un modelo de negocio es el “Diseño de la estructura organizacional que representa una oportunidad comercial”. Wikstrom citado en Morales y Camacho (2019) establece que “El modelo de negocio se utiliza para describir o diseñar las actividades que necesita o busca la organización, para crear valor para los consumidores y otras partes interesadas en el entorno”. Svejenova citado en Morales y Camacho (2019), menciona que un modelo de negocios es el “Conjunto de actividades, organización y recursos estratégicos que transforman la orientación establecida por la empresa en una proposición de valor distinta, permitiendo a la misma crear y capturar valor”.

De acuerdo, con las definiciones anteriores un Modelo de Negocio implica el diseño de la empresa, describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor todo esto para generar ingresos con los que cubrir los costos y mantenerse viables en el mercado.

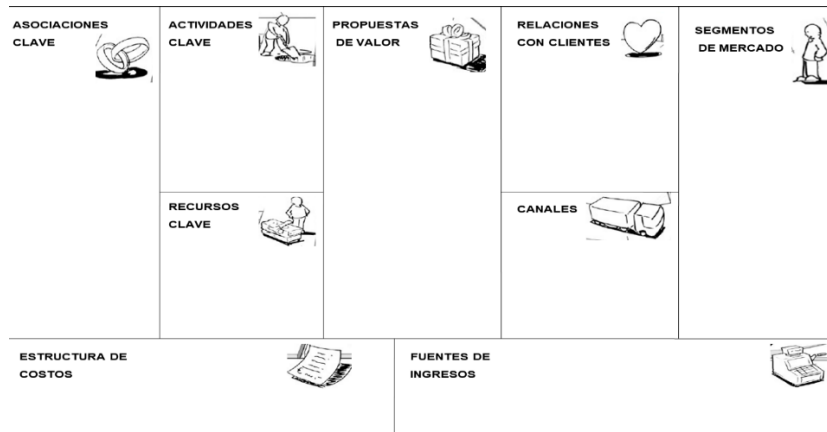
Según Osterwalder y Pigneur (2011), el punto de partida para cualquier estudio sobre innovación en modelos de negocio debe ser una visión compartida del concepto de modelo de negocio. Proponen un concepto que permite describir el modelo de negocio de una empresa (Figura 1) y reflexionar sobre él con el fin de desarrollar nuevas alternativas estratégicas. Consideran que la mejor manera de describir un Modelo de Negocios es dividirlo en nueve módulos básicos que de acuerdo con ellos reflejan la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Establecen que los nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.



**Figura 1. Modelo de negocio de Osterwalder y Pigneur.**

Fuente: Generación de modelo de negocios (Osterwalter y Pigneur, 2011).

Así mismo estos autores proponen El Lienzo de Modelo de Negocios (Figura 2) como una herramienta para “Describir, visualizar, evaluar y modificar modelos de negocio” con el fin de desarrollar nuevas alternativas estratégicas.



**Figura 2. Lienzo de modelo de negocio.**

Fuente: Generación de modelo de negocios (Osterwalter y Pigneur, 2011).

Por último, establecen que para hacer la evaluación integral del modelo de negocio, así como de sus componentes se puede conseguir combinando el tradicional análisis DAFO con el lienzo de modelo de negocio. “El análisis DAFO proporciona cuatro puntos de vista para la evaluación de los elementos de un

modelo de negocio y el lienzo de modelo de negocio, a su vez proporciona el formato necesario para un debate estructurado” (Osterwalder y Pigneur, 2011).

### **MATERIAL Y MÉTODOS**

Para cumplir con el objetivo de investigación y de acuerdo con la forma de acercamiento al objeto de estudio el tipo de investigación aplicado fue cualitativa. Para obtener la autenticidad en esta investigación se partió desde:

La selección del Estudio de caso donde el productor estuviera en la mejor disposición de brindar toda la información.

La selección y diseño de los instrumentos de recolección de información que permitieran obtener los datos más apegados a la realidad (Maxwell, 2019).

La aplicación de los métodos para la obtención de información realizando visitas in situ y creando un ambiente de confianza para la obtención de información.

Para la corroboración estructurada, la triangulación se realizó de la siguiente manera:

Para la triangulación de datos se aplicaron los métodos de recolección de información observación, entrevistas y análisis de documentos. La triangulación de teorías se hace aplicando cuatro metodologías Lienzo de Modelo de Negocios, Análisis DAFO y las Cinco Fuerzas de Porter, lo que permite evaluar el Modelo de Negocio.










La triangulación interdisciplinaria para la interpretación de la información se realizó con la participación de profesionales de las disciplinas en Contaduría, Ingeniería Industrial y Administración Agropecuaria. La triangulación de investigadores se realizó a través del comité designado para el seguimiento y revisión de la presente investigación (Pacheco y Cruz, 2017).

Para la muestra se decidió aplicar el Estudio de Caso mixto porque el objetivo de la investigación es evaluar a una empresa productora de soya y el estudio de caso es una investigación que tiene como fin analizar una unidad para responder al planteamiento del problema y mixto porque se recolectaron datos cualitativos a través de las percepciones de la situación problema y datos cuantitativos para hacer una evaluación técnico-económica desde un enfoque de modelo de dinero.

### **RESULTADOS**

Una vez recabada y analizada la información se presentan en los Cuadros 1 y 2 el Lienzo de Modelo de Negocio, la evaluación del entorno del Modelo de Negocio (Cuadro 1) y la evaluación del Modelo de Negocio de un Rancho de Soya en Tapachula Chiapas (Cuadro 2).



**Cuadro 1. Lienzo de modelo de negocio de un Rancho de soya en Tapachula Chiapas**

<p><b>ASOCIACIONES CLAVE</b></p>  <p>Proveedores</p> <p>Comercializadores</p> <p>CFE</p> <p>Financiera Rural</p> <p>Gasolinas</p>	<p><b>ACTIVIDADES CLAVE</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Producción</li> <li>➤ Compra de semilla, fertilizante, herbicida, control contra plagas.</li> <li>➤ Comercialización</li> <li>➤ Administración de Recursos humanos</li> <li>➤ Administración de capital de trabajo</li> </ul> <p><b>RECURSOS CLAVE</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Recursos físicos</li> <li>➤ Recursos Intelectuales: El gerente y La administradora.</li> <li>➤ Recursos Humanos: Tractoristas, Guardianes, Mochileros</li> <li>➤ Recursos Económicos: Recursos propios y Recursos por parte de Financiera Rural.</li> </ul>	<p><b>PROPUESTAS DE VALOR</b></p>  <p>Soya tradicional</p> <p>Costo</p>	<p><b>RELACIONES CON CLIENTES</b></p>  <p>Asistencia Personal</p> <p>Contratación para la comercialización</p> <p><b>CANALES</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Directo</li> <li>➤ A través de organizaciones de comercialización en Tapachula</li> </ul>	<p><b>SEGMENTOS DE MERCADO</b></p>  <p>Mercado Nacional para producir alimentos balanceados destino animal.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Buena Aventura en Chiapas</li> <li>➤ Calvario en Puebla</li> </ul>
<p><b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b></p>  <p>Inversión fija \$ 38,146,000</p> <p>Inversión diferida \$ 1,000,000</p> <p>Capital de trabajo \$ 1,628,825</p> <p>Costo fijo \$ 1,071,400      Costo Variable \$ 739,450</p> <p>Gastos Financieros \$ 26,375</p> <p>Pérdida estimada para el ciclo Primavera – Verano. \$ 1,132.62 Ton.</p> <p>Rentabilidad por ciclo estimado <b>NO ES RENTABLE</b></p>		<p><b>FUENTES DE INGRESOS</b></p>  <p>Venta de la Soya \$ 6,855.31 por Tonelada</p> <p>Pronóstico de ventas estimado para el ciclo primavera- verano 2 toneladas por hectárea,</p> <p>Fijación de precios SIAP, con datos de Agricultural Marketing Service, USDA y Chicago Mercantile Exchange</p> <p>Semilla de siembra 400 y la lucia (con poco éxito)</p>		

Fuente: Elaboración propia con base a Osteralter y Pigneurm (2011).

Para evaluar el entorno del Modelo de Negocio del Rancho de Soya en Tapachula Chis., se consideraron las cinco fuerzas de Porter: clientes, competencia, nueva competencia, proveedores, productos sustitutos (Porter, 2003) y las tendencias clave como tecnología, normativas, sociales y culturales. Una vez recabada y analizada la información se identificaron como principales oportunidades y amenazas las que se mencionan en el Cuadro 3.

**Cuadro 2. Evaluación de los módulos básicos del Modelo de Negocio de un Rancho de Soya en Tapachula Chiapas**

ACTIVIDADES CLAVE 	RECURSOS CLAVE 
<p>Producción:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Preparación del terreno</li> <li>&gt; Inocular</li> <li>&gt; Siembra</li> <li>&gt; Control de maleza (Control de hierbas, plagas y fertilizante)</li> <li>&gt; Cosecha</li> <li>&gt; Movimiento de materiales de la soya</li> </ul>	<p>Recursos Físicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Terreno</li> <li>&gt; Sembradora</li> <li>&gt; Tractores</li> <li>&gt; Trilladora</li> <li>&gt; Mochilas asp.</li> <li>&gt; Fumigadora Tr.</li> <li>&gt; Revolvedora tambor para inocular</li> <li>&gt; Rastras de 24 y 20 discos</li> <li>&gt; Cultivadoras</li> <li>&gt; Pick up</li> <li>&gt; Bodega</li> <li>&gt; Cámaras frías</li> <li>&gt; Sistema de riego</li> <li>&gt; Casco del Rancho</li> <li>&gt; Arados</li> <li>&gt; Chapeadora</li> <li>&gt; Remolque</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia.

**Cuadro 3. Oportunidades y Amenazas del modelo de negocio de un Rancho de soya en Tapachula Chiapas**

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>El mercado está demandando Soya de Calidad que le permita tener buenos rendimientos.</p> <p>La zona tropical donde se ubica el Soconusco la franja de producción es muy buena por la humedad y los rayos del sol.</p> <p>La Soya del Soconusco es de mejor calidad que la de Illinois que es el mayor productor de Soya.</p> <p>La Soya que se produce en el Soconusco es de muy buena calidad, es extraíble el 19 a 22% de aceite de Soya.</p> <p>El segmento de mercado más importante para la soya es Alimentos Balanceados con destino Animal.</p> <p>Existen empresas que demandan la Soya por la cercanía de la ubicación del Rancho San Antonio.</p> <p>No hay nuevos competidores en el País (México) por la falta de apoyo Gubernamental.</p> <p>Existen proveedores a nivel local y en Guatemala estos últimos ofrecen productos de buena calidad y más económicos.</p> <p>El uso de Drones para el campo.</p>	<p>Se está importando soya para satisfacer la demanda del País.</p> <p>La producción de Soya está decayendo por falta de rentabilidad.</p> <p>A los clientes no les interesa de donde provenga la soya.</p> <p>Los clientes de la Soya pueden importarla a través del Tmec.</p> <p>La competencia es a nivel Mundial.</p> <p>Campeche está produciendo más soya que el Soconusco.</p> <p>La ubicación de los competidores Nacionales por la cercanía a los clientes que demandan la Soya del Soconusco.</p> <p>La Competencia ofrece Soya transgénica.</p> <p>El segmento de mercado de la competencia es Alimento Balanceado para animales.</p> <p>Se está produciendo Soya transgénica que tiene un costo menor a la tradicional.</p> <p>El servicio que ofrece CFE es pésimo.</p> <p>La inseguridad en el campo.</p> <p>La falta de interés del Gobierno por el mediano productor.</p> <p>Escases de recursos humanos que quieran trabajar en el campo.</p> <p>Falta de facilidades por parte de las Políticas de Gobierno, Secretaría de trabajo e IMSS</p> <p>El apoyo de Gobierno es para la gente de muy bajo recursos con menos de 2.5 hectáreas.</p>

Fuente: Elaboración Propia.

La evaluación de los nueve módulos básicos del Modelo de Negocio del Rancho de Soya en Tapachula Chis., se realizó a través del análisis DAFO y una vez recabada y analizada la información se identificaron como principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para cada módulo las mencionadas en los del Cuadros 4 al 11.

**Cuadro 4. Fortalezas y Debilidades del módulo Propuesta de valor del Modelo de Negocio de un Rancho de soya en Tapachula Chiapas**

<b>EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR</b>	
<b>Priorizadas de acuerdo con el productor</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Los clientes están muy satisfechos	Las propuestas de valor no tienen efectos de red.
Las propuestas de valor están en consonancia con las necesidades de los clientes.	
Hay fuertes sinergias entre sus productos y servicios	

Fuente: Elaboración propia.

**Cuadro 5. Fortalezas y Debilidades del módulo Costos e Ingresos del Modelo de Negocio de un Rancho de soya en Tapachula Chiapas**

<b>EVALUACIÓN DE COSTOS E INGRESOS</b>	
<b>Priorizadas de acuerdo con el productor</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Las fuentes de ingresos son recurrentes	Se depende de una sola fuente de ingresos
La estructura de costos se adecua al modelo de negocio	Se incurren en muchos gastos antes de percibir ingresos
	Las operaciones no son rentables
	Los ingresos son impredecibles
	La sostenibilidad de los ingresos es cuestionable
	No se cobra a los clientes todo el servicio de entrega de la soya
	No se aprovecha la economía de escala
	Tenemos márgenes de ingresos reducidos
	El mecanismo de fijación de precios no incluye todas las oportunidades de ingreso.
	Los costos son impredecibles

Fuente: Elaboración Propia.

**Cuadro 6. Fortalezas y Debilidades del módulo Infraestructura del Modelo de Negocio de un Rancho de soya en Tapachula Chiapas**

<b>EVALUACIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA</b>	
<b>(RECURSOS CLAVE, ACTIVIDADES CLAVE, ASOCIACIONES CLAVE)</b>	
<b>Priorizadas de acuerdo con el productor</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Se tiene buenas relaciones profesionales son los socios clave	Los recursos clave se pueden imitar fácilmente
Estamos especializados y se trabaja con socios cuando es necesario	Las necesidades de recursos no son predecibles

La ejecución de las actividades claves es de regular calidad	<p>Se tienen problemas para aplicar los recursos adecuados en el momento adecuado</p> <p>Las actividades clave son fáciles de copiar</p> <p>Se realizan las actividades claves de forma ineficiente</p> <p>El equilibrio entre trabajo interno y colaboración externa no es ideal</p>
--	---

Fuente: Elaboración Propia.

**Cuadro 7. Fortalezas y Debilidades de la Interacción con los Clientes del Modelo de Negocio de un Rancho de soya en Tapachula Chiapas**

<b>EVALUACIÓN DE LA INTERACCIÓN CON LOS CLIENTES (SEGMENTO DE MERCADO, CANALES, RELACIONES CON CLIENTES) Priorizadas de acuerdo con el productor</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<p>Los clientes pueden acceder fácilmente a nuestros canales</p> <p>Nuestra marca es fuerte</p> <p>El índice de migración de clientes es bajo</p>	<p>No captamos nuevos clientes</p> <p>Los canales no proporcionan economías de campo</p> <p>Nuestros canales son ineficientes</p> <p>Los canales no establecen un contacto adecuado con los clientes potenciales</p> <p>Los canales no están bien integrados</p> <p>Los canales no se adecuan a los segmentos de mercado</p> <p>Se tiene poca relación con los clientes</p> <p>La calidad de la relación con el cliente no está en consonancia con los segmentos de mercado</p> <p>El costo de cambio que vincula la relación del cliente es bajo</p> <p>La cartera de clientes no está segmentada</p> <p>Nuestros canales son ineficaces</p>

Fuente: Elaboración Propia.

**Cuadro 8. Oportunidades y Amenazas del módulo Propuesta de Valor del Modelo de Negocio de un Rancho de soya en Tapachula Chiapas**

<b>EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR Priorizadas de acuerdo con el productor</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Se podría mejorar la integración de nuestros productos	Hay productos sustitutos disponibles (soya transgénica)

Se podrían satisfacer otras necesidades de los clientes.	La competencia amenaza con ofrecer un precio menor-
--	---

Fuente: Elaboración propia.

**Cuadro 9. Oportunidades y Amenazas del módulo Costos e Ingresos del Modelo de Negocio de un Rancho de soya en Tapachula Chiapas**

<b>EVALUACIÓN DE COSTOS E INGRESOS</b>	
<b>Priorizadas de acuerdo con el productor</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Se podría crear otras fuentes de ingreso dándole valor agregado a la soya y abrir nuevo mercado	Los costos amenazan con aumentar más rápido que los ingresos que genera
Si se le da valor agregado a la soya se podría elevar los precios	Los costos amenazan con volverse impredecibles Se pudiera dejar de producir soya

Fuente: Elaboración Propia.

**Cuadro10. Oportunidades y Amenazas del módulo Infraestructura del Modelo de Negocio de un Rancho de soya en Tapachula Chiapas**

<b>EVALUACIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA</b>	
<b>(RECURSOS CLAVE, ACTIVIDADES CLAVE, ASOCIACIONES CLAVE)</b>	
<b>Priorizadas de acuerdo con el productor</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Se podría mejorar la eficiencia en general	La calidad de nuestra actividad se ve amenazada de alguna manera
Las Tecnologías de Información podrían aumentar la eficiencia	No se podría hacer frente a una disrupción en el suministro de determinados recursos. Nuestros socios podrían colaborar con la competencia

Fuente: Elaboración Propia.

**Cuadro11. Oportunidades y Amenazas de la Interacción con los Clientes del Modelo de Negocio de un Rancho de soya en Tapachula Chiapas**

<b>EVALUACIÓN DE LA INTERACCIÓN CON LOS CLIENTES</b>	
<b>(SEGMENTO DE MERCADO, CANALES, RELACIONES CON CLIENTES)</b>	
<b>Priorizadas de acuerdo con el productor</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Se podrían atender nuevos clientes	NO EXISTEN DE ACUERDO CON EL PRODUCTOR
Se podrían buscar nuevos canales de socios complementarios	
Se puede mejorar el seguimiento de los clientes	
Se podrían estrechar las relaciones con los clientes	
Se podría aumentar la personalización con los clientes.	

Fuente: Elaboración Propia.

En el Cuadro 12 se presentan de manera priorizada de acuerdo con el productor del Rancho de soya las cinco principales Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y diez principales Debilidades de su modelo de negocio.

**Cuadro 12. Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades priorizadas de acuerdo con el productor**

<b>EVALUACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO DE UN RANCHO DE SOYA BAJO EL ANÁLISIS DAFO</b>			
<b>Priorizado de acuerdo con el productor</b>			
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Se podría mejorar la integración de nuestros productos	Hay productos sustitutos disponibles (soya transgénica)	Se tiene buenas relaciones profesionales con los socios clave.	Se depende de una sola fuente de ingreso
Se podrían satisfacer otras necesidades de los clientes	Los costos amenazan con aumentar más rápido que los ingresos que generan	Los clientes pueden acceder fácilmente a nuestros canales	Se Incurren en muchos gastos antes de percibir ingresos
Se podría crear otras fuentes de ingreso dándole valor agregado a la soya y abrir nuevo mercado	No se podría hacer frente a una disrupción en el suministro de determinados recursos	Los clientes están muy satisfechos	Las operaciones no son rentables
Si se le da valor agregado a la soya se podría elevar los precios.	La competencia amenaza con ofrecer un precio menor	Las fuentes de ingreso recurrentes	Los recursos clave se pueden imitar fácilmente
Se podrían atender nuevos clientes.	Los costos amenazan con volverse impredecibles	Estamos especializados y se trabaja con socios cuando se es necesario.	No captamos nuevos clientes
Se podría buscar nuevos canales de socios complementarios	Se puede pudiera dejar de producir soya	Nuestra marca es fuerte	Los canales no proporcionan economías de campo
Se puede mejorar el seguimiento de los clientes	LA calidad de nuestras actividades se ve amenazada de alguna manera	Las propuestas de valor están en consonancia con las necesidades de los clientes\Hay fuerte sinergia entre sus productos y servicios	Las propuestas de valor no tienen efectos de red
Se puede estrechar las relaciones con los clientes	Los socios podrían colaborar con la competencia	Nuestra marca es fuerte	Los ingresos son impredecibles
Se podría aumentar la personalización con los clientes		La estructura de costos se adecua al modelo de negocios	La sostenibilidad de los ingresos es cuestionable
Se podría mejorar la eficiencia en general		La ejecución de las actividades claves es de regular calidad	No se cobra a los clientes todo el servicio de entrega de la soya
Las Tecnologías de información podrían aumentar la eficiencia		E; índice de migración de clientes es bajo	No se aprovecha la economía de escala
			Las necesidades de recursos no son predecibles
			Se tiene problemas para aplicar los recursos adecuados en el omento adecuado

Fuente: Elaboración Propia.

## CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES

En la metodología de Modelo de Negocio se establece que el punto de arranque para cualquier estudio de innovación en los negocios debe ser la visión del modelo de negocio, en el caso del Rancho Soya estudiado no tenía definido su Modelo de Negocio, una vez diseñado el Modelo de Negocio y evaluado se identifica en el módulo Segmento de Mercado que no se captan nuevos clientes, en el módulo Propuesta de Valor la soya tradicional que produce satisface a su segmento de mercado pero la propuesta de valor no tiene efectos de red, en el módulo Canales se tiene un contacto directo con los clientes pero los canales de socios comerciales indirectos son ineficientes, en el módulo Relaciones con clientes estas son de asistencia personal pero sin embargo se considera tener poca relación con los clientes.

Con relación al módulo Fuente de Ingresos se determina que estos no son suficientes, con relación al módulo Recursos Clave los recursos físicos son obsoletos, los recursos intelectuales el propietario es el que tiene todo el conocimiento y experiencia del funcionamiento del Rancho pero este conocimiento no lo ha transmitido a ningún familiar que en un momento dado lo pueda sustituir, la mano de obra no es calificada lo que genera una importante rotación de personal, los recursos económicos son insuficientes y el financiamiento es caro, en el módulo de Actividades clave se identifica que todas las actividades se realizan de forma empírica e intuitiva, con relación al módulo Asociaciones Clave se tienen buenas relaciones profesionales con los socios clave; sin embargo, no se tiene información para hacer negocios como por ejemplo alianzas para optimizar su modelo de negocio

Con respecto al módulo Estructura de Costos no se tiene documentada la información, pero con los datos proporcionados empíricamente se realizó el estudio financiero y se concluye que para el ciclo primavera verano 2019 el modelo de negocio del Rancho de Soya no es rentable.

Derivado del Diagnóstico al Modelo de Negocio del Rancho Soya ubicado en Tapachula, Chiapas, se sugiere sustituir sus sistemas de información empíricos a sistemas de información formales, sistemáticos y documentados basados en el método científico, que sean fácil de manejar y que generen información veraz y oportuna para la toma de decisiones con el objetivo de mejorar su productividad y pasar a ser una empresa rentable que garantice su viabilidad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CEIEG. S/F. Comité Estatal de Información Estadística y Geográfica de Chiapas. de Comité Estatal de Información Estadística y Geográfica de Chiapas: <http://www.ceieg.chiapas.gob.mx/perfiles/Inicio>. Consultado el 13 de Agosto de 2019.

H. Ayuntamiento de Tapachula. 2019. Portal de transparencia 2018-2021. Obtenido de Portal de transparencia 2018-2021: <http://transparencia.tapachula.gob.mx/download/plan-de-desarrollo-municipal-2018-2021/>.

Maxwell, J. A. 2019. Diseño de investigación cualitativa. Buenos Aires: Gedisa, S. A.

Morales, L. A. y Camacho A. L. 2019. Productividad de las empresas y su competitividad en los mercados. Un enfoque a micro y pequeña empresa. México: Pearson.

Osterwalder, A. and Pigneur Y. 2011. Generación de modelos de negocio. Barcelona : DEUSTO.  
Pacheco Espejel, A., y Cruz Estrada, M. C. 2017. Metodología Crítica de la Investigación. Lógica, procedimientos y técnicas. México: Grupo Editorial Patria.

Porter, M. 2003. Ventaja Competitiva . México: Continental.

Sánchez M, N. E., García F. F. y Sánchez T. Y. 2014. Estrategias para potenciar la cadena de valor de la soya en la región El Monte (Tamaulipas), México. Agroalimentaria 119-135.

**Artículo recibido el día 09 de abril de 2021 y aceptado para su publicación el día 26 de octubre de 2021**