

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA



TESIS

**APLICACIÓN TEÓRICA DEL MODELO DE NEGOCIOS EN UNA
EMPRESA PRODUCTIVA DEL ESTADO: CASO PRÁCTICO EMPRESA
PRODUCTIVA SUBSIDIARIA CFE DISTRIBUCIÓN**

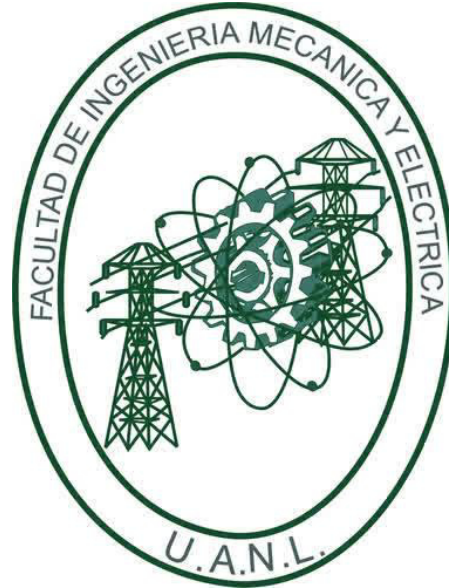
POR

ROBERTO VIDAL LEÓN

**COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL Y DE NEGOCIOS CON
ORIENTACIÓN EN PRODUCCIÓN Y CALIDAD**

AGOSTO, 2018

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA
SUBDIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO



TESIS

**APLICACIÓN TEÓRICA DEL MODELO DE NEGOCIOS EN UNA
EMPRESA PRODUCTIVA DEL ESTADO: CASO PRÁCTICO EMPRESA
PRODUCTIVA SUBSIDIARIA CFE DISTRIBUCIÓN**

POR

ROBERTO VIDAL LEÓN

**COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL Y DE NEGOCIOS CON
ORIENTACIÓN EN PRODUCCIÓN Y CALIDAD**

SAN NICOLÁS DE LOS GARZA, NUEVO LEÓN, MÉXICO

AGOSTO DE 2018

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA SUBDIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO

Los miembros del Comité de Tesis recomendamos que la tesis APLICACIÓN TEORICA DEL MODELO DE NEGOCIO EN UNA EMPRESA PRODUCTIVA DEL ESTADO: CASO PRÁCTICO EMPRESA PRODUCTIVA SUBSIDIARIA CFE DISTRIBUCIÓN. Realizada por el alumno (a) Ing. Roberto Vidal León, con número de matrícula 1128817, sea aceptada para su defensa como opción al grado de Maestría en Administración Industrial y de Negocios con Orientación en Producción y Calidad.

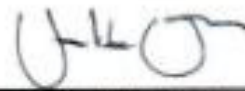
El Comité de Tesis



Dra. Mónica Zambrano Garza
Director



Dr. Carlos Guerrero Salazar
Revisor



Dr. Ubaldo Ortiz Mendez
Revisor

Vo. Bo.

Dr. Simón Martínez Martínez
Subdirector de Estudios de Posgrado

San Nicolás de los Garza, Nuevo León, 22 de agosto de 2018

AGRADECIMIENTOS

A Dios:

Gracias por darme la sabiduría, la paciencia y el espíritu suficientes para llegar a este día, siempre guiado por ti.

A mis padres:

Roberto Vidal López (+) y María Dolores León Fragoso gracias por impulsarme, orientarme y motivarme a lo largo de mi vida, gracias a su apoyo y cariño incondicional he logrado concluir este objetivo.

A mi familia:

A mi esposa Carmen Camacho Benítez y mis hijas Camila Isabel, Natalia Edith y Fernanda Sofia por brindarme toda su comprensión en cada momento, porque junto a ustedes y por ustedes soy capaz de conquistar todas mis metas.

A mis maestros:

A ustedes que durante esta etapa fueron pilares elementales para guiarme a lo largo de esta travesía, gracias por acompañarme y alentarme hasta el término de este proyecto.

ABREVIACIONES Y TÉRMINOS TÉCNICOS

CPEUM:	Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
DOF:	Diario Oficial de la Federación.
LIE:	Ley de la Industria Eléctrica.
EPS:	Empresa Productiva Subsidiaria.
SICOSS:	Sistema comercial de solicitudes de servicios.
SICOM:	Sistema Comercial.
CRE:	Comisión Reguladora de Energía.
CENACE:	Centro Nacional de Control de Energía.
LAPEM:	Laboratorio de pruebas equipo y materiales.
INEEL:	Instituto Nacional de Energías y Eléctricas Limpias.
EBITAB:	Utilidad antes de intereses impuestos depreciaciones y amortizaciones.
CFE:	Comisión Federal de Electricidad.
UTECS:	Universidades Tecnológicas.
RGDS:	Redes Generales de Distribución.
TICS:	Tecnologías de Información y Comunicaciones.
FSUE:	Fondo del Servicio Universal Eléctrico.
PRODESEN:	Programa de Desarrollo del Sistema Eléctrico Nacional.
FODA:	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Escenarios de Ambición.

Tabla 2.1 Elementos del Modelo de Negocio.

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Unidades de negocio en el País.

Figura 1.2 Estructura Organizacional CFE Distribución.

Figura 4.1 Modelo de negocio.

Índice general

Declaración de autenticidad.....	ii
Agradecimientos.....	iii
Abreviaturas y términos técnicos.....	iv
Índice de tablas.....	v
Índice de figuras.....	vi
Resumen.....	9
Introducción	10
Capítulo I. Planteamiento del problema	12
I.1 Antecedentes de CFE Distribución	12
I.2 Antecedentes teóricos	14
I.3 Descripción del problema y contexto	15
I.4 Pregunta de investigación	16
I.5 Objetivos de la investigación	16
I.6 Justificación	16
I.7 Viabilidad	17
I.8 Limitación y delimitación	17
Capítulo II. Marco teórico	18
II.1 Definición del modelo de negocio	18
II.2 Propuesta de definición de modelo de negocio	19
II.3 Elementos de un modelo de negocio	20
II.4 Características de un modelo de negocio	21
Capítulo III. Metodología de investigación	23
III.1 Enfoque de la investigación	23
III.2 Alcance de la investigación	23
III.3 Diseño	23
III.4 Técnica de la investigación	23
III.5 Procedimiento de la investigación	24
Capítulo IV. Análisis de resultados	25
IV.1 Análisis del entorno FODA	25

IV.2 Modelo de negocio para CFE Distribución	29
Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones	37
V.1 Conclusiones	37
V.2 Recomendaciones.....	37
Referencias bibliográficas	38

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo elaborar un modelo de negocio para la nueva Empresa Productiva Subsidiaria del Estado denominada CFE Distribución. Por lo que se realizó un estudio cualitativo, descriptivo, no experimental, transversal utilizando la técnica de investigación bibliográfica para encontrar los elementos interdependientes y las características que conforman el nuevo Modelo de Negocio el cual fue explicado a detalle cada uno de sus elementos en donde se plasma la ventaja competitiva de la organización.

Palabras clave:

Modelo de negocio, CFE Distribución

Introducción

El papel de Comisión Federal de Electricidad (CFE) siempre ha sido estratégico para el país, por la relevancia del insumo eléctrico en la vida de las personas, de las instituciones y de la actividad productiva, por esta razón las operaciones del proceso de Distribución se han administrado con características muy particulares en cuanto a la inmediatez de respuesta, disponibilidad permanente, sensibilidad política y alto sentido del impacto de sus programas. Además de lo anterior, las características generales de toda organización, como efectividad, eficiencia, responsabilidad y productividad, han tenido un intenso seguimiento permanente en lo que por muchos años fue el proceso de mayores dimensiones en la empresa.

CFE Distribución, Empresa Productiva del Estado, fue creada en marzo de 2016, para dar cumplimiento a los artículos 25, 27 y 28 de la Constitución Política de los estados Unidos Mexicanos (CPEUM), promulgados en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 20 de diciembre de 2013; asimismo a lo establecido y lo que se ha derivado de la Reforma Energética promulgada el 14 de agosto de 2014.

Con la Reforma Energética que ordena a CFE transformarse en Empresa Productiva del Estado, se adicionan demandas muy específicas para el logro de una operación rentable que proporcione valor económico para el Estado. Para ello se instruye también su reestructuración a través de la creación de diversas empresas subsidiarias y filiales, lo que derivó en la creación de la Empresa Productiva Subsidiaria (EPS) CFE Distribución.

Los cambios anteriores no modifican las características operativas que por su naturaleza guarda el proceso de distribución eléctrica, ni las que toda organización debe incorporar para el logro de buenos resultados, pero sí agrega criterios de productividad económica y modifica el Estatuto Orgánico. Ahora las Gerencias Divisionales de Distribución asumen el carácter de Unidades de Negocio y la Dirección General de CFE Distribución establece una relación que demanda mayor cercanía y seguimiento de los asuntos relevantes en cada Gerencia Divisional, que por su diversidad geográfica imprimen un sello particular a ser considerado.

En respuesta a estas demandas e incorporando un ciclo de mejora a las prácticas de seguimiento generalizado, el Director General de CFE Distribución implementa un programa de reuniones presenciales específicas de alineación con los Gerentes Divisionales de Distribución, como un mecanismo de comunicación formal, periódico, transparente y personalizado. Los beneficios esperados del mismo son el incremento de los enfoques preventivos en la anticipación a conflictos, además de una mayor efectividad y oportunidad en la toma de acciones y decisiones que por su nivel de responsabilidad deban ser ejecutadas.

Con el propósito de asegurar la mayor eficacia y eficiencia posible en las reuniones de acuerdos con los Gerentes Divisionales de Distribución, lograr el seguimiento puntual de programas, conocimiento de asuntos relevantes y atención de compromisos, se ha optado por desarrollar las reuniones en las sedes Divisionales con la participación hasta el cuarto nivel, considerando los líderes de proceso de nivel Zona.

Todo esto bajo un nuevo modelo de negocio que sirve de guía a la organización que garantice los objetivos establecidos para esta nueva empresa productiva del estado.

Capítulo I. Planteamiento del problema.

Dentro del presente capítulo se dará luz al problema de investigación, con la finalidad de sentar las bases respecto al presente documento, en donde si bien se tocarán algunos temas relacionados con el problema de investigación, se realizará el estudio desde el punto académico y empresarial del concepto Modelo de Negocio. Haciendo una breve descripción de la empresa que se encuentra en estudio.

I.1 Antecedentes de CFE Distribución.

CFE Distribución está conformada por 16 Unidades de Negocio distribuidas a lo largo del territorio nacional. A continuación, se muestran las capacidades con las que cuenta la empresa al 1° de Noviembre del 2016.

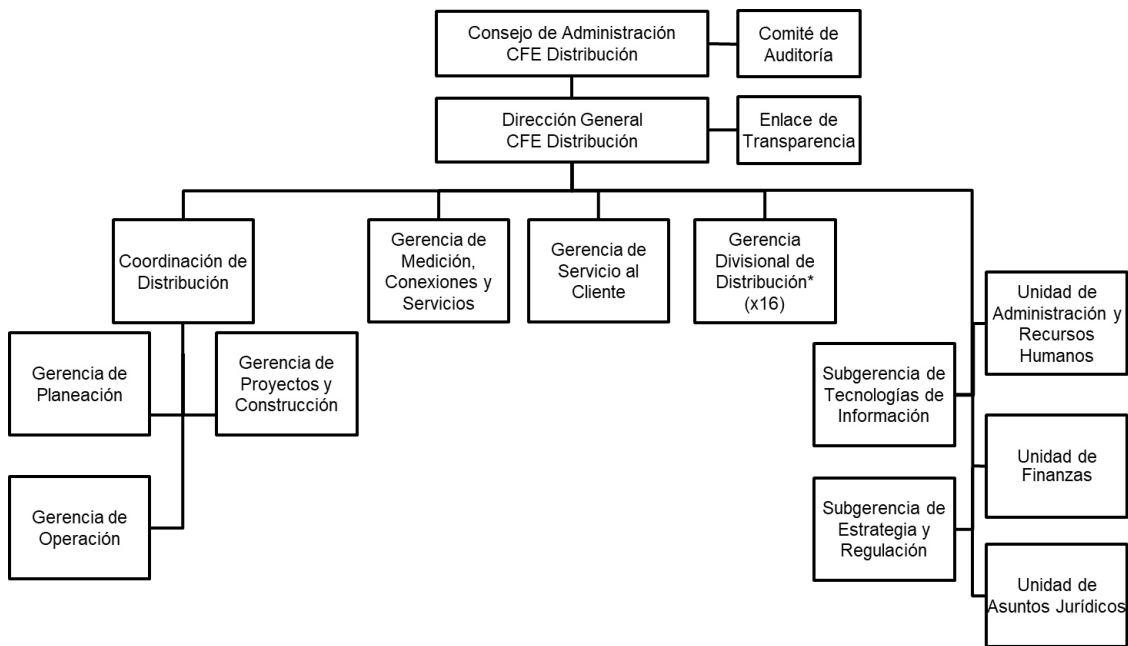
Figura 1.1 Unidades de negocio en el País.



Elaboración: propia

Para llevar a cabo las actividades de distribución la EPS está organizada de la siguiente manera:

Figura 1.2 Estructura Organizacional CFE Distribución.



Elaboración: propia

Objetivos generales de la empresa

Los objetivos de CFE Distribución son:

1. Generar valor económico y rentabilidad sostenible para la CFE y el Estado Mexicano
2. Garantizar la eficiencia, continuidad, calidad y seguridad en la prestación del servicio público de energía eléctrica
3. Lograr mejoras operativas que permitan cumplir con las exigencias del regulador y estar a la altura de las mejores prácticas internacionales
4. Generar una cultura de servicio de excelencia al cliente para lograr su satisfacción y lealtad

5. Garantizar la satisfacción y desarrollo del personal logrando un alto sentido de pertenencia hacia la empresa

Tabla 1.1 Escenarios de ambición

ESCENARIOS DE LA AMBICIÓN	OBJETIVOS QUE LO ATIENDEN
Ser una empresa rentable	No.1
Competitiva	No. 3
líder en la distribución de energía eléctrica	No. 2
con estándares internacionales	No. 3
preferida por los clientes	No. 4
amigable con el medio ambiente	No. 3
un gran lugar para trabajar	No. 5

Elaboración: propia.

I.2 Antecedentes teóricos.

El concepto de modelo de negocio es intrínseco a cada organización, por lo que se aplica desde el nacimiento de la organización, aunque de una forma no explícita. Hasta ahora, los modelos de negocio utilizados por todos los competidores dentro de un sector eran muy similares, por lo que el modelo de negocio no generaba grandes ventajas competitivas. En los últimos años, empresas de diversos sectores han cambiado las reglas de juego del sector mediante cambios drásticos en los modelos de negocio tradicionales (López, 2012).

Un buen modelo de negocio es esencial para toda organización exitosa, ya sea de nueva creación o plenamente establecida en el mercado (Magretta, 2002).

La innovación en modelos de negocio se ha convertido en uno de los principales puntos de esfuerzos de renovación estratégica en las empresas de todo el mundo (Hamel, 2002). Muchas de las empresas, que hoy son líderes, han modificado radicalmente el modelo de negocio tradicional de su sector. Esto lleva a un tipo de innovación totalmente diferente a la que se llevaba a cabo puramente enfocada a la tecnología o a los procesos. Se trata de una

innovación con un alto componente estratégico y que afecta a toda la organización: Conseguir cambiar las reglas del juego competitivo, simplemente cambiando el diseño del modelo de negocio.

Hamel y Prahalad (2005), lo comparan con el judo que es un arte marcial basado en la utilización del contrincante. Las posturas tratan de canalizar la energía del contrincante para desestabilizarlo y posteriormente inmovilizarlo.

La innovación en los modelos de negocio es creativa y puede ayudar no sólo a tener empresas más rentables, sino a generar beneficios sociales inimaginables. Un ejemplo evidente de este hecho es lo logrado por el premio Nobel de la Paz Mohamed Yunus (2010) y su Banco Grameen. Yunus ha demostrado que se puede ayudar a que los más pobres salgan de la pobreza, simplemente cambiando el enfoque e innovando el modelo de negocio tradicional bancario.

El concepto de modelo de negocio es común en los discursos de los presidentes de las organizaciones, ya que desde una perspectiva estratégica se está tomando conciencia de la importancia que tiene la coherencia del modelo de negocio para mantener la ventaja competitiva; la cual, no sólo es una forma más de competir, sino que busca ser la única forma que tiene la organización para competir, buscando la diferenciación del resto de organizaciones del sector (López, 2012).

Un modelo de negocio debe explicar cómo funciona una organización y debe responder a tres preguntas: ¿Quién es el cliente? ¿Qué valora el cliente? Y ¿Cómo se va a ganar dinero en este negocio? (Drucker, 1990). Bajo estas preguntas hay una lógica económica que debe explicar cómo se puede entregar valor al cliente a un costo apropiado.

I.3 Descripción del problema y contexto.

En el Diario Oficial del 29 de marzo del 2016 fue creada la nueva Empresa Productiva Subsidiaria (EPS) de la Comisión Federal de Electricidad, denominada **CFE Distribución** la cual contara personalidad jurídica y patrimonios propios por lo que se ve la

necesidad de crear un modelo de negocio que defina y de claridad al rumbo estratégico de la organización garantizando la creación de valor a los clientes, al Estado Mexicano y sociedad en general.

Ya que como se tiene conocimiento la anterior empresa tenía un propósito social no de creación de valor económico y rentabilidad.

I.4 Pregunta de investigación.

¿Cómo la Empresa Productiva Subsidiaria, CFE Distribución crea valor económico y rentabilidad al Estado Mexicano?

¿El concepto teórico de modelo de negocio se adapta al nuevo esquema de Empresa Productiva Subsidiaria CFE Distribución?

Bajo el concepto de modelo de negocio ¿Cuál es la propuesta de valor al cliente?

I.5 Objetivos de la investigación.

Objetivo general: Elaborar modelo de negocio para la Empresa Productiva Subsidiaria de la Comisión Federal de Electricidad denominada CFE Distribución, que garantice la creación de valor económico y rentabilidad al Estado Mexicano.

Objetivos específicos:

- Identificar las tres escuelas del modelo de negocio.
- Propone una definición de modelo de negocio que comprenda las visiones de los autores analizados.
- Determinar los elementos que comprende un modelo de negocio.
- Enunciar las características que debe tener un modelo de negocio.

I.6 Justificación.

Esta investigación toma relevancia, ya que el Modelo de Negocio que se elaboró, ayuda a determinar el rumbo y el nuevo enfoque de la organización a la alta Dirección de la CFE Distribución, que tiene como objeto realizar las actividades necesarias para prestar el servicio público de distribución de energía eléctrica, así como llevar a cabo la gestión de las actividades de financiamiento, instalación, mantenimiento, operación y ampliación de la

infraestructura necesaria para prestar el servicio público de distribución, de conformidad con lo previsto en la Ley de la Comisión Federal de Electricidad, la Ley de la Industria Eléctrica, los términos para la estricta separación legal de la Comisión Federal de electricidad y demás disposiciones jurídicas aplicables, generando valor económico y rentabilidad para el Estado Mexicano como su propietario.

I.7 Viabilidad.

El estudio resulta factible, ya que se cuenta con los recursos financieros, materiales y humanos necesarios para llevarla a cabo y se tiene acceso a la información y toma de decisiones para elaborar y fundamentar el presente documento.

I.8 Limitación y delimitación.

Por las características de la investigación se presentan las limitaciones siguientes:

- El estudio es transversal por lo cual no se identificará una evolución en el tiempo.
- Los resultados, conclusiones y recomendaciones solo aplican a la empresa sujeta al estudio.

Por las características de la investigación se presenta la delimitación siguiente:

- Solo se elaborará el modelo de negocio para la Empresa Productiva Subsidiaria de la Comisión Federal de Electricidad, denominada CFE Distribución.

Capítulo II. Marco teórico.

Dentro del presente capítulo, se dará lugar al desarrollo de las teorías que fundamentan la presente investigación, de acuerdo con el problema de investigación presentado anteriormente. En esta fase se expondrán los conceptos teóricos, académicos y empresariales respecto de todos los elementos a investigar. Esto, con la finalidad de sentar las bases de la investigación y formular el preámbulo de los análisis conducentes. Se busca principalmente entrar en familiaridad con el lenguaje teórico práctico del concepto Modelo de Negocio.

II.1 Definición de Modelo de Negocio.

No hay una definición generalmente aceptada sobre qué es un modelo de negocio. Sin embargo, el término es ampliamente utilizado, tanto por académicos como por el mundo empresarial. Se han identificado tres escuelas: el modelo de negocio como generador de valor; el modelo de negocio como forma de arquitectura organizacional; y finalmente, el modelo de negocio como definición de la forma de operar.

La primera escuela considera principalmente que un modelo de negocio es un sistema que determina la forma de como la organización genera valor. Este es un enfoque más centrado en cómo debería ser el negocio sin concretar en exceso el cómo se debería hacer. (Davenport, Leibold y Voelpel, 2006; Christensen, Johnson y Kagermann, 2008; Skarzynski y Gibson, 2008; Yunus, Moingeon y Lehmann, 2010; Teece, 2010). A estos autores se les ha clasificado, dentro de la escuela de pensamiento del modelo de negocio como generación de valor, la cual, resalta la importancia que tiene el sistema por el que la organización no sólo genera valor para el cliente, sino que también genera valor para la propia empresa a través de la generación de beneficios económicos. Por lo tanto, para esta escuela de pensamiento, un modelo de negocio es, ante todo, un sistema que genera valor en ambas direcciones: para el cliente y para la propia organización.

Por otro lado, hay otros autores que, al abordar el concepto de modelo de negocio, ponen énfasis en conceptos de tipo organizacional, esta escuela, considera que un modelo de negocio es un sistema de actividades interdependientes que conforma la arquitectura

organizacional, centrada en que la esencia de un modelo de negocio es el resultado de cómo se organizan los recursos y las capacidades en actividades concretas. Se enfoca en responder cómo se puede hacer, en lugar de cómo debería ser. Esta escuela está formada por un mayor número de autores relevantes como: (Viscio y Paternack, 1996; Timmers, 1998; Afuah y Tucci, 2000; Eisenmann, Hallowell y Tripsas, 2001; Schmid, Alt, Zimmermann y Buchet, 2001; Chesbrough y Rosenbloom, 2002; Afuah, 2004; Demil y Lecocq, 2010; Itami y Nishino, 2010; Gambardella y Mcgahan, 2010). Desde este punto de vista todo modelo de negocio tiene tres componentes: recursos y capacidades; estructura organizacional, y una propuesta de valor al cliente.

La tercera escuela, considera que un modelo de negocio es la forma en la que la organización opera, es decir, el reflejo o consecuencia de la ejecución de su estrategia. Esta se centra en aspectos organizacionales, pero incluye una variante de la segunda escuela, considera que el modelo de negocio no tiene entidad propia, sino que es simplemente un reflejo o una consecuencia de las estrategias que se han realizado. Es decir, que, si se toman diferentes decisiones, cambiará el modelo de negocio, (Hamel, 2000; Magetta, 2002; Casadesus-Masanell y Ricart, 2010). Por lo que, se incluye una visión nueva, que consiste en considerar el modelo de negocio como una proyección de las decisiones estratégicas tomadas.

II.2 Propuesta de definición de Modelo de Negocio.

Una vez desarrollada la exploración teórica, determinamos un marco conceptual que soporte a la investigación y que comprenda las visiones de los autores analizados y que recoja las principales contribuciones de las tres escuelas, en donde, un modelo de negocio es un sistema que crea valor para el cliente y para la organización, que emplea recursos y capacidades para llevar a cabo actividades interdependientes que conforman la arquitectura organizacional y que reflejan la estrategia realizada.

Todo modelo de negocio utiliza recursos que gestiona mediante determinadas capacidades que, en muchos casos, son únicas, estos recursos y capacidades también son imprescindibles para el éxito del modelo de negocio. Si se dispone del sistema para generar valor al cliente y para la propia organización, se tiene la idea de modelo de negocio. Es decir, se

tiene ¿Qué se quiere hacer? Pero es necesario llevarlo a la práctica, para lo que se necesitará adicionalmente conocer ¿Cómo se va a llevar a la práctica? y ¿Con qué recursos y capacidades?

Todos estos recursos y capacidades servirán para realizar las actividades que efectivamente ejecuten la idea de modelo de negocio. Este conjunto de actividades son el resultado de lo que se quiere hacer con los limitados recursos y capacidades de los que se dispone.

Las primeras dos escuelas analizan el modelo de negocio “a priori” o como un sistema organizativo diseñado para generar unos valores con unos recursos y capacidades limitados. La última escuela analiza la misma verdad desde una perspectiva “a posteriori” o cómo estas realizan una serie de actividades que son el hecho observado. Ambas visiones del modelo de negocio son interesantes dado que son complementarias de una misma realidad que es el modelo de negocio de cada organización y la forma en la que se relacionan con el entorno competitivo

II.3 Elementos de un modelo de negocio.

En la Tabla 2.1 se sintetizan las referencias bibliográficas de los autores consultados que incluyen en la definición de modelo de negocio alguno de los siguientes elementos que componen un modelo de negocio: Proposición de valor, cadena de valor, procesos y recursos y capacidades.

Tabla 2.1: Elementos del modelo de negocio

	AUTORES	
	REFERENCIA	REFERENCIA IMPÍCITA
PROPOSICIÓN DE VALOR	(Viscio y Paternack, 1996; Timmers, 1998; Afuah & Tucci, 2000; Eisenmann et al., 2001; Schmid et al., 2001; Chesbrough y Rosenbloom, 2002; Magretta, 2002; Afuah, 2004; Davenport, Leibold y Voelpel, 2006; Christensen, Johnson y Kagermann, 2008; Skarzynski y Gibson, 2008; Demil y Lecoq, 2010; Itami y Noshino, 2010; Gambardella y McGahan, 2010; Zott y Amit, 2010; Teece, 2010; Yunus, Moingeon y Lehmann, 2010)	(Viscio y Paternack, 1996; Timmers, 1998; Eisenmann et al., 2001; Schmid et al. (2001); Casadesus-Masanell y Ricart, 2010)
CADENA DE VALOR	(Afuah & Tucci, 2000); Chesbrough y Rosenbloom, 2002; Afuah, 2004; Demil y Lecoq, 2010; Itami y Noshino, 2010; Gambardella y McGahan, 2010; Zott y Amit, 2010)	(Viscio y Paternack, 1996; Timmers, 1998; Afuah y Tucci, 2000; Hamel, 2000; Eisenmann et al., 2001; Schmid et al., 2001; Chesbrough y Rosenbloom, 2002; Magretta, 2002; Afuah, 2004; Davenport, Leibold y Voelpel, 2006; Skarzynski y Gibson, 2008; Christensen, Johnson y Kagermann, 2008; Demil y Lecoq, 2010; Itami y Noshino, 2010; Gambardella y McGahan, 2010; Zott y Amit, 2010; Casadesus-Masanell y Ricart, 2010)
PROCESOS	(Schmid et al., 2001; Christensen, Johnson y Kagermann, 2008; Casadesus-Masanell y Ricart, 2010)	(Timmers, 1998; Afuah y Tucci, 2000; Hamel, 2000; Magretta, 2002; Chesbrough y Rosenbloom, 2002; Afuah, 2004; Davenport, Leibold y Voelpel, 2006; Skarzynski y Gibson, 2008; Demil y Lecoq, 2010; Itami y Noshino, 2010; Gambardella y McGahan, 2010; Zott y Amit, 2010)
RECURSOS Y CAPACIDADES	(Hamel, 2000; Christensen, Johnson y Kagermann, 2008; Gambardella y McGahan, 2010)	(Schmid et al., 2001)

II.4 Características de un modelo de negocios.

Una vez analizado qué se entiende por modelo de negocio y analizado sus principales elementos, es interesante profundizar sobre qué consideran los principales autores, por un buen modelo de negocio. En este caso, tras la revisión de la literatura sólo se han encontrado dos autores (Casadesus-Masanell y Ricart, 2007; Teece, 2010) que entren a valorar que características debe tener un buen modelo de negocio sobre el resto.

Teece (2010), no entra a valorar directamente las características que deberían cumplir los buenos modelos de negocio, sino que propone una batería de preguntas para que se pueda aplicar a cada caso de forma personalizada:

- ¿Cuál es la proposición de valor que se hace al cliente?
- ¿Cuál es el mecanismo de apropiación para que la organización obtenga valor al generar valor para el cliente?
- ¿Cómo se puede evitar a los imitadores?
- ¿Come el producto o servicio le reporta utilidad al consumidor?
- ¿Existen complementos al producto o servicio que le puedan servir de utilidad al cliente?
- ¿Cuál es la verdadera necesidad del cliente? ¿Qué es lo que verdaderamente valora y como se lo podemos ofrecer? ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar el cliente por ello?
- ¿Qué tan grande es el mercado?
- ¿Existen ofertas alternativas de mercado? ¿En que es esa oferta superior?
- ¿Por donde esta evolucionando la industria? ¿Tiene algún actor dominante?
- ¿Cómo se debe presentar al consumidor el producto o servicio como algo que soluciona sus necesidades?
- ¿Cuánto cuesta entregar ese valor al cliente? ¿Es ese costo sensible al volumen?

Capítulo III. Metodología de investigación.

En el presente capítulo se abordará el aspecto metodológico de la investigación, además de la explicación necesaria para llevar a cabo la misma y el proceso puntual para definir, analizar y proponer un modelo de negocio para una Empresa Productiva Subsidiaria del estado denominada CFE Distribución.

III.1 Enfoque de la investigación.

El presente estudio tiene un enfoque cualitativo, toda vez que la intención del presente documento es describir a detalle cada uno de los elementos que conformaran el Modelo de negocio de la CFE Distribución para entender contexto de la realidad (Hernández, Fernández y Baptista, 2011).

III.2 Alcance de la investigación.

Esta investigación tendrá un alcance descriptivo, ya que se enfocará en describir a detalle cada uno de los elementos interdependientes y circunstancias que componen el nuevo modelo de negocio de la empresa estudiada (Hernández, Fernández y Baptista).

III.3 Diseño de la Investigación.

La estrategia desarrollada para fines de la presente investigación versa en un plan no experimental y transversal. Lo anterior, toda vez que no se alterará o modificará el ambiente, además de que el estudio se realizará en un solo acto, por lo que no se mostrará una evolución en el tiempo (Hernández, et al., 2011).

III.4 técnica de la Investigación.

En el presente estudio se analizó diversa bibliografía (libros, artículos y tesis) encontrada del concepto modelo de negocio la cual sirvió de base para la elaboración del modelo de negocio de la CFE Distribución.

III.3 Procedimiento de la Investigación.

Una vez contado con todos los elementos bibliográficos y FODA se elaboró gráficamente el modelo de negocio de la empresa Productiva Subsidiaria del Estado denominada CFE Distribución el cual se describió a detalle cada uno de los elementos interdependientes y como influyen en forma sistémica para lograr la creación de valor tanto para el cliente y al Estado Mexicano.

Capítulo IV. Análisis de resultados.

En el presente capítulo, se plasma gráficamente el nuevo Modelo de Negocio de la empresa Productiva Subsidiaria denominada CFE Distribución, así como la explicación descriptiva de cada uno de los elementos interdependientes que la componen.

IV.1 Análisis del Entorno (FODA)

Con una revisión previa de los antecedentes legales instrumentados en la Reforma Eléctrica, la incorporación de un cuadro de sanciones y penalizaciones desde el regulador, el primer informe integrado de riesgos, el Plan de Negocios actual y la información interna y externa disponible para un mejor conocimiento del entorno, se realizó el análisis del entorno instalando mesas de trabajo temáticas a fin de determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. En consenso plenario fueron ajustadas quedando como resultantes las siguientes:

Fortalezas:

- a) “Expertise” técnico basado en experiencias. Los planes de carrera han integrado importante experiencia del personal durante la evolución en los puestos.
- b) Personal competente. Se ha desarrollado una importante base de conocimiento, habilidades y experiencia con apoyo de las Universidades Tecnológicas (UTECS).
- c) Equipamiento de campo. Se tienen equipos y vehículos suficientes para atender los requerimientos de los procesos.
- d) Cobertura de la Red General de Distribución. Se tiene un 98.5% de electrificación en el país con Redes Generales de Distribución (RGD’s).
- e) Cobertura en comunicaciones. Se tiene suficiente cobertura en comunicación de voz y datos.
- f) Suficiente Infraestructura. Se cuenta con RGD’s suficientes y redundantes.
- g) Sistemas Informáticos de soporte. Autonomía en Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC’s), automatización de procesos y buenos tiempos de respuesta.
- h) Poder de negociación en compras. Ventajas por volúmenes de compras consolidadas.
- i) Sistemas de gestión certificados. Certificación del SIG en normas ISO.

- j) Homologación de procesos. Aplicación de estándares, procedimientos e implementación de mejores prácticas.
- k) Capacidad de Benchmarking con Mejores Prácticas. Comparación referencia para identificar mejoras y generar sana competencia interna.
- l) Prestigio y posicionamiento. Reconocimiento de nuestros clientes sobre la marca CFE.
- m) Conocimiento de clientes. Bases de datos que permiten hacer inteligencia de negocios con clientes.
- n) Buena relación con autoridades de gobierno y grupos de interés. Poder de gestión y obtención de apoyos sociales.

Debilidades:

- a) Deficiente selección de personal. Políticas laxas en procesos de selección.
- b) Falta de visión de negocio. No se tiene cultura ni conocimientos financieros en la generalidad.
- c) Poca efectividad en el manejo financiero para gestionar más recursos. Todo requiere autorización de Finanzas aún en cuestiones claves de CFE Distribución.
- d) Falta de modernización de la infraestructura. Equipos con antigüedad mayor de su vida útil pueden afectar la confiabilidad.
- e) Procesos ineficientes. Importantes áreas de oportunidad en procesos lentos, ineficientes y redundantes.
- f) Falta de cultura de servicio al cliente. Falta de capacitación específica y remanencia de la cultura del monopolio.
- g) Deficiente conocimiento de costeo. No hay claridad en la distribución de los costos en las actividades desarrolladas.
- h) Insuficiente homologación de algunos procesos. Diversidad de prácticas fuera de procedimientos estandarizados.
- i) Proceso contable no estandarizado. Diversidad de prácticas en la clasificación y manejo contable de los costos.
- j) Alto componente de costos fijos. Participación preponderante de las plantillas en la integración de costos.

- k) Deficiencias en liderazgo. Falta de capacitación específica y remanencia de la cultura del monopolio en diversas posiciones de mando.
- l) Dependencia presupuestal del corporativo, independiente del ingreso tarifario. A pesar de que CFE Distribución, tiene utilidad, depende de que el corporativo le asigne recurso.
- m) Corrupción interna. Personal que se presta a usos ilícitos y prácticas deshonestas.
- n) Bajo desarrollo en Innovación de inventiva en tecnología. No la hemos explotado por lo que no es una fortaleza y se vuelve debilidad (medidor de bajo costo, tarjeta de comunicaciones, etc.)
- o) Sistemas de información obsoletos y con baja seguridad. La toma de decisiones es muy costosa y la información no es confiable.
- p) Insuficiente gobierno corporativo en desarrollo de TIC's. Existen muchos sistemas para resolver un mismo problema de negocio.
- q) Equipo de cómputo para usuario final obsoleto. Se tienen altos costos de mantenimiento correctivo a equipo de cómputo.

Oportunidades:

- a) Programas sociales de ampliación y modernización del sector eléctrico; Fondo del Servicio Universal Eléctrico, Programa de Desarrollo Del Sistema Eléctrico Nacional (FSUE, PRODESEN, Pueblos Mágicos). Recursos asignados a estos programas sociales permiten el crecimiento de la RGD
- b) Redes Inteligentes. Porque mediante el uso de la tecnología se reducen costos y se contiene el crecimiento de la mano de obra.
- c) Nuevos servicios distintos a la distribución de energía eléctrica. Tenemos los recursos, capacidad y experiencia para servicios de ingeniería, asesoría. Construcción, operación y mantenimiento incluyendo capacitación en seguridad
- d) Entorno regulatorio en proceso de construcción. Permite acompañarlo en el proceso de nuevas disposiciones.
- e) Generación distribuida propia CFE. Porque nos permite reducir pérdidas de energía y atender zonas sin electrificar
- f) Disponibilidad de información en desempeños internacionales. Permiten el posicionamiento de la imagen y de la marca

g) Tecnologías para diseños de infraestructura de bajo costo. Representa ahorros de las inversiones sin perder confiabilidad

h) Se cuenta con el esquema de asociaciones público – privadas. Permite a la CFE compartir riesgos y costos

i) Diversidad de proveedores. Permite diversificar proveedores, generar competencia y mejorar precios

j) Tecnologías administrativas de justo a tiempo. Ayudarían a mejorar la rentabilidad

k) Disminución de pagos de primas por riesgos de incapacidad por accidentes. Es posible reducir costos de pagos de primas del IMSS por las incapacidades trabajo

l) Posibilidad de acceso a financiamientos. Concesiones legales para utilizar variedad de fuentes de financiamiento

m) Tarifa de distribución regulada. Garantiza el ingreso requerido

Amenazas:

a) Volatilidad del tipo cambiario. Porque parte de la deuda de CFE Distribución está en moneda extranjera.

b) Inseguridad y crimen organizado. Impacta directamente a la pérdida de ingresos.

c) Crecimiento de la deuda asignada a CFE Distribución. La deuda que al momento se ha asignado, no depende del control de CFE Distribución.

d) Cultura de ilegalidad y corrupción social. Afecta a los ingresos y encarece los procesos.

e) Grupos sociales organizados. Afecta a los ingresos y la ejecución de los procesos.

f) Robo a infraestructura. Afecta los costos y el servicio a los clientes.

g) Falta de una legislación que sancione el robo de energía. No existen consecuencias graves en la comisión del robo

h) Aplicación de sanciones y multas por los reguladores. Potencial incremento en costos y rentabilidad.

i) Reducción tarifaria para CFE Distribución, que no considere los costos y necesidades de inversión. Si se reduce la tarifa, se reduce el ingreso y en consecuencia la rentabilidad.

j) Entrada de generación distribuida. No se cobra capacidad en baja tensión y causa reducción de ingresos.

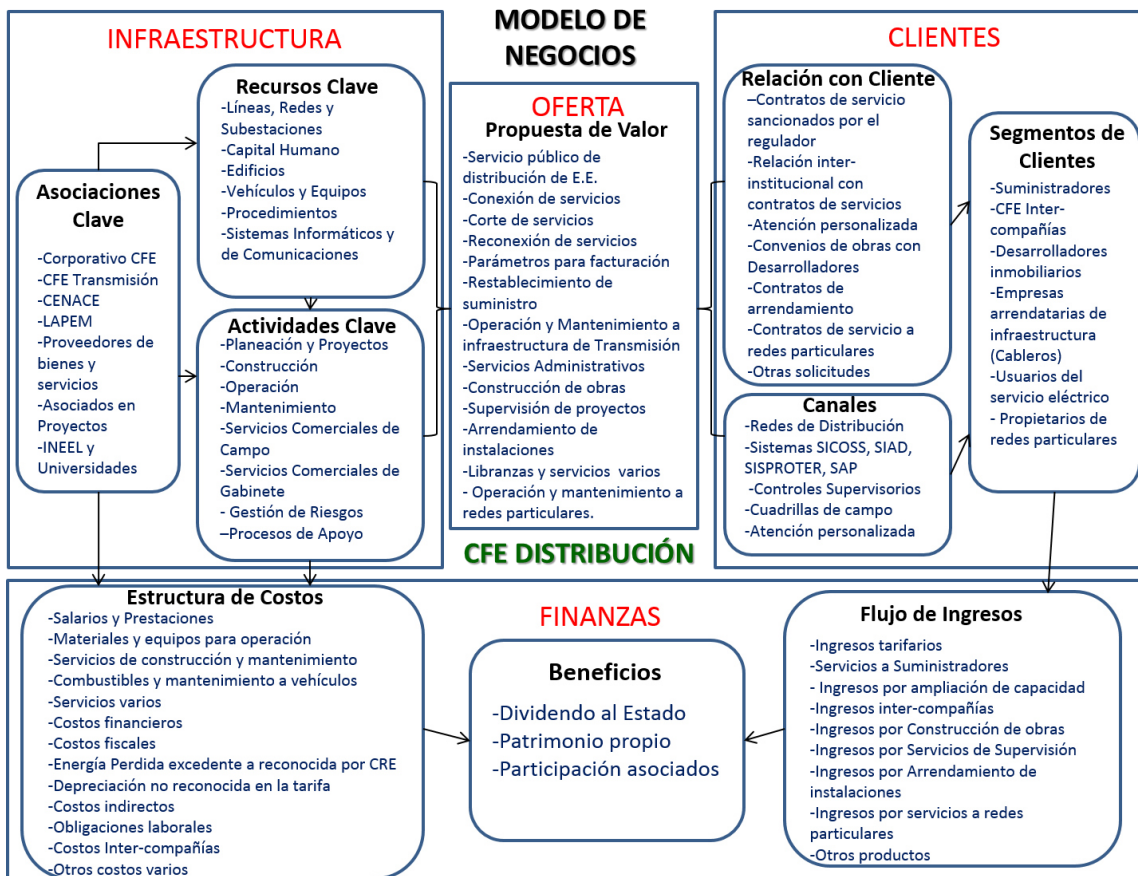
- k) Ciberataques. Representa vulnerabilidad de la información de CFE, afectando el cumplimiento de la operación de las RGD.
- l) Ciclones tropicales y sismos, que afecten la infraestructura eléctrica. Incrementa los costos.
- m) Cambio climático. Porque sube la temperatura y suben las pérdidas; afectando la infraestructura y el ejercicio presupuestal.
- n) Monopolios de algunos proveedores. Afecta el precio por concentración de poder.
- o) Metodología de hacienda para establecer cuota de rentabilidad. No será posible de alcanzar para algunas unidades de negocio.
- p) Migración de Clientes de Media Tensión a alta tensión. Perdemos ingresos tarifarios por energía no distribuida.

A partir del análisis FODA, se construyó una matriz de relaciones entre Fortalezas y Oportunidades (Anexo), así como otra entre Debilidades y Amenazas (Anexo), a fin de proponer alternativas estratégicas que se apoyen en los puntos de alta relación de la matriz construida, de manera que logren los mayores impactos proactivos o defensivos según sea el caso, en el sentido de los imperativos señalados. En este paso resultaron 34 propuestas de iniciativas estratégicas a evaluar. Para entender los impactos de cada iniciativa propuesta, a través del pensamiento sistémico, se revisó la construcción del nuevo Modelo de Negocios para CFE Distribución el cual se describe en el apartado siguiente.

IV.2 Modelo de Negocio para CFE Distribución

A partir de la Reforma Energética, la creación de la Subsidiaria y la elaboración del Plan de Negocios de la CFE, se asignan a CFE Distribución los roles de negocio medular y generador de caja, siendo un negocio regulado con riesgo relativamente bajo. Con el propósito de dar claridad y mejorar la comprensión en la operatividad de la subsidiaria, se construyó el siguiente Modelo de Negocio para CFE Distribución:

Figura. 4.1 Modelo de negocio



Elaboración: propia

En la parte superior del modelo se señala la OFERTA de sus productos y servicios, los CLIENTES destinatarios de los mismos y la INFRAESTRUCTURA requerida para producirlos. La parte inferior del modelo recoge los flujos de las FINANZAS que conforman el negocio.

1. **OFERTA.** - La **Propuesta de Valor** que integra los productos y servicios de la subsidiaria, parte del objeto mandatado en la Ley de la Industria Eléctrica (LIE), Ley de la Comisión Federal de Electricidad, los Términos para la Estricta Separación Legal de la CFE y el Acuerdo de Creación de la Empresa Productiva Subsidiaria CFE Distribución,

consistente en la prestación del **Servicio Público de Distribución de Energía Eléctrica**. Este constituye el negocio medular de la subsidiaria.

Otros servicios asociados a la distribución de energía eléctrica que se ofertan a los suministradores incluyen la **Conexión de Servicios, Corte de Servicios, Reconexión de Servicios**, integración de **Parámetros para facturación**, así como el **Restablecimiento del Suministro** solicitado y reportado por los usuarios del servicio eléctrico.

Además de la operación y mantenimiento de la infraestructura propia de distribución, se oferta el servicio de **Operación y Mantenimiento a infraestructura de Transmisión** propiedad de la EPS CFE Transmisión, de conformidad con los contratos de servicio donde se solicite por así convenir a las empresas. También se ofrecen algunos **Servicios Administrativos** a otras empresas de CFE, cuando medie un contrato de servicios al respecto, para el aprovechamiento de las capacidades de la subsidiaria y satisfacer la necesidad de la solicitante.

Contemplada en las atribuciones de CFE Distribución, también se oferta la **Construcción de Obras** a terceros, relacionadas con la prestación del servicio de distribución de energía eléctrica, así como el servicio de **Supervisión de Proyectos** de terceros.

Aunque aún no se materializa en la práctica, se visualiza la posibilidad de brindar el servicio de **Operación y Mantenimiento a redes particulares** conforme lo posibilita la legislación, para quienes puedan demandar estos servicios.

Finalmente, y, sin ser limitativos, se incluye el servicio de **Arrendamiento de Instalaciones** para uso por terceros, facultado a la subsidiaria para celebrar contratos que le generen un ingreso aprovechando la atractividad que para otras empresas de comunicaciones les representa el alcance en su infraestructura en el territorio nacional.

2. **CLIENTES.** - En correspondencia con la oferta de valor enunciada en el apartado anterior, los destinatarios de los productos y servicios mencionados se encuentran estratificados en diversos **Segmentos de Clientes**, que los reciben por medio de sus respectivos **Canales** de atención y se formalizan bajo ciertos instrumentos de **Relación con Clientes**.

Esta manera, el Servicio Público de Distribución de Energía Eléctrica es ofrecido al segmento de empresas **Suministradoras** de servicios básicos y calificados que así lo demanden. Se entrega a través del canal **Redes de Distribución** y se formaliza la relación mediante **Contratos de Servicio** sancionados por el organismo regulador.

Con los mismos **Contratos de Servicio**, los servicios de **Conexión, Corte, Reconexión** y solicitudes de **Restablecimiento** se otorgan igualmente a las **Suministradoras**, adicionando el canal de **Sistema SICOSS** para las transacciones de lo operado en las redes. También se incluye en estas condiciones el servicio de integración de consumos como **Parámetros para Facturación**, brindado mediante el canal **Sistema de Comercial (SICOM)**.

Los servicios de **Operación y Mantenimiento de Infraestructura de Transmisión** y **Servicios Administrativos** son entregados al segmento **CFE Inter-compañías**, que incluye otras subsidiarias de CFE, mediante una **Relación Inter-institucional con contratos de servicio** formalizados. Los canales para ello son los **Sistemas de Control Supervisorios**, las **Cuadrillas de Campo** y el **Sistema Administrativo SAP**.

Los servicios de **Construcción de Obras** y **Supervisión de Proyectos** de ampliación de las redes de distribución para nuevas cargas van dirigidos al segmento de **Desarrolladores Inmobiliarios**, y la relación con ellos es mediante **Convenios de Obras**. Los canales para la provisión de estos servicios incluyen la **Atención Personalizada** en oficinas, el **Sistema para la atención, control y seguimiento de las obras construidas por terceros (SISPROTER)** y las **Cuadrillas de Campo**.

Lo correspondiente al **Arrendamiento de Instalaciones** para uso por terceros es otorgado al segmento de todas las Empresas Arrendatarias de Infraestructura que de acuerdo a sus actividades les es de su interés este aprovechamiento (principalmente empresas de telecomunicaciones), y es a través de **Contratos de Arrendamiento** como se

establece la relación comercial. El canal para proporcionar este servicio son las propias **Redes de Distribución** con toda su infraestructura aprovechable.

En menor proporción se consideran también **Libranzas y servicios varios**, que pueden incluir protección de líneas, renta de plantas de emergencia y otras solicitudes por parte de **Usuarios del Servicio Eléctrico** para atención directa por CFE Distribución y que se provee a través de **Cuadrillas de Campo**, formalizadas con **Otras solicitudes** pagadas.

Lo que podrían ser servicios de **Operación y Mantenimiento a redes particulares**, serían formalizados a través de **Contratos de servicio a redes particulares** y provistas a través del canal de **Cuadrillas de campo**. El segmento de clientes que se abre aquí es el de usuarios calificados que distribuyan energía eléctrica como **Propietarios de redes particulares** y decidan subcontratar su operación y mantenimiento.

3. **FINANZAS**. - La viabilidad del negocio representada por el modelo se identifica en el elemento financiero integrado por el **Flujo de Ingresos** esperado, la **Estructura de Costos** en que se incurre para producir y proporcionar los productos y servicios, así como los **Beneficios** que deberá reportar a la empresa como objetivo principal.

El **Flujo de Ingresos** proviene principalmente del negocio medular de la energía eléctrica distribuida reflejada como **Ingresos Tarifarios** conforme a lo autorizado por la CRE y previsto en los Artículos 137 y 138 de la LIE. Otros ingresos se reciben derivados de los servicios prestados y también regulados a **Suministradores** y servicios a otras subsidiarias de la CFE señalados como **Ingresos Inter-compañías** de acuerdo a los contratos formalizados. Adicionalmente se captan **Ingresos por Construcción de Obras y Servicios de Supervisión de Proyectos** pagados por los Desarrolladores inmobiliarios y los Ingresos por **Arrendamiento de instalaciones** de parte de las empresas arrendadoras. De concretarse los respectivos contratos, se contaría también con **Ingresos por servicios a redes particulares** que daría un mayor aprovechamiento a costos fijos de la empresa. Finalmente, se agrupan en **Otros Productos** todos los ingresos de menor participación en el flujo de la empresa por servicios diversos relacionados con los procesos de distribución de energía.

La **Estructura de Costos** proviene de todos los requerimientos para producir y proporcionar los bienes y servicios de la propuesta de valor, incluyendo recursos, actividades y otros derivados de asociaciones con terceros. La principal componente de

costos se encuentra en **Salarios y Prestaciones** de la plantilla productiva, seguida por las **Obligaciones Laborales** derivadas de la relación contractual, el costo de los insumos como **Materiales y Equipos** aplicados en la distribución de la energía eléctrica, **Servicios de Construcción y Mantenimiento** contratados con terceros, **Combustibles y Mantenimiento a vehículos** y **Servicios Varios** subcontratados como necesidades de los procesos propios. En esta estructura de costos se incluyen los resultantes **Costos Financieros** por los créditos utilizados, **Costos Fiscales** conforme al régimen tributario vigente, costo resultante de la **Energía Perdida excedente a la reconocida por CRE**, la parte del costo por **Depreciación no reconocida en la tarifa** por el regulador, **Costos Indirectos** de labores corporativas, los **Costos Inter-compañías** que se eroguen como contraprestación a servicios recibidos de otras empresas de CFE y **Otros Costos Varios** que incluyen los cuotas por operaciones con asociaciones, indemnizaciones, etc.

Los **Beneficios** representan el objetivo final del modelo, donde se obtiene el diferencial entre los costos y los ingresos, para un resultado financiero que permita cubrir el **Dividendo al Estado** mandado en la ley, incrementar el **Patrimonio Propio**, y cumplir las **Participaciones a asociados** derivadas de los acuerdos que llegue a comprometer la subsidiaria.

4. **INFRAESTRUCTURA.** - La infraestructura que hace posible producir la Propuesta de Valor y genera la Estructura de Costos antes mencionada, la integran los **Recursos Clave** de la empresa, las **Actividades Clave** para la producción y las **Asociaciones Clave** que complementan las operaciones con otras entidades, necesarias para cubrir el objeto del modelo.

Como **Recursos Clave** se consideran las propias **Líneas, Redes y Subestaciones** que constituyen la red general de distribución, con sus alcances geográficos y de capacidades para la provisión del Servicio público de distribución de Energía Eléctrica, negocio medular. También el **Capital Humano** que constituye la fuerza laboral competente, los **Edificios, Vehículos y Equipos** necesarios para la provisión de los servicios, los **Procedimientos** de trabajo que conforman el capital de experiencia desarrollado para lograr producir la oferta con el desempeño esperado y los **Sistemas**

Informáticos y de Comunicaciones que se han vuelto vitales como soporte tecnológico a los procesos.

A partir de los recursos anteriores se desarrollan las **Actividades Clave** del Modelo de Negocio, responsables de la producción y entrega de la Oferta. Partiendo de la permanente **Planeación y Proyectos** de infraestructura que garanticen las capacidades para distribuir la energía demandada anualmente. La **Construcción** de las obras de ampliación y modernización conforme a lo instruido por la SENER, y las derivadas de solicitudes y proyectos específicos. La **Operación** de las redes generales de distribución conforme a instrucciones de CENACE y necesidades del suministro. El **Mantenimiento** preventivo y correctivo que se requiera para el cumplimiento de los parámetros de Calidad, Confiabilidad, Continuidad y Seguridad emitidos por la CRE. Los **Servicios Comerciales de Campo** solicitados a través de los suministradores, así como los **Servicios Comerciales de Gabinete** con la integración de consumos y preparación de parámetros para facturación de las suministradoras. Englobados en un solo enunciado se incluyen los **Procesos de Apoyo**, administrativos y de naturaleza diversa que representan una componente en la estructura de costos que inciden en el reconocimiento de tarifas y en los balances financieros. Se destaca aparte como proceso de apoyo la **Gestión de Riesgos**, por su importancia sobre los ámbitos operativos, de infraestructura, estratégicos y financieros.

Lo correspondiente a **Asociaciones Clave** incorpora la participación de otras entidades en las operaciones de la subsidiaria, que inciden en la gestión de la estructura de costos y en la provisión de la oferta a los clientes. Como parte de ello se señala el **Corporativo** de CFE y sus vínculos financieros, administrativos y de relaciones laborales. También a **CFE Transmisión, CENACE y LAPEM** con vínculos técnicos. Todos los **Proveedores de Bienes y Servicios** que participan con los mismos en los recursos y actividades clave. También y de acuerdo a las facultades otorgadas a CFE Distribución, se dejan abiertas las posibilidades de convenir con **Asociados en proyectos** específicos, dentro de los cuáles se puede incluir al Instituto Nacional de Electricidad y Energías Limpias Instituto Nacional de Energías Eléctricas Limpias (**INEEL**), así como a **Universidades** y centros académicos.

A través del Modelo de Negocio se identifican los efectos sistémicos de cambios en cualquiera de sus elementos y su impacto final en los beneficios. Esto permite perfilar los

Planes de Negocio enfocando en los resultados financieros esperados los impactos de las condiciones macroeconómicas, de mercado, tarifarias, regulatorias, así como de las mejoras, innovaciones e iniciativas estratégicas que se plantean para apoyar la fortaleza financiera de la empresa. En ello se incluye el sendero de eficiencia marcado por el regulador y que se estará reflejando en el ingreso tarifario, así como el cumplimiento de los objetivos de EBITDA marcados por el Corporativo y Consejo de Administración.

Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones.

En el presente capítulo se compartirán las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio realizado, según los parámetros del Capítulo III de la investigación.

V.1 Conclusiones.

Actualmente la Empresa Productiva Subsidiaria del Estado denominada CFE Distribución cuenta con un nuevo Modelo de Negocio donde plasma sus ventajas competitivas que la diferencia del resto de las organizaciones con el propósito de crear valor al cliente y al Estado Mexicano, el cual le servirá de guía a las 16 Unidades de Negocio y estas a su vez a las 150 Zonas de Distribución.

V.2 Recomendaciones.

Las 34 propuestas de iniciativas estratégicas a evaluar deberán ser incorporadas al desdoble estratégico, previa validación a través del Plan de Negocios 2018-2021 el cual se le dará seguimiento en reuniones de evaluación y control donde participaran el Director General de Distribución y los Gerentes de las Unidades de Negocios con el propósito de garantizar el cumplimiento de los nuevos objetivos de la Empresa Productiva Subsidiaria del Estado denominada CFE Distribución.

El medio ambiente interno y externo es cambiante en este mundo globalizado, donde sobreviven las organizaciones que conserva a través del tiempo ventajas competitivas que las diferencian de su competencia y que crean valor al cliente y a la propia organización por lo que hay que estar constantemente a la expectativa para si es necesario adatar el Modelo de Negocio a los nuevos retos derivado a los cambios del entorno.

Referencias bibliográficas.

- AFUAH, A. (2004). *Business models: A strategic management approach*. New York, NY: McGraw-Hill/Irwin.
- AFUAH, A. y TUCCI, C. (2000). *Internet business models and strategies: Text and cases*. New York: McGraw-Hill Higher Education.
- CASADESUS-MASANELL, R. y RICART, J. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, 43, 195-215.
- CHESBROUGH, H. y ROSENBLOOM, R. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11: 529-555.
- CHRISTENSEN, C., JOHNSON, M. y KAGERMANN, H. (2008). Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*, 50-59.
- DAVENPORT, T., LEIBOLD, M. y VOELPEL, S. (2006). *Strategic Management in the Innovation Economy: Strategy Approaches and Tools for Dynamic Innovation Capabilities*. Erlangen: Publicis Wiley.
- DEMIL, B. y LECOCQ, X. (2010). Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency. *Long Range Planning*, 43: 227-246.
- DRUCKER, P. (1990). *The emerging theory of manufacturing*. HARVARD BUSINESS REVIEW, 68, 94-102.
- EISENMANN, T. R., HALLOWELL, R. y TRIPSAS, M. (2001). *Internet business models: texts and cases*. New York, NY: McGraw-Hill, Inc.
- GAMBARDELLA, A. y MCGAHAN, A. M. (2010). Business-model innovation: General-purpose technologies and their implications for industry structure. *Long Range Planning*, 43: 262-271.
- HAMEL, G. (2000). *Leading the revolution: how to thrive in turbulent times by making innovation a way of life*. New York: Plume Book.
- HAMEL, G. y PRAHALAD, C. (2005). *Strategic Intent*. Harvard Business Review, 83: 148-161.
- HAMEL,

- HERNADEZ, R., FERNANDEZ, C. y BAPTISTA, P. (2011). *Metodología de la Investigación*. (6ª Ed.). México; McGraw Hill.
- ITAMI, H. y NISHINO, K. (2010). Killing Two Birds with One Stone: Profit for Now and Learning for the Future. *Long Range Planning*, 43, 364-369.
- LOPEZ, P.R., (2002) *Innovación del modelo de negocio*: Madrid. España.
- MAGRETTA, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80, 86-93.
- SCHMID, B., ALT, R., ZIMMERMANN, H. y BUCHET, B. (2001). Anniversary edition: business models. *Electronic markets*, 11: 3-9.
- SKARZYNSKI, P. y GIBSON, R. (2008). *Innovation to the core: a blueprint for transforming the way your company innovates*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press.
- TEECE, D.J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43: 172-194.
- TIMMERS, P. (1998). Business models for electronic markets. *Electronic markets*, 8: 3-8.
- VISCIO, A. y PATERNACK, B. (1996). Toward a new business model. *Strategy y Business*, 20: 125-134.
- YUNUS, M., MOINGEON, B. y LEHMANN-ORTEGA, L. (2010). Building social business models: Lessons from the Grameen experience. *Long Range Planning*, 43: 308-325.
- ZOTT, C. y AMIT, R. (2010). Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*, 43: 216-226.