

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN

División de Estudios de Postgrado



Tesis:

***“Impacto de un Modelo de Negocio aplicado a la
Gestión de las PyME en México”***

Presentado por:

Jorge Javier González Quintanilla

Disertación presentada como requisito parcial para obtener el grado de:

Doctor en Filosofía con especialidad en Administración.

Ciudad Universitaria

San Nicolás de los Garza, Nuevo León, al 6 de Octubre del 2007.

i.- Aprobación de la tesis.....	3
ii.- Agradecimientos.....	4
iii.- Resumen.....	5
iiii.- Nomenclatura y abreviaciones.....	7

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN
División de Estudios de Postgrado

Tesis:

*“Impacto de un Modelo de Negocio aplicado a la
Gestión de las PyME en México”*

Presentada por:

Jorge Javier González Quintanilla

Aprobada por el Comité Doctoral:

Dr. Jesús Gerardo Cruz Alvarez
Presidente

Dr. Gustavo Alarcón Martínez
Secretario

Dr. José Nicolas Barragán Codina
1er. Vocal

Dr. Miguel Angel Palomo González
2do. Vocal

Dr. Mohammad H. Badii Zabeh
3er. Vocal

ii.- Agradecimientos.

A mi esposa Olga, mis hijos; Jorge, Ana Cecilia y José Roberto, motivo principal de superación en mi vida, buscando ser su ejemplo.

A mis compañeros de trabajo y amigos de toda la vida, por compartir sus conocimientos, experiencias, amistad y consejos, los cuales me ayudaron a crecer intelectualmente.

Al personal de las diversas instituciones, que con sus invaluable conocimientos y experiencia me ayudaron a desarrollar este proyecto de investigación de tesis, en especial a:

+ **Facultad de Contaduría Pública y Administración (FACPYA).**- Al Director de la Facultad, al Sub-Director de la Escuela de Graduados, al Comité Doctoral, a los Maestros de las diferentes asignaturas, a mi Asesor de Tesis, al Personal de Biblioteca y de la Administración de la Facultad.

+ **Incubadora de Empresas del Tec de Mty.**- Al personal docente y administrativo. A los emprendedores en sus diferentes etapas de incubación y en especial a los que participaron en el desarrollo de la presente investigación de tesis.

iii.- Resumen

El tema de la presente investigación de tesis se ubica en el campo de la administración de empresas, su objetivo es determinar el impacto en los resultados de una empresa al aplicar en su gestión un modelo de negocio.

Las empresas sujetas a estudio pertenecen a la categoría de Pequeñas y Medianas Empresas (PyME) en México.

Se busca demostrar que la utilización de un modelo de negocio diseñado específicamente para su gestión aporta valor para:

- (1) Las empresas consideradas en esta categoría, al mejorar sus resultados.
- (2) Las ciencias sociales, al aportar nuevos conocimientos, y como consecuencia,
- (3) Apoyar el desarrollo económico de nuestro país, a través de las empresas PyME.

El diseño del modelo de negocio se fundamenta en la premisa de constituirse como una herramienta de apoyo en la gestión de las empresas para mejorar sus resultados e implica la utilización de un modelo mental de conducta empresarial en el cual se representen los Componentes Clave Internos (CCI) de una empresa, que alineados previamente con respecto a su medio ambiente externo y agrupados de una manera sistémica y holística se ejecuten y controlen a través de procesos e indicadores de tal forma que la empresa logre un desempeño superior y alcance sus objetivos trazados en el tiempo.

Adicionalmente la herramienta de “modelo de negocio para gestión de empresas” debe ser considerada como una práctica de “clase mundial”, dado su contenido, propósito y relevancia en el disciplina de la administración de negocios.

Finalmente la aplicación del Modelo de Negocio en la gestión de empresas permite a éstas:

- (1)** Estructurar y alinear sus CCI en función a su medio ambiente externo (MAE).
- (2)** Ejecutar y controlar su operación.
- (3)** Evaluar su desempeño.

iii.- Nomenclatura y abreviaciones.

- A1P.- Administración en Una Página.
- ACS.- Administración de la Cadena de Suministro.
- B2B.- Business to Business.
- B2C.- Business to Consumer.
- BM.- Benchmarking
- BSC.- Balance Scorecard (Ficha de Seguimiento).
- CD.- Comité Directivo.
- CDE.- Centro de Desarrollo Empresarial.
- CCI.- Componentes Clave Internos.
- CCIS.-Componentes Clave Internos Secundarios.
- DG.- Director General.
- DIC.- Diseño de la Investigación de Campo.
- EEX.- Generación de Incubación de Empresas / Emprendedores.
- EE.- Enfoque Estratégico.
- EF.- Enfoque Funcional.
- EO.- Enfoque Operativo.
- EI.- Ejecución Impecable.
- EFQM. - European Foundation for Quality Management.
- EyC.- Evaluación y Control.
- FAC.- Formato Acción Correctiva.
- FCE.- Factores Críticos de Éxito.
- IC_aP.- Índice de Calidad de los Procesos.
- ISO.- International Standards for Operations
- IM.- Investigación de Mercado.
- IE.- Incubadora de Empresas.
- IP.- Índice de Productividad.
- ITESM.- Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey
- JEN.- Juntas de Equipo Natural.
- JIT.- Just in Time (Justo a Tiempo)
- KPI's. - Key Performance Indicators.
- MAE.- Medio Ambiente Externo.
- MAI.- Medio Ambiente Interno.

MBQA.- Malcom Baldrige Quality Award.

MDN o MGN.- Modelo de Negocio o Modelo de Gestión de Negocio

PyME.- Pequeña y Mediana Empresa.

MON.- Modelo Operativo de Negocio.

NSC.- Nivel de Servicio al Cliente.

OVe.- Oferta de Valor de la Empresa.

PIB.- Producto Interno Bruto.

PFT.- Proceso Fast Track.

PNLC.- Premio Nuevo León a la Calidad.

PNPFIA. - Políticas, Normas, Procedimientos, Formatos, Instructivos y Anexos.

PyME.- Pequeñas y medianas empresas.

R.H.- Recursos Humanos

RI.- Rentabilidad de la Industria.

RV.- Revisión Vertical.

SGC.- Sistema de Gestión de la Calidad

TQM.- Total Quality Management.

TI.- Tecnología de Información.

WCP.- World Class Process.

5's.- Programa participativo para organizar las áreas de trabajo por el propio personal.

7 HB.- Siete Herramientas Básicas para análisis y solución de problemas.

Tabla de contenido

	Página
Introducción.....	14
Capítulo 1.- Planteamiento del Problema.....	16
1.1. Gestión Empresarial	16
1.2. Importancia de las PyME.....	17
1.3. Problemática de las PyME	19
1.4. Planteamiento del problema.....	21
1.5. Justificación de la investigación.....	21
1.6. Preguntas de investigación.....	22
1.7. Alcance de la investigación.....	22
1.8. Comentarios.....	22
Capítulo 2.- Objetivo e Hipótesis de la Investigación	24
2.1. Objetivos de la investigación.....	24
2.2. Hipótesis de investigación.....	24
2.3. Operatividad de la hipótesis de investigación.....	24
2.4. Resultados.....	25
2.5. Comentarios.....	26
Marco Teórico	
Capítulo 3.- Modelo de Gestión de Negocio.....	27
3.1. Autores contemporáneos.....	27
3.1.1. Modelo de Negocio de Jonson y Scholes.....	28
3.1.2. Modelo de Negocio de Porter.....	29
3.1.3. Modelo de Negocio de Ansoff y McDonell.....	30
3.2. Autores recientes.....	32
3.2.1. Funcionalidades del Modelo de Negocio.....	33
3.2.2. Innovación Disruptiva.....	38
3.2.3. Definición de Modelo de Negocio.....	38
3.2.4. Comparación de contenidos.....	39
3.2.5. Integración de elementos y definición de Modelo de Negocio.....	40
3.2.6. Pensamiento Sistémico.....	41
3.2.7. El ciclo para el desarrollo de nuevos modelos de negocio.....	43
3.2.8. Perspectiva y definición de Modelo de Negocio.....	45
3.2.9. Estrategia y Modelo de Negocio.....	49
3.2.10. Implementación y ejecución del Modelo de Negocio.....	49
3.2.11. El triángulo del negocio.....	51
3.2.12. El efecto tiempo.....	51
3.2.13. Enfoque holístico.....	52
3.2.14. Uso y potencialidad del concepto de Modelo de Negocio.....	53
3.2.15. Balance Scorecard.....	53
3.3. Modelo de Negocio como una abstracción de la estrategia.....	54
3.4. Componentes Clave Internos (CCI).....	58
3.4.1. Malcom Baldrige Quality Award (MBQA).....	59
3.4.2. Modelo Premio a la Calidad Europeo.....	60
3.4.3. Premio Nuevo León a la Calidad.....	61

3.4.4. Premio Nacional de Calidad (México).....	62
3.5. Objetivos de una empresa PyME.....	64
3.5.1. Otros conceptos relacionados.....	67
3.5.2. Gestión de negocios PyME.....	69
3.6. Propuesta empírica de Modelo de Negocio.....	70
3.7. Modelo Integral de Negocio (I).....	71
3.8. Modelo de Gestión de Negocios (II).....	73
3.9. Modelo de Gestión de Procesos (III).....	74
3.10. Modelo de Gestión Infraestructura (IV).....	75
3.11. Comentarios.....	76
Capítulo 4.- Planeación Estratégica.....	78
4.1. Medio ambiente externo e interno.....	79
4.1.1. Medio ambiente externo (MAE).....	79
4.1.2. Medio ambiente interno (MAI).....	79
4.2. Enfoque Estratégico.....	80
4.3. Diagnóstico en base al MAE (Amenazas y oportunidades).....	81
4.4. Estrategias Competitivas.....	85
4.4.1. Estrategias competitivas genéricas.....	85
4.4.2. Componentes para el análisis del competidor.....	86
4.5. Diagnóstico en base al MAI (Fuerzas y debilidades).....	86
4.6. Competencia en la globalización.....	87
4.6.1. Problemática general.....	88
4.6.2. Estímulos para la globalización.....	88
4.6.3. Decisiones estratégicas.....	89
4.7. Comentarios.....	89
Capítulo 5.- Sistemas de Gestión.....	91
5.1. Gestión de los Componentes Clave Internos (CCI).....	91
5.2. Gestión de procesos (GP).....	92
5.2.1. El “Diagrama”.....	95
5.2.2. Los componentes de Gestión de Procesos.....	97
5.2.2.1. Parte I. Componentes Base.....	99
5.2.2.2. Parte II. Normas Internacionales.....	100
5.2.2.3. Parte III. Objetivos y Políticas del SGP.....	104
5.2.2.4. Parte IV. Toda la Organización.....	108
5.2.2.5. Parte V. Revisión de Elementos.....	117
5.3. Gestión de la Tecnología.....	120
5.4. Gestión del Recurso Humano.....	122
5.4.1. Captación de R.H. (R, S, C, I).....	125
5.4.2. Planeación y Organización.....	125
5.4.3. Compensaciones y Nómina.....	125
5.4.4. Administración de Personal y Relaciones Laborales.....	125
5.4.5. Seguridad, Higiene y Protección.....	126
5.4.6. Capacitación y Desarrollo.....	126
5.4.7. Productividad y Calidad.....	126
5.6. Comentarios.....	128
Capítulo 6.- Diseño de la Investigación.....	131
6.1. Línea de investigación.....	131

6.2. Características de la muestra y del estudio.....	132
6.3. Comentarios.....	133
Capítulo 7.- Análisis de Resultados.....	134
7.1.- Línea de investigación.....	134
7.2.- Coeficiente Alfa de Cronbach.....	138
7.3 Modelo de Análisis de Regresión Multivariado.....	141
7.3.1. Análisis de Regresión: Calidad (Y1).....	141
7.3.2. Análisis de Regresión Productividad (Y2).....	144
7.3.3. Análisis de Regresión Rentabilidad (Y3).....	146
7.3.4. Análisis de Regresión: Competitividad (Y4).....	148
7.3.5. Optimización de correlaciones (Stepwise).....	150
7.4.- Comentarios.....	153
Capítulo 8.- Conclusiones.....	155
8.1. Marco Teórico.....	155
8.2. Desarrollo Marco Empírico.....	156
8.3. Objetivos.....	159
8.4. Hipótesis de investigación.....	161
8.5. Resumen.....	161
8.6. Desarrollo futuros.....	164
Capítulo 9.- Referencias bibliográficas.....	165
Capítulo 10.- Anexos.....	169
10.1. Encuesta.....	170
10.2. Actividades de soporte y retroalimentaciones.....	172
10.2.1. Dirección de Educación y Liderazgo Empresarial.....	174
10.2.2. Participantes a los seminarios.....	175
10.2.3. Emprendedores etapa Incubación.....	189
10.2.4. Participantes implementación Post-incubación.....	193
 Índice de tablas, gráficas y ecuaciones.	
Tablas.	
3.1. Funcionalidades del Modelo de Negocio	32
3.2. Elementos Clave que forman el Modelo de Negocio.....	53
3.3. Comparación de factores en los premios a la calidad	63
3.4. Factores comunes de los Modelos de Desempeño Empresarial	63
3.5. Resumen de Aportaciones (Marco Teórico).....	77
4.2. Expectativas de los involucrados en el proceso de negocio	126
7.1. Evaluación Cuantitativa (Variables Dependientes)	135
7.2. Matriz de Sensibilidad (R, F, t)	150
7.3. Variable dependiente: “Calidad”.....	151
7.4. Variable dependiente: “Productividad”.....	151
7.5. Variable dependiente: “Rentabilidad”.....	152
7.6. Variable dependiente: “Competitividad”.....	152
7.7. Resumen de resultados Análisis Multivariado (SPSS).....	154
8.1. Convergencias y Divergencias (Marco teórico).....	158

10.1. Evaluaciones de los módulos impartidos	175
Gráficas.	
1.1. Composición del empleo en México.....	17
1.2. Composición del PIB en México	18
1.3. Composición de las empresas en México	18
1.4. Contribución fiscal de las PyME	19
1.5. Tasa de crecimiento y mortalidad de las PyME en México.....	20
3.1. Modelo de Negocio de Jonson / Scholes	28
3.2. Modelo de Negocio de Porter	29
3.3. Modelo de la Cadena de Valor de Porter	30
3.4. Modelo de Negocio de Dirección Estratégica	31
3.5. Elementos Clave del Modelo de Negocio.....	40
3.6. Perspectiva sistémica del desarrollo de nuevos modelos de negocio	42
3.7. Ciclo de la reinención del modelo de negocio de una empresa,.....	44
3.8. Representación jerárquica del concepto de Modelo de Negocio	47
3.9. Implementación Modelo de Negocio	50
3.10. Triángulo de Negocio	51
3.11. Modelo de Negocio y estrategia	55
3.12. Relación de conceptos: Estrategia, Modelo de Negocio y Empresa	56
3.13. Modelo del Premio Baldrige al Desempeño Empresarial	59
3.14. Modelo del Premio a la Calidad (EFQM)	60
3.15. Modelo del Premio Nuevo León a la Calidad.....	61
3.16. Modelo del Premio Nacional de Calidad (México).....	62
3.17. Modelo Integral de Negocio (I).....	71
3.18. Modelo Integral de Negocio (I) con var. dependientes e independientes.....	72
3.19. Modelo de Gestión de Negocios (II).....	73
3.20. Modelo de Gestión de Procesos (III)	74
3.21. Modelo de Gestión Infraestructura (IV).....	75
4.1. Planeación Estratégica dentro del Modelo de Negocio.....	78
4.2. Diagrama de Fuerzas Competitivas Básicas	84
4.3. Diagrama de Análisis del Competidor	86
4.4. Diagnóstico y análisis interno.....	90
5.1. Esquema del Sistema de Gestión de Procesos (SGP).....	93
5.2. Sistema de Gestión de Procesos (SGP).....	95
5.3. Esquema de los Componentes de Gestión de Procesos	98
5.4. Parte I Componentes Base	99
5.5. Parte II Normas Internacionales	100
5.6. Parte III Objetivos y Políticas del SGP	104
5.7. Parte IV Toda la Organización	108
5.8. Parte V Revisión de Elementos	117
5.9. Esquema de Gestión de la Tecnología.....	121
5.10. Esquema de Gestión del R.H.	123
5.11. Esquema del Sistema de R.H.....	124
5.12. Lealtad en base a Creación de Valor.....	127
5.13. Esquema de Componentes Clave Internos (CCI).....	129
7.1. Índice de Rentabilidad Uafir sobre activos netos (promedio).....	135
7.2. Índice de Calidad (NSC).....	136
7.3. Índice de Productividad (Gastos).....	137
7.4. Índice de Rentabilidad (Uair).....	137

7.5. Índice de Competitividad (Ventas).....	138
8.1. Resultados del Análisis de Regresión Multivariado.....	163
Ecuaciones.	
7.1. Modelo de Análisis de Regresión Lineal Múltiple.....	141
7.2. Ecuación de Regresión: Calidad (Y1).....	141
7.3. Ecuación de Regresión: Productividad (Y2).....	144
7.4. Ecuación de Regresión: Rentabilidad (Y3).....	146
7.5. Ecuación de Regresión: Competitividad (Y4).....	148

Introducción

La tarea más importante para todo estudiante de nivel doctorado es seleccionar el tema de investigación de su tesis, encontrar y desarrollar exitosamente un tema que sea su propia huella digital en el ámbito del conocimiento, algo inédito y original, de gran aportación de valor a las ciencias sociales, es algo por demás trascendente y un verdadero reto profesional.

Con base en lo anterior y buscando que la investigación tenga una aplicación práctica para las empresas, el tema seleccionado se refiere al diseño de un modelo de negocio que aplicado a las pequeñas y medianas empresas contribuya a la obtención de sus resultados proyectados y le ayude para lograr su permanencia en el tiempo.

Si bien el tema de administración de empresas es algo común en el ámbito del conocimiento y sobretodo ampliamente explicado en las ciencias sociales, desde varios puntos de vista, por un sinnúmero de autores, la intención es desarrollarlo bajo la temática de un modelo de negocio y que en forma integral sea aplicable a la gestión de las PyME en México, algo no hecho anteriormente.

Como parte importante del planteamiento del problema se presenta la contribución de las PyME en la economía mexicana, su problemática desde el punto de vista de gestión empresarial (capítulo 1), siendo éste el planteamiento central de la tesis. Los objetivos e hipótesis de investigación buscan demostrar el impacto de un modelo de negocio aplicado en la gestión de las PyME (capítulo 2). En el marco teórico son desarrollados los conceptos analítico-descriptivos de: Modelo de Gestión de Negocios el cual se desarrolla con una mezcla de contenido teórico y empírico (capítulo 3).

Los componentes clave internos de una empresa son descritos a través de la Planeación Estratégica (capítulo 4), Sistema de Gestión de Calidad, Recursos Humanos y Tecnología, en específico la Tecnología de Información (capítulo 5).

Estos tres capítulos (3, 4 y 5) permiten contar con un sólido marco teórico-práctico de referencia como plataforma para el diseño de la investigación de campo de esta tesis (capítulo 6).

A través de la línea de investigación en gestión estratégica se describe detalladamente los resultados obtenidos (capítulo 7).

Dadas las características del tema de esta tesis se busca que la aportación al conocimiento de las ciencias sociales, en cuanto a la administración de empresas, sea de un alto valor, lo que obliga a que el tipo de investigación sea desarrollado a través de un caso práctico, de la implementación del concepto de modelo de negocio.

Como resultado de la investigación se detallan las conclusiones y recomendaciones (capítulo 8), así como las acciones de investigación futuras para el tema de Modelo de Gestión de Negocios.

Finalmente la metodología y el concepto de modelo de negocio; sus diagramas, tablas y esquemas fueron registrados ante el Instituto Nacional del Derecho de Autor.

Lo que a continuación encontraremos es un recorrido por el campo de las ciencias sociales en el tema de administración de empresas, en específico sobre una metodología para mejorar su desempeño y permanencia en el tiempo a la que denominaremos Modelo de Negocios aplicado a la Gestión de las PyME en México.

Capítulo 1

Planteamiento del Problema

1.1. Gestión Empresarial

El desempeño y los resultados de una empresa dependen significativamente del grado de alineación de los componentes que forman su medio ambiente interno con respecto a su medio ambiente externo, Ansoff y McDonnell (1997).

Para complementar lo anterior podemos afirmar también que la dinámica y evolución de una empresa debe ser explicada bajo la circunstancia de un organismo en constante evolución, Hersey, Blanchard, y Jonson (1998), lo que nos obliga a que esta alineación sea continua y eficaz. Adicionalmente podemos agregar que el comportamiento de las organizaciones es caótico, Wheeler (1999), temas como: información, conectividad, globalización, competencia, tecnología, procesos, sistemas, capital intelectual, insumos, y competencias clave, por mencionar sólo algunos, requieren de una estructuración y alineación continua para una gestión adecuada y permanente del negocio.

Por otro lado, la escasez de recursos tanto físicos como humanos, y la ausencia de una sólida formación en el campo empresarial en los administradores de empresas complican ésta situación.

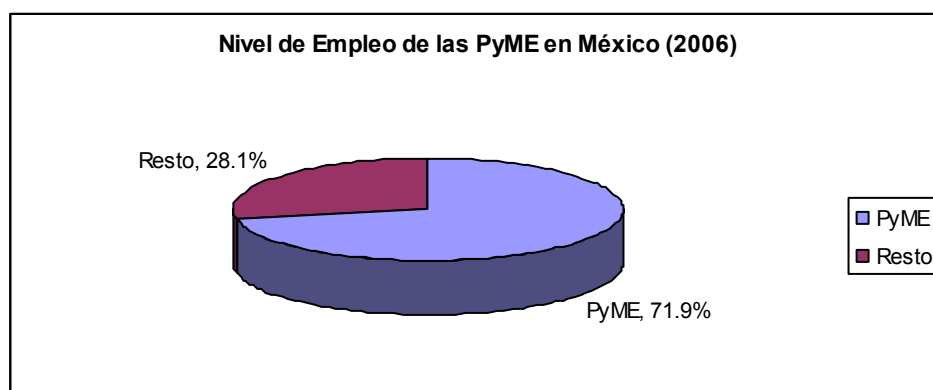
Lo anterior requiere de herramientas que faciliten la formación y el desarrollo empresarial así como la identificación, alineación y gestión de los componentes que inciden en el desempeño de una empresa, de modelos de negocio que permitan la obtención de los resultados proyectados.

Osterwalder, Pigneur, y Tucci (2005) mencionan que el concepto de modelo de negocio está todavía en debate en cuanto a su rol en las empresas, que ha sido poco desarrollado y es algo todavía confuso, que éste debe ser entendido de una manera más holística de tal forma que incluya a todos sus elementos. Que debe ser una herramienta que permita expresar todos sus elementos, sus interrelaciones y la lógica específica del negocio. Y que requiere todavía de ser explicado más allá de lo que actualmente se tiene, a un nivel superficial. Que actualmente cuando se habla de modelo de negocio sólo se refieren a partes de éste, Linder y Cantrell (2000).

1.2. Importancia de las PyME

En México, un país considerado como en vías de desarrollo y que requiere de un considerable y acelerado impulso a su economía, encontramos que las empresas clasificadas como PyME tienen una participación significativa en su economía. De acuerdo a un estudio de la EGADE del Tec de Mty (Gpo. Reforma, 2007) las PyME en México destacan en América Latina como las empresas que más riqueza y empleo generan para su país, ya que generan el 71.9% del empleo y contribuyen en más de un 52% al Producto Interno Bruto.

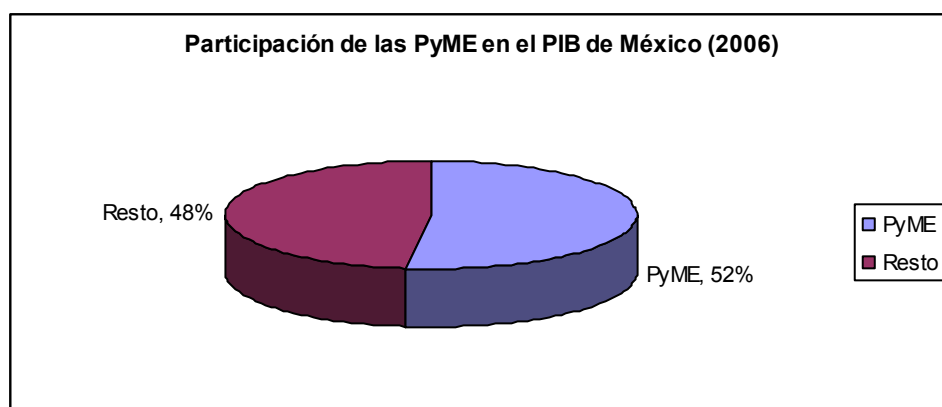
Gráfica 1.1. Composición del empleo en México



Planteamiento del Problema

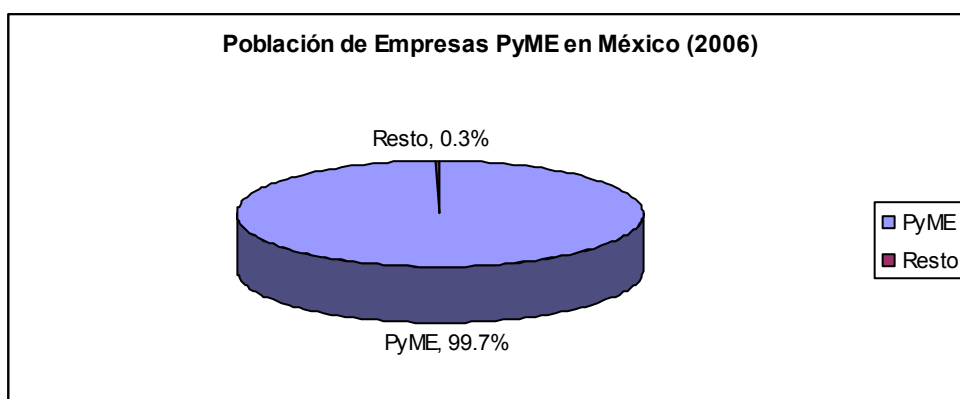
Esta gráfica nos muestra que de cada 100 puestos de trabajo, 71.9 corresponden a este segmento de empresas. Esta tasa de empleo es significativa dado el hecho de que México es considerado como un país en vías de desarrollo y con tasas bajas de ingreso económico de la población, por lo que la contribución de las PyME a la economía y a su desarrollo es todavía mucho mayor.

Gráfica 1.2. Composición del PIB en México



Esta gráfica nos muestra que el 52% del PIB de México proviene de las empresas consideradas como PyME, cifra por demás importante, INEGI 2006.

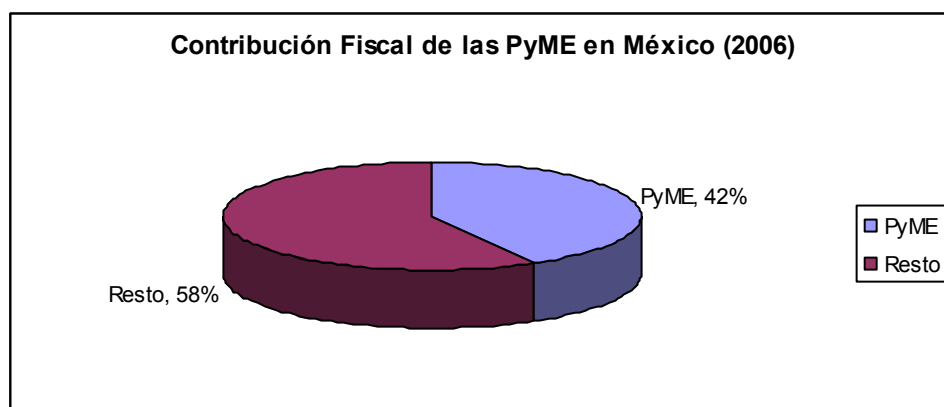
Gráfica 1.3. Composición de las empresas en México



Planteamiento del Problema

Esta gráfica nos muestra que en la población empresarial en México, de cada 100 empresas, el 99.7% de ellas son consideradas como PyME. Aproximadamente 8.5 millones de empresas registradas en el país están clasificadas en esta categoría.

Gráfica 1.4. Contribución fiscal de las PyME



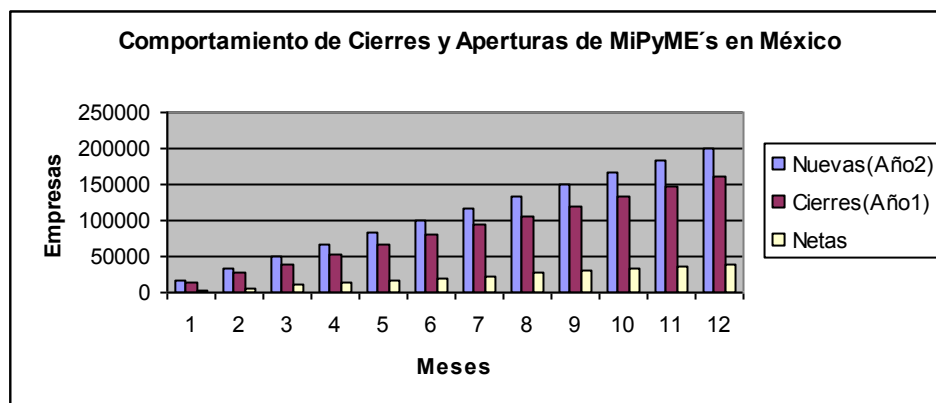
Esta gráfica nos muestra que las PyME aportan el 58% de la recaudación fiscal obtenida por las autoridades (Secretaría de Economía, 2006).

1.3. Problemática de las PyME

Según la presentación interactiva de la Encuesta Nacional de Empleo y Ocupación, del INEGI señalan que de 11.6 millones de trabajadores independientes, 16.8% se inició como emprendedor formal al cierre del tercer trimestre del 2006. Esto significa que por lo menos 1.9 millones de personas se integraron formalmente a la economía, de las cuales el 47% proviene de estratos económicos bajo y medio y 43% tiene estudios de primaria incompleta a primaria. El Director de la aceleradora e incubadora de negocios Endeavor, Fernando Fabre (Grupo Reforma, 2007), menciona que los negocios que abren los emprendedores son producto del desempleo o de personas que no tienen experiencia laboral, lo cual indica la necesidad de contar con herramientas que les ayuden a estructurar su empresa desde su inicio.

El estudio de la EGADE menciona que las PyME en México enfrentan un reto muy particular, estiman que de las 1.9 millones de personas que iniciaron un negocio formal, el 80% de estas fracasó.

Gráfica 1.5. Tasa de crecimiento y mortalidad de las PyME en México



Esta gráfica anterior nos muestra como se comportan el índice de mortalidad y de crecimiento, así como el número neto de empresas PyME creadas con una diferencia de un año en México.

La tasa estimada de crecimiento diario son de 638 empresas, tomando como base que aproximadamente 200,000 PyME son creadas cada año (INEGI, tercer trimestre 2006). Para efectos de simplificar la presentación se estimaron datos promedio para el período de un año.

De lo anterior podemos suponer -a priori- que existen factores clave a considerarse en la creación y operación de una empresa y que al no desarrollarse adecuadamente ocasionan el cierre de sus operaciones.

Con lo anterior podemos deducir que se requieren herramientas para mejorar su desempeño y así poder asegurar su subsistencia en el tiempo (Compite 2006, Crece 2004, Secretaría de Economía 2006, et al.).

1.4. Planteamiento del Problema.

En resumen de lo anterior podemos establecer como planteamiento del problema lo siguiente:

(1) En México el 80% de las empresas consideradas como PyME dejan de operar al año de haberse establecido (EGADE Tec de Mty, 2007).

(2) Las empresas PyME requieren de herramientas para mejorar su desempeño y asegurar su subsistencia en el tiempo (Compite, 2003, Crece, 2004, Secretaría de Economía, 2003, et al.).

1.5. Justificación de la investigación

De lo cual podemos deducir que a pesar de tener una tasa de creación de 638 empresas por día, el 80% deja de operar al primer año de, esto en relación a la carencia de herramientas para mejorar su desempeño.

Adicionalmente en la investigación se busca demostrar cualitativa y cuantitativamente que la herramienta “modelo de negocio” mejora el desempeño de una empresa y le permite estructurarla y operarla más eficientemente, que permite alinear los componentes que forman su Medio Ambiente Interno (MAI) con respecto a los componentes que conforman su Medio Ambiente Externo (MAE), y así convertirse en una herramienta eficaz para los administradores de empresas y sus integrantes, buscando con esto mejorar los resultados proyectados en el tiempo.

1.6. Preguntas de investigación

1.- ¿Será factible **construir** y aplicar un Modelo de Gestión de Negocios (MGN) de tal forma que queden alineados los CCI de una empresa con respecto a su MAE?,

2.- ¿Será factible **medir** la contribución de los CCI en los resultados de una empresa?

3.- ¿Será factible **mejorar** los resultados de una empresa a través de un MGN?

1.7. Alcance de la investigación

El diseño y aplicación del modelo de negocio tiene como alcance el segmento de empresas considerado como PyME en México.

1.8. Comentarios

1. La contribución de las PyME en la economía de México nos lleva a considerarlas como plataforma clave para el desarrollo económico del país, por lo que la creación y aplicación de herramientas que apoyen su crecimiento y le ayuden a mejorar su desempeño es una tarea prioritaria de los investigadores.

2. Dada la tasa de mortalidad de las PyME en México se deben aportar soluciones a la problemática que enfrentan.

3. El hecho de que las PyME puedan contar con herramientas que permitan mejorar su gestión y desempeño abre una serie de oportunidades para establecer nuevas bases para el conocimiento de este tema en las ciencias sociales.

Planteamiento del Problema

Si bien es cierto que existen otros ingredientes que sumados hacen que las empresas tengan éxito, se busca demostrar que el tema de MGN aporta un valor fundamental para el su desarrollo orgánico e integral a través de la identificación, análisis y ejecución de las variables clave que inciden en su operación, y buscan la obtención de un desempeño superior y sostenido en el tiempo.

4. Es factible demostrar que la herramienta a desarrollar de Modelo de Negocio ayuda a los emprendedores y administradores de empresas a crear nuevos “modelos mentales” (nos sirven para interpretar la realidad), Hessen (2003), de “conducta empresarial”, Senge (1997) los cuales les faciliten la gestión de sus empresas.

En el capítulo dos siguiente se detallan los objetivos y la hipótesis de investigación.

Capítulo 2

Objetivos e Hipótesis de la Investigación

2.1. Objetivos de la investigación

1.- Desarrollar un Modelo de Gestión de Negocio el cual contenga los Componentes Clave Internos de una empresa, definidos como: (1) Gestión Estratégica, (2) Gestión de Procesos, (3) Gestión de Recursos Humanos y (4) Gestión de la Tecnología.

2.- Evaluar el impacto de aplicar un Modelo de Gestión de Negocios y de sus Componentes Clave Internos en la obtención de resultados de una empresa, definidos como: (1) Calidad, (2) Productividad, (3) Rentabilidad, y (4) Competitividad.

2.2. Hipótesis de investigación

Existe una relación positiva directa entre la aplicación de los Componentes Clave Internos de una empresa y la obtención de sus resultados, a través de un Modelo de Gestión de Negocio.

2.3. Operatividad de la hipótesis de investigación

Dados los antecedentes de la **no** aplicación del concepto de modelo de negocio en las PyME es necesario desarrollar un tipo de investigación longitudinal, esto es, desarrollar una investigación en donde se implemente la herramienta diseñada bajo el tema de “modelo de negocio”, durante un período de tiempo determinado, para poder comprobar la hipótesis

planteada. Adicionalmente será necesario desarrollar actividades de soporte al tema para elaborar el material necesario.

Para efectos de medición, el estudio de investigación debe considerar adicionalmente un análisis transeccional-causal para determinar el impacto de las variables consideradas como CCI y que integradas e implementadas a través del MGN se puedan contestar las preguntas, objetivos e hipótesis planteadas.

Dado el efecto de gradualidad de los conceptos se aplicarán las siguientes escalas de medición:

- Para identificar la presencia: Binaria (0:1), y
- Para identificar intensidad: Grados de aplicación Likert (1:7).

2.4. Resultados

En base a los resultados, producto de la investigación realizada, se busca demostrar la validez de la hipótesis de investigación, adicionalmente se busca demostrar la factibilidad de que la metodología del MGN sea aplicable a las PyME en México, a través de un proceso previamente establecido y que a su vez sirva de plataforma para la aportación de nuevos conocimientos en el campo de las ciencias sociales, en el tema de administración de negocios. Con lo anterior se está demostrando que los resultados de una empresa están en función directa de la administración de sus principales componentes clave a través del MGN.

2.5. Comentarios

A través de la comprobación de la hipótesis de investigación estamos buscando la aportación de:

- (1) Nuevos conocimientos a las ciencias sociales en el campo de la administración de empresas, en específico en el tema de MGN.
- (2) Valor a la gestión de las empresas consideradas como PyME en México.
- (3) Mayores oportunidades de desarrollo económico y social de México.

En el siguiente capítulo (3), pasaremos a describir el marco teórico que conforma el tema de MGN, sus principales componentes así como los objetivos básicos de una empresa (Calidad, Productividad, Rentabilidad y Competitividad).

Capítulo 3

Modelo de Gestión de Negocio

En el presente capítulo detallaremos el marco teórico correspondiente al tema Modelo de Gestión de Negocio, para hacerlo utilizaremos la literatura disponible y una propuesta empírica obtenida del estudio de caso realizado durante la investigación de campo.

Para explicar el estado del arte del concepto de modelo de negocio dividiremos en dos tipos la literatura disponible, autores contemporáneos y recientes.

3.1. Autores contemporáneos

De la literatura disponible se seleccionaron a tres autores para la construcción del marco teórico, siendo los siguientes:

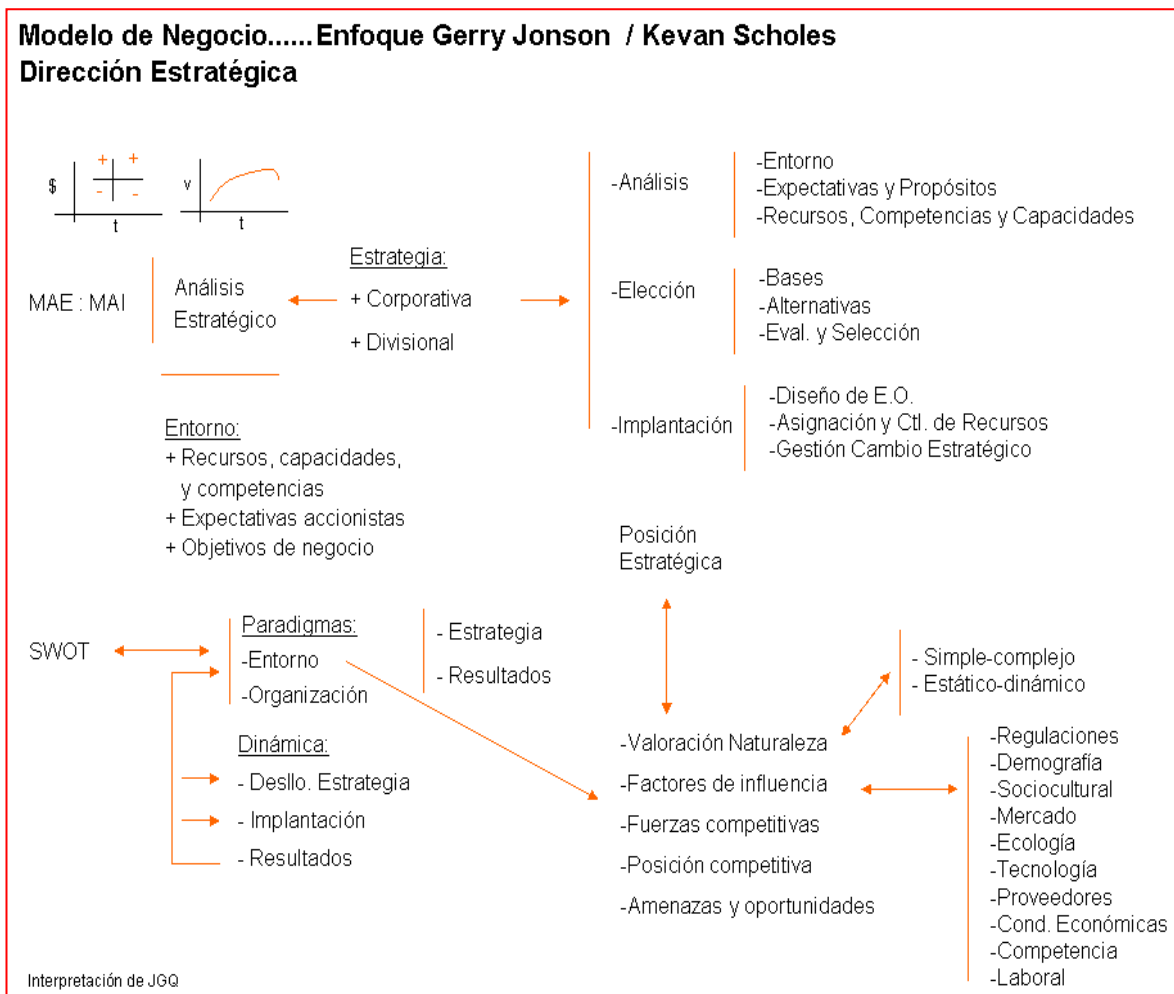
1. Jonson y Scholes, (2001).
2. Porter, (1986).
3. Ansoff y McDonnell, (1997)

De estos detallaremos en forma gráfica los conceptos que sobre modelo de negocio tienen definido dicho autores.

3.1.1. Modelo de Negocio de Jonson y Scholes

Para explicar los conceptos de Jonson y Scholes con respecto al modelo de negocio se elaboró la siguiente gráfica tomando como base su libro de Dirección Estratégica publicado en 2001.

Gráfica 3.1. Modelo de Negocio de Jonson / Scholes (2001)

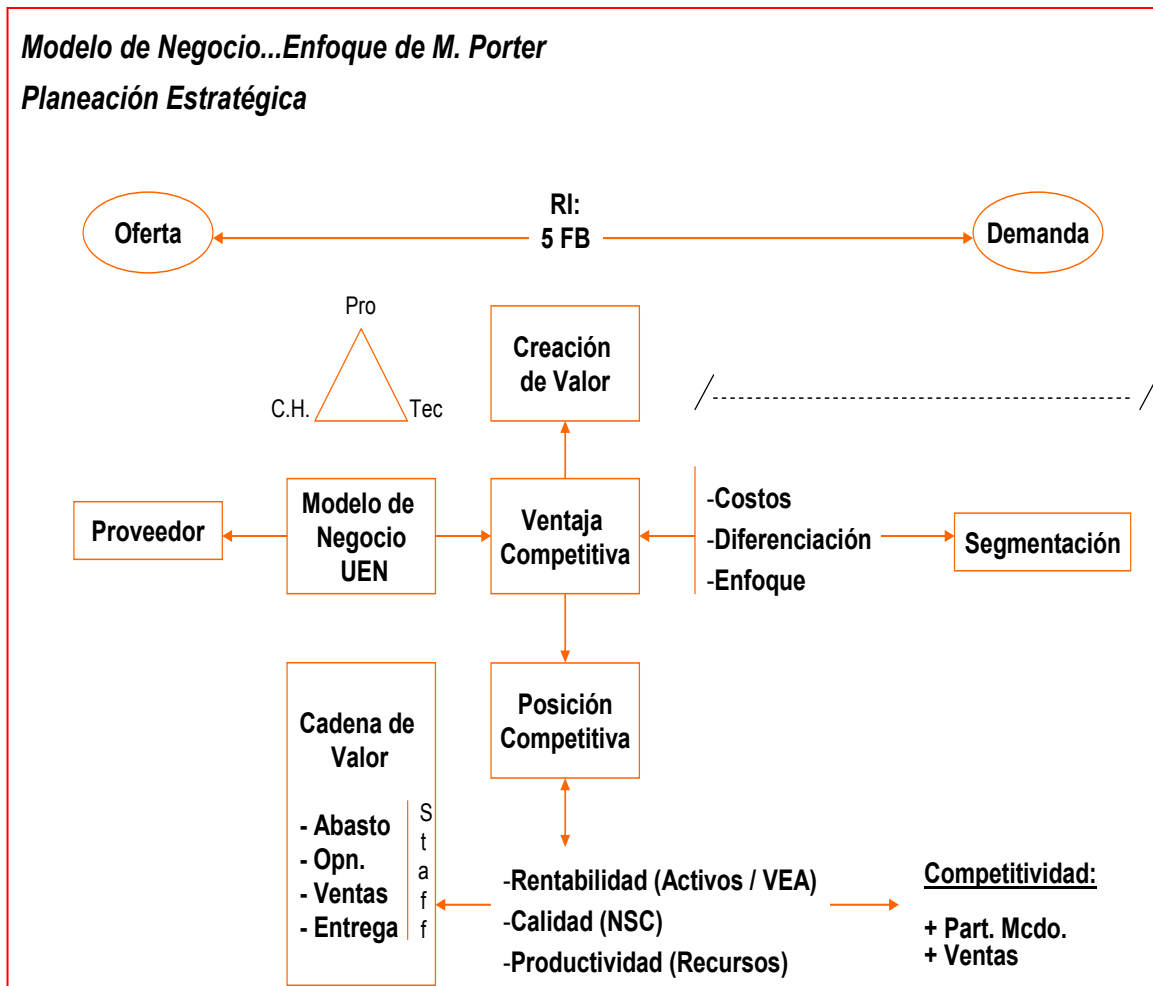


Como podemos observar en la gráfica, la propuesta de Jonson y Scholes (2001) se enfoca principalmente en la macro del ambiente externo y en el parte estratégica del negocio.

3.1.2. Modelo de Negocio de Porter.

Para explicar los conceptos de Porter con respecto al modelo de negocio se elaboró la siguiente gráfica tomando como base su libro de Estrategia Competitiva publicado en 1986.

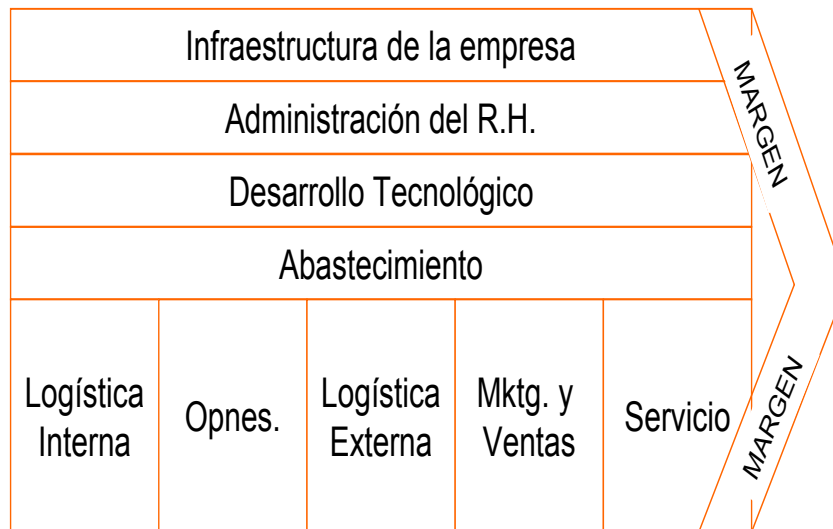
Gráfica 3.2.- Modelo de Negocio de Porter (1986).



La aportación de valor de este modelo es en el énfasis de la parte estratégica de la empresa.

En la siguiente gráfica se representa el concepto de “Cadena de Valor” de Porter.

Gráfica 3.3. Modelo de la Cadena de Valor de Porter

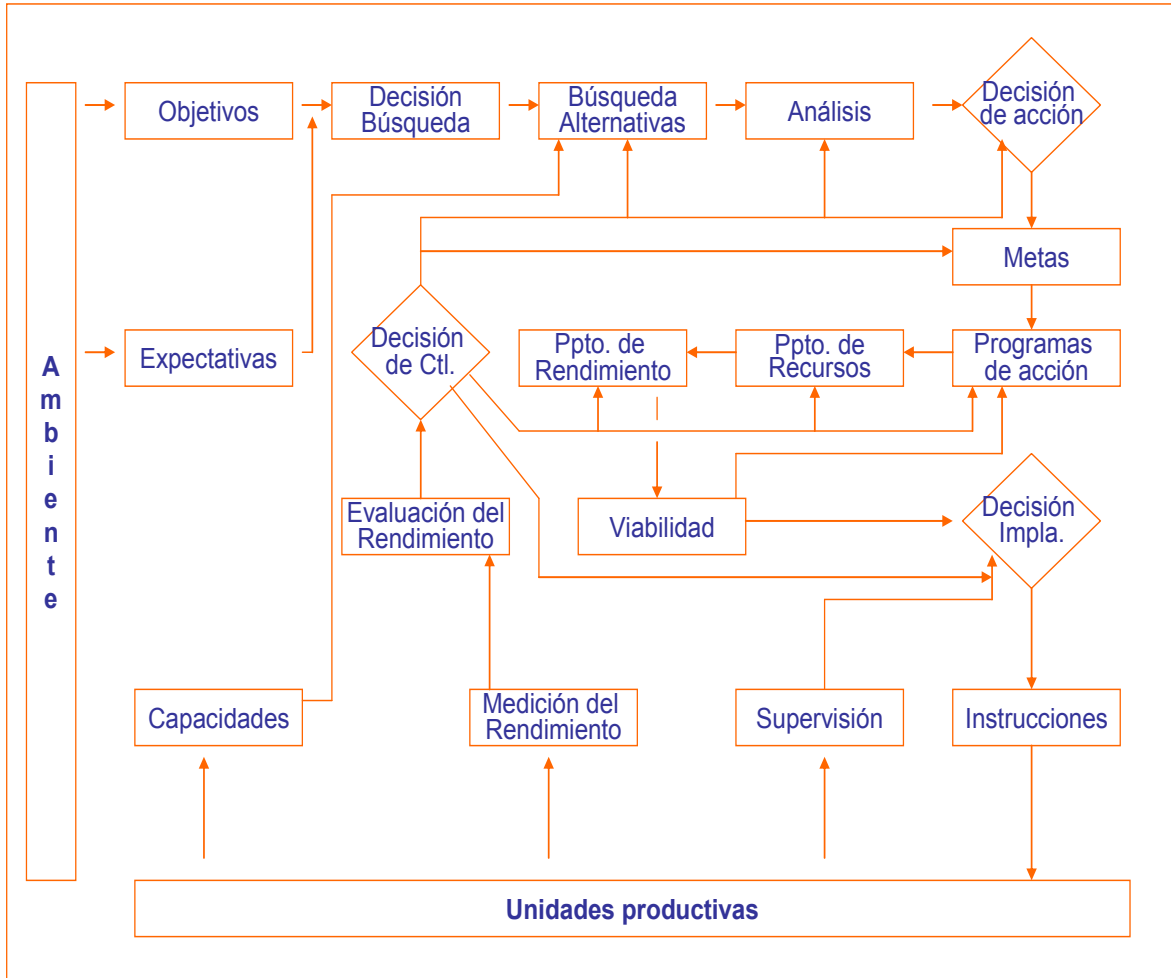


En esta gráfica Porter (1986) señala en el tema de cadena de valor como las funciones necesarias para la generación de valor de una empresa, de acuerdo a su giro. En éste se identifican las actividades primarias o de línea, directamente relacionadas con la operación del negocio y las de apoyo, que son las que permiten que las primarias se den. Estas actividades consideradas en la cadena de valor tienen como finalidad el operar y crear ventajas competitivas.

3.1.3. Modelo de Negocio de Ansoff y McDonnell

Para explicar los conceptos de Ansoff y Mc Donnell con respecto al modelo de negocio se elaboró la siguiente gráfica tomando como base su libro de Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial publicado en 1997 sobre este tema.

Gráfica 3.4. Modelo de Negocio de Dirección Estratégica, Ansoff y McDonnell, (1997).



Como podremos observar su aportación es hacia el proceso interno de la empresa enfocado a los procesos relacionados con la planeación y búsqueda de mejores escenarios de desempeño de la empresa, interrelacionados con las unidades productivas, representados como un ciclo o proceso continuo, identificando al menos tres partes principales:

1. Dirección,
2. Implantación,
3. Control de la operación de la empresa.

Una de las conclusiones para estos tres autores es que no utilizan el concepto de modelo de negocio para explicar el comportamiento y los elementos de una empresa, sino más bien describen de una manera puntual los temas relevantes de la gestión de una empresa.

3.2. Autores recientes

Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005), señalan que el concepto de modelo de negocio es relativamente reciente, se mencionó por primera vez en un artículo académico en 1957 (Bellman y Clark, 1957), y como título de un escrito en 1960 (Jones, 1960), se menciona que realmente se utilizó de una manera más amplia hacia fines de los 90's coincidiendo con el advenimiento del internet en los negocios.

Mencionan que la principal aportación, del modelo de negocio, es la creación de conceptos y herramientas que ayuden a los responsables a entender y administrar la lógica del negocio, pudiendo clasificar a las aportaciones del modelo de negocio en quince funcionalidades o acciones concretas buscando mejorar el desempeño de la empresa, las cuales se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 3.1. Funcionalidades del Modelo de Negocio

Funcionalidades del Modelo de Negocio			
(1) Entender	(2) Comunicar	(3) Analizar	(4) Medir
(5) Monitorear	(6) Comparar	(7) Administrar	(8) Diseñar
(9) Cambiar	(10) Actuar	(11) Alinear	(12) Decidir
(13) Proyectar	(14) Innovar	(15) Simular	

3.2.1. Funcionalidades del Modelo de Negocio

(1) Entender

Un modelo de negocio ayuda a visualizar, captar y entender la lógica del negocio. (Linder y Cantrell, 2000). Usando la conceptualización para captar el modelo de negocio, significa que con un pequeño esfuerzo adicional puede ser representado gráficamente (Gordijn y Akkermans, 2003). La relación entre los diferentes elementos de un modelo de negocio y sus factores decisivos de éxito no son siempre observables. El proceso de modelar sistemas sociales y en este caso modelos de negocio ayuda a identificar y entender los elementos relevantes en un campo o función específica y su relación entre dichos elementos (Morecroft, 1994; Ushold y King, 1995).

Finalmente, la representación visual de una empresa a través de un modelo de negocio ayuda en su comprensión.

(2) Comunicar

Ayuda a entender, captar, y visualizar la lógica de negocio, a formalizarla y expresarla de una manera tangible ayudando a los administradores a compartir y comunicar el entendimiento del negocio entre los involucrados de las diferentes disciplinas (Fensel, 2001).

(3) Analizar

El modelo de negocio llega a ser una nueva unidad de análisis (Stähler, 2002). Un modelo de negocio puede mejorar la observación y comparación de la lógica de negocio de la compañía.

(4) Medir

Una vez entendido el modelo de negocio, es más fácil identificar las mediciones clave a establecer y monitorear para mejorar el desempeño y administración del negocio. Esta funcionalidad facilita la selección de indicadores para monitorear la implementación de la estrategia (Camponovo y Pigneur, 2004), utilizando por ejemplo la técnica del “balance scorecard” (Kaplan y Norton, 1992) con respecto a los aspectos: financieros, clientes, internos y perspectivas de innovación.

(5) Monitorear

La lógica de la empresa constantemente cambia debido a las presiones internas y externas. Por esto, el monitoreo y la observación estructurada, a través de un modelo de negocio, es importante para entender aspectos particulares y claves que en el tiempo pueden cambiar.

(6) Comparar

Una revisión estructurada permite a la empresa comparar su modelo de negocio con respecto a sus competidores. Basados en el razonamiento que las cosas pueden ser comparadas si son entendidas de la misma manera. Adicionalmente, si comparamos el modelo de negocio propio con algún otro de otra industria puede inducir a proveer nuevas perspectivas en el campo de la innovación.

(7) Administrar

Un modelo de negocio puede mejorar la administración de la lógica de la empresa. El concepto en sí ayuda al diseño, planeación, cambio, e implementación del modelo de negocio. Adicionalmente la empresa puede reaccionar rápidamente a los cambios en el

ambiente del negocio. La aplicación del concepto de modelo de negocio mejora la alineación de la estrategia de la empresa con la estructura de organización (R.H.) y la tecnología..

(8) Diseñar

El diseño coherente del modelo de negocio, en donde los elementos son entrelazados, alineados, reforzados y/o optimizados individualmente, no es una tarea sencilla ya que a veces su desempeño adecuado está basado en la interacción de un número aparente de elementos menores. Esto es más cuando se da el caso de la tecnología de información (TI) en donde se incrementa el rango de números imaginables de modelos de negocio (Lechner y Hummel, 2002). Al conceptualizar el modelo de negocio, permite a los administradores describir e identificar los fundamentos y sus relaciones de un modelo de negocio sustentable.

(9) Cambiar

Cuando una empresa decide adoptar un nuevo modelo de negocio de cambiar el existente, mejorará su planeación e implementación. Es mucho más fácil ir de un punto a otro, por lo que la administración podrá analizar la adecuación del modelo de negocio actual a los cambios y presiones de su MAI / MAE, diseñando nuevas adecuaciones y cambios requeridos. El nuevo modelo de negocio será una nueva meta para guiar la planeación estratégica, los cambios y planes de implementación, mostrando los elementos que deben ser cambiados. En este tema, Linder y Cantrell (2000) mencionan los cambios de la lógica principal del negocio para mantener en el tiempo su rentabilidad en un MAE dinámico.

(10) Actuar

Entender los procesos de negocio, expresados en un mapa o modelo, crean las bases para actuar en forma rápida y oportuna ante los cambios requeridos en su MAI. La conceptualización de la empresa a través de un modelo de negocio ayuda a los diseñadores a modificar ciertos elementos existentes (Petrovic, 2001). Sin duda algo esencial en un competitivo e incierto MAE.

(11) Alinear

El modelo de negocio sirve para alinear los procesos, su estructura de organización y la tecnología. En otras palabras el modelo de negocio forma un puente que hace más fácil la alineación de estos tres componentes (Chesbrough y Rosenbloom, 2000), El concepto de modelo de negocio puede ser una herramienta importante para desarrollar e implantar procesos y alinearlos con la estructura de organización y la tecnología de información (Osterwalder y Pigneur, 2003).

(12) Decidir

El concepto de modelo de negocio ayuda en el entendimiento y comunicación de la lógica del negocio por lo que podemos inferir que los tomadores de decisiones tienen mejor información y por esta razón enriquecen su proceso de decisiones (Hayes y Finnegan 2005).

Además, el modelo de negocio pasa a ser un nuevo elemento de análisis (Stähler, 2002) que puede ser observado y comparado, y que ayuda en la definición de medidas y mejorando incluso las decisiones.

(13) Proyectar

El modelo de negocio puede proyectar escenarios futuros de la compañía distintos a los actuales, ayudando a la empresa a incrementar su capacidad de reacción a sus necesidades.

(14) Innovar

Similar al argumento de incrementar la capacidad de reacción a los cambios en la empresa el definir de una manera formal y modular ayuda a innovar. Si especificamos un grupo de elementos y fundamentos del negocio a través del modelo, así como sus relaciones entre ellos, es como proveer al diseñador del modelo de negocio una caja de piezas o bloques Lego (Burgi, 2004). Pueden experimentar con estos bloques y crear nuevos negocios complejos, limitados solo por la imaginación y las disponibilidades (Amit y Zott, 2001), y explícitamente percibido, el modelo de negocio, como un foco de innovación (Mitchell y Coles, 2003) incluso viendo al modelo de negocio como una fuente de ventajas competitivas.

(15) Simular

Simular y probar a través de modelos de negocio es el sueño de los administradores. Aunque la simulación nunca podrá predecir el futuro, es de hecho la forma de hacer pruebas de bajo riesgo, sin necesidad de poner en riesgo a la organización (Sterman, 2000). A través de la simulación y pruebas de cambios o de posibles nuevos modelos de negocio, los administradores estarán mejor preparados para el futuro.

En resumen podemos concluir que son al menos quince las acciones concretas que pueden ser tomadas por los administradores para mejorar el desempeño de su empresa, utilizando un modelo de negocio para su gestión.

3.2.2. Innovación Disruptiva

Voelpel, Leibold, Tekie, 2003 mencionan que los retos actuales de la empresas en la globalización demandan de un tipo de innovación de “clase disruptiva” más que de mejoras continuas, de fuentes de innovación a través de nuevos modelos de negocio, no sólo de un mejor desempeño que el de los competidores. De como la tecnología y la “nueva economía” han cambiado los tradicionales modelos de negocio en muchas industrias desde los de clase de “alta tecnología” hasta los denominados “básicos o commodities”.

A pesar de que en forma intuitiva el concepto de modelo de negocio tiene un amplio entendimiento un análisis de Schmid et al. (2001) revela confusión y percepción incompleta de las dimensiones, perspectiva y temas clave. El resultado menciona que hay pocas referencias de modelo de negocio y sus componentes clave.

3.2.3. Definición de Modelo de Negocio

Timmers (1998), lo define a través de lo siguiente:

- + Es la arquitectura para determinar el flujo de productos e información, incluyendo la descripción de los actores y sus roles.
- + Descripción de los beneficios potenciales para los actores involucrados, y
- + Descripción de las fuentes de ingresos.

3.2.4. Comparación de contenidos

A continuación detallaremos el contenido de los principales autores con respecto al tema de modelo de negocio:

+ Osterwalder et. al. (2005) distingue cuatro elementos básicos: (1) Producto, (2) Interfase con el cliente, (3) Infraestructura administrativa, y (4) Aspecto financiero.

+ Schmid et al. (2001) distingue seis elementos genéricos en un modelo de negocio: (1) Misión, (2) Estructura, (3) Procesos, (4) Ingresos, (5) Aspectos legales y (6) Tecnología.

+ Viscio y Patemack (1996), consideran que un modelo de negocio comprende cinco elementos: (1) Competencias globales (con cinco elementos clave: (1.1) Misión, (1.2) Identidad, (1.3) Liderazgo estratégico, (1.4) Capacidades, (1.5) Control de la misión y (1.6) Capital), (2) Unidades de negocio, (3) Servicios, (4) Gobierno, (5) y sus enlaces.

+ Hamel (2000) define que los elementos que forman el concepto de negocio y de modelo de negocio son los mismos; concepto de negocio es simplemente un modelo de negocio puesto en práctica. Concepto de negocio comprende cuatro grandes componentes: (1) Estrategia principal, (2) Recursos estratégicos, (3) Interfase con el cliente y (4) Valor de la cadena. Entre estos están tres elementos intermedios: (1) Beneficios de clientes, (2) Configuración de competencias y (3) Fronteras de la empresa que se enlazan con los cuatro grandes componentes ya descritos.

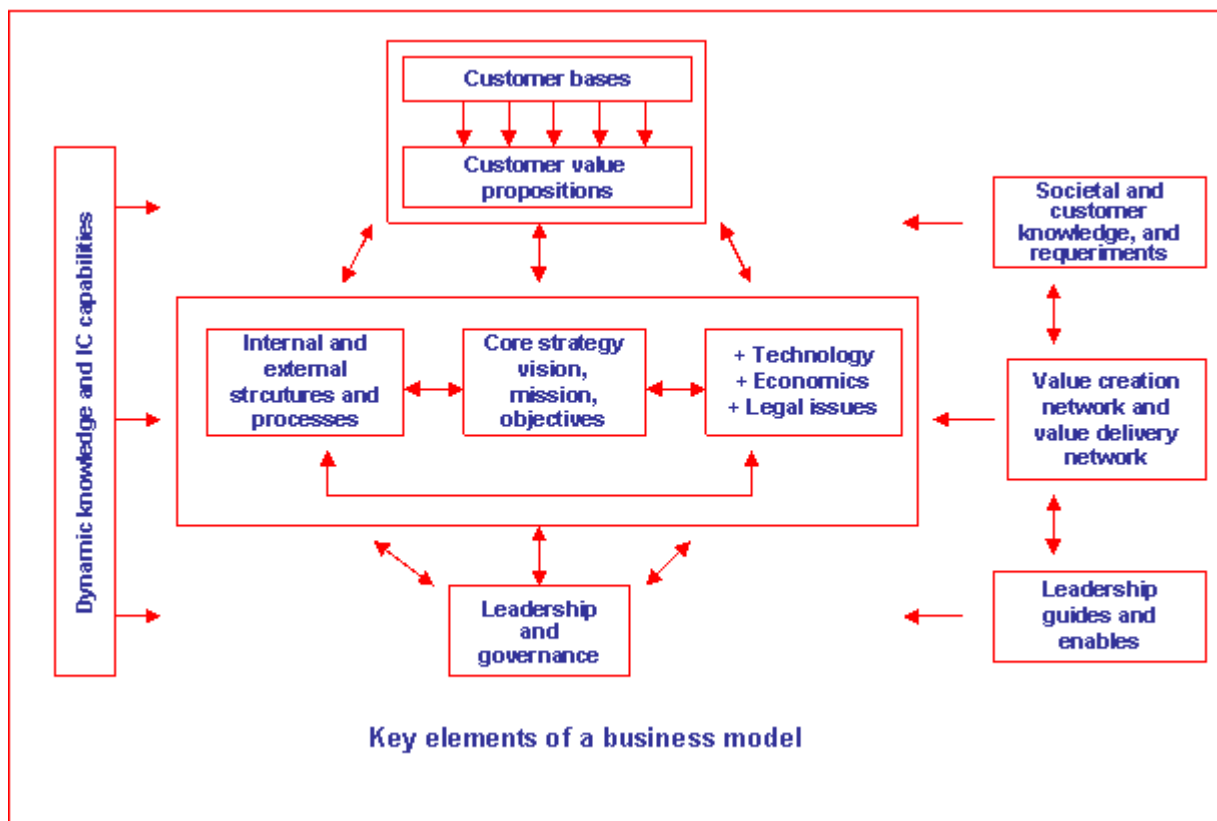
Es evidente que existen similitudes en las descripciones de los diferentes autores entre los componentes y dimensiones de modelo de negocio.

3.2.5. Integración de elementos y definición de Modelo de Negocio

El modelo de negocio tiene varias dimensiones y no hay un set simple de éstas que apliquen para todas las empresas y sus industrias (Schmid et al., 2001). Todo indica que es generalmente aceptado que un modelo de negocio permite la creación de valor para los clientes y sus participantes en su cadena de valor.

Voelpel (2003), define al modelo de negocio como “La propuesta de valor de la empresa para los clientes (o la forma de hacer negocio del negocio); es la configuración de la red para proveer dicho valor a través de sus propias capacidades estratégicas, incluyendo alianzas y el outsourcing,”.

Gráfica 3.5. Elementos Clave del Modelo de Negocio según Volpel, 2003. et al.



De esta definición, los elementos genéricos del modelo de negocio son:

- + Propuesta de valor (en donde puede incluir una nueva base de clientes);
- + Valor de la cadena y su (re)configuración para la creación de valor; y
- + Capacidades de liderazgo que aseguren los objetivos de los accionistas.

Las organizaciones debe ser capaces de revisar continuamente sus modelos de negocios, previamente definidos, para asegurar que sus estrategias y la operación estén alineados y sobretodo sean viables en los cambiantes entornos / ambientes en donde compiten, la revisión debe estar sustentada en los niveles de desempeño obtenidos, entendidos como: (1) Nivel de servicio a sus clientes (calidad), (2) Nivel de productividad de sus recursos, (3) Nivel de rentabilidad y (4) Nivel de competitividad alcanzado.

Si hablamos del medio ambiente de negocio, los aspectos de desregulación y privatización, así como los cambios tecnológicos (transacciones virtuales) y la globalización, son temas de gran impacto en el comportamiento de una empresa, y en su representación a través del modelo de negocio. La globalización ha traído para las empresas nuevas formas de competir y operar principalmente en estos aspectos tecnológicos, en donde podemos catalogar de principalmente de “cambios discontinuos” (Viscio y Paternack, 1996; Tapscott, 1997); el “espacio virtual” en donde las transacciones económicas se han incrementado (Kelly, 1998); soportados más en conocimiento y activos intelectuales (intangibles) (Sveiby, 1997; Davenport y Voelpel, 2001).

3.2.6. Pensamiento Sistémico

Una vez descritos los componentes clave de un modelo de negocio y la necesidad de crear / reinventar su funcionalidad para mantener a una empresa competitiva, la pregunta básica es ¿cómo pueden los administradores crear nuevos modelos de negocios?. Voelpel ,

2003, menciona al menos cuatro aspectos que deben ser considerados para este propósito:

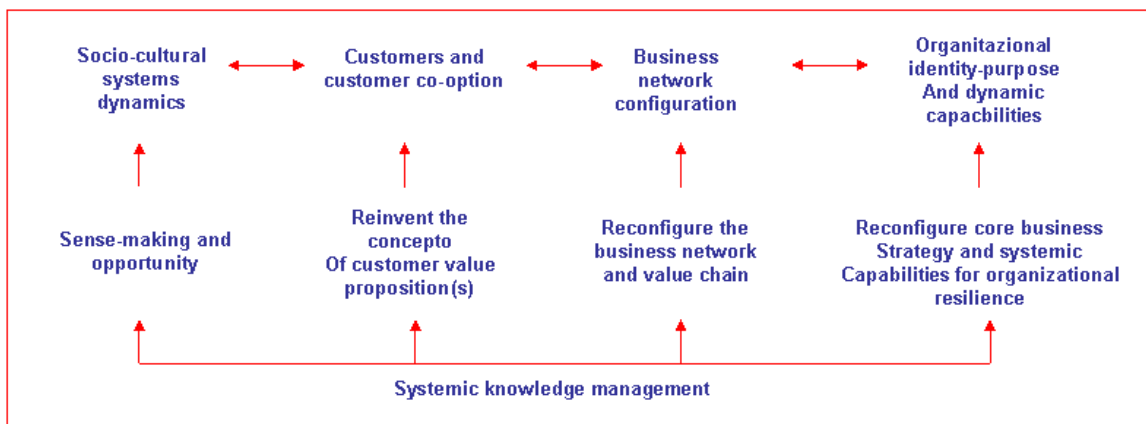
(1) Clientes, (2) Tecnología, (3) Infraestructura de negocio e (4) Utilidades.

Un negocio exitoso es aquel que evoluciona rápida y efectivamente atrayendo recursos, socios, proveedores, clientes, y otros agentes para crear “redes cooperativas”.

Lo anterior implica crear un “ecosistema empresarial” en donde las empresas trabajen cooperativa y competitivamente en la generación de nuevos productos / servicios para satisfacer las necesidades de los clientes y para incorporar futuras innovaciones (Moore, 1993). Desde esta perspectiva de un ecosistema, la estrategia principal para una empresa será redimensionar y lograr un co-desempeño con otros jugadores clave de la industria y la construcción de capacidades en dicho ecosistema (Leibold et al, 2002). La grafica 3.6 provee un marco sistémico de éste redimensionamiento de los nuevos modelos de negocio según Voelpel, 2003.

Adicionalmente un modelo de negocio deberá tener la factibilidad económica para sostenerse y permitir su evolución planeada.

Gráfica 3.6. Perspectiva sistémica del desarrollo de nuevos modelos de negocio, según Voelpel, 2003, et al.



A systemic perspective of developing new business models

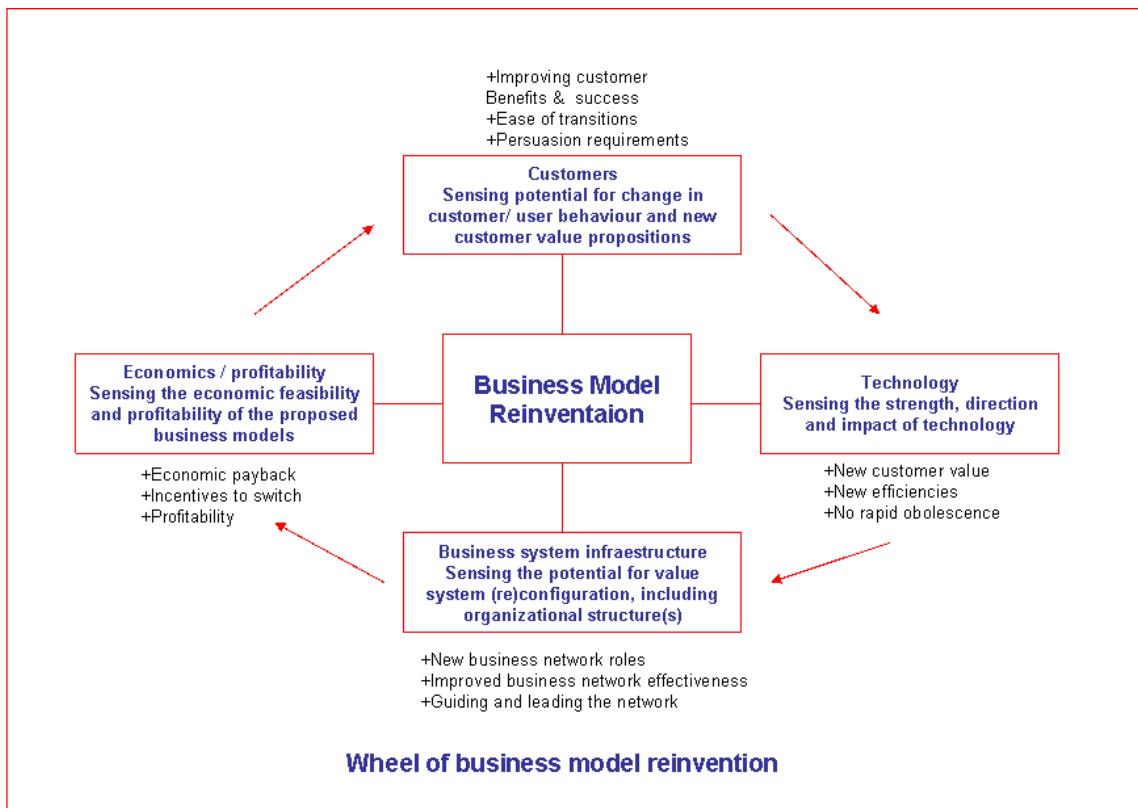
Esta gráfica nos muestra que un nuevo modelo de negocio se estructura no sólo de la estrategia, o de las habilidades principales o cambios dinámicos internos sino de alinear la dinámica socio-cultural y por la atención y cierre de los gap's de las áreas de oportunidad existentes, de haber reinventado la propuesta de valor para los consumidores, y por la reconfiguración de la cadena de valor. Este pensamiento sistémico del ecosistema en donde se desarrolla la empresa permite a los administradores crear nuevos modelo de negocio a través de la innovación radical y la adaptación a los cambios del medio ambiente a través del redimensionamiento de la propuesta de valor para los clientes.

3.2.7. El ciclo para el desarrollo de nuevos modelos de negocio

Un tema clave en la reinención del modelo de negocio es como operacionalizar y medir el desarrollo de nuevos modelos. Tradicionalmente, el éxito o la efectividad de la estrategia de negocio se evalúa en términos del grado de alineación de: (1) su medio ambiente externo (aspectos legales, socio-culturales, tecnológicos, económicos, demográficos, y los aspectos globales), (2) las variables de la industria (las cinco fuerzas de Porter), pudiéramos decir, del “grado de éxito”.

Voelpel, 2003, propone un ciclo para el desarrollo (reinención) de nuevos modelos de negocio considerando a su medio ambiente externo, en cual se muestra en la siguiente gráfica.

Gráfica 3.7.- Ciclo de reinención del modelo de negocio de una empresa, según Voelpel, 2003, et. al.



En esta gráfica Voelpel, 2003, menciona que existen numerosos ejemplos de organizaciones que se han reinventado a ellos mismos y a la industria a la pertenecen. Menciona a compañías como IKEA (Norman y Ramirez, 1993; Von Krogh y Cusumano, 2001) y Wal-Mart (Moore. 1993), menciona que han tenido éxito en el cambio de “reglas del juego” y en descartar las formas de hacer negocio existentes. Dell es otro ejemplo en como cambió las actividades de creación de valor para sus clientes logrando ser más efectivos y eficientes (Govindarajan y Gupta. 2001).

3.2.8. Perspectiva y definición de Modelo de Negocio

Osterwalder, Pigneur, y Tucci (2005), mencionan que el modelo de negocio son los planos y diagramas de como la empresa hace negocio. Esto es, la conversión de los temas estratégicos, como el posicionamiento estratégico y sus metas, dentro de un modelo conceptual que muestre como funciona la empresa. El modelo de negocio sirve como un plano que permite el diseño y desarrollo de la estructura de negocio y los sistemas que constituyen la operación y forma física de la empresa.

Definen el tema de **Modelo** como.... "una representación y descripción simplificada de una entidad o proceso".

Por “representación” implica la conceptualización, y puede describirse como “los objetos, elementos o conceptos y otras entidades que se asume existen en áreas de interés y sus interrelaciones” (Genesereth y Nilsson, 1987).

Definen el tema de **Negocio** como.... "la actividad de proveer productos y servicios involucrando aspectos financieros, comerciales e industriales”.

Definen el tema de **Modelo de Negocio** como... “la herramienta conceptual que contiene un set de objetos, elementos, conceptos y sus relaciones con el objetivo de expresar la lógica de una empresa específica, el valor aportado a los clientes así como sus implicaciones financieras”.

Esta definición es tan amplia como para abarcar las diferentes reflexiones sobre modelo de negocio en los campos de TI, e-business, estrategia o administración (Pateli y Giaglis, 2003).

Una revisión de la literatura sobre el concepto de modelo de negocio muestra que los autores utilizan el término para referirse a la forma en que una empresa hace negocio (Galper, 2001; Gebauer y Ginsburg, 2003) y autores que enfatizan el aspecto de modelo (Gordijn, 2002; Osterwalder, 2004). Estos dos puntos de vista los cuales difieren en (1) la forma de hacer negocio de una empresa y (2) la conceptualización de la forma de hacer negocio de una empresa buscando reducir el nivel de complejidad y representar sus elementos a un nivel entendible para la administración. Los autores para el segundo caso utilizan la construcción de meta-modelos que describan la relación de los elementos que reflejan entidades complejas que los forman. En otras palabras, para modelos de negocio, la clave es identificar los elementos y sus relaciones las cuales describen el negocio que la empresa hace, en cuanto aspectos particulares de una compañía específica.

Osterwalder, Pigneur, y Tucci (2005), consideran que los autores que escriben acerca de modelos de negocio pueden clasificarse en tres diferentes categorías:

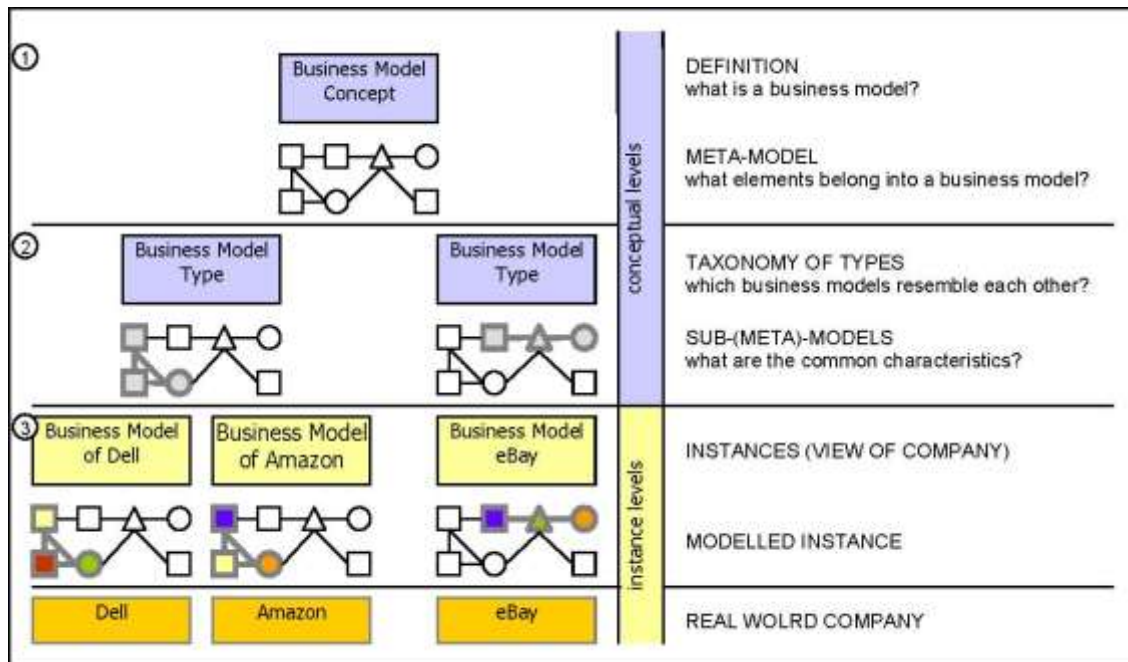
(1) Autores que describen el concepto de modelo de negocio como un "abstract" de los conceptos que integran y describen el mundo real de los negocios.

(2) Autores que describen un número de tipos abstractos de modelos de negocio (como ejemplo un esquema de clasificación) describiendo cada uno un set de empresas con características comunes.

(3) Autores que presentan aspectos o conceptualización de un modelo de real y particular de negocio.

Estas tres categorías pueden variar en el rigor de modelación, variando de simples definiciones a una lista detallada de elementos relacionados. Mencionan que estas no son mutuamente excluyentes sino más bien que son representaciones que tienen un propósito y hacen sentido para la aplicación que fueron creadas. Sin embargo consideran que debe haber un distingo en la conceptualización para lograr un entendimiento común de lo que sería el modelo de negocio en particular. Además consideran que estos tres niveles muestran de la mejor forma la relación jerárquica entre ellos de una manera entendible.

Gráfica 3.8.- Representación jerárquica del concepto de modelo de negocio, según Osterwalder, Pigneur, y Tucci, 2005.



Nivel 1: Concepto Integral (Meta Modelos)

Este primer nivel consiste en la definición de que es el modelo de negocio y que elementos pertenecen a este y que a nivel meta lo conceptualizan y describen. A este nivel se describe de manera abstracta los elementos que integran el modelo de negocio para hacer

negocio. Las definiciones (Timmers 1998; Magretta 2002) dan simplemente una idea de los que el modelo de negocio es a ese nivel de detalle (meta-modelo) (Chesbrough y Rosenbloom 2000; Hamel 2000; Linder y Cantrell 2000; Mahadevan 2000; Amit y Zott 2001; Applegate 2001; Petrovic 2001; Weill y Vitale 2001; Gordijn 2002; Stähler 2002; Afuah y Tucci 2003; Osterwalder 2004) en adición define cuales son los elementos que contienen al modelo de negocio. Algunos autores como Hamel, 2000 sustentan el nivel conceptual mientras otros el modelo de negocio detallado (Gordijn, 2002 y Osterwalder, 2004).

Nivel 2: Grupos, clases o tipos (Sub-Meta Modelos)

Este nivel consiste en diversos tipos de modelos de negocio, o tipos de sub-meta-modelos, genéricos pero con características comunes (Bambury 1998; Timmers 1998; Rappa 2001; Weill y Vitale 2001). Refieren a la simple categorización, a diferente nivel de especificación o detalle, esto es, a diferentes niveles de conceptualización, además el tipo y los modelos pueden ser una derivada del modelo de negocio integral (nivel I) (Weill y Vitale 2001).

Nivel 3: Detallados o específicos

Este nivel consiste en la representación del mundo real de la empresa a través de un modelo de negocio. Algunos autores utilizan este nivel específico para analizar a las empresas, tales como: Xerox por Chesbrough y Rosenbloom (2002), Dell por Kraemer, Dedrick et al. (2000), General Motors' OnStar project por Barabba, Huber et al. (2002), algunas cadenas de supermercados en línea (Yousept y Li, 2004) y compañías de medios on-line (Krueger, van der Beek et al. 2004). Aunque varían en términos de cómo

conceptualizan este mundo real de las empresa a través de modelos.

3.2.9. Estrategia y Modelo de Negocio

Osterwalder (2005) menciona que la diferencia entre estrategia y modelo de negocio es todavía menos clara y el debate aún no ha terminado. Algunas personas utilizan el término “estrategia” y “modelo de negocio” de una manera intercambiable (Magretta 2002). A menudo son utilizados para referir a todo aquello que se piensa da o sea una ventaja competitiva (Stähler 2002). Recientemente, una revisión de la literatura muestra que ambos términos están relacionados pero su uso indistinto es muy común (Magretta 2002; Mansfield y Fourie 2004). Si hacemos una distinción práctica, modelo de negocio se describe como un sistema que muestra como las piezas de un negocio se unen, mientras estrategia incluye inclusive a la competencia (Magretta 2002). En contraste otros entienden a modelo de negocio como una abstracción de la estrategia de la firma que inclusive puede aplicarse potencialmente a otros negocios (Seddon, Lewis et al. 2004).

La opinión del investigador es que la estrategia está integrada en el modelo de negocio, y permite direccionar al contenido de los diferentes procesos que conforman el [MGN], además debe por lo tanto describir los principales elementos y sus interrelaciones y que permiten a una empresa crear / Intercambiar valor en los mercados a los que atienden.

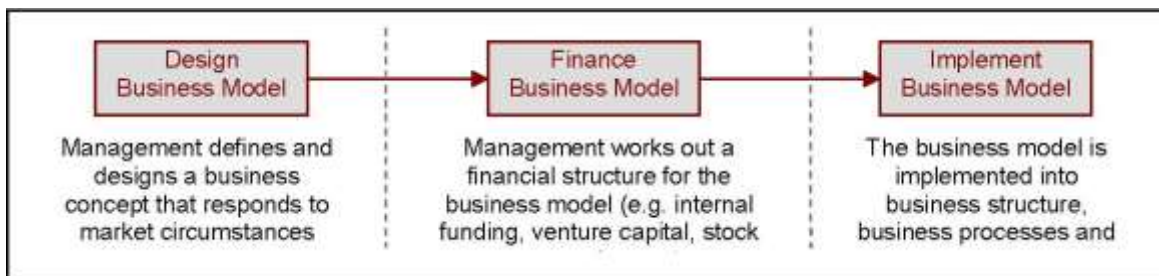
3.2.10. Implementación y ejecución del Modelo de Negocio

Osterwalder (2005), diferencia a la estrategia y el modelo de negocio, menciona que ha sido poco discutida esta diferencia, y que apunta a que la estrategia incluye la implementación y la ejecución y el modelo de negocio no ya que es más de como funciona como un sistema.

Menciona que la implementación o ejecución del modelo de negocio es un tema ampliamente negado. En la opinión del autor, es importante considerar la conceptualización para distinguir el modelo de negocio (i.e. concepto de negocio) e implementación (i.e. la forma en que se vuelve realidad). Menciona que algunos autores escriben sobre modelos de negocio exitosos pero indica que un modelo de negocio no puede ser exitoso per se., considera que un modelo de negocio puede o no tener éxito por el grado de implementación, menciona que un buen modelo de negocio mal implementado no tiene éxito y que un modelo de negocio “débil” bien implementado puede tener éxito dada la fortaleza de la administración y el énfasis en las habilidades de implementación. Pero como todo comenta que la clasificación de un “buen” o “débil” modelo de negocio está todavía en la “infancia”.

Administración e implementación de modelo de negocio incluye la “transición” de un plan a acciones o elementos coherentes, tal como estructura de negocio (e.g. departamentos, unidades, recursos humanos), procesos de negocio (e.g. flujo de trabajo (responsabilidades) e infraestructura y sistemas (e.g. edificio, equipos,..) (Brews and Tucci 2003). Además, la implementación del modelo de negocio debe ser financiado a través de fondos internos o externos (e.g. venture capital, flujo de efectivo) como se ilustra a continuación.

Gráfica 3.9. Implementación Modelo de Negocio, Osterwalder, Pigneur, Tucci, 2005.

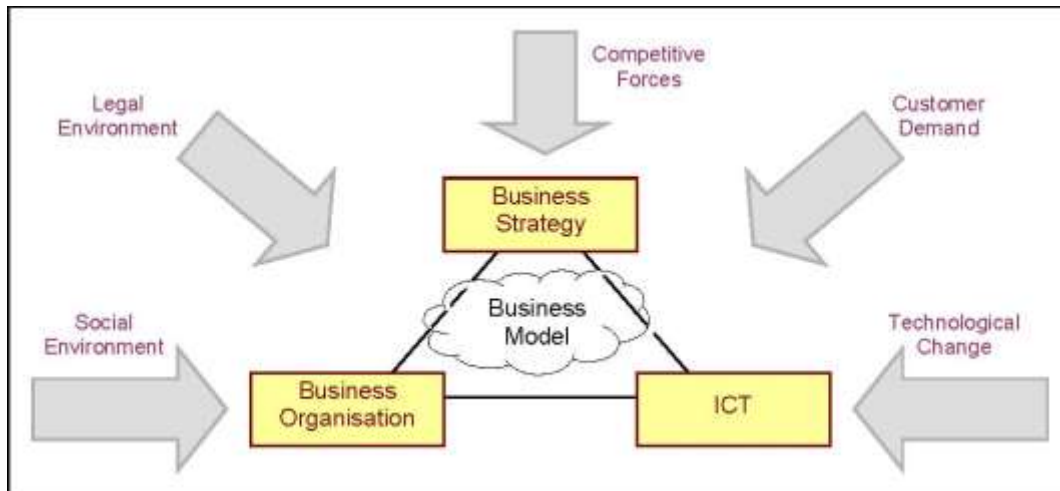


En esta gráfica se muestra los tres pasos para el diseño (1), soporte financiero(2), e implementación (3) del modelo de negocio.

3.2.11. El triángulo del negocio

Osterwalder (2005) menciona que modelo de negocio es como un plano de un edificio que permite dignar y realizar la estructura y sistemas que constituyen la estructura del negocio y su forma física que el negocio tiene. Le llaman a esta relación “estrategia-organización-sistemas” o el “triángulo del negocio” y el cual está continuamente sujeto a presiones externas, tal como fuerzas competitivas, cambios sociales, cambios tecnológicos, opiniones de los clientes y ambiente legal, según la siguiente gráfica.

Gráfica 3.10. Triángulo de Negocio, según Osterwalder, Pigneur, y Tucci, 2005.



En esta gráfica se muestran los componentes principales del modelo de negocio.

3.2.12. El efecto tiempo

La relación entre modelo de negocio y tiempo ha sido poco discutida. La expresión “modelo de negocio de la compañía” se refiere a la forma en que la empresa hace negocio, esto es, es una foto y descripción en un momento específico en el tiempo. Pero los modelos de negocio cambian rápidamente (Hamel 2000; Linder y Cantrell 2000), lo cual nos lleva a crear y encontrar una conceptualización compartida de la descripción de este tema.

3.2.13. Enfoque holístico

Algo también común es que se hable del concepto de modelo de negocio pero solo se refieren a partes de este (Linder and Cantrell 2000). Una subasta en línea, por ejemplo, no es un modelo de negocio, pero la parte de mecanismo de precios, si es parte del modelo de negocio (admitido algunas veces como la parte dominante del modelo de negocio).

Similarmente, una comunidad en línea no es un modelo de negocio en sí mismo, pero si es una parte importante de la relación con el cliente. En su opinión, modelo de negocio debe ser entendido más como un concepto holístico que abarque elementos como mecanismo de precios, relación con clientes, asociaciones, e ingresos (Afuah y Tucci 2003; Osterwalder y Pigneur 2004).

Finalmente Osterwalder propone la siguiente definición para modelo de negocio:

“...Modelo de negocio es una herramienta conceptual la cual contiene el set de elementos y sus relaciones y permite expresar la lógica de negocio de una empresa. Es la descripción de la oferta de valor para uno o varios segmentos de clientes y la arquitectura de la firma y su red de socios para crear, mercadear y entregar valor y su relación con el capital invertido, para generar una rentabilidad adecuada y sustentable...”

Indica además que se pueden identificar en la literatura los bloques que forman el concepto de modelo de negocio, haciendo una comparación de los modelos y sus autores más mencionados. La siguiente tabla muestra un resumen de dicha síntesis.

Tabla 3.2.- Elementos Clave que forman el Modelo de Negocio (Osterwalder, 2004).

Fundamentos	Elementos Clave	Descripción
Producto	Propuesta de Valor	Visión amplia de los productos y servicios de la empresa.
Interfase con Cliente	Cliente objetivo	Describe el segmento de clientes a los que la empresa dirige su oferta de valor.
	Canal de distribución	Describe los medios por los cuales la empresa se mantiene en contacto con sus clientes.
	Relaciones	Explica las uniones que la empresa establece con los diferentes clientes.
Infraestructura administrativa	Configuración de "valor"	Describe el arreglo de actividades y recursos de la empresa.
	Principales Competencias	Describe las competencias necesarias para ejecutar el modelo de negocio de la empresa
	Red de socios	Describe las redes cooperativas con otras compañías necesarias para ofrecer y comercializar valor.
Aspecto financiero	Estructura de costos	Suma de las consecuencias monetarias de los medios empleados en el modelo de negocio.
	Modelo de ingresos	Describe la forma en que la empresa hace dinero a través de sus flujos de efectivo.

La idea principal al identificar el contenido, conceptos y relaciones contenidos en un modelo de negocio es crear un lenguaje común, esto es, crear un modelo de referencia compartido entre una comunidad específica buscando definirlo claramente (Gruber 1993).

3.2.13 Uso y potencialidad del concepto de modelo de negocio

Osterwalder (2005), menciona que las investigaciones sobre modelo de negocio son todavía breves, su relevancia debe ser probada, que su principal área de contribución podría ser la creación de conceptos y herramientas que ayuden a los administradores a capturar, entender, comunicar, diseñar, analizar y cambiar la lógica del negocio.

3.2.14. Balance Scorecard

El "Balance Scorecard" (Kaplan y Norton 1992) es una herramienta de soporte para el nivel estratégico de la administración. Osterwalder propone usar el concepto de modelo

de negocio para mejorar el diseño de esta herramienta, integrando indicadores más adecuados. Menciona que a través del modelo de negocio (capturar, entender, y describir la empresa) es más fácil identificar los indicadores que con el sistema de información ejecutiva permite monitorear la estrategia, basada en aspectos financieros, mercado-clientes, temas internos, e innovación y las perspectivas de aprendizaje integradas en el balance scorecard (Kaplan and Norton 1992).

3.3.- Modelo de negocio como una abstracción de la estrategia

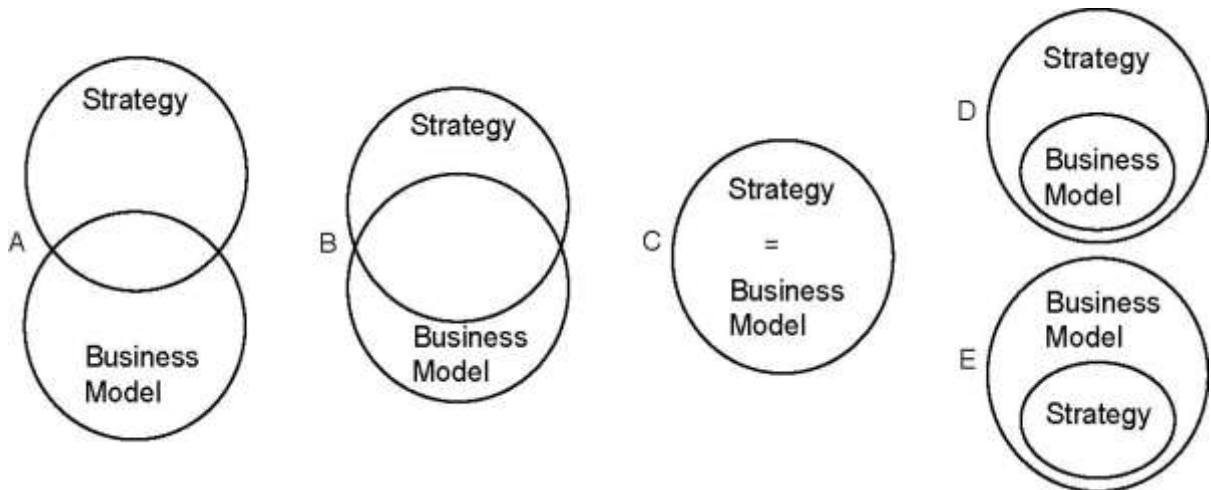
Seddon, Lewis, y Freeman, 2004, mencionan que”*hoy en día “modelo de negocio” y “estrategia” son términos que se utilizan indistintamente, a menudo significan todo y terminan significando nada. Pero a través de la experiencia de compañías como Dell y Wal-mart, son conceptos de enorme valor práctico [Magretta 2002, p.8]*

“La definición de modelo de negocio no está clara. A menudo es usado para referirse a una concepción de como la empresa hace negocio y genera utilidades. Modelo de negocio va más allá de sólo los ingresos, debe contemplar la creación de valor...” (Porter 2001, p.73)

El término de “modelo de negocio” ha sido usado con más frecuencia a partir de mediados de los 90’s relacionado principalmente con el advenimiento del internet. Una búsqueda por Internet a mediados del 2003 se encontró un millón de páginas usando el término de “modelo de negocio”, y de 19 millones usando el término “estrategia”. Como todo Joan Magretta and Michael Porter mencionan claramente que a pesar de ser términos ampliamente utilizados, son precisamente pobremente definidos. Desde que una cada vez mayor cantidad de empresarios los utilizan, debemos de aceptar que no existe claridad entre estos términos.

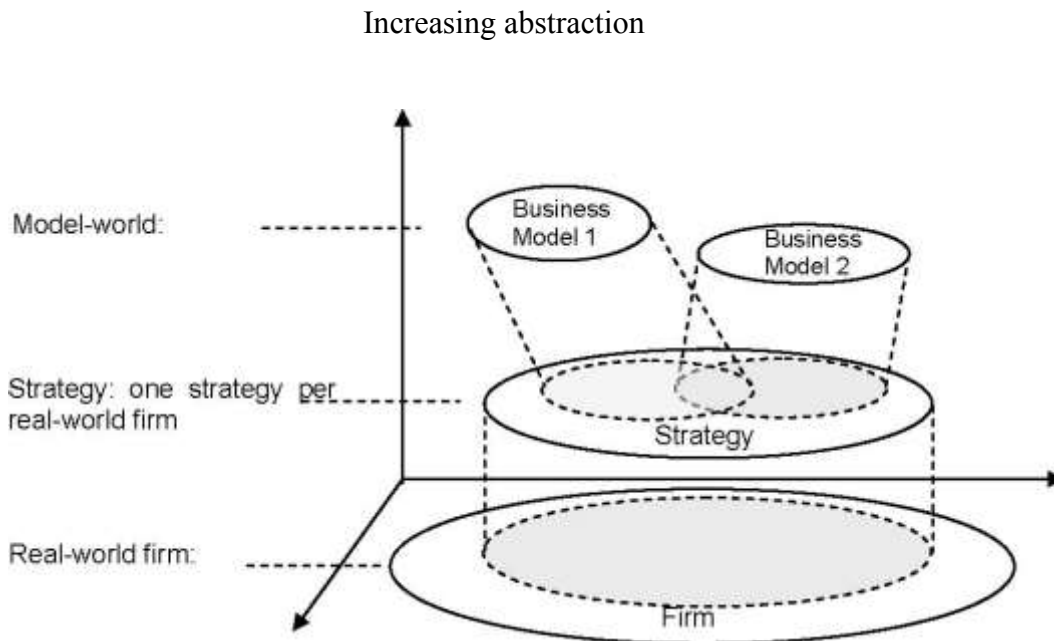
Una revisión de la literatura de autores líderes, muestran un empalme de estos dos términos, pero usando el diagrama de Venn en la siguiente gráfica, ¿cual será la gráfica más adecuada, A, B, C, D o E?

Gráfica 3.11 Modelo de negocio y estrategia (Seddon, Lewis, Freeman, 2003)



El propósito de esta pregunta es enfatizar que ambos temas son algo de lo mismo. Así lo mencionan, cuánto más común es el uso de estos, parecen estar más relacionados. Estrategia con posición competitiva, mientras que modelo de negocio con “la lógica principal del negocio” (Linder and Cantrell 2000). En adicción podemos mencionar que dependiendo de la especialidad el uso de los términos es afín, para TI el uso de modelo de negocio y para los de background administración el término “estrategia”. Pero por encima de una pila de papeles a revisar, podemos decir que ambos términos son una cara de la misma moneda. La diferencia pudiera ser que modelo de negocio se enfoca más dentro de la empresa, los procesos que la empresa utiliza para crear valor mientras que “estrategia” es más hacia afuera enfocándose a la posición competitiva de la empresa. Este significado de ambos términos puede ser expresado en el siguiente diagrama en tercera dimensión.

Gráfica 3.12. Relación de conceptos: Estrategia, Modelo de Negocio y Empresa (Seddon, Lewis y Freeman, 2004)



El eje de las X's se incrementa la "abstracción" así como podemos ver que la diferencia se determina a un nivel de abstracción mayor.

Otros autores

Mientras que la mayoría de los autores se enfocan en la importancia de las acciones en las empresas, Zott y Amit, 2002, estudiaron como afecta el entorno económico al desempeño financiero de las empresas. Describieron dos tipos de modelo de negocio, (1) centrado en la eficiencia y (2) en la innovación, y como impactan en el desempeño financiero, y como se interrelaciona con proveedores, consumidores y socios. Determinaron que ambos modelos en su aplicación son mutuamente excluyentes y dependen del entorno económico existente. Adicionalmente podemos mencionar los modelos típicos de negocio:

- (1) Suscripción.- Empezó con la suscripción en revistas y periódico. Más que vender productos en forma individual la suscripción vende en forma periódica los productos (mes, año). Ejemplos: Clubes de precio, telefonía, cable, celulares, internet, etc.
- (2) “Uniones de compra (carnada y anzuelo)”.- Es similar a la suscripción pero sin acuerdo formal, tales como uniones de compra o comercio.
- (3) Esquema de Pirámide.- No es auto sustentable, involucra la participación de la gente a través del intercambio de dinero piramidalmente. Es un esquema fraudulento.
- (4) Marketing multi-nivel.- Aplica el pago de regalías a través de franquicias.
- (5) Red.- Enfocado a empresas “dot.com” de fines de los 90s.
- (6) Monopolístico.- Enfocado a un comprador o un productor.
- (7) Desintermediación.- Enfocado a remover a los intermediarios en la cadena de suministro (como distribuidor, mayorista, o agente), las empresas pueden ahora tratar con cada cliente por ejemplo vía Internet (B2C). Cadena tradicional: Proveedor, Fabricante, Mayorista, Detallista, Comprador,... a Proveedor, Fabricante, Comprador.
- (8) Subastas en línea.- Participan subastas de productos y servicios en Internet a través de un software específico (eBay).
- (9) Bricks and clicks.- Integración estratégica de la parte física de un negocio y la virtual. (click and mortar) “dot com”.
- (10) Lealtad.- A través de estrategias administrativas los recursos son enfocados a crear lealtad en clientes y trabajadores. Fredrick Reichheld (1996) amplió el modelo de negocio de lealtad hacia proveedores, banqueros, distribuidores, accionistas y consejo.
- (11) Negocio colectivo.- Negocios similares con interés común que comparten información y recursos entre los miembros (asociaciones de comercio, cooperativas, franquicias).
- (12) Bajo costo (aerolíneas).- Ofrecen bajas tarifas dada la eliminación de servicios.

(13) On line /off line.-Uso de Internet, telecomunicaciones e interacción humana.

(14) “Freemium”.- Trabaja a través de ofrecer servicios vacíos gratis y los plus a un costo especial. Muy enfocado a empresas en la Web.

3.4. Componentes Clave Internos (CCI)

En un modelo de negocio y su correspondiente gestión se interconectan múltiples disciplinas, factores físicos y humanos, que buscan transformar los insumos en productos y servicios con el propósito de crear valor de una manera consistente, sostenible y de largo plazo.

Al representar un modelo de negocio un punto importante es considerar un nivel de agregación que permita su conceptualización clara, concreta sencilla y por ende entendible y aplicable para las PyME. La pregunta entonces es: ¿Cuáles serán los elementos mínimos que conforman un modelo de negocio? , y que pueden ser representados para ser gestionados, aplicable a las PyME y que sus resultados dependan de estos.

Con el propósito de identificar los elementos o componentes clave internos en la gestión de empresas revisaremos 4 modelos establecidos como premios a la gestión de calidad:

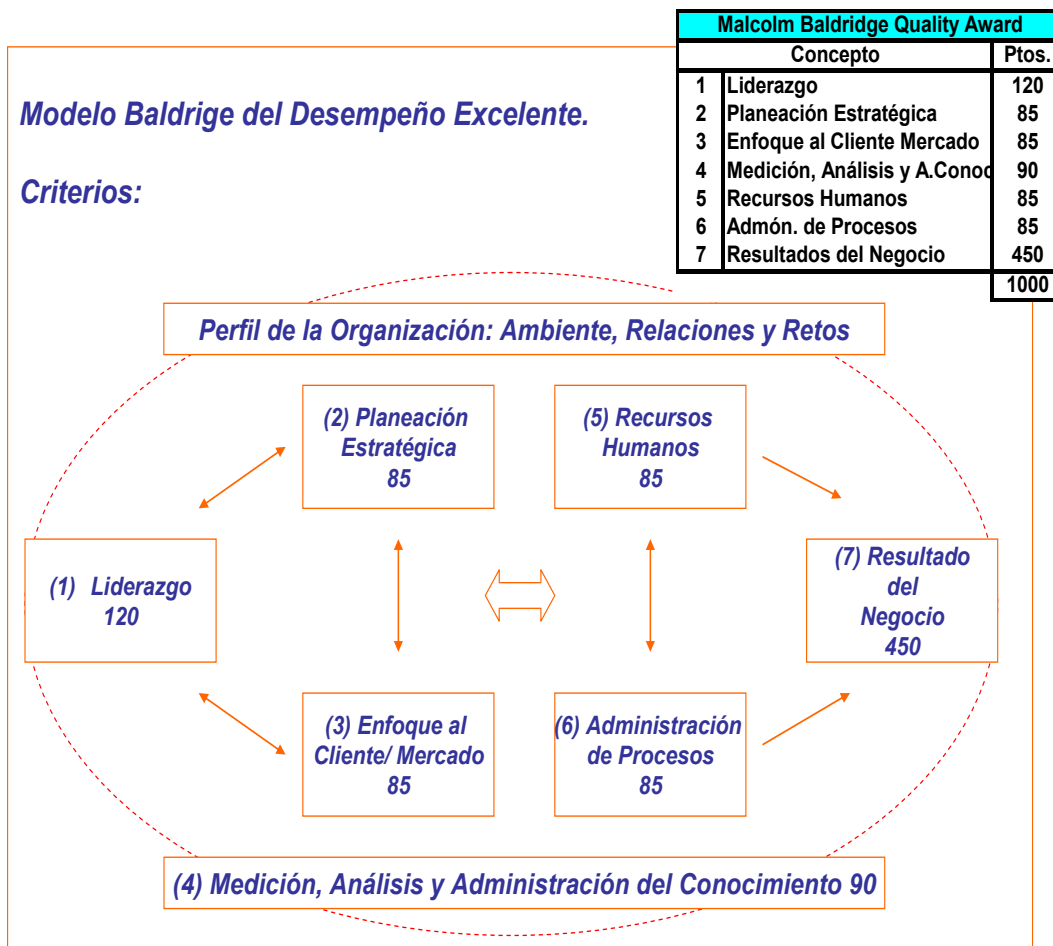
- Modelo Malcolm Baldrige Quality Award.
- Modelo Europea de la Calidad (European Foundation for Quality Management)
- Premio Nuevo León a la Calidad.
- Premio Nacional de la Calidad (México).

Se considera adicionalmente que los sistemas de calidad existentes han evolucionando en el tiempo, desde la inspección al final de la línea hasta el control ambiental (Cruz, 2004), teniendo como su principal objetivo satisfacer los requerimientos

de los clientes con el menor esfuerzo económico buscando la rentabilidad de sus operaciones. Estos modelos tienen como propósito principal ayudar a la mejora de las prácticas operativas del negocio, sus capacidades y sus consecuentes resultados, a través de la mejora continua.

3.4.1. Malcom Baldrige Quality Award (MBQA).

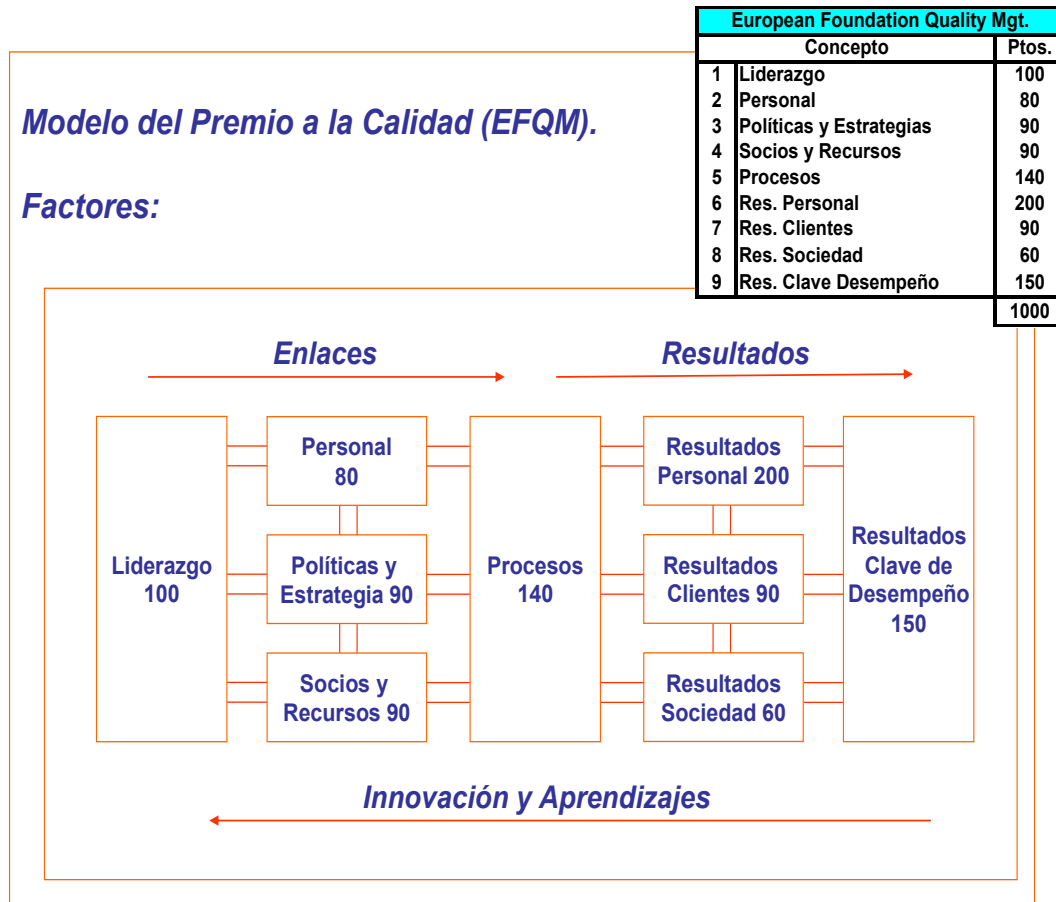
Gráfica 3.13. Modelo del Premio Baldrige al Desempeño Empresarial (Agosto,2006)



Como podemos apreciar el modelo Baldrige, reconoce el desempeño excelente en siete factores que considera claves en el desempeño de un negocio y aparecen en el recuadro.

3.4.2. Modelo Premio a la Calidad Europeo

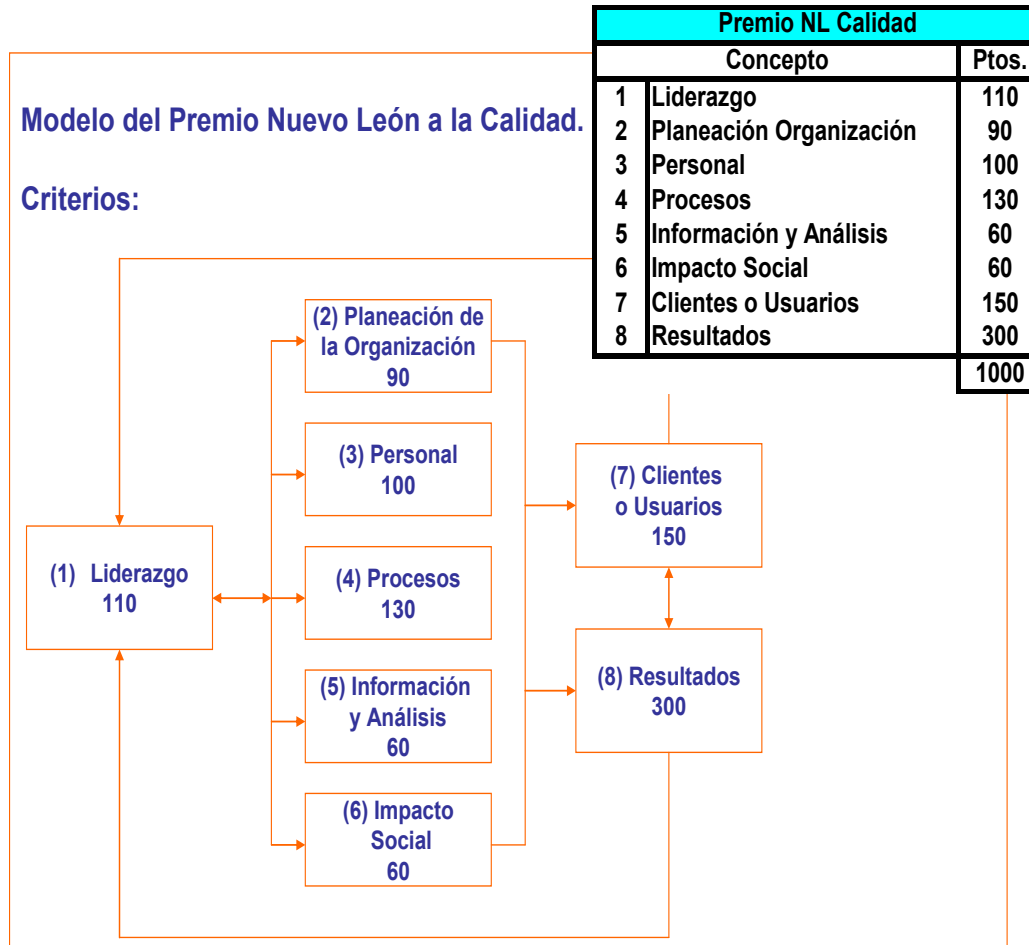
Gráfica 3.14. Modelo del Premio a la Calidad (EFQM) (Agosto, 2006).



Como podemos apreciar el modelo EFQM reconoce el desempeño excelente en nueve factores que considera claves en el desempeño de un negocio y aparecen en el recuadro.

3.4.3. Premio Nuevo León a la Calidad

Gráfica 3.15. Modelo del Premio Nuevo León a la Calidad (Agosto, 2006).

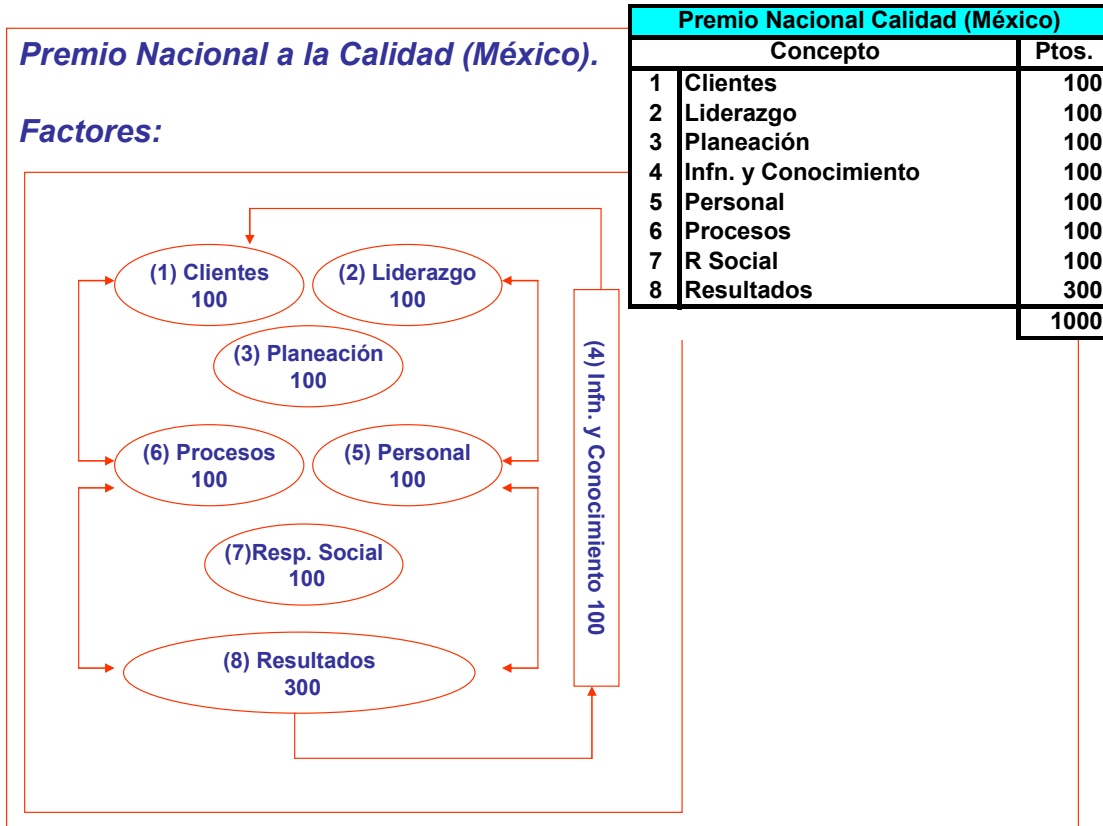


Como podemos observar el modelo del Premio Nuevo León a la Calidad reconoce el desempeño excelente en ocho factores que considera claves en el desempeño de un negocio y aparecen en el recuadro.

Estos ocho factores tienen una puntuación de 1,000 y la evaluación de campo a través de un cuestionario permite medir el avance en el cumplimiento de estos factores clave.

3.4.4. Premio Nacional de Calidad (México)

Gráfica 3.16. Modelo del Premio Nacional de Calidad (México) (Agsoto, 2006).



Como podemos observar el modelo del Premio Nacional de Calidad reconoce el desempeño excelente en ocho factores que considera claves en el desempeño de un negocio y que aparecen en el recuadro.

Los cuatro modelos seleccionados, son similares en su contenido y proceso de evaluación del desempeño de una empresa con respecto a su sistema de calidad.

A continuación presentaremos una tabla con la relación de factores que cada uno de los premios considera para efectos de evaluación de las empresas y que deben ser considerados como “críticos” para el desempeño de una empresa.

Tabla 3.3. Comparación de factores en los premios a la calidad

1.- Malcolm Baldrige Quality Award			2.- European Foundation Quality Mgt.		
Concepto		Ptos.	Concepto		Ptos.
1	Liderazgo	120	1	Liderazgo	100
2	Planeación Estratégica	85	2	Personal	80
3	Enfoque al Cliente Mercado	85	3	Políticas y Estrategias	90
4	Medición, Análisis y A.Conoc	90	4	Socios y Recursos	90
5	Recursos Humanos	85	5	Procesos	140
6	Admón. de Procesos	85	6	Res. Personal	200
7	Resultados del Negocio	450	7	Res. Clientes	90
		1000	8	Res. Sociedad	60
			9	Res. Clave Desempeño	150

3.- Premio NL Calidad			4.- Premio Nacional Calidad (México)		
Concepto		Ptos.	Concepto		Ptos.
1	Liderazgo	110	1	Clientes	100
2	Planeación Organización	90	2	Liderazgo	100
3	Personal	100	3	Planeación	100
4	Procesos	130	4	Inf. y Conocimiento	100
5	Información y Análisis	60	5	Personal	100
6	Impacto Social	60	6	Procesos	100
7	Clientes o Usuarios	150	7	R Social	100
8	Resultados	300	8	Resultados	300
		1000			1000

De la revisión de los cuatro modelos de los premios a la calidad podemos deducir que existen similitudes entre los factores o variables a considerar, visualizando inclusive el número de frecuencias de cada uno de estos. A continuación se presenta un resumen con los 8 factores comunes de los 4 modelos.

Tabla 3.4 Factores Comunes de los Modelos de Desempeño Empresarial

Resumen de Factores de los 4 Modelos		
Concepto		No.
1	Liderazgo	4
2	Planeación	4
3	Rec. Humanos- Personal	4
4	Procesos	4
5	Medición, Inf. y Análisis	4
6	Impacto Social	4
7	Clientes -Mercado	4
8	Resultados del Negocio	4
		32

Como podemos observar los 8 factores son consistentes en las 4 evaluaciones del desempeño empresarial, por lo que podemos concluir que estos factores o CCI deben ser considerados en el diseño del modelo de negocio e integrarse bajo la siguiente clasificación:

- (1) **Gestión Estratégica:** Liderazgo y Planeación.
- (2) **Gestión de Procesos:** Procesos, Medición, Inf. y Análisis.
- (3) **Gestión de R.H.:** Recursos Humanos.
- (4) **Gestión de la Tecnología:** Equipos y Proceso de Información.

La parte de Resultados del Negocio consideramos los temas de impacto social, clientes-mercado y los propios resultados financieros del negocio.

3.5. Objetivos de una empresa PyME

El tema central de una empresa sobre el cual deben girar todas sus acciones, es el cumplimiento de sus objetivos, una vez definida su razón de ser, su misión, el proceso de planeación debe dimensionar y cuantificar sus objetivos, el éxito de una organización se fundamenta precisamente en su capacidad, y deberíamos de escribirla con “z”, “capaZidad”, de ser capaz, por alcanzar sus objetivos, pero primero deberemos establecer en términos cualitativos cuales son estos objetivos.

Los diferentes premios a la excelencia o calidad empresarial anteriormente descritos reconocen cuatro grandes bloques: clientes, personal, sociedad y económicos.

1. Por clientes, podemos entender el cliente inmediato en la organización hasta llegar en la cadena de suministro y distribución de productos al cliente final. La calidad está

dimensionada por dos grandes temas: el precio y los atributos expresados previamente por el cliente y que son esperados en cuanto a su cumplimiento. Por atributos podemos entender: el plazo de entrega, la cantidad, la presentación física, la calidad intrínseca del producto, el servicio post-venta, por mencionar solo algunos.

2. Por sociedad, podemos sintetizar la contribución a la sociedad a través del cumplimiento de sus obligaciones legales, que normalmente se da a través del pago de los diferentes impuestos y la ayuda a programas de diversa índole, desde salud hasta recreación y cultura. Cabe destacar que el apoyo adicional para el desarrollo comunitario y conservación del medio ambiente es llevado a cabo por numerosas empresas, principalmente las consideradas en categoría de grandes corporaciones.

3. Por personal, podemos resumir el que la empresa debe desarrollar y motivar a su personal, la ecuación de un desempeño adecuado va soportado en dos elementos clave: la actitud y la aptitud (Frederickson J. y Mitchel, T. 1984) que debe tener el personal para desempeñar sus responsabilidades en los niveles proyectados.

4. Por económicos, existen una diversidad de temas y autores que se centran en éste último y es considerado como el principal o raíz, una empresa no podrá satisfacer los tres anteriores si primero no cumple con la parte económica. Si bien no son excluyentes estos objetivos tienen una comunicación y orden en este sentido. Para enfatizar en este importante punto podemos mencionar los siguientes **enfoques cuantitativos** expresados por diferentes autores en cuanto a los objetivos económicos de una empresa:

- **Crecimiento en ventas, Rotación de activos** (Frederickson J. y Mitchel, T. 1984), (Leontiadis, M. y Tezel, A. 1980).

- **Crecimiento de los dividendos** (Wood ,D. y LaForge, R. 1979).
- **Precio y/o dividendos y/o ganancias por acción** (Ansoff, I. 1970).
- **Rentabilidad sobre la inversión realizada** (Rhyne, L. 1987).

Adicionalmente los objetivos cualitativos serían aquellos considerados como percepciones, por ejemplo: la imagen del producto desde el punto de vista de los consumidores, la calidad del servicio, el clima laboral, etcétera.

Como parte de la determinación y definición de los objetivos de una empresa se aplicaron una serie de encuestas (sondeo 2004, encuesta julio 2005 y septiembre 2006) con el siguiente resultado en cuanto a objetivos de la empresa:

- | | |
|-------------------|---------------------|
| (1) Calidad | (3) Rentabilidad |
| (2) Productividad | (4) Competitividad. |

Se encontraron además los objetivos de: (5) cultura-clima organizacional, (6) relación con la comunidad, y (7) medio ambiente o cuidado de la ecología, los cuales para los fines de esta investigación no son considerados. Para efectos de la presente investigación de tesis los objetivos que son considerados para el desempeño de una empresa de la categoría PyME, son los siguientes cuatro:

- **Calidad:** La medición del grado de satisfacción de las necesidades del cliente (hacer lo correcto). Ejemplo: Nivel de servicio al cliente obtenido de un cuestionario.

- **Productividad:** Logro de las metas con la menor cantidad posible de recursos (hacerlo bien). Ejemplo: Índice de $(\text{Gasto (diferentes rubros)} / \text{ventas})_2 < \text{Índice (Gasto (diferentes rubros)} / \text{ventas})_1$, a períodos de tiempo equiparables.

- **Rentabilidad:** Valor resultante de dividir las utilidades sobre las ventas. Ejemplo: Utilidad de operación / ventas comparado con la meta o con la misma métrica de un período de tiempo equiparables.

- **Competitividad:** Capacidad del negocio para retener y/o hacer crecer su participación de mercado y/o sus ventas y/o sus clientes. Ejemplo: $Ventas_2 / Ventas_1 > 1$, a períodos de tiempo equiparables.

3.5.1. Otros conceptos relacionados

A continuación detallaremos los conceptos relacionados y que sirven de soporte al tema de gestión del modelo de negocio y que están presentes en la de administración de empresas (Koontz H, y Weihrich. H., 1998.) :

+ **Función de la teoría administrativa:** Brindar un medio para la clasificación de conocimientos administrativos significativos y pertinentes.

+ **Administración de recursos:** Proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos.

+ **Objetivo de todo administrador:** Generar un superávit.

+ **Habilidades de los administradores:** Técnica, humana, conceptual y diseño de soluciones.

+ **Funciones de un administrador:** Conducir el proceso de gestión de un negocio considerando la planeación, organización, ejecución-control y evaluación, en base a metas

preestablecidas y garantizando un superávit sobre los recursos asignados. Incluye organizar un equipo de trabajo asignado al cumplimiento de las tareas y objetivos establecidos.

+ **Administración:**

- En la teoría es una ciencia, conocimientos organizados en los que se basa la práctica.
- En la práctica es un arte, saber como hacer algo.

Por lo tanto la administración es un arte que se basa en la ciencia.

+ **Ciencia:** Conocimiento organizado. Aplicación del método científico al desarrollo del conocimiento.

+ **Método científico:** Conceptos claros, imágenes mentales, determinación de hechos objetivos por medio de la observación. Tras clasificar los hechos se buscan relaciones causales, prueba de hipótesis, determinación de principios (prever lo que ocurrirá en circunstancias similares, con validez para efectos de predicción).

+ **Características de las compañías de “excelencia”**

Si hablamos que la globalización demanda un desempeño de nivel de “clase mundial”, sinónimo de excelencia, entonces los negocios en términos de excelencia deberán guiarse por los siguientes principios (Ramirez y Cabello, 2001):

1. Se orientan a la acción.
2. Se informan sobre las necesidades de sus clientes.
3. Promueven autonomía administrativa y empresarial en sus trabajadores.
4. Promocionan una alta productividad mediante una estrecha atención a las necesidades del personal.

5. Se regulan por una filosofía basada en valores.
6. Se concentran en áreas de actividad en donde tienen dominio.
7. Tienen una estructura organizacional sencilla y escaso personal administrativo.
8. Tienen una rápida adaptación a los cambios que ocurren en un entorno.

3.5.2 Gestión de Negocios PyME

En este punto se busca comprobar la literatura de referencia para PyME existente, para ser utilizada en el desarrollo de la presente tesis.

De una revisión de la literatura existente se seleccionaron cuatro libros relacionados con el tema de gestión de negocios para la categoría PyME.

Es importante mencionar que para este segmento de empresas las metodologías que se desarrollen deben ser concretas, sencillas y de alto valor, dada su limitada disponibilidad de recursos.

Relación de literatura consultada:

- Joaquín, R. 2001, Administración de Pequeñas y Medianas Empresas Exportadoras.
- Joaquín, R., 2002, Administración de Pequeñas y Medianas Empresas.
- Alcaraz, R. 2002, El Emprendedor de Éxito, Guía de Planes de Negocio.
- Ramírez, D. y Cabello, M. 2001, Empresas Competitivas.

Lo que aportan es un complemento de alto valor al tema de gestión de negocios pero no contienen ni hacen mención del tema de modelo de negocio.

3.6. Propuesta Empírica de Modelo de Negocio

El objetivo de la presente tesis está ligada al desarrollo de la disciplina de “Dirección Empresarial” (Ansoff, McDonnell, 1997) integradas en el diseño y desarrollo de un “Modelo de Negocio” para la gestión en una empresa aplicada a las PyME en México, apoyada en las disciplinas que conforman las “especialidades” o funciones que intervienen en dicho modelo.

Lo que a continuación se propone para desarrollar el tema de modelo de negocio y sus esquemas de apoyo es la adaptación del marco teórico a un “marco empírico”. La visión para trabajar en estos temas es holística, esto es, aplicar los conocimientos mencionados a través de la alineación de la “Cadena de Valor” de una empresa, y los parámetros denominados factores críticos de éxito e indicadores para que se controle y evalúe su gestión de una manera integral y funcional. Lo anterior conlleva un gran esfuerzo y reto ya que no estamos hablando de una disciplina solamente sino del conjunto de disciplinas que optimizan la “ecuación de negocio”.

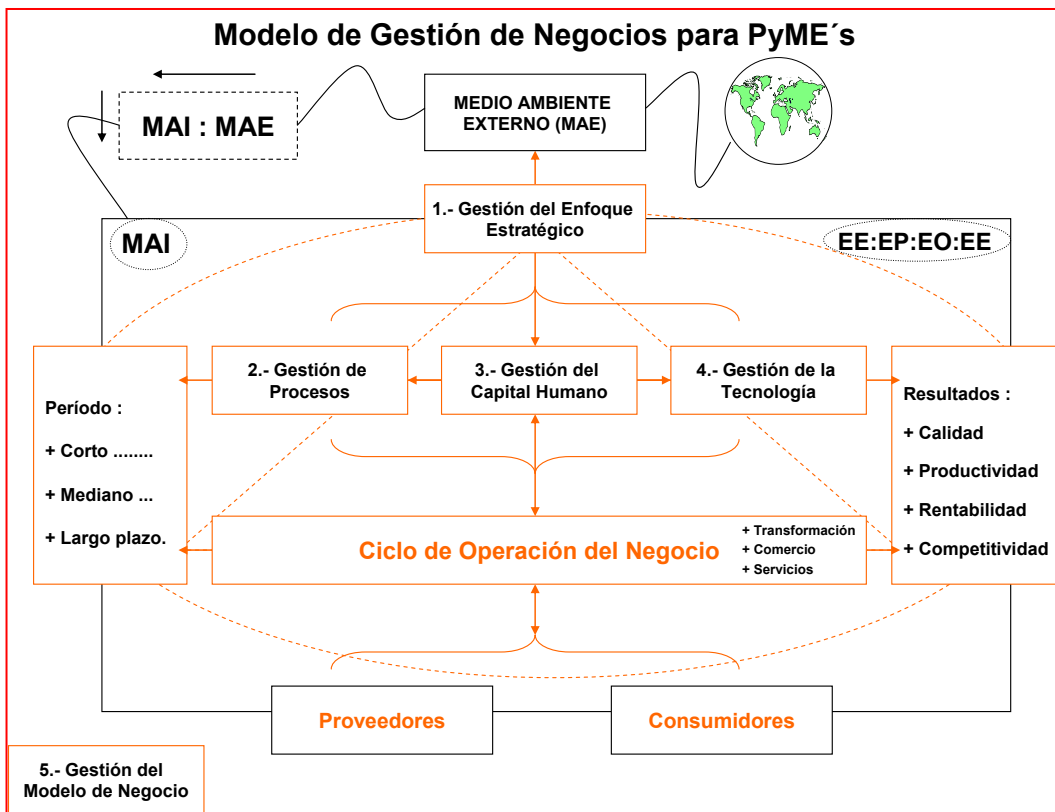
En este inciso se diseñaran las diferentes representaciones del modelo de negocio y sus esquemas (I a V), propuestos para la gestión de las empresas, los cuales contienen los elementos clave para la gestión de un negocio. En la presentación de los esquemas se dio un orden en función de su nivel de agregación, esto es, del detalle de cada uno de sus elementos, presentando lo siguiente:

- + Modelo Integral de Negocio (I).
- + Modelo de Gestión de Negocios (II).
- + Modelo de Gestión de Procesos (III).
- + Modelo de Negocio Estructura (IV).

3.7. Modelo Integral de Negocio (I)

Se construyó con la finalidad de identificar las variables, dependientes e independientes, que intervienen en un negocio, podemos llamarlo a macro-modelo o nivel primario, en donde ya no tiene otro nivel de agregación.

Gráfica 3.17. “Modelo Integral de Negocio (I)” (Derechos de autor 03-2006-090409420800-01)

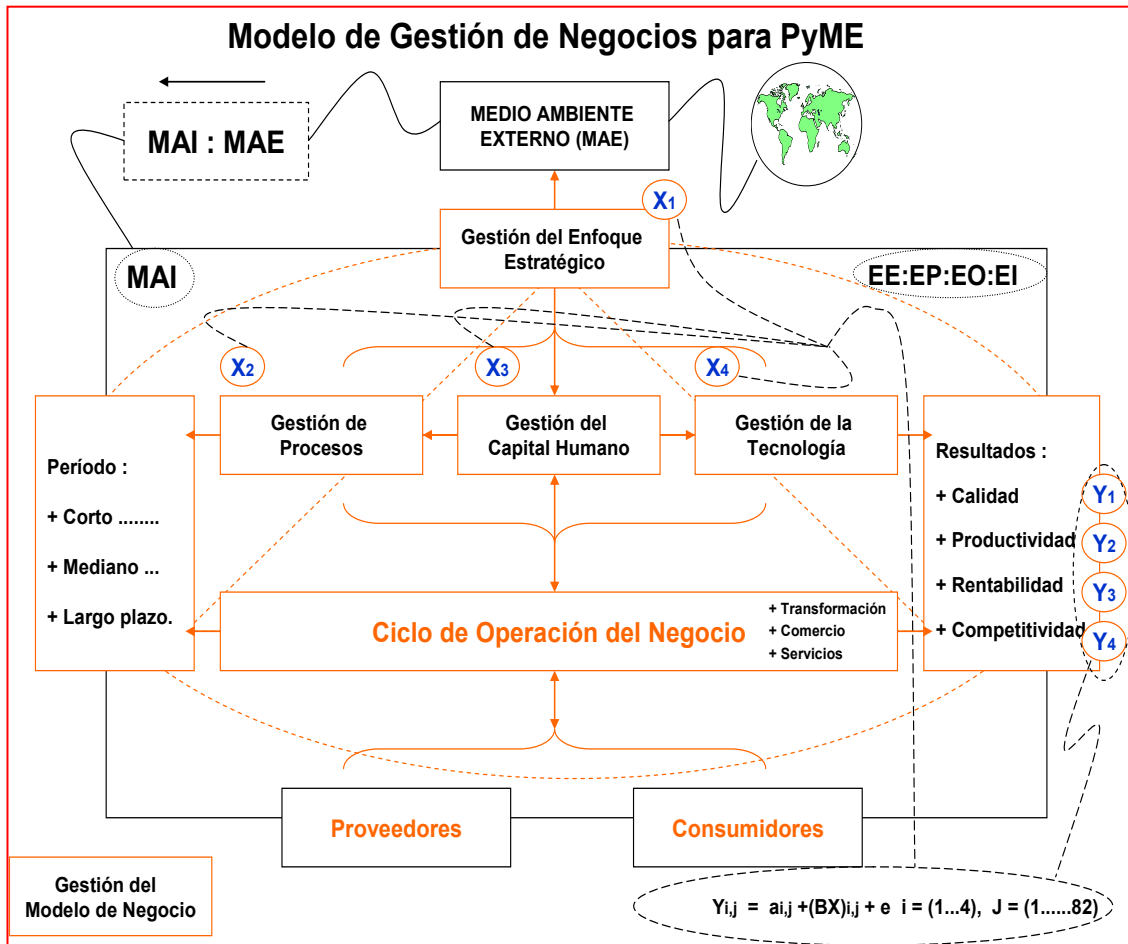


Los elementos que lo contienen son explicados a través de cuatro enfoques de gestión:

Con el objetivo de alinear MAE: MAI, se integran los temas a la gestión de una empresa:

- 1. Gestión del Enfoque Estratégico.
- 2. Gestión de Procesos.
- 3. Gestión del Recurso Humano.
- 3. Gestión de la Tecnología.

Gráfica 3.18. “Modelo Integral de Negocio (I) con variables dependientes e independientes” (Derechos de autor 03-2006-090409420800-01)



En el diagrama se muestran las variables dependientes (Y's) y las independientes (X's), según lo siguiente:

En donde:

Variables dependientes:

Y1: Calidad

Y2: Productividad

Y3: Rentabilidad

Y4: Competitividad

Variables independientes:

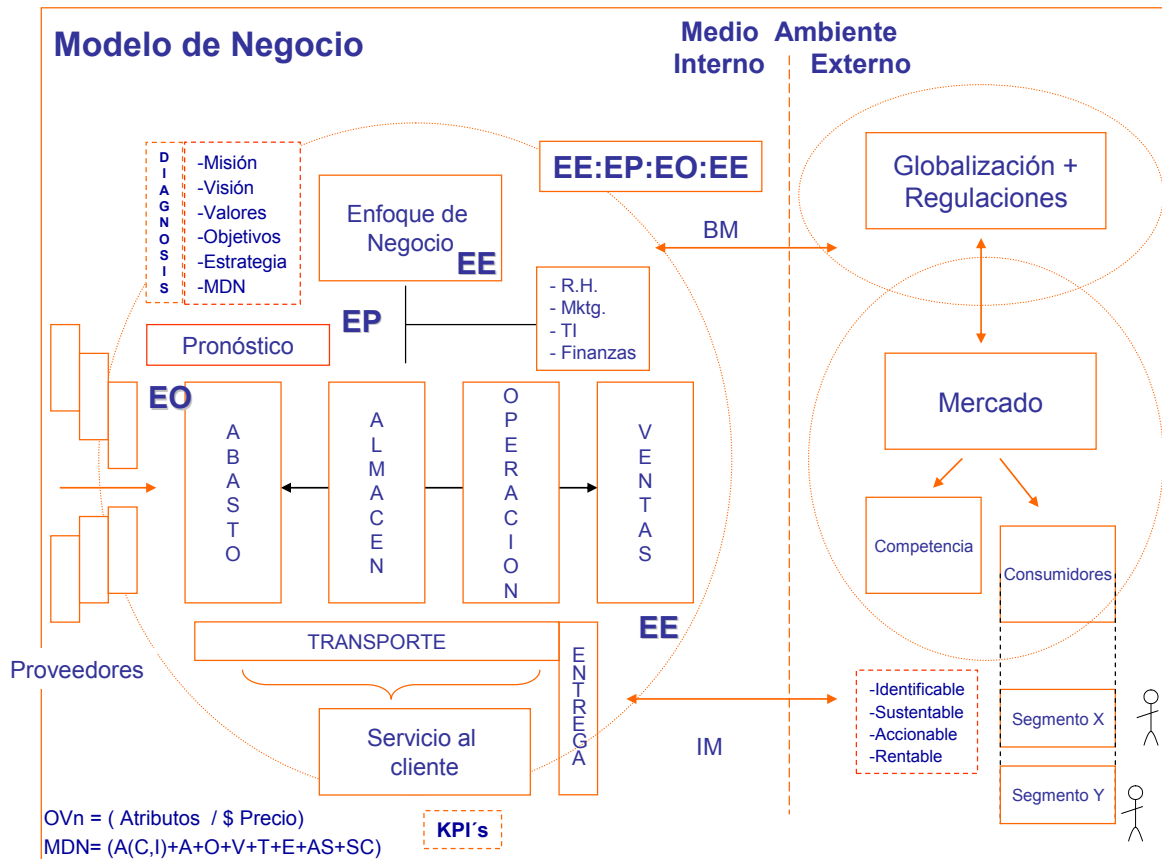
X1: Gestión Planeación Estratégica (GPE). X2: Gestión Sistema Calidad (GSC).

X3: Gestión Recursos Humanos (GRH). X4: Gestión Tec. Información (GTI).

3.8 Modelo de Gestión de Negocios (II)

El segundo modelo se construyó derivando cada uno de los componentes del primero, esto es, detallando el siguiente nivel de agregación. Este modelo contiene principalmente los procesos básicos y elementos clave que intervienen en la operación de un negocio y fue desarrollado durante el proceso de la investigación de campo.

Gráfica 3.19. Modelo de Gestión de Negocios (II) (Derechos de autor 03-2006-090409420800-01)

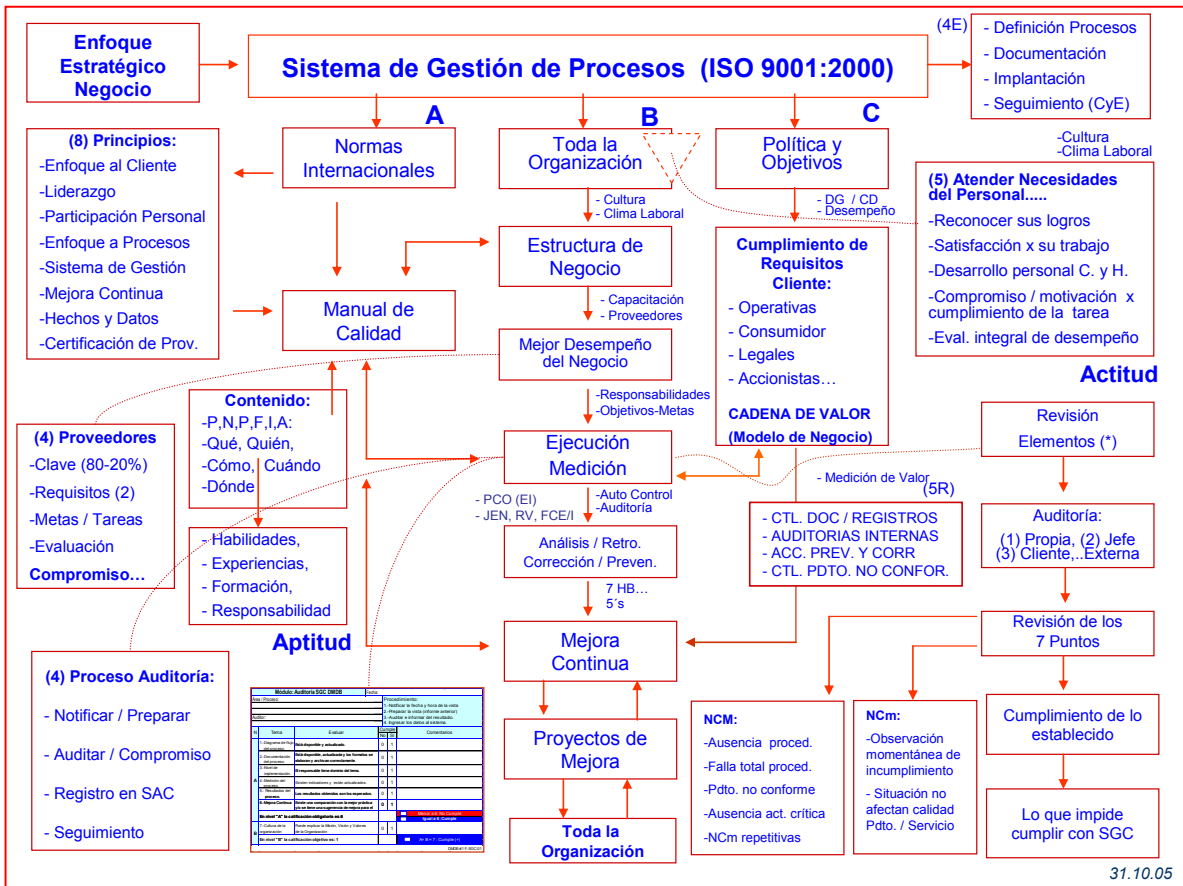


La representación gráfica de los diecinueve elementos que integran el modelo sigue una secuencia lógica para representar la cadena de valor de la empresa. Podemos identificar a los principales elementos que conforman este diagrama y que son 20, los cuales deben diseñarse, desarrollarse, implementarse, operar-control y evaluar en forma continua en función al medio ambiente externo y el enfoque de negocio

3.9 Modelo de Gestión de Procesos (III)

El tercer modelo soporta al anterior y se construyó derivando de la interpretación de la Norma ISO 9001:2000 representando una secuencia lógica de sus elementos clave, en una hoja, el cual se encuentra explicado en el capítulo 5, página 91.

Gráfica 3.20. Modelo de Gestión de Procesos (III) (Derechos de autor 03-2006-090409420800-01)

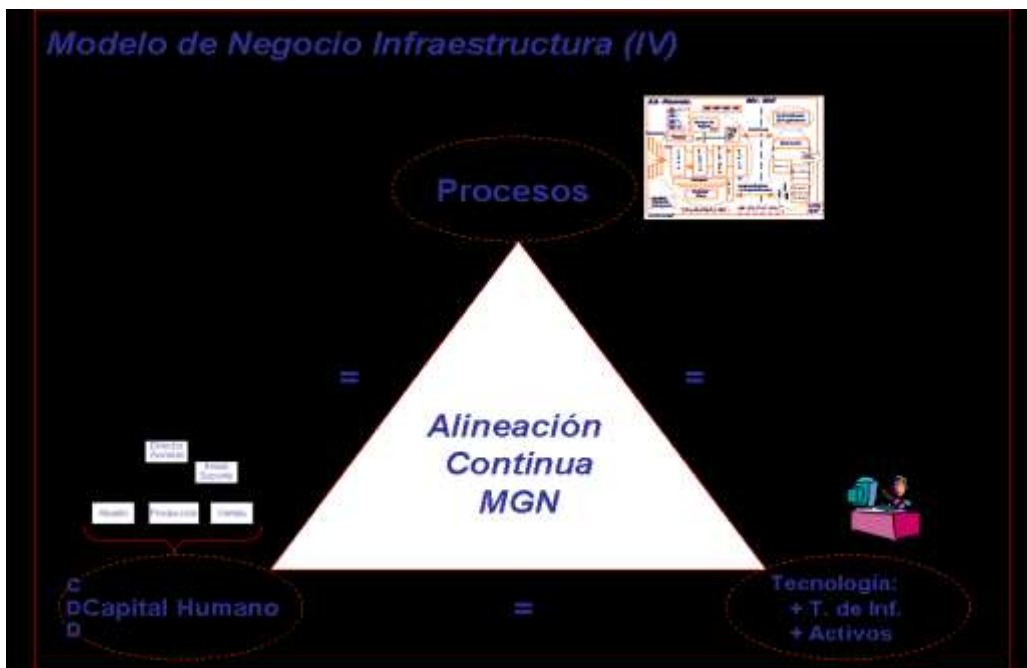


Son 30 los elementos que conforman el esquema planteado, los cuales deben desarrollarse atendiendo el enfoque estratégico del negocio / medio ambiente. La adaptación de la norma ISO 9001:2000 se hizo simplificando la “categorización” de los requisitos establecidos en dicha norma, en otras palabras, adaptarlo para hacerlo práctico, dadas las limitaciones de las empresas PyME. Este diagrama al ser implementado requiere de una serie de herramientas de apoyo que durante el proceso el hemos denominado “Control del Material de Aplicación Común” o “CMAC”.

3.10 Modelo de Gestión Infraestructura (IV)

El tercer modelo soporta al anterior y se construyó considerando los elementos que conforman a un negocio. La estructura de un negocio está diseñada bajo al menos tres elementos: (1) Procesos, (2) Estructura de Organización y (3) Tecnología.

Gráfica 3.21. Modelo de Gestión Infraestructura (IV) (Derechos de autor 03-2006-090409420800-01)



3.11 Comentarios

Como lo hemos presentado este capítulo 3 contiene la parte fundamental de la presente investigación en cuanto a la definición del modelo de negocio, en su versión Integral (I) de Gestión de Negocios (II) , de Gestión de Procesos (III), y de Infraestructura (IV), adicionalmente podemos mencionar que:

1. El tema de modelo de negocio es relativamente reciente y existe poca literatura disponible.

2. Se consideraron los principales modelos / premios a la excelencia empresarial, los cuales formaron la base para diseñar los CCI del modelo de gestión de negocios.

3. De los autores: Jonson, y Scholes, (2001), Porter, (1998), Ansoff y McDonnell, (1995) podemos concluir que su propósito no es en sí la descripción de un modelo de negocio sino más bien enfocarse a la explicación de la relación de la parte externa (medio ambiente) con la interna (estrategias) principalmente.

4. Existen un sinnúmero de descripciones de modelo de negocio atendiendo más a sus ventajas competitivas y/o forma de operar que a una plantilla con las funciones típicas de una empresa (Wikipedia, 2007). La propuesta de modelo de negocio se diferencia en poder mostrar los elementos típicos que conforman una empresa.

Como conclusión podemos mencionar que estos “modelos de negocio” están enfocados a describir una forma de operar más que a definir los elementos clave o básicos que contienen a un modelo de negocio.

A continuación una tabla con el resumen de los hallazgos e el tema de Modelo de Negocio, del resto de los autores son mencionados en la bibliografía a través de los autores que aparecen a continuación.

Tabla 3.5 Resumen de Aportaciones (Marco Teórico)

Tabla Resumen de Aportaciones (Marco teórico)		
Autores	Tema	Resumen
Contemporáneos (Planeación Estratégica / Operativa)	Jonson, Scholes, 2001	Enfasis en la parte externa y macro del negocio.
	Porter, 1988	Enfasis en la definición estartégica del negocio y la cadena de valor.
	Ansoff, Mc Donnell, 1977	Énfasis proceso interno de la empresa enfocados en la planeación y búsqueda de mejores escenarios de desempeño de la empresa, a través de un ciclo continuo (Dir., Impl., Opn. y Ctl.)
Recientes (Modelo de Negocio)	Osterwalder, Pigneur, Tucci, 2005	Definición, estructura, esquema, e aportación de valor.
	Voelpel, 2003	Propuesta de valor de la empresa
	Seddon, Lewis, Freeman, 2004	Énfasis en la diferencia entre Estrategia y Modelo de Negocio
	Amit y Zott, 2006	Estudio en empresas en base a su entorno económico. Centradas en la eficiencia y en la innovación con impacto en su desempeño financiero.

En el capítulo cuatro siguiente se explicarán los tipos de gestión que integran el modelo de negocio propuesto y que son: (1) Planeación Estratégica, (2) Procesos, (3) Recursos Humanos y (4) Tecnología de Información.

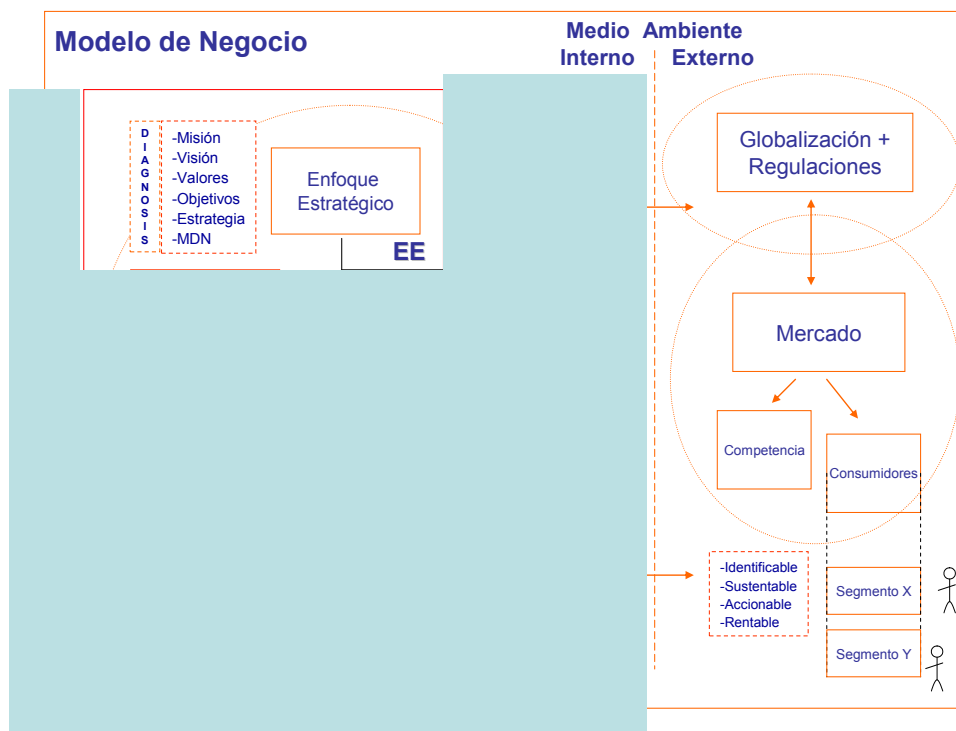
Capítulo 4

Planeación Estratégica

Como inicio al marco teórico detallaremos el tema de Planeación Estratégica el cual tiene como tarea principal analizar la composición del medio ambiente externo de una empresa, la resultante de este proceso de análisis es el “enfoque estratégico” o “intención estratégica” de la empresa, Porter (1988).

Este proceso de Planeación Estratégica es la clave para entrelazar a los dos grandes componentes que conforman a un negocio, su medio ambiente externo (MAE) y su medio ambiente interno (MAI), Ansoff, y McDonnell, (1997).

Gráfica 4.1. Planeación Estratégica dentro del Modelo de Negocio



En esta gráfica se encuentra representado los componentes del medio ambiente externo de una empresa y su enlace con la definición de su enfoque estratégico (EE).

4.1. Medio ambiente externo e interno

4.1.1. Medio ambiente externo (MAE)

El MAE, fundamental para la definición del contenido de un modelo de negocio y el posterior desempeño de una empresa, forma el marco de referencia, y delimita su área de influencia y tiene al menos los siguientes tres componentes o entidades:

a. Marco económico-comercial, considerando primordialmente los aspectos de la globalización económica, donde la competitividad de las empresas se mide en términos de desempeño a nivel de “clase mundial” (el mejor en su clase), un tema por demás significativo y obligado para que las empresas puedan competir local e internacionalmente.

b. Marco regulatorio, considera las leyes y reglamentos establecidos para regular la actividad económica-comercial de los diferentes regiones o países, y/o de las organizaciones creadas para regular el intercambio comercial.

c. Mercado, el cual lo podemos definir como el lugar en donde acuden oferentes y demandantes a realizar un intercambio de valor. Los oferentes, competidores entre si, integran el sector de la industria y demandantes, los consumidores a los cuales las empresas atienden.

Es donde el principal criterio de decisión del cliente es el “valor percibido” y por el cual está dispuesto a pagar un precio, dado un intercambio específico de valor a través de productos y servicios.

4.1.2. Medio ambiente interno (MAI)

Está constituido por tres componentes básicos que en forma interna deben ser gestionados por la administración de una empresa: Procesos, Tecnología y Capital Humano. Koontz y O'Donnell (1984), Ansoff y McDonnell (1997).

4.2. Enfoque Estratégico

Una parte importante que deben considerar las empresas para poder competir en un sector industrial es su enfoque estratégico, Porter (1998). La formulación de su estrategia puede ser el resultado de un proceso de planeación formal y previamente establecido o de la actividad agregada de las áreas funcionales de la empresa que operan en forma diaria, ya sea en forma implícita o explícita.

Finalmente el resultado del proceso de planeación estratégica es la obtención del enfoque estratégico, el cual contiene al menos siete elementos (deducción propia) e inicia con:

1. Un diagnóstico, en el cual se descifran y analizan los componentes del MAE (descritos en el inciso 3.1.1), determinándose las amenazas y oportunidades que tiene que enfrentar y que el negocio debe resolver o neutralizar. En el ambiente interno, MAI, se determinan las fuerzas y debilidades que deben atenderse en forma priorizada.

2. Misión, la razón de ser o propósito del negocio.

3. Visión, el nivel de liderazgo que se desea alcanzar en el tiempo para el corto, mediano y largo plazo.

4. Cultura / Valores, los patrones de conducta que en forma repetitiva y deliberada formarán los “hábitos”, algo en lo que la organización cree firmemente y que los trabajadores deben vivir, provocando una mejora sustancial en su personal y por ende en sus resultados de negocio.

5. Objetivos y presupuestos del negocio/ área o función, La parte cuantitativa del negocio sus metas definidos en forma integral y agregada y que para cada uno de los procesos deben

de parametrizarse, incluyendo los presupuestos, objetivos e indicadores así como los responsables de estos.

6. Estrategias de negocio, las “líneas de acción” que aplicará la empresa al operar en el cumplimiento de sus objetivos, para crear ventajas competitivas en sus productos o servicios, algo que le hará distinguirse ante sus consumidores y tener éxito ante sus competidores.

7. Modelo de Negocio, representación gráfica de los elementos clave que forman la lógica de una empresa. En cómo la empresa hace negocio (deducción propia).

Estos siete temas conforman el “**Enfoque Estratégico**” de una empresa y están contenidos en el “**Plan de Negocio**”, el cual permite alinear a toda la organización.

4.3. Diagnóstico en base al MAE (Amenazas y oportunidades)

En la parte de amenazas y oportunidades existen una serie de cuestionamientos clave a responder en este proceso, entre otros:

- a.** ¿Cuáles son los riesgos o amenazas en cuanto a regulaciones, competidores, mercado y cuáles las oportunidades para lograr competir mejor?, ¿Qué elementos inciden de manera positiva y cuáles negativamente?, ¿Qué debo hacer para reducir o eliminar los elementos que afectan mi desempeño y cómo mantener o incrementar los que me ayudan?
- b.** ¿Cómo se logra la rentabilidad de la industria?, ¿Cómo está construida la estructura de costos y márgenes? ¿Cuál es la cadena productiva?, ¿Quién es el actor dominante?,
- c.** ¿Qué decisiones debo tomar en cuánto a crecer, mantener, integrar, reducir?,
- d.** ¿Qué con respecto a mi competencia, cómo estoy posicionado con los consumidores?,

- e. ¿Qué necesito hacer para alinearme internamente, inclusive en cada una de las áreas funcionales, en base a una relación cliente-proveedor?,
- f.- ¿Cómo evolucionará el sector industrial en el tiempo?,
- g.- ¿Qué estrategias debo seguir para lograr los objetivos de productividad, calidad, rentabilidad y competitividad establecidos?, ¿Qué con el futuro de la compañía?,
¿Cuál es el camino que debo establecer y seguir en el corto y mediano plazo?

La problemática estriba en que muchas empresas no utilizan un proceso formal de planeación o lo hacen parcialmente, en forma improvisada, y a veces se le da más énfasis al proceso que al resultado.

El tema de definir una estrategia para competir requiere de una metodología para que a través de un marco analítico se pueda formular una estrategia competitiva de un negocio, está metodología la podemos representar a través del análisis de las cinco fuerzas competitivas que actúan sobre un sector industrial y sus implicaciones estratégicas (ver Gráfica 4.2) Porter, (1986), proveyendo un marco analítico para el estudio en base a un medio ambiente externo o entorno, para formular una estrategia competitiva empresarial. Este entorno es crucial para determinar el contexto estratégico en el cual compite una empresa, sus alternativas y posibilidades de error.

Adicionalmente permite en forma sistemática establecer los tipos de decisiones estratégicas que confrontan las empresas que compiten en un sector industrial: la integración vertical, expansión de capacidad, el ingreso a nuevos sectores, las posibilidades de crecer teniendo éxito, etc. Sobre la percepción de las acciones en que podrían tomar los competidores, clientes, y empresas potenciales mismas que estimulen la oferta y demanda de productos y/o servicios en el segmento industrial específico.

La formulación del enfoque estratégico permite la definición de cómo va a competir la empresa y determinar los objetivos sobre rentabilidad, su participación de mercado, su productividad, nivel de servicio al cliente en productos y/o servicios, y finalmente su ventaja competitiva, entre otros.

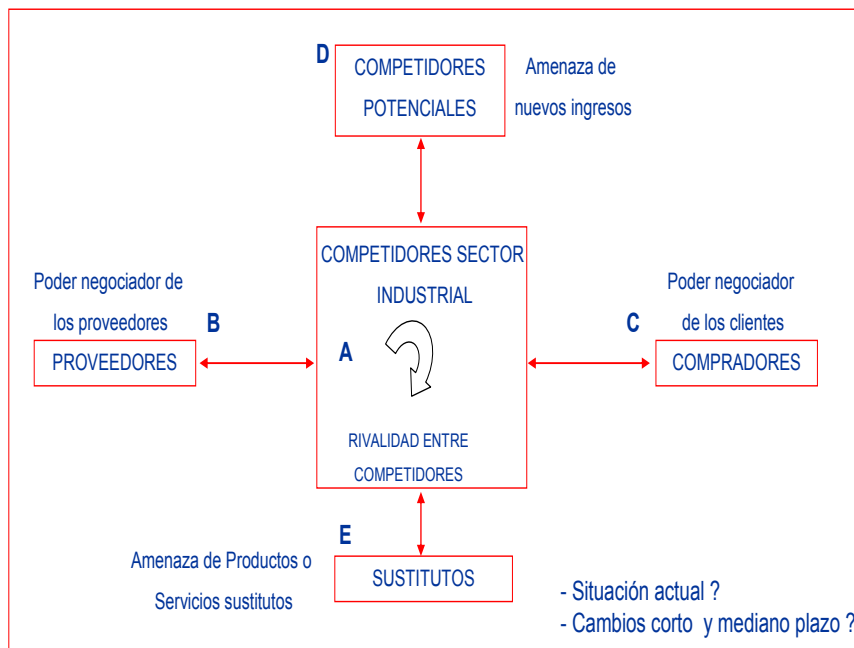
La esencia de la formulación del enfoque estratégico de una empresa consiste en relacionar a ésta con su medio ambiente en el cual compite, aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave es conocer el sector industrial en el cual se compite. Éste determina las reglas del juego, así como las posibilidades estratégicas para competir. Establecerlo en las distintas alternativas que tiene la empresa para competir.

La situación de la competencia y la rentabilidad en un sector industrial depende de cinco fuerzas básicas, Porter (1998). La acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad potencial en el sector industrial, en donde el potencial de utilidades se mide en el rendimiento a largo plazo sobre el capital invertido. No todos los sectores tienen el mismo potencial; se distinguen fundamentalmente en el potencial de utilidades finales a medida que difiere la acción conjunta de dichas fuerzas; que pueden variar desde intensas en sectores industriales como el de neumáticos, papel y acero, en donde ninguna obtiene rendimientos espectaculares hasta las relativamente débiles en donde son bastante comunes los rendimientos altos, como en los cosméticos, tecnología, aseo personal.

Estas cinco fuerzas competitivas refleja que la competencia en un sector industrial va más allá que los simples competidores.

A continuación se presenta una gráfica con la interrelación de estas cinco fuerzas competitivas básicas y que representan la intensidad competitiva y la rentabilidad del sector de la industria en la que la empresa compite, Porter (1986).

Gráfica 4.2. Diagrama de Fuerzas Competitivas Básicas



Estas cinco fuerzas básicas están relacionadas con:

- a. La rivalidad entre los competidores existentes.
- b. El poder negociador de los proveedores.
- c. El poder negociador de los compradores.
- d. La amenaza de nuevos ingresos.
- e. La presión de productos sustitutos.

Las cinco fuerzas básicas reflejan el hecho de que la competencia en un sector industrial va más allá de los simples competidores y de que los clientes, proveedores y competidores potenciales son también “competidores” para las empresas de un sector industrial que pueden ser de mayor o menor importancia, dependiendo de las circunstancias particulares de cada empresa. La competencia en su sentido más amplio, podría denominarse “rivalidad amplificada”. Las más poderosas son las que gobiernan el sector industrial y resulta importante su interpretación para la formulación de la estrategia.

4.4. Estrategias Competitivas

Porter (1988) menciona que el sector se medirá por la tasa de rendimiento mínimo o la tasa que obtendrá la empresa “perfectamente competitiva”. Este rendimiento mínimo o de “mercado libre” se ajustará hacia arriba por el riesgo de la pérdida de capital invertido. Los inversionistas no tolerarán rendimientos menores a esta tasa por lo que decidirían estar fuera del mercado.

Una estrategia competitiva comprende una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición defendible contra las cinco fuerzas competitivas, y en general comprende varios enfoques posibles:

a. Posicionamiento de la empresa de tal forma que sus capacidades proporcionen la mejor posición defensiva en función de las fuerzas competitivas existentes.

b. Influir en el equilibrio de fuerzas mediante movimientos estratégicos, mejorando así la posición relativa de la empresa.

c. Tomar ventaja del cambio actuando con rapidez, antes que los competidores lo reconozcan.

d. Diversificación hacia nichos potenciales de mercado con productos de rápido desarrollo.

4.4.1. Estrategias competitivas genéricas

Al enfrentar las cinco fuerzas competitivas básicas hay tres estrategias genéricas de éxito potencial de una empresa para desempeñarse mejor que otras:

a. Liderazgo en costos, reflejado en precios de venta y/o rentabilidad más bajos.

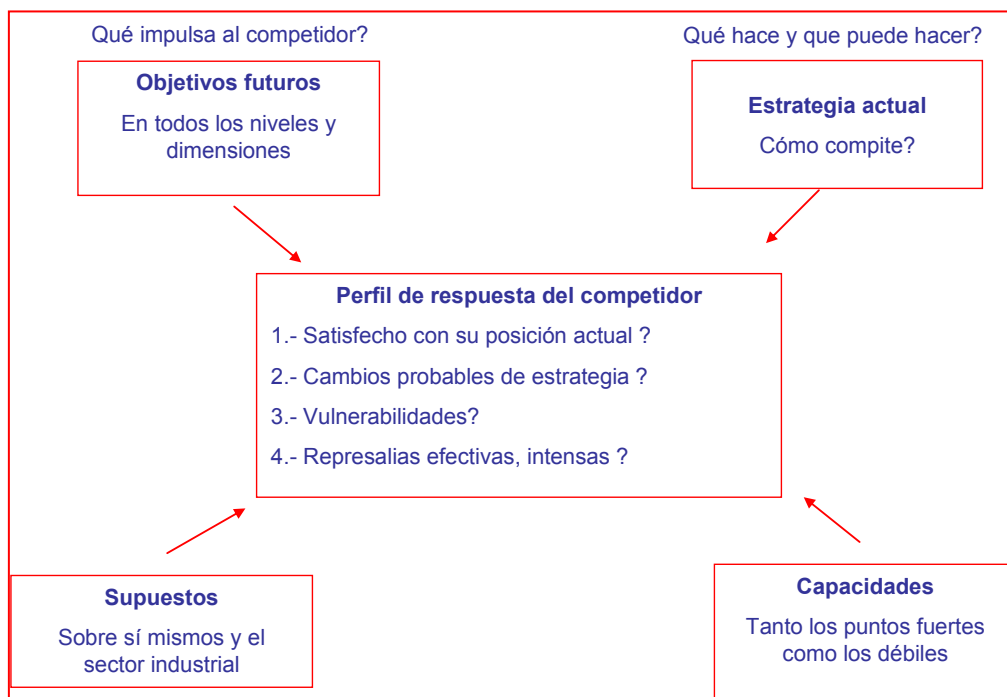
b. Diferenciación sobre algún atributo (ventajas competitivas) de la empresa.

c. Enfoque o alta segmentación, a nichos de mercado específicos.

4.4.2. Componentes para el análisis del competidor

En la siguiente gráfica podemos ver los diferentes aspectos que deben de analizarse y responderse para el análisis del competidor.

Gráfica 4.3. Diagrama de Análisis del Competidor



Esta gráfica nos permite formular las estrategias, en base al análisis de los competidores, en función a los supuestos de cómo “actúa” y como “reaccionan” los competidores actuales o futuros ante acciones concretas desarrolladas por la empresa.

4.5. Diagnóstico en base al MAI (Fuerzas y debilidades)

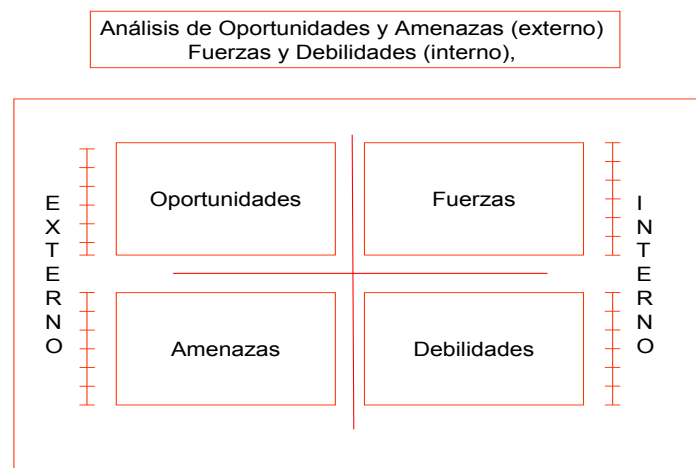
Basados en el análisis del medio ambiente externo, y al contenido del enfoque estratégico, incluyendo los objetivos, se analiza la situación interna de la empresa, su capacidad o disponibilidad para cumplir con el enfoque estratégico.

En esta parte se detectan las áreas de oportunidad en cada uno de los elementos, áreas, entidades, funciones que forman la empresa, incluyendo a proveedores y prestadores de servicios. El resultado es una relación priorizada de los temas que requieren ser mejorada, de obtener un mejor desempeño y aquellas que deben seguir atendándose dado su buen desempeño, inclusive las acciones para obtener mejores resultados.

Y finalmente estas áreas de oportunidad serán asignados a los diferentes responsables en la organización para ser atendidos en el corto plazo.

Dentro del diagnóstico del medio ambiente interno se consideran los aspectos de competencia bajo la globalización económica, tema obligado por el impacto en los resultados de la empresa y en los planes establecidos para su operación, dichos impactos en el desempeño del negocio deben ser “neutralizados” a través de una alineación interna de los elementos que forman el negocio, de una manera efectiva.

Gráfica 4.4. Diagnóstico y análisis interno



4.6. Competencia en la globalización

Un sector industrial global es aquel en el cual los competidores en las principales áreas geográficas o mercados están influenciadas (afectadas) por sus posiciones globales. La creación de habilidades: operativas, comerciales, tecnológicas, logísticas, economías de escala,

etc..., generan una mayor competitividad en estas empresas globales. La circunstancia es que los sectores industriales globales requieren que una empresa compita sobre una base mundial coordinada o se enfrente a desventajas estratégicas. Excepto en un grado limitado al desarrollo del producto, las subsidiarias son autónomas y encuentran su equilibrio competitivo sobre la base de país por país. Una empresa no necesita competir mundialmente. Sin embargo, los factores estructurales y las fuerzas del mercado que operan en los sectores industriales globales son los mismos que en los sectores industriales locales.

Origen de las ventajas competitivas globales:

- a. Ventaja comparativa en cuanto al factor costo: mano de obra, calidad, etc.
- b. Economías de escala.
- c. Experiencia global.
- d. Economías de escala en logística, mercadotecnia y compras.
- e. Diferenciación del producto.
- f. Tecnología, principalmente.

4.6.1. Problemática general

- a. Sensibilidad al tiempo de entrega.
- b. Falta de demanda mundial.
- c. Cambios de tecnología.
- d. Impedimentos institucionales.
- e. Gubernamentales, tarifas, políticas gubernamentales, costos, regulaciones, etc...
- f. Recursos.

4.6.2. Estímulos para la globalización

- a. Economías de escala incrementadas.
- b. Reducción de costos.

- c. Racionalización de canales de distribución.
- d. Cambio en los factores de costos.
- e. Reducción de restricciones gubernamentales.

4.6.3. Decisiones estratégicas

- a. Integración Vertical.
- b. Incremento de la capacidad instalada.
- c. Ingreso a nuevos negocios, sectores industriales.

4.7. Comentarios

La Planeación Estratégica de un negocio es fundamental e indispensable, lo podemos considerar como su “visor”, esto es, la herramienta por donde la empresa interpreta el “exterior” de la organización y permite “conectarse y alinearse” con su interior. El proceso tiene como propósito principal obtener:

1. El análisis de la competencia y las condiciones del mercado, detectando las amenazas y oportunidades en el segmento de la industria en la que la empresa participa.
2. El análisis interno de la empresa para determinar sus fuerzas y debilidades en cuanto a Procesos, Tecnología y Capital Humano, a su efectividad organizacional.
3. La alineación de los procesos considerando las variables del inciso anterior, y al “exterior” de la organización.
4. La determinación del Enfoque Estratégico de la empresa.

5. El proceso de Planeación Estratégica debe ser continuo, permanente y guiado por los administradores de los procesos clave de la organización.

En el siguiente capítulo (5) detallaremos el contenido del sistema para gestionar los procesos de una empresa, y lo haremos a través de una metodología que sea universalmente aceptada, en este caso, la norma ISO 9001:2000, la cual utilizaremos para estandarizar la actividad operativa de la empresa, para los procesos establecidos en su cadena de valor, derivada y alineada de su enfoque estratégico.

Capítulo 5

Sistemas de Gestión

El desempeño de la organización depende considerablemente de su habilidad para configurar y operar los elementos de su estructura interna atendiendo a las características de su medio ambiente externo el cual contiene los siguientes elementos:

1. Globalización económica,
2. Mercado en el que participa, y
3. Regulaciones vigentes, principalmente.

Una vez definida la intención estratégica del negocio, en función a su MAE, se requiere de la alineación de los CCI, a través de su identificación, análisis, estructuración y gestión con la intención de alcanzar el nivel de “efectividad organizacional” deseada.

5.1. Gestión de los Componentes Clave Internos (CCI)

Existen diversas líneas de pensamiento filosófico en cuanto a la definición de los Componentes Clave Internos [CCI] los cuales conforman el MAI de un negocio, por lo que para fines de esta investigación se establecen los elementos que conforman a una empresa para fines de gestión, Koontz y O'Donnell (1984), Ansoff y McDonnell (1997), siendo los siguientes:

1. Procesos,

2. Recurso Humano, y

3. Tecnología.

Cada uno de estos los podemos representar como sistemas a ser gestionados, en base a lo siguiente:

5.2. Gestión de procesos (GP)

Existen diferentes líneas de pensamiento en cuanto a como deben ser gestionados los procesos en una empresa, pero podemos establecer como premisa el que se requiere un “sistema” para la Gestión de Procesos (GP), con la finalidad de asegurar que la operación se da a través del cumplimiento de lo establecido.

Existen diferentes formas de establecer un sistema con este propósito, derivadas de diferentes escuelas de gestión de la calidad, entre ellas podemos mencionar a las siguientes (Rositas, 2005):

1. Escuela Americana, con pensadores como Deming (1900-1993), Juran (1904-), Feigenbaum (1922-), Philip Crosby (1926 - 2004), y el premio Malcolm Baldrige (1987).

2. Escuela Japonesa, Ishikawa (1915-1989) y el CTC (1956), Aportación de JUSE al concepto de TQM (1996), El Premio Deming del Japón [1951], Genichi Taguchi (1924-), ente otros.

3. Escuela Europea, y el Modelo de Excelencia EFQM (1991), y la Norma ISO 9001:2000.

Después de una revisión de la literatura existente podemos considerar -a priori- que los sistemas para la gestión de los procesos tienen como común denominador lo siguiente:

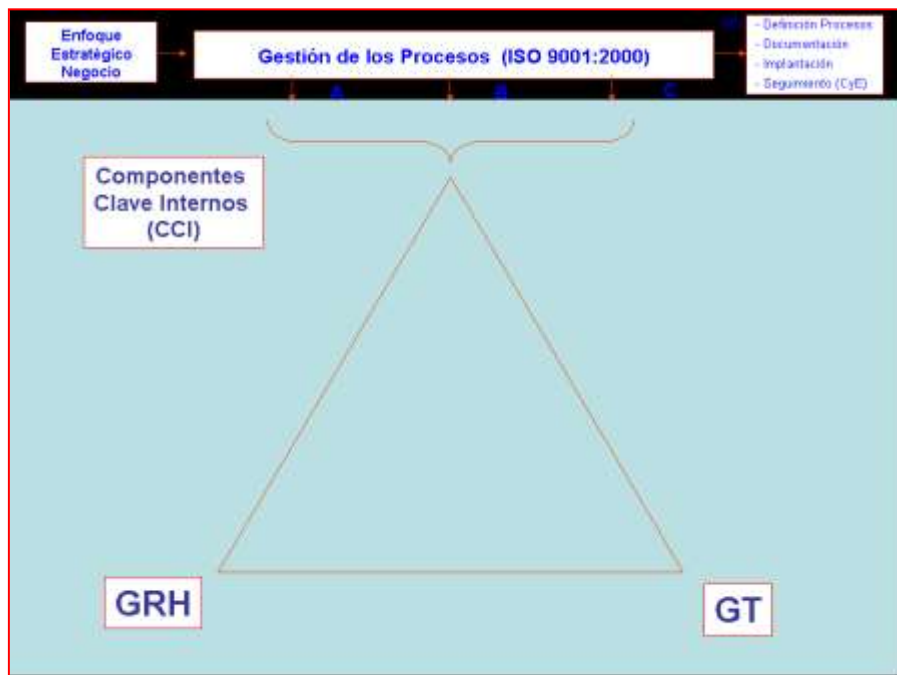
1. Definición de los procesos,
2. Documentación de los procesos,
3. Implementación de los procesos,
4. Operación y control de los procesos,
5. Evaluación / Auditoría de los procesos en cuanto a su cumplimiento, y
6. Mejora continua.

Adicionalmente existen una serie de herramientas para optimizar procesos y sus resultados, enfocadas a diferentes disciplinas, tales como:

- | | |
|--------------------------------|---|
| a) Seis Sigma. | f). Justo a Tiempo (JIT). |
| b. Siete Herramientas Básicas. | g) Kan-Ban. |
| c. Knowledge Management, | h) Coaching. |
| d. Balance Scorecard (BSC). | i) Admón. de la Cadena de Suministro (ACS). |
| e) Lean Manufacturing, | j) Etc,... |

Para fines de la investigación utilizaremos la norma ISO 9001:2000 como el estándar para editar un sistema de gestión de procesos o de la calidad, ya que es una práctica universalmente aceptada y estandarizada a través de un Comité Internacional de la Norma ISO.

Gráfica 5.1. Esquema del Sistema de Gestión de Procesos (SGP)



Un sistema para la gestión de la calidad tiene como fundamento que a través de una metodología estándar se definen, operan, auditan y mejoran los procesos y las actividades establecidas para la operación de un negocio.

La adopción de un sistema para la gestión de la calidad de los procesos es una decisión estratégica de la organización. El diseño y su implementación están influenciados por diferentes necesidades, objetivos específicos, productos y/o servicios suministrados, procesos, estructura de organización y el tamaño mismo de la empresa, léase complejidad.

La ventaja competitiva de una empresa se construye sobre su capacidad de ejecutar sus procesos establecidos a través de un sistema de gestión.

En los “procesos” se integran las funciones y actividades operativas (enfoque operativo) de una empresa, formado explícita o implícitamente por la agregación de valor de las áreas funcionales individuales. Estos procesos deben ser diseñados, ejecutados y controlados bajo una metodología estándar.

Como ya se mencionó, existen diversas herramientas para desarrollar el tema de procesos de una empresa, si revisamos el contenido de la norma ISO 9001:2000, podemos asegurar que aporta los elementos necesarios para lograr de una manera eficiente y efectiva la tarea de diseñar, desarrollar, implementar, operar, controlar y evaluar-auditar los procesos de una empresa de forma permanente, incluyendo la mejora continua, a nivel de práctica de “clase mundial”.

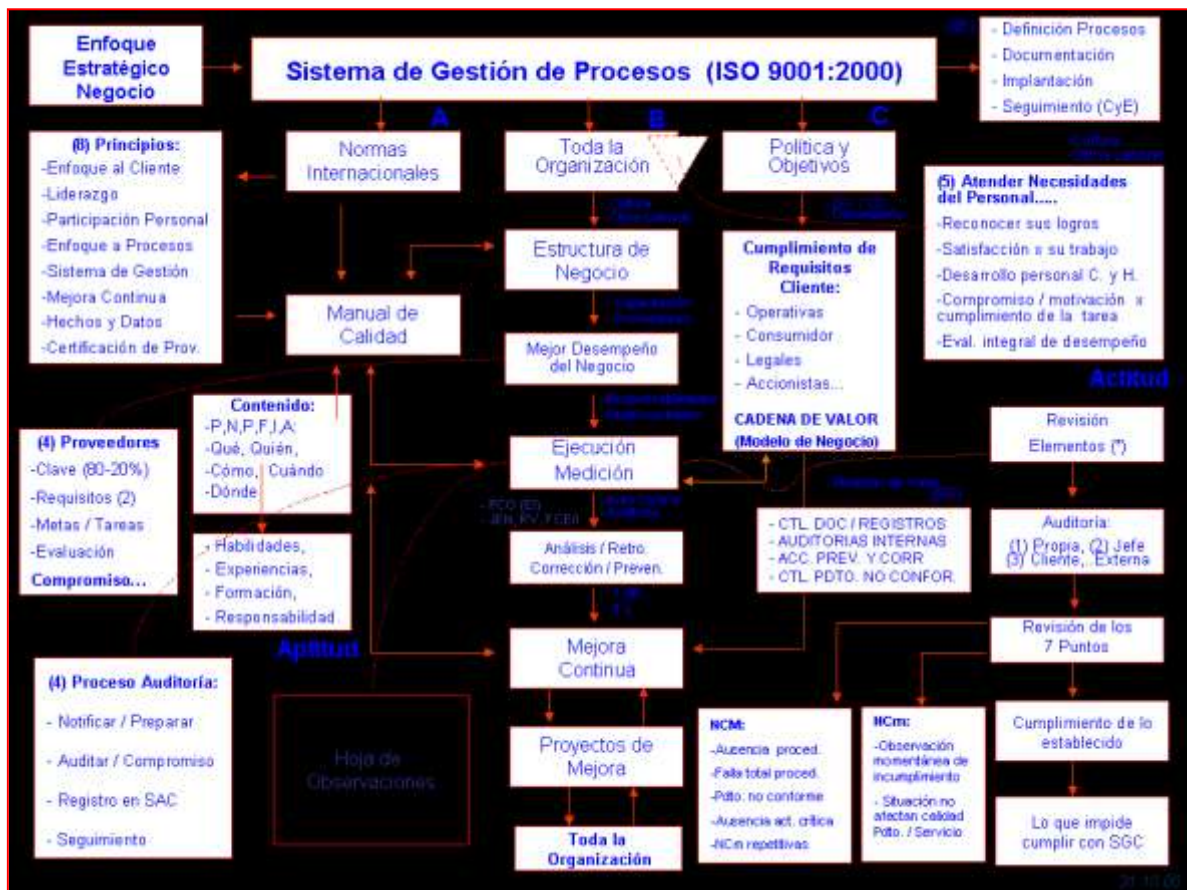
Para poder integrar el Sistema de Gestión de Calidad en el modelo de negocio, dado su alto valor, debemos de “customizar” de una manera sistémica su aplicación, desde la estrategia hasta la ejecución. No es “inventar” algo sino estructurar lo existente de una manera sencilla, concreta, práctica, e integral, agregando elementos importantes.

La herramienta propuesta para gestionar los procesos que integran el modelo de negocio es un sistema operativo que tiene como finalidad el cumplimiento de los procesos, fundamentado en la Norma ISO 9001:2000, y la literatura emitida por la asociación que preside la Norma ISO (Sistemas de Gestión de la Calidad, 2000).

5.2.1. El “Diagrama”

Lo que a continuación se presenta es la interpretación de la Norma ISO 9001:2000 en una hoja.

Gráfica 5.2. “Sistema de Gestión de Procesos (SGP)”



Para simplificar la aplicación del SGP y lograr una mayor aplicabilidad en el sector comprendido por las PyME, buscando eliminar obstáculos y complejidad innecesaria, se elaboró un resumen de la Norma ISO 9001:2000 en una sola página (© IMPI 03-2006-090409420800-01), el resultado de esto es un diagrama integrado por las siguientes cinco (5) partes:

- | | |
|---------------------------------------|---|
| I. Los Componentes Base | IV. Políticas y Normas del SGC (C) |
| II. Normas Internacionales (A) | V. Revisión de Elementos |
| III. Toda la Organización (B) | |

Para construir el mapa del sistema de gestión de la calidad se busca cumplir con los siguientes cuatro requisitos (deducción propia):

- Un enfoque sistémico de los procesos del negocio.
- Utilizar un estándar internacional (Norma ISO 9001:2000).
- Metodología de “clase mundial” y de aplicación universal en los países.
- Que sirva de auto-guía de aplicación para el emprendedor / administrador de negocios.

El resultado es la construcción y operación de un Sistema de Gestión de Procesos como apoyo al Modelo de Negocio, el cual se representa en la gráfica 4.1.

Este diagrama contempla los requisitos para un sistema de gestión de la calidad y que aplican cuando una organización:

a. Necesita demostrar su capacidad para proporcionar de forma coherente productos que satisfagan los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables, y

b. Aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables.

Con lo anterior la empresa debe:

- a. Identificar los procesos necesarios para su sistema de gestión de la calidad y la

aplicación a través de la organización.

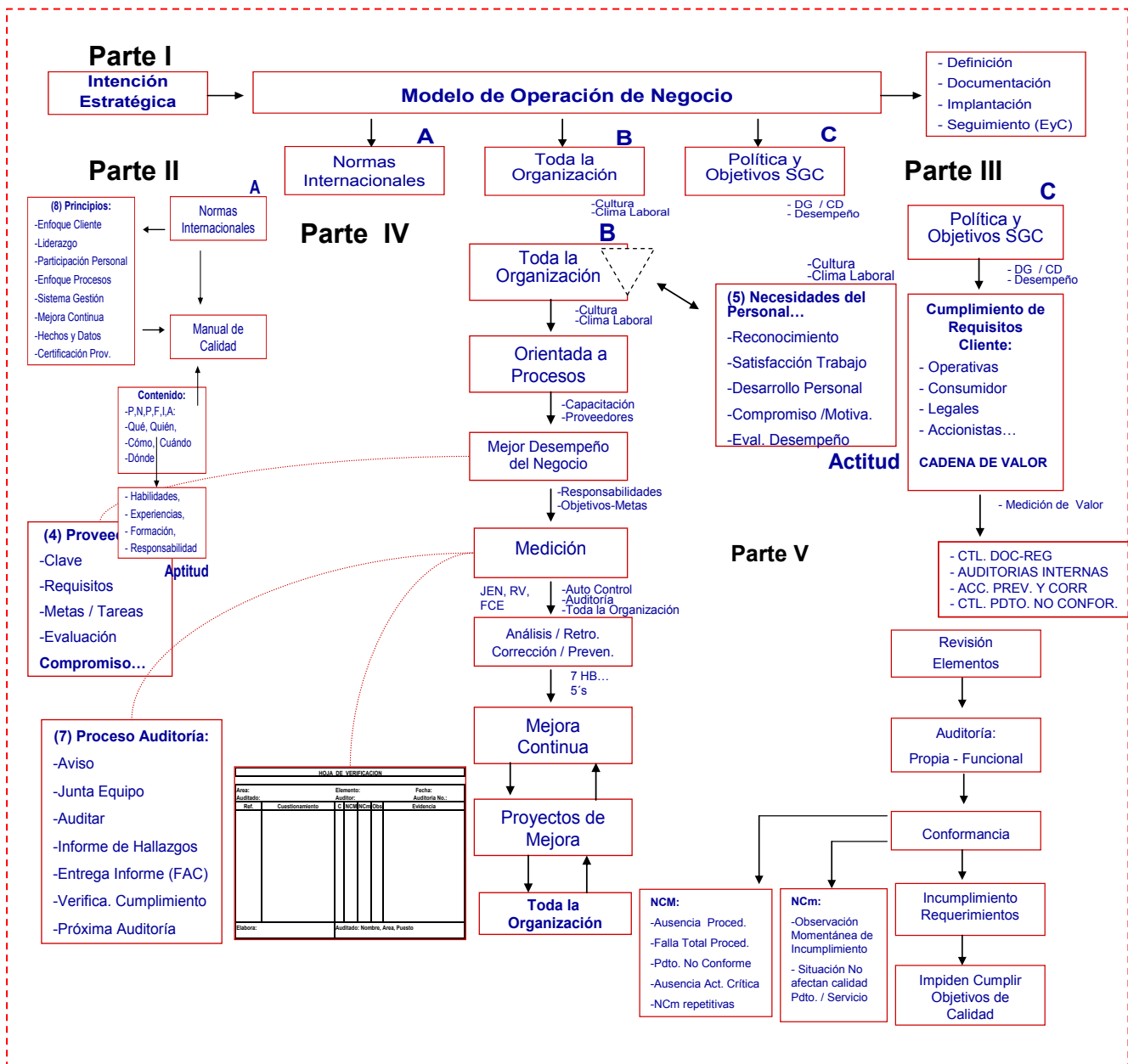
- b. Determinar la secuencia e interacción de estos procesos,
- c. Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces,
- d. Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos,
- e. Realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos, e
- f. Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

5.2.2. Los componentes de Gestión de Procesos

En la práctica este diagrama tiene que ser interpretado, armado ,operado y controlado por la alta administración de una forma deliberada o por la consecuencia de iniciativas previas separadas, desafortunadamente en muchos de los casos no se tiene ni idea de qué contiene, cómo armarlo, qué significa, o para que sirve.

En el esquema siguiente se describe la metodología de la Norma ISO 9001:2000 a través de su representación sistémica.

Gráfica 5.3. Esquema de los Componentes de Gestión de Procesos



Los componentes o partes en las que se divide el modelo son cinco:

Parte I. Componentes base.

Parte IV. Toda la organización.

Parte II. Normas Internacionales.

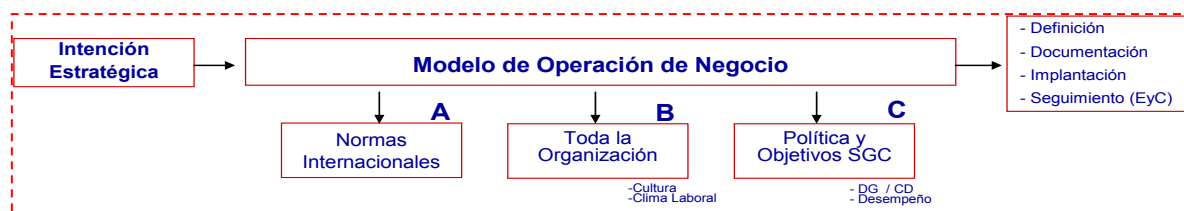
Parte V. Revisión de elementos.

Parte III. Objetivos y políticas del SGP.

5.2.2.1. Parte I. Componentes base

A continuación serán explicados los cinco componentes, haciendo la aclaración de nueva cuenta que no es algo nuevos sino que es interpretar la Norma ISO 9001:2000, de una manera estructurada, concreta y sencilla, con el propósito de lograr una transmisión clara y práctica de su contenido, sobre todo una aplicación generalizada.

Gráfica 5.4. Parte I. Componentes base



a. Intención Estratégica / Enfoque Estratégico

La esencia de la formulación del enfoque o intención estratégica de una empresa consiste en relacionar a ésta con su medio ambiente en el cual compete, ya explicado en el capítulo 3 Planeación Estratégica.

El proceso de planeación estratégica nos permite formular la intención estratégica de la empresa, contestar la pregunta de: ¿cómo vamos a competir? y en consecuencia determinar los objetivos sobre rentabilidad, nivel de servicio al cliente en productos y/o servicios, productividad, y participación de mercado.

Una vez establecida la intención estratégica a través del proceso de planeación, el siguiente paso es construir el “Sistema de Gestión de Procesos” bajo la perspectiva de la Norma ISO 9001:2000 para una empresa en particular y partiendo en forma genérica hasta la actividad específica.

b. Resultados del SGP

El resultado del SGP en términos de procesos es la obtención de los siguientes cuatro elementos:

- a. Definición.
- b. Seguimiento (control y evaluación, mejora continua).
- c. Implantación y operación.
- d. Documentación.

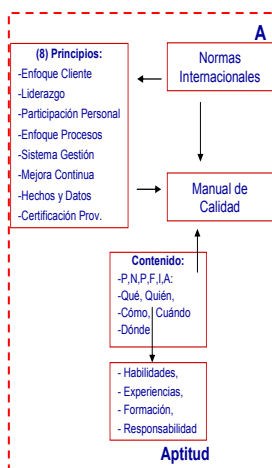
Los tres componentes principales del SGP, son:

- a. Normas Internacionales.
- b. Toda la organización (cultura y clima laboral).
- c. Políticas y Normas del Sistema de Gestión de la Calidad (desempeño).

A continuación explicaremos cada uno de estos.

5.2.2.2. Parte II. Normas Internacionales

Gráfica 5.5. Parte II. Normas Internacionales



El enfoque, en el desarrollo de los procesos, es hacia “Normas Internacionales”, bajo ocho (8) principios básicos:

- Enfoque Cliente
- Participación Personal
- Sistema Gestión
- Hechos y Datos
- Liderazgo
- Enfoque Procesos
- Mejora Continua
- Certificación de Proveedores

Estos ocho principios de gestión de la calidad deben ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia el logro de sus objetivos y una mejora en su desempeño. A continuación describiremos brevemente cada uno de ellos:

- 1. Enfoque al cliente:** Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberán comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas. La alta dirección debe asegurarse de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar su satisfacción.
- 2. Liderazgo:** Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberán crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- 3. Participación del personal:** El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- 4. Enfoque basado en procesos:** Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- 5. Enfoque de sistema para la gestión:** Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema que contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
- 6. Mejora continua:** La mejora continua del desempeño global de la organización deberá ser un objetivo permanente de ésta.
- 7. Enfoque basado en hechos y datos para la toma de decisiones:** Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los hechos y datos.
- 8. Certificación de proveedores:** Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor, por lo que la interrelación y certificación de requisitos-compromisos-cumplimiento, deben ser el común denominador de la relación.

Estos ocho principios constituyen la base de las normas del sistema de gestión de la calidad de la familia de Normas ISO 9000, las cuales constituyen el fundamento del SGP.

Manual de la calidad

La documentación del sistema de gestión de la calidad debe incluir:

- a. Declaraciones documentadas de una política de la calidad y de objetivos de la calidad,
- b. Un manual de la calidad,
- c. Los procedimientos documentados requeridos en esta norma internacional,
- d. Los documentos necesitados por la organización para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos, y
- e. Los registros requeridos por esta norma internacional.

La organización debe establecer y mantener un manual de la calidad que incluya:

- a. El alcance del sistema de gestión de la calidad, incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión,
- b. Los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de la calidad, o referencia a los mismos, y
- c. Una descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de la calidad.

Control de los documentos

Los documentos requeridos por el sistema de gestión de la calidad deben controlarse. Los registros son un tipo especial de documento y deben controlarse de acuerdo con los requisitos.

Debe establecerse un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para:

- a. Aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión,
- b. Revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente,
- c. Asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de revisión actual de los documentos,
- d. Asegurarse de que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentran

disponibles en los puntos de uso,

e. Asegurarse de que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables,

f. Asegurarse de identificar los documentos de origen externo y se controla su distribución

g. Prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos, y aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón.

Control de los registros

Los registros deben establecerse y mantenerse para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos así como de la operación eficaz del sistema de gestión de la calidad. Los registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables. Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, el tiempo de retención y la disposición de los registros.

Recursos Humanos

El personal que realice trabajos que afecten a la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.

Competencia, toma de conciencia y formación

La organización debe:

a. Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la calidad del producto,

b. Proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades,

c. Evaluar la eficacia de las acciones tomadas,

d. Asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de como contribuyen al logro de los objetivos de la calidad, y

Planificación del sistema de gestión de la calidad

La alta dirección debe asegurarse de que:

- a. La planificación del sistema de gestión de la calidad se realiza con el fin de cumplir los requisitos, así como los objetivos de la calidad, y
- b. Se mantiene la integridad del sistema de gestión de la calidad cuando se planifican e implementan cambios en éste.

Responsabilidad y autoridad

La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas dentro de la organización.

Representante de la dirección

La alta dirección debe designar un miembro de la dirección quien, con independencia de otras responsabilidades, debe tener la responsabilidad y autoridad que incluya:

- a. asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad,
- b. informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y de cualquier necesidad de mejora, y
- c. asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todas las niveles de la organización.

Comunicación interna

La alta dirección debe asegurarse de que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y de que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

Revisión por la dirección

La alta dirección debe, a intervalos planificados, revisar el sistema de gestión de la

calidad de la organización, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas.

La revisión debe incluir la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el sistema de gestión de la calidad, incluyendo la política de la calidad y los objetivos de la calidad. Y deben mantenerse registros de las revisiones por la dirección.

Información para la revisión

La información de entrada para la revisión por la dirección debe incluir:

- a. Resultados de auditorias,
- b. Retroalimentación del cliente,
- c. Desempeño de los procesos y conformidad del producto.
- d. Estado de las acciones correctivas y preventivas,
- e. Acciones de aseguramiento de revisiones por la dirección previas,
- f. Cambios que podrían afectar al sistema de gestión de la calidad, y
- g. Recomendaciones para la mejora.

Resultados de la revisión

Los resultados de la revisión por la dirección deben incluir todas las decisiones y acciones relacionadas con

- a. La mejora de la eficacia del sistema de gestión de la calidad y sus procesos;
- b. La mejora del producto en relación con los requisitos del cliente, y
- c. Las necesidades de recursos.

Objetivos del Sistema de Gestión de la Calidad / Modelo de Operación de Negocio.

Asegurar el cumplimiento de los Requisitos.

Cumplimiento de requisitos

En el más amplio sentido, el cumplimiento de los requisitos incluye:

- Operativas (trabajador, proveedores).
- Consumidores.
- Legales (Gobierno, instituciones).
- Accionistas.
- Sociedad.

Cadena de valor

La “Cadena de Valor”, entendida como la integración de procesos estructurados en el mapa del sistema de gestión de la calidad de una empresa para cumplir con los requisitos, es la clave para construir el modelo para la operación del negocio, el cual debe estar entrelazado y retroalimentado en forma permanente, esto es, como un sistema dinámico en equilibrio, autorregulable y operable de una manera ordenada y controlada.

Compromiso de la dirección

La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad, así como con la mejora continua de su eficacia:

- a. Comunicando a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios,
- b. Estableciendo la política de la calidad,
- c. Asegurando que se establecen los objetivos de la calidad,
- d. Llevando a cabo las revisiones por la dirección, y
- e. Asegurando la disponibilidad de recursos.

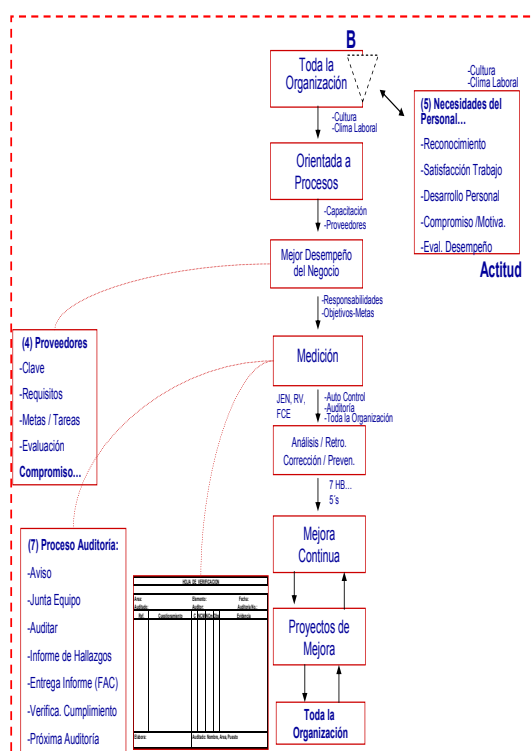
Son cinco los requisitos que de carácter general se deben de cumplir en el diseño y operación del sistema de gestión de la calidad:

- Control de documentos y registros.
- Acciones preventivas y correctivas.
- Mejora continua.
- Auditorias internas de calidad.
- Control de producto no conforme.

Estos generan el valor suficiente a la organización para sustentar que sus procesos son ejecutados de una manera productiva y competitiva.

5.2.2.4. Parte IV. Toda la Organización

Gráfica 5.7. Parte IV Toda la Organización



Toda la Organización

El aspecto más relevante del SGC es su aplicación a través de toda la organización, incluyendo el aspecto de proveedores.

El simple hecho de actuar con éste propósito a través del contenido del modelo, genera una de las partes más importantes su “Cultura” y su “Clima Laboral” de la empresa, aspectos que deben ser considerados clave para el desempeño deseado de la organización.

Pirámide Invertida

El concepto de la “pirámide invertida” representa la jerarquía enfatizada en los niveles de la organización en donde los trabajadores tienen trato con el cliente y que hacen que las cosas se den, ejecutando directamente.

Infraestructura

La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para cumplir y lograr la conformidad con los requisitos del producto. La infraestructura incluye, cuando sea aplicable:

- a. Edificios, espacio de trabajo y servicios asociados,
- b. Equipo para los procesos, (tanto hardware como software), y
- c. Servicios de apoyo tales (como transporte o comunicación).

Ambiente de trabajo

La organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto. En este aspecto el desarrollo de la “Actitud” en cada individuo de la organización juega un papel muy importante, está debe desarrollarse en forma positiva a través de las “**Necesidades del Personal**”:

- Reconocimiento de logros.
- Satisfacción en su trabajo.
- Desarrollo personal de sus conocimientos y habilidades.
- Compromiso / motivación hacia el cumplimiento de la tarea.
- Evaluación de su desempeño de una manera integral.

Estos cinco elementos forman la base para construir un clima laboral sólido y una cultura orientada hacia el cumplimiento de lo definido en el sistema de gestión de la calidad.

Orientación a procesos

La norma internacional ISO 9001: 2000 promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión, puede denominarse como "enfoque basado en procesos".

Una ventaja del “enfoque basado en procesos” es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.

Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión de la calidad, enfatiza la importancia de:

- a. La comprensión y el cumplimiento de los requisitos,
- b. La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor,
- c. La obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso, y
- d. La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

Los clientes juegan un papel significativo para definir los requisitos como elementos de entrada.

El seguimiento de la satisfacción del cliente requiere la evaluación de la información relativa a la percepción del cliente acerca de si la organización ha cumplido sus requisitos.

Control de la producción y de la prestación del servicio

La organización debe planificar y llevar a cabo la producción y la prestación del servicio

bajo condiciones controladas. Las condiciones controladas deben incluir, cuando sea aplicable a:

- a. La disponibilidad de información que describa las características del producto,
- b. La disponibilidad de instrucciones de trabajo, cuando sea necesario,
- c. El uso del equipo apropiado,
- d. La disponibilidad y uso de dispositivos de seguimiento y medición,
- e. La implementación del seguimiento y de la medición, y
- f. La implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega.

Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio

La organización debe validar aquellos procesos de producción y de prestación del servicio donde los productos resultantes no puedan verificarse mediante actividades de seguimiento o medición posteriores. Esto incluye a cualquier proceso en el que las deficiencias se hagan aparentes únicamente después de que el producto este siendo utilizado o se haya prestado el servicio.

La validación debe demostrar la capacidad de estos procesos para alcanzar los resultados planificados.

La organización debe establecer las disposiciones para estos procesos, incluyendo, cuando sean aplicables a:

- a. Los criterios definidos para la revisión y aprobación de los procesos,
- b. La aprobación de equipos y calificación del personal,
- c. El uso de métodos y procedimientos específicos,
- d. Los requisitos de los registros y
- e. La revalidación.

Identificación y trazabilidad

Cuando sea apropiado, la organización debe identificar el producto por medios adecuados, a través de toda la realización del producto.

La organización debe identificar el estado del producto con respecto a los requisitos de seguimiento y medición.

Cuando la trazabilidad sea un requisito, la organización debe controlar y registrar la identificación única del producto.

Propiedad del cliente

La organización debe cuidar los bienes que son propiedad del cliente mientras estén bajo el control de la organización o estén siendo utilizados por la misma. La organización debe identificar, verificar, proteger y salvar guardar los bienes que son propiedad del cliente suministrados para su utilización o incorporación dentro del producto. Cualquier bien que sea propiedad del cliente que pierda, deteriore o que de algún otro modo se considere inadecuado para su uso debe ser registrado y comunicado al cliente.

Preservación del producto

La organización debe preservar la conformidad del producto durante el proceso interno y la entrega al destino previsto. Esta preservación debe incluir la identificación, manipulación, embalaje, almacenamiento y protección. La preservación debe aplicarse también, a las partes constitutivas de un producto.

Control de los dispositivos de seguimiento y de medición

La organización debe determinar el seguimiento y la medición a realizar, y los dispositivos de medición y seguimiento necesarios para proporcionar la evidencia de la conformidad del producto con los requisitos determinados.

La organización debe establecer procesos para asegurarse de que el seguimiento y medición pueden realizarse y se realizan de una manera coherente con los requisitos de seguimiento y medición.

Cuando sea necesario asegurarse de la validez de los resultados, el equipo de medición debe:

- a. Calibrarse o verificarse a intervalos especificados o antes de su utilización, comparado con patrones de medición trazables a patrones de medición nacionales o internacionales; cuando no existan tales patrones debe registrarse la base utilizada para la calibración o la verificación;
- b. Ajustarse o reajustarse según sea necesario;
- c. Identificarse para poder determinar el estado de calibración;
- d. Protegerse contra ajustes que pudieran invalidar el resultado de la medición;
- e. Protegerse contra los daños y el deterioro durante la manipulación el mantenimiento y el almacenamiento.

Además, la organización debe evaluar y registrar la validez de los resultados de las mediciones anteriores cuando se detecte que el equipo no esta conforme con los requisitos. La organización debe tomar las acciones apropiadas sobre el equipo y sobre cualquier producto afectado. Deben mantenerse registros de los resultados de la calibración y la verificación.

Deben confirmarse la capacidad de los programas informáticos para satisfacer su aplicación prevista cuando estos se utilicen en las actividades de seguimiento y medición de los requisitos especificados.

Mejor desempeño del negocio (ejecución)

En esta parte se considera la ejecución de los procesos en toda la organización, pieza central del sistema de gestión de la calidad antes y después de este punto son elementos de alineación pero el tema central es el “Mejor Desempeño” del negocio a través de la “Ejecución”.

Provisión de recursos

La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para:

- a. Implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia, y
- b. Aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Planificación de la realización del producto

La organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización (ejecución) del producto. La planificación de la realización del producto debe ser coherente con los requisitos de los otros procesos del sistema de gestión de la calidad.

Durante la planificación de la realización del producto, la organización debe determinar, cuando sea apropiado, lo siguiente:

- a. Los objetivos de la calidad y los requisitos para el producto;
- b. La necesidad de establecer procesos, documentos y de proporcionar recursos específicos para el producto;
- c. Las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, inspección y ensayo / prueba específicas para el producto así como los criterios para la aceptación del mismo;
- d. Los registros que sean necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumplen los requisitos (véase 4.2.4).

El resultado de esta planificación debe presentarse de forma adecuada para la metodología de operación de la organización.

Proveedores

En el aspecto de proveedores, estos deben de ser seleccionados y posteriormente clasificados por su importancia estratégica en la empresa y considerar como base el cumplimiento de los requisitos establecidos para este efecto.

Aquellos que por su volumen o importancia estratégica sean considerados “clave”, deben

de establecerse “metas / tareas” y llevar a cabo una evaluación permanente de su cumplimiento, además de reiterar el “compromiso” de cumplimiento con los requisitos establecidos.

Medición

La organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para:

- a. Demostrar la conformidad del producto,
- b. Asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de la calidad, y
- c. Mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

Esto debe comprender la determinación de los métodos aplicables, incluyendo las técnicas estadísticas, y el alcance de su utilización.

Satisfacción del cliente

Como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad, la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización. Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información.

Seguimiento y medición de los procesos

La organización debe aplicar métodos apropiados para el seguimiento, y cuando sea aplicable, la medición de los procesos del sistema de gestión de la calidad. Estos métodos deben demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados. Cuando no se alcancen los resultados planificados, deben llevarse a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente, para asegurarse de la conformidad del producto.

Seguimiento y medición del producto

La organización debe medir y hacer un seguimiento de las características del producto

para verificar que se cumplen los requisitos del mismo. Esto debe realizarse en las etapas apropiadas del proceso de realización del producto de acuerdo con las disposiciones planificadas

Debe mantenerse evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación. Los registros deben indicar la(s) persona (s) que autoriza (n) la liberación del producto.

La liberación del producto y la prestación del servicio no deben llevarse a cabo hasta que se hayan completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas, a menos que sean aprobados de otra manera por una autoridad pertinente y, cuando corresponda, por el cliente.

Proceso de auditoría

La auditoría de los procesos es el elemento de cierre más importante del sistema ya que es en donde se comprueba que lo definido fue finalmente ejecutado y controlado por lo que deberá ser evaluado y auditado.

Los siete pasos que integran el proceso de auditoría son:

1. Aviso.- Es la notificación escrita de inicio del proceso al área determinada.
2. Junta de equipo.- Se reúnen los involucrados y se revisan los elementos a considerar.
3. Auditar.- Efectuar la revisión de temas y su cumplimiento.
4. Informe de hallazgos.- Elaboración de reporte de no conformancias y observaciones.
5. Entrega informe (FAC).- Reunión para la entrega formal del formato de acciones correctivas, en donde el responsable se compromete a corregir las fallas o desviaciones detectadas.
6. Verificar.- Se revisa que se haya dado el cumplimiento a lo establecido en las acciones de mejora.
7. Próxima auditoría.- Se establece el compromiso de la siguiente auditoría en donde se enfatiza la mejora con respecto a los encontrados en la anterior.

Análisis / Retroalimentación, Corrección / Prevención

Análisis de datos

La organización debe determinar, recopilar y analizar los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del sistema de gestión de la calidad con la finalidad de evaluar en donde puede realizarse la mejora continua de la eficacia del sistema de gestión de la calidad. Esto debe incluir los datos generados del resultado del seguimiento , medición y de cualesquiera otras fuentes pertinentes.

El análisis de datos debe proporcionar información sobre:

- a. La satisfacción del cliente
- b. La conformidad con los requisitos del producto
- c. Las características, tendencias de los procesos y de los productos, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas, y
- d. Los proveedores.

Acción correctiva

La organización debe tomar acciones para eliminar la causa de no conformidades con objeto de prevenir que vuelva a ocurrir. Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.

Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para:

- a. Revisar las no conformidades (incluyendo las quejas de los clientes).
- b. Determinar las causas de las no conformidades.
- c. Evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir.
- d. Determinar e implementar las acciones necesarias.
- e. Registrar los resultados de las acciones tomadas.

f. Revisar las acciones correctivas tomadas.

Mejora continua

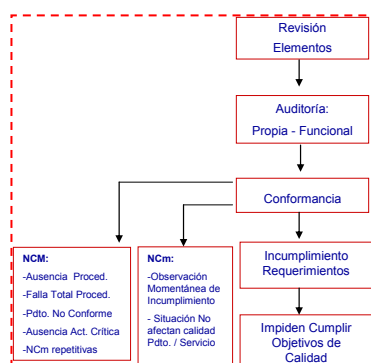
La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas así como la revisión por la dirección.

Proyectos de mejora

En la organización deben establecerse procesos formales para detecta los temas que deben se traducidos en proyectos de mejora y programas formales de desarrollo además de darle un seguimiento adecuado para su cumplimiento. Las prioridades y asignación de recursos, temas críticos en cualquier organización deben ser sometidos a la consideración de los equipos de trabajo según su nivel de decisión establecido. El juicio que debe servir de base será aquel que a mayor rentabilidad y/o productividad y/o calidad, mayor prioridad y por consecuente asignación de recursos.

5.2.2.5. Parte V. Revisión de Elementos

Gráfica 5.8. Parte V Revisión de Elementos



Revisión Elementos

Una vez establecido el [SGC], el siguiente paso es la revisión continua de lo elementos que lo conforman, para esto se establece un proceso formal de auditoría, en los diferentes niveles: Responsable, Cliente Interno, Auditor Externo.

Auditoría (interna propia o funcional)

La organización debe llevar a cabo a intervalos planificados auditorías internas para

determinar si el sistema de gestión de la calidad es conforme con las disposiciones planificadas, con los requisitos de esta norma internacional y con los requisitos del sistema de gestión de la calidad establecidos por la organización además si se ha implementado y se mantiene de manera eficaz.

Se debe planificar un programa de auditorias tomando en consideración el estado y la importancia de los procesos y las áreas a auditar, así como los resultados de auditorias previas. Se deben definir los criterios de auditoria, el alcance de la misma, su frecuencia y metodología. La selección de los auditores y la realización de las auditorias deben asegurar la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoría. Los auditores no deben auditar su propio trabajo.

Deben definirse, en un procedimiento documentado, las responsabilidades y requisitos para la planificación y la realización de auditorias, para informar de los resultados y para mantener los registros.

La dirección responsable del área que este siendo auditada debe asegurarse de que se toman acciones sin demora injustificada para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas. Las actividades de seguimiento deben incluir la verificación de las acciones tomadas y el informe de los resultados de la verificación.

Conformancia

Control del producto no conforme

La organización debe asegurarse de que el producto que no sea conforme con los requisitos, se identifica y controla para prevenir su uso o entrega no intencional. Los controles, las responsabilidades y autoridades relacionadas con el tratamiento del producto no conforme deben estar definidos en un procedimiento documentado.

La organización debe tratar los productos no conformes mediante una o más de las siguientes maneras:

- a. Tomando acciones para eliminar la no conformidad detectada;
- b. Autorizando su uso, liberación o aceptación bajo concesión por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable, por el cliente;
- c. Tomando acciones para impedir su uso o aplicación originalmente prevista.

Se deben mantener registros de la naturaleza de las no conformidades y de cualquier acción tomada posteriormente, incluyendo las concesiones que se hayan obtenido.

Cuando se corrige un producto no conforme, debe someterse a una nueva verificación para demostrar su conformidad con los requisitos.

Cuando se detecta un producto no conforme después de la entrega o cuando ha comenzado su uso, la organización debe tomar las acciones apropiadas respecto a los efectos, o efectos potenciales, de la no conformidad.

No conformidad menor:

- Observación momentánea de incumplimiento.
- Situación que no afecta la calidad del producto o servicio.

No conformidad mayor:

- Ausencia en procedimientos.
- Falla total del procedimiento.
- Producto no conforme.
- Ausencia actividad crítica.
- No conformidad menor repetitiva.

Incumplimiento requerimientos

Impiden cumplir con los objetivos del sistema de calidad y de cada una de las partes que

lo componen.

Finalmente el proceso completo representa el SGC de la empresa bajo la óptica de la Norma ISO 9001:2000, no es otra cosa más que la interpretación sistémica y práctica de dicha norma.

5.3. Gestión de la Tecnología

En la parte de la Tecnología se establecen los componentes que el negocio requiere en activos e informática para alinear sus procesos acorde con el capital humano definido, en un ciclo que es continuamente mejorado considerando el desempeño del negocio como el común denominador.

La Tecnología considera los medios por los cuales la empresa transforma su materia prima (física, económica, o intelectual) en productos o servicios de valor agregado, ya sea maquinaria o equipo (activos), metodologías de trabajo (Knowledge Management), o los procesos de información y comunicaciones de manera electrónica (deducción propia).

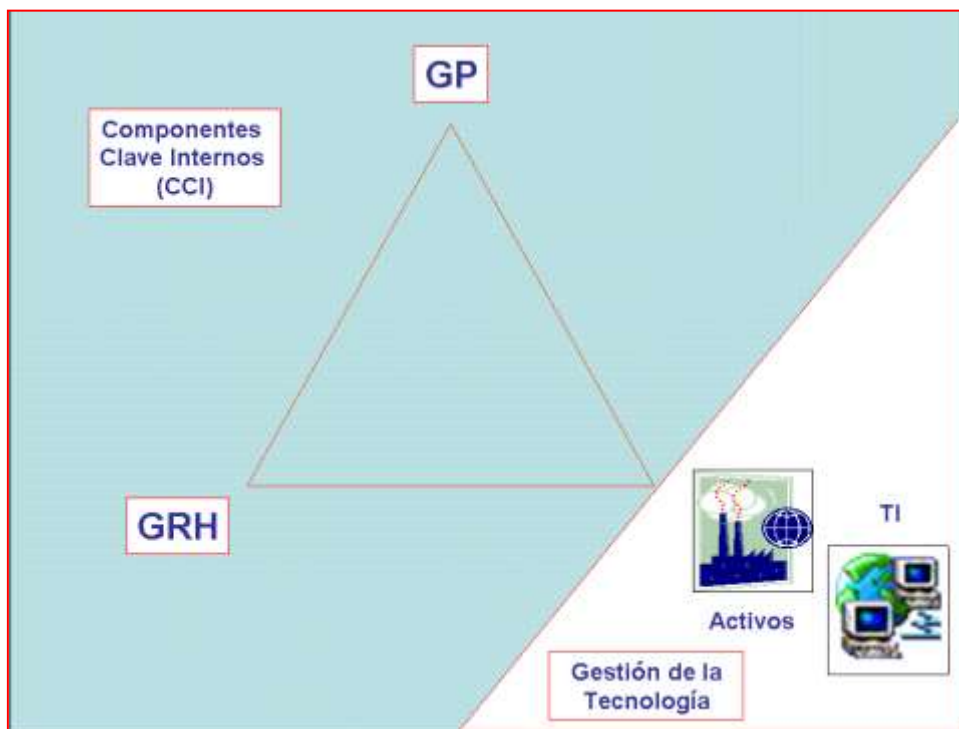
A continuación explicaremos cada uno de los tres componentes estructurales de un empresa y que bajo el tema de gestión deben ser alineados para lograr las metas en cuanto a “efectividad organizacional”.

El uso de la tecnología en las PyME es un área de oportunidad, ya que es bajo, según el Foro Económico Mundial en el reporte de 2003. Dicho Foro Económico Mundial señala que México ocupa el lugar 60 entre 104 países en materia de desarrollo y aprovechamiento de tecnología. Aunque diversas fuentes relacionan este rezago con el costo y la falta de sensibilización hacia el uso de las mismas.

En el caso de las tecnologías de información en las pequeñas empresas (si es que lo hay) se limita al consumo de la oferta de productos que fueron definidos por empresas de

desarrollo de software. Existe un rezago considerable en el uso de las tecnologías adecuadas, que puede impulsar el crecimiento de estas empresas reduciéndole los costos e incrementando la eficiencia en la ejecución de sus procesos de negocio. La oferta tiene todavía grandes áreas de oportunidad ya que no existe una oferta que este acorde a su capacidad de inversión.

Gráfica 5.9. Esquema de Gestión de la Tecnología



Para fines de aplicación de esta tesis, la gestión de la tecnología se refiere sólo al proceso electrónico de datos que aplican en los procesos establecidos del negocio. En específico la base para analizar esta variable será considerando la medición de su cumplimiento / efectividad bajo las siguientes cuatro dimensiones no financieras (deducción propia):

1. Integridad de la información y de los procesos que la generan.- Grado de la calidad y cantidad de la información contenida en los sistemas, así como de los procesos que la generan.

2. Cobertura de los procesos del negocio.- Grado en que la informática apoya los procesos operativos del negocio.

3. Nivel de satisfacción del usuario interno.- Grado en que el usuario satisface sus necesidades de información y control, asegurando la integridad y oportunidad de la información de sus procesos.

4. Nivel de aplicación de estándares (software, hardware, comunicaciones).- En base a los estándares establecidos en la industria, se mide el nivel de aplicación de los mismos, incluyendo la protección contra intrusos y programa que dañan los sistemas y la información contenida en ellos.

La calificación de estos parámetros es en dos niveles, el binario para calificar si se tiene o no, y en escala de gradualidad (Lickert) para determinar en términos cuantitativos su intensidad de cumplimiento.

Lo anterior basado en la percepción de los responsables involucrados y/ o en pruebas establecidas en los sistemas de información. El efecto intuitivo se puede eliminar en la medida que se introduzcan elementos estandarizados de la industria y de la empresa.

5.4. Gestión del Recurso Humano

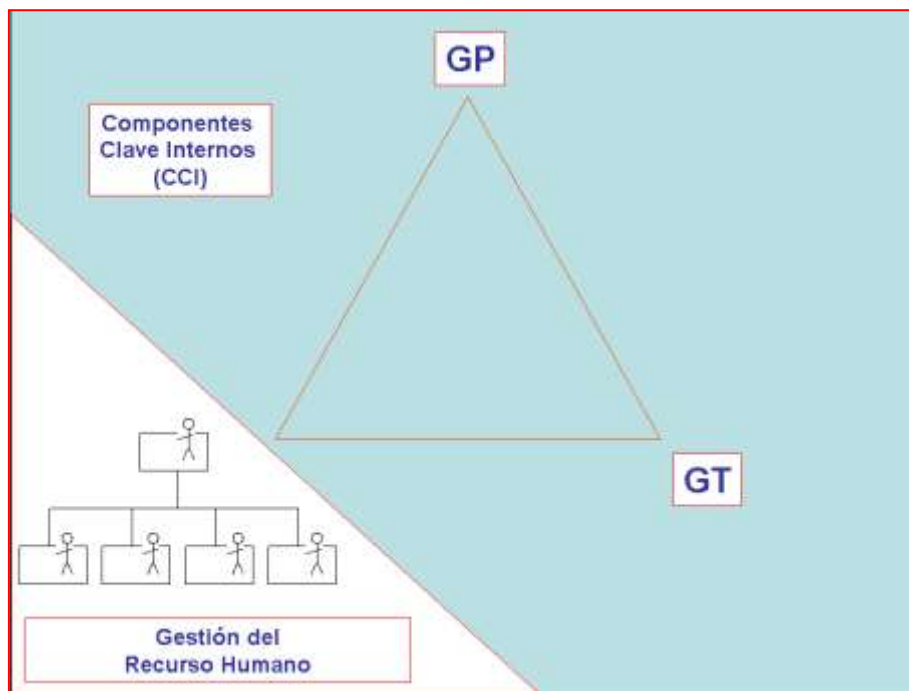
El Recurso Humano, el segundo de los componentes clave internos, estará definido como la función o proceso que se encargará de alinear a la estructura de organización y el personal que la ocupa (Chiavenato, 2002) en base a las necesidades establecidas del negocio.

La estructura de organización

El capital humano constituye el principal activo de la organización, el éxito o fracaso de ésta depende de la calidad de sus trabajadores, y su nivel de aportación de valor a través del cumplimiento de sus responsabilidades establecidas.

La gestión del capital humano tiene dos grandes componentes: la estructura de organización y las personas que la integran.

Gráfica 5.10. Esquema de Gestión del Recurso Humano



Es a través de estos dos elementos como la organización cumple su cometido. Dada ésta naturaleza, el desempeño de la organización depende de la configuración implícita de aspectos de cultura organizacional, valores, ética, compensación, y un sinnúmero de variables importantes.

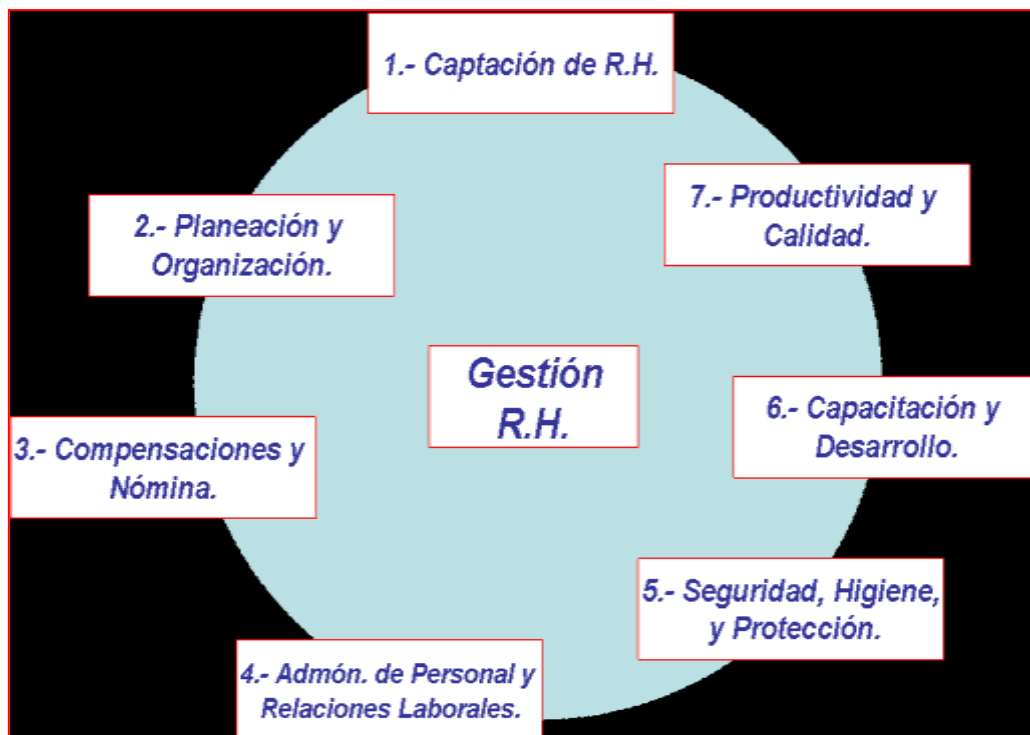
La administración del recurso humano es el conjunto de políticas y prácticas (procesos) aplicables a todos los niveles de la organización, relacionados con las personas, a través de siete procesos básicos:

1. Captación de R.H.
2. Planeación y Organización.

3. Compensaciones y Nómina.
4. Administración del Personal y Relaciones Laborales.
5. Seguridad, Higiene y Protección.
6. Capacitación y Desarrollo.
7. Productividad y Calidad.

A continuación se muestra la interpretación de estos siete procesos a través de un sistema integral para la gestión del recurso humano.

Gráfica 5.11. Esquema del Sistema de R.H.



La configuración del sistema de Gestión de R.H., esta dada por la alineación del [MAI] con respecto al [MAE] en cuanto a:

1. Mercado Laboral.- Naturaleza del empleo disponible y de las empresas solicitantes.
2. Leyes y Reglamentos.- Marco jurídicos vigentes.
3. Condiciones socioeconómicas del país.- Nivel de vida, salarios legales, población, empleo.
4. Competitividad de la mano de obra.- Nivel de preparación académica y experiencia.

Y en forma interna, los procesos y tecnología establecida.

Es importante resaltar que los proveedores, dependiendo de la industria que se trate, juegan un papel importante en el desempeño de la organización, por lo que participan en la cadena de suministro dentro del modelo de negocio.

A continuación se describe el contenido del sistema integral de Gestión de R.H.

5.4.1. Captación de R.H.

- Reclutamiento.
- Selección.
- Contratación.
- Inducción.

5.4.2. Planeación y Organización

Planeación.- Planeación de las necesidades en función a la (1) rotación del personal, el (2) crecimiento y diversificación de la organización. En la parte de Organización se define: el puesto y su perfil, el nivel de valuación, y responsabilidades, así como el nivel de contribución a los resultados del negocio, en función a los procesos establecidos.

5.4.3. Compensaciones y Nómina

Compensaciones.- Tabuladores de sueldos y salarios, compensación variable, y prestaciones. Nómina.- Procesos administrativos derivados del pago de la nómina y prestaciones.

5.4.4. Administración de Personal y Relaciones Laborales

Administración de personal.- Relacionado con la administración de las necesidades del personal que labora en la empresa.

Relaciones Laborales.- Relacionado con las obligaciones sindicales-contractuales del personal que labora en la empresa.

5.4.5. Seguridad, Higiene y Protección

- Seguridad.- Aspectos relacionados con la seguridad de las instalaciones.
- Higiene.- Relacionado con la administración de las condiciones de higiene de las instalaciones y de los productos.
- Protección.- Relacionado con el resguardo de las instalaciones y de la personas.

5.4.6. Capacitación y Desarrollo

- Capacitación.- Relacionado con los programas de capacitación y desarrollo para el personal, en función de las necesidades de la empresa y de las personas..

5.4.7. Productividad y Calidad

- Productividad y Calidad.- Relacionado con los programas de orden y limpieza, cultura, así como el sistema de gestión de la calidad.

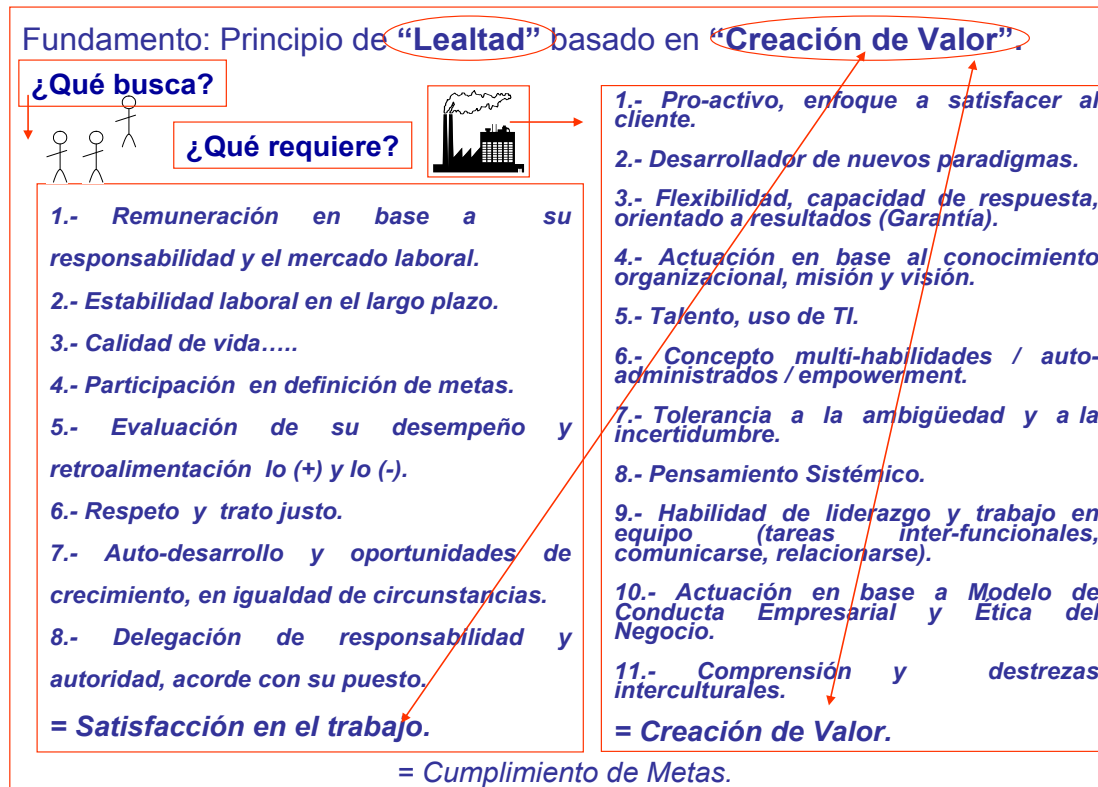
En la siguiente tabla se muestra el rol de los involucrados (socios) en la gestión de una empresa, lo que aportan y esperan.

Tabla 4.2. Expectativas de involucrados en el proceso de negocio (Chiavenato A., 2003).

Socios	Aportan	Esperan
Accionistas	Capital de riesgo, inversiones.	Ganancias y dividendos, valor agregado.
Empleados	Trabajo, esfuerzo, conocimientos y habilidades.	Salarios, retribuciones, y satisfacciones.
Proveedores	Materias primas, servicios, insumos, tecnología.	Ganancia y nuevos negocios.
Clientes y consumidores	Compras y adquisición de bienes y servicios.	Calidad, precio, satisfacción, valor agregado.

Cuando se habla de satisfacer necesidades, estas se deben fundamentar en la creación de valor, lo que genera lealtad en los individuos y la organización, de acuerdo a la siguiente gráfica.

Gráfica 5.12. Lealtad en base a la creación de valor (deducción propia)



Aspectos fundamentales a considerar en Recursos Humanos (Chiavenato, 2002).

- Son seres humanos los trabajadores en la organización.
- Activadores inteligentes de los recursos organizacionales.
- Socios de la organización.

Aspectos clave que se deben considerar por la administración para una adecuada gestión del talento humano (deducción propia):

- | | |
|--------------------------------------|-------------------------------------|
| a. Factores aspiracionales. | b. Código de ética. |
| c. Actitud y aptitud del trabajador. | d. Compensaciones. |
| e. Calidad de vida. | f. Cultura y clima laboral. |
| g. Desarrollo y desempeño del R.H. | h. Seguridad, higiene y protección. |

Al hablar del recurso humano en la organización, el activo más importante, éste debe ser conducido a través de un código de ética empresarial y de un grupo de valores pre-establecidos por la administración de la empresa, son estas dos herramientas indispensables para formar la “cultura” que servirá de ingrediente clave para operar el modelo de negocio. Su motivación, del recurso humano, en términos de “querer hacer” más que “tener que hacer”, marca la diferencia en la “ejecución impecable” de las actividades (enfoque operativo) de los procesos (enfoque a procesos) basados en el “enfoque estratégico”.

Las organizaciones deben operar a través de principios de lealtad proveniente de sus trabajadores, ingrediente clave en la ejecución de la oferta de valor de la empresa. Siempre Reicheld (1996).

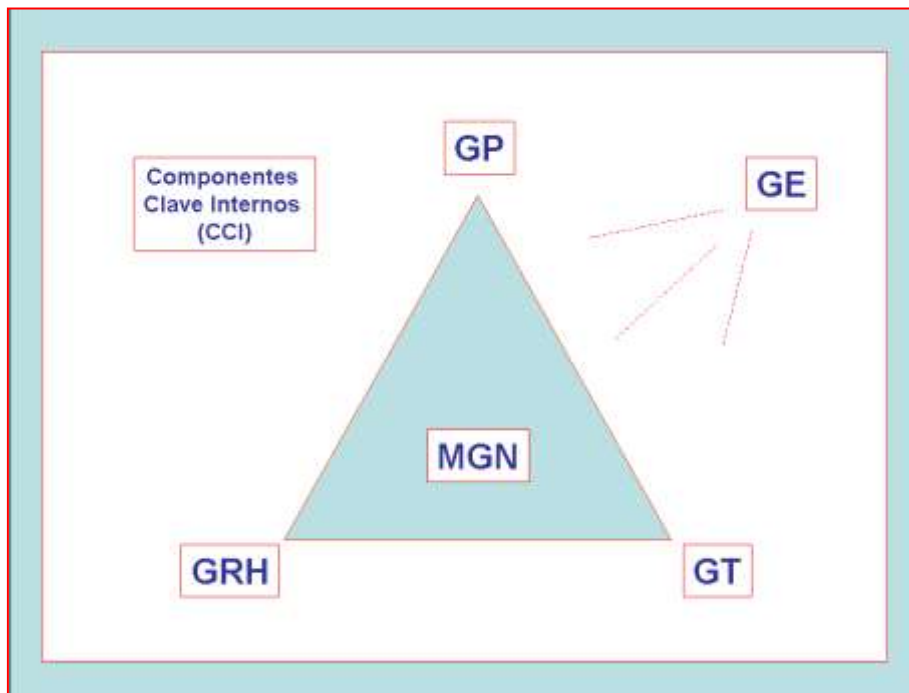
5.6. Comentarios

El medio ambiente de una empresa puede ser representado a través de sus tres componentes claves internos (CCI):

- (1) Procesos,
- (2) Capital Humano, y
- (3) Tecnología.

A continuación se muestra una gráfica con su contenido.

Gráfica 5.13.- Esquema de Componentes Clave Internos (CCI)



En esta gráfica se representan 4 tipos de gestión para una empresa:

- | | |
|------------------------------|--------------------------------|
| a. Gestión de Procesos. | b. Gestión del Recurso Humano. |
| c. Gestión de la Tecnología. | d. Gestión Estratégica. |

3. La norma ISO 9001:2000 la podemos considerar como el estándar para la gestión de un sistema de calidad para las consideradas como PyME.

4. El modelo de negocio gestiona integralmente los elementos del CCI.

El enfoque de la presente investigación de tesis está dada en los cuatro tipos de gestión arriba indicados (CCI). En la gestión de los procesos se incluyen procesos que aportan gran valor para la gestión de un negocio, tal es el caso del proceso de Finanzas o Comercial, por mencionar sólo dos, para fines de esta investigación no fueron considerados a este nivel de CCI.

En el capítulo siguiente (6) se describirá el diseño de la investigación.

Capítulo 6

Diseño de la Investigación

6.1.- Línea de investigación

Para alcanzar los objetivos mencionados y comprobar la hipótesis de investigación (capítulo 2), se establece una línea de investigación que implica la implementación en empresas PyME en operación (post-incubación) a través de un estudio de campo.

Buscando aplicar la herramienta de modelo de negocio en forma longitudinal para evaluar con mayor exactitud su contenido y medir sus resultados se decidió desarrollar una investigación de campo seleccionándose a un grupo de 32 empresas del giro comercial con características y tamaño similar a las PyME, se implementó en estos 32 centros de trabajo iniciando en el mes de mayo del 2005 y terminando en el mes de noviembre del 2006, con una duración de 18 meses.

Es importante mencionar que estas empresas fueron seleccionadas por la facilidad de asegurar el estudio empírico transeccional, esto es, la implementación de la herramienta en los 18 meses que duró dicho estudio de campo. De otra forma no hubiese sido posible hacerlo.

Para fines prácticos se asumió que aunque son empresas que pertenecen a un mismo grupo empresarial considerado como grande, el perfil de las sucursales en cuanto a cantidad de trabajadores cumple con la clasificación de PyME y considera las mismas características de una empresa mediana, y lo más importante que nos da la oportunidad de aplicar un estudio de campo para este tipo de empresas y así poder medir los resultados, como ya se mencionó algo difícil de obtener de otra forma.

Al final de los 18 meses, en el mes de noviembre del 2006, se llevó acabo un análisis transeccional, en donde se aplicó una encuesta (página 187) para evaluar y soportar los resultados obtenidos. Así mismo se recopiló información financiera y operativa de los períodos de 2003 a 2006.

El objetivo fundamental de éste “ejercicio” fue el de obtener la suficiente evidencia, experiencia, material e información relevante para cuantificar los beneficios de aplicar la metodología de modelo de gestión de negocios, de hecho fue construir la metodología para aplicar el modelo de negocio en esas 32 sucursales, enfatizando en la adecuación del material y la medición de sus resultados.

6.2. Características de la muestra y del estudio

El tamaño de la muestra se determinó en 31 encuestas con un 5% de error y 80% de nivel de confianza del universo (del paquetes STATS ver 2.0,). Cabe mencionar que finalmente se pudieron recopilar 41 encuestas.

Para poder explicar la causalidad entre las variables seleccionadas (dependientes e independientes), se desarrolló un modelo econométrico en donde se utilizaron los siguientes elementos de estimación estadística:

(1) Análisis de Regresión Multivariada.- Grado de relación entre variables y su nivel de intensidad.

(2) Análisis de Correlación de Pearson.- Grado de correlación de las variables.

(3) Coeficiente de confiabilidad Cronbach.- Asegurar la confiabilidad de la encuesta.

(4) Estadística Descriptiva.- Para evaluar las características de la muestra y de cada variable

en particular.

(5) Pruebas estadísticas.- Para determinar si los parámetros son correctos, utilizando el estadístico F y t para comprobar el nivel de significancia.

Método de recolección de datos

- Prueba simple del instrumento a través de pre-muestreo y ajustes a la encuesta.
- Aplicación de la encuesta definitiva.

Proceso y análisis de la información

- Software de análisis estadístico de información: SPSS.

Tipo y duración del estudio

La implementación del modelo se llevo a cabo de mayo del 2005 a octubre del 2006, y se aplicó un estudio empírico transeccional, con 1 mes de duración, mes de noviembre del 2006.

Adicionalmente se desarrollaron dos actividades de soporte para 1) desarrollar el material necesario para la implementación, ver inciso 10.5 página 187.

6.3.- Comentarios.

Como línea de investigación se desarrollo un estudio de campo, al que denominamos implementación en empresas PyME en operación (Etapa de post-incubación) a través de un análisis empírico transeccional, lo que nos permitió diseñar material, evaluar y medir los resultados de una manera específica.

En el capítulo siete siguiente detallaremos los hallazgos y resultados obtenidos en esta línea de investigación.

Capítulo 7

Análisis de Resultados

En este capítulo mencionaremos los resultados obtenidos de la línea de investigación desarrollada.

7.1.- Línea de investigación

A partir del mes de abril del 2005 se inició la implementación en un grupo de empresas con operaciones en México y a las que por sus características se consideraron como PyME, estructurando la implementación del modelo como un estudio de campo, después de 18 meses se evaluaron los resultados (1) cualitativa y (2) cuantitativamente. Es necesario mencionar que esta línea de investigación implica cambios en la cultura de la organización, más sin embargo la duración de 18 meses fue un período de tiempo razonable para medir los resultados. Algunos de los temas considerados continuarán siendo áreas de oportunidad bajo el proceso de mejora continua, dicho de otra forma es un proceso que no ha terminado.

Dentro de los resultados obtenidos está el desarrollo de material ad-hoc a las necesidades logrando con esto pasar de un enfoque teórico a uno práctico.

El valor de cada una de las variables dependientes: Calidad (Y_1), Productividad (Y_2), Rentabilidad (Y_3) y Competitividad (Y_4) se obtuvo de la información financiera y operativa del negocio. Finalmente se aplicó un cuestionario (pagina 187) a los responsables de los diferentes centros de trabajo los cuales participaron en el proceso, buscando determinar el grado de impacto de las variables independientes o tipos de gestión: Estratégica (X_1), Procesos (X_2), Recursos Humanos (X_3) y Tecnología de Información (X_4).

A continuación se muestra una tabla resumen con los resultados de las empresas.

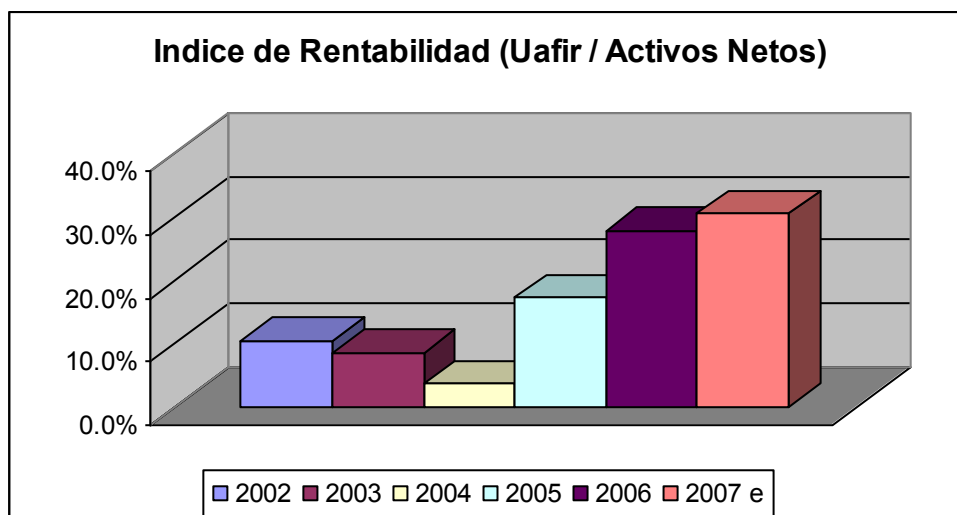
Tabla 7.1. Evaluación Cuantitativa (Variables Dependientes).

Tabla Comportamiento de Variables Dependientes															
Entidad	Calidad (Y1)			Productividad (Y2)				Rentabilidad (Y3)				Competitividad (Y4)			
	Indice Calidad (NSC)			Indice Productividad (Gastos)				Indice Rentabilidad (UAIR)				Indice Competitividad (Ventas)			
	2004	2005	2006	2003	2004	2005	2006	2003	2004	2005	2006	2003	2004	2005	2006
Uno	Sin Medición	1.0	1.09	1.13	1.13	1.00	0.77	0.21	0.09	1.00	2.18	0.78	0.88	1.00	1.15
Dos		1.0	1.09	0.87	0.94	1.00	1.05	0.32	0.71	1.00	1.34	0.75	0.86	1.00	1.16
Tres		1.0	1.07	0.00	0.98	1.00	0.93	(-)	(-)	1.00	1.66	0.80	0.89	1.00	1.01
Cuatro		1.0	1.10	0.00	0.95	1.00	0.79	0.00	(-)	1.00	3.00	0.00	0.61	1.00	1.24
Cinco		1.0	1.08	0.96	1.06	1.00	1.02	(-)	(-)	1.00	1.28	0.90	0.92	1.00	1.06
Seis		1.0	1.11	0.82	0.95	1.00	1.16	0.32	0.45	1.00	2.19	0.85	0.90	1.00	1.09
Ponderado		1.09				1.04				1.78				1.11	

En la tabla 7.2 se muestra el grado de cambio de las variables cuantitativas (dependientes) en cuanto a: Calidad, Productividad, Rentabilidad y Competitividad a la fecha de corte (noviembre 2006) comparado sobre el período de inicio (abril 2005), y en donde se puede visualizar la variación positiva en la totalidad de las variables en forma ponderada.

Adicionalmente se considero el indicador de Uafir sobre activos netos (promedio) para efectos de tener una medición más precisa.

Gráfica 7.1. Índice de Rentabilidad Uafir sobre activos netos (promedio)

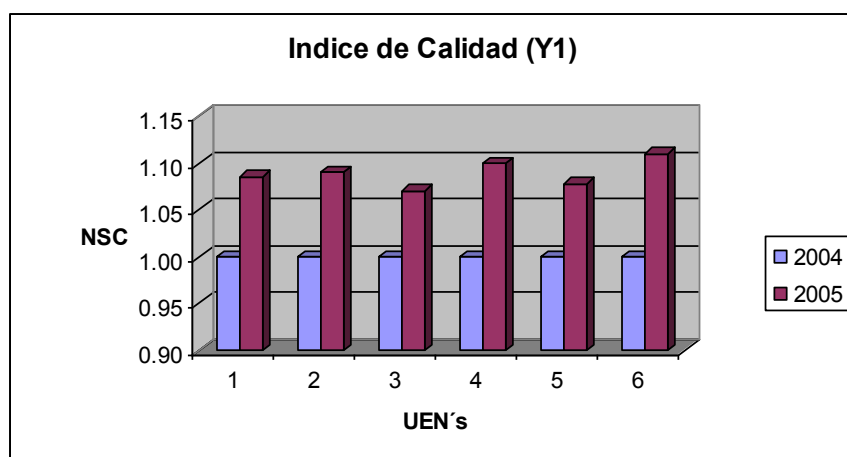


Como se muestra en la gráfica la tendencia es decreciente hasta el año 2004 y ya en el 2005 muestra un cambio de tendencia.

El valor correspondiente para cada año es el siguiente: 2002: 10.4%, 2003: 8.7%, 2004: 3.7%, 2005: 17.3%, 2006: 28.0%, 2007: 30.6% (e).

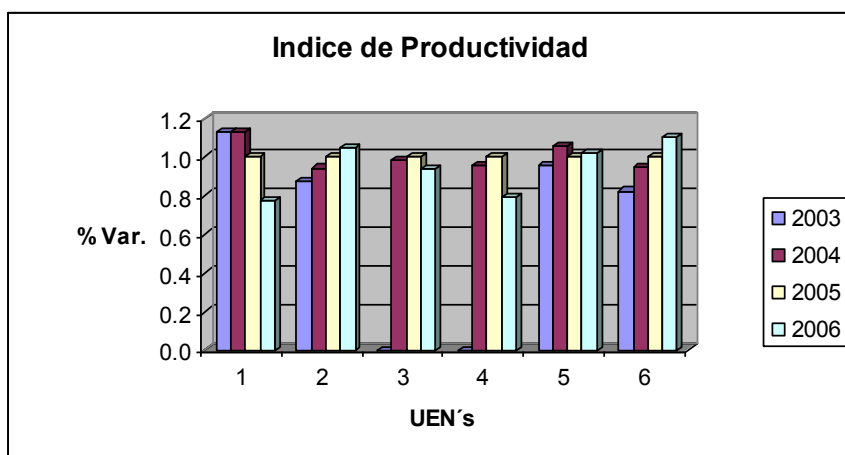
A continuación se presenta el comportamiento de cada una de las variables dependientes: Calidad, Productividad, Rentabilidad y Competitividad.

7.2. Gráfica “Índice de Calidad (NSC)”



En ésta gráfica (datos de tabla 7.2 pág. 147) se muestra la mejora en el nivel de servicio al cliente, y que se comprobó estadísticamente la influencia de las 4 variables independientes: Gestión de la Planeación Estratégica, Gestión del Sistema de Calidad, Gestión de Recursos Humanos y Gestión de la Tecnología de Información.

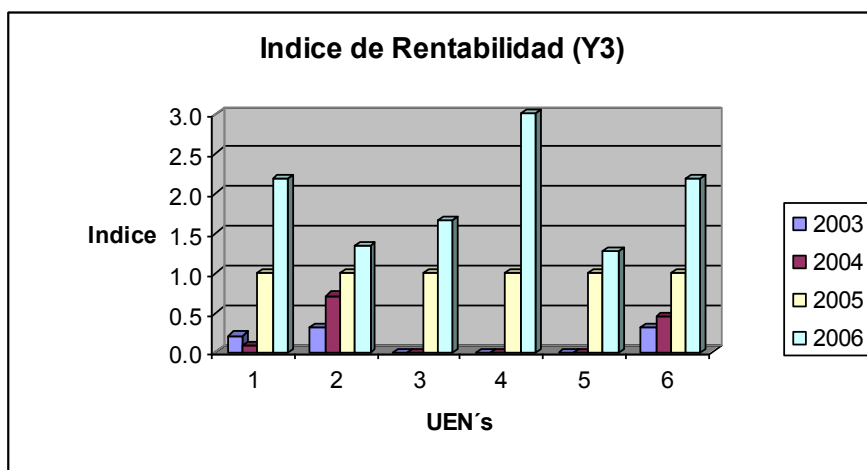
7.3. Gráfica “Índice de Productividad (Gastos)”



En esta gráfica (datos de tabla 7.2 pág. 147) se muestra el grado de cambio en la variable productividad (medición de gasto contra un mismo período) en cada uno de los negocios; se obtuvo una reducción en los negocios uno, tres, cuatro y cinco y en crecimiento moderado el dos y seis dado el incremento en volumen y número de sucursales en operación.

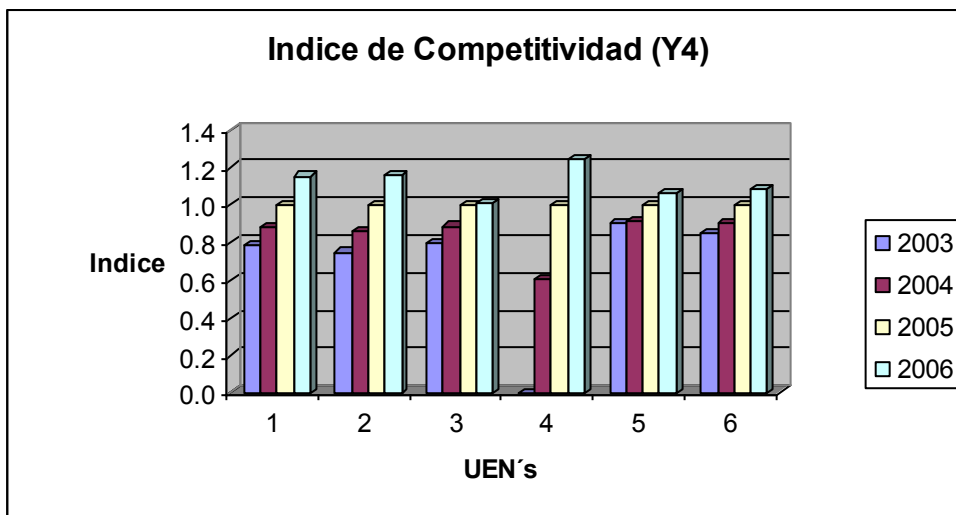
El análisis estadístico nos muestra que esta variable dependiente es explicada a través de las 2 variables independientes (1) Gestión del Sistema de Calidad y (2) Gestión de la Tecnología de Información.

7.4. Gráfica “Índice de Rentabilidad (Uair)”



En esta gráfica (datos de tabla 7.2 pág. 147) se muestra el grado de cambio en la rentabilidad, medida como la variación en pesos vs el año base 2005, la tendencia es positiva en todos los negocios, y la variación es explicada principalmente por la variable independiente Gestión de la Planeación Estratégica.

7.5. Gráfica “Índice de Competitividad (Ventas)”



En esta gráfica se muestra el grado de cambio en la variable dependiente Competitividad, medida como el incremento en las ventas vs el año 2005, y es explicada por la Gestión de la Planeación Estratégica, Gestión del Sistema de Calidad y Gestión de Recursos Humanos.

7.2.- Coeficiente Alfa de Cronbach

Con la finalidad de validar la efectividad del instrumento (encuesta) a utilizar para el levantamiento de información se procedió a aplicar el coeficiente Alfa de Cronbach, con el siguiente resultado.

Para la variable dependiente Calidad:

Calidad								
Correlations	Var.	Y1	GPEY1	GSGCY1	GRHY1	GTIY1	Alfa Cronbach	
Pearson Correlation	Y1	1.000	0.855	0.883	0.876	0.860	3.474	
	GPEY1	0.855	1.000	0.632	0.697	0.703	2.032	
	GSCY1	0.883	0.632	1.000	0.738	0.644	1.382	
	GRHY1	0.876	0.697	0.738	1.000	0.728	0.728	
	GTIY1	0.860	0.703	0.644	0.728	1.000	0.000	
N	Y1	82	82	82	82	82	7.616	E P
	GPEY1	82	82	82	82	82	0.762	P med = EP/Np
	GSCY1	82	82	82	82	82	0.996	Alfa
	GRHY1	82	82	82	82	82		
	GTIY1	82	82	82	82	82		

Con lo cual se comprueba la validez del instrumento utilizado.

Para la variable dependiente Productividad:

Productividad								
Correlations	Var.	Y1	GPEY2	GSGCY2	GRHY2	GTIY2	Alfa Cronbach	
Pearson Correlation	Y2	1.000	0.488	0.584	0.519	0.569	2.160	
	GPEY2	0.488	1.000	0.667	0.626	0.626	1.919	
	GSGCY2	0.584	0.667	1.000	0.709	0.677	1.385	
	GRHY2	0.519	0.626	0.709	1.000	0.685	0.685	
	GTIY2	0.569	0.626	0.677	0.685	1.000	0.000	
N	Y2	82	82	82	82	82	6.149	E P
	GPEY2	82	82	82	82	82	0.615	P med = EP/Np
	GSGCY2	82	82	82	82	82	0.992	Alfa
	GRHY2	82	82	82	82	82		
	GTIY2	82	82	82	82	82		

Con lo cual se comprueba la validez del instrumento utilizado.

Para la variable dependiente Rentabilidad:

Rentabilidad								
Correlations	Var.	Y3	GPEY3	GSGCY3	GRHY3	GTIY3	Alfa Cronbach	
Pearson Correlation	Y3	1.000	0.845	0.671	0.667	0.617	2.800	
	GPEY3	0.845	1.000	0.792	0.746	0.705	2.242	
	GSGCY3	0.671	0.792	1.000	0.662	0.658	1.320	
	GRHY3	0.667	0.746	0.662	1.000	0.729	0.729	
	GTIY3	0.617	0.705	0.658	0.729	1.000	0.000	
N	Y3	82	82	82	82	82	7.091	E P
	GPEY3	82	82	82	82	82	0.709	P med = EP/Np
	GSGCY3	82	82	82	82	82	0.995	Alfa
	GRHY3	82	82	82	82	82		
	GTIY3	82	82	82	82	82		

Con lo cual se comprueba la validez del instrumento utilizado.

Para la variable dependiente Competitividad:

Competitividad								
Correlations	Var.	Y4	GPEY4	GSGCY4	GRHY4	GTIY4	Alfa Cronbach	
Pearson Correlation	Y4	1.000	0.793	0.856	0.835	0.708	3.191	
	GPEY4	0.793	1.000	0.742	0.728	0.698	2.168	
	GSCY4	0.856	0.742	1.000	0.775	0.585	1.359	
	GRHY4	0.835	0.728	0.775	1.000	0.726	0.726	
	GTIY4	0.708	0.698	0.585	0.726	1.000	0.000	
N	Y4	82	82	82	82	82	7.445	E P
	GPEY4	82	82	82	82	82	0.744	P med = EP/Np
	GSGCY4	82	82	82	82	82	0.996	Alfa
	GRHY4	82	82	82	82	82		
	GTIY4	82	82	82	82	82		

Con lo cual se comprueba la validez del instrumento utilizado.

7.3 Modelo de Análisis de Regresión Multivariado

A continuación se presenta la ecuación del modelo de análisis de regresión multivariado:

$$Y_{i,j} = a_{i,j} + (BX)_{i,j} + e \quad i = (1...4), J = (1.....82) \quad (\text{Ecuación 7.1})$$

En donde:

Variables dependientes:

Y1: Calidad	Y3: Rentabilidad
Y2: Productividad	Y4: Competitividad

Variables independientes:

X1: Gestión Planeación Estratégica (GPE).
 X2: Gestión Sistema de Calidad (GSC).
 X3: Gestión Recursos Humanos (GRH).
 X4: Gestión Tecnología de Información (GTI).

Se recuperaron 41 encuestas aplicadas a los responsables de primer nivel que participaron en el estudio de campo, se procesaron 82 encuestas dado la necesidad de normalizar los datos.

7.3.1. Análisis de Regresión: Calidad (Y1)

$$Y_1 = a_0 + B_1(GPE_1) + B_2(GSC_1) + B_3(GRH_1) + B_4(GTI_1) + e \quad (\text{Ecuación 7.2})$$

A continuación se muestran los resultados obtenidos de procesar en el paquete estadístico SPSS la información recopilada en la encuesta es la siguiente:

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y1	1.0447	.04526	82
GPEY1	13.0000	14.01410	82
GSGCY1	16.7805	17.90787	82
GRHY1	11.1707	11.48462	82
GTIY1	11.0488	11.76194	82

Correlations

		Y1	GPEY1	GSGCY1	GRHY1	GTIY1
Pearson Correlation	Y1	1.000	.855	.883	.876	.860
	GPEY1	.855	1.000	.632	.697	.703
	GSGCY1	.883	.632	1.000	.738	.644
	GRHY1	.876	.697	.738	1.000	.728
	GTIY1	.860	.703	.644	.728	1.000
Sig. (1-tailed)	Y1	.	.000	.000	.000	.000
	GPEY1	.000	.	.000	.000	.000
	GSGCY1	.000	.000	.	.000	.000
	GRHY1	.000	.000	.000	.	.000
	GTIY1	.000	.000	.000	.000	.
N	Y1	82	82	82	82	82
	GPEY1	82	82	82	82	82
	GSGCY1	82	82	82	82	82
	GRHY1	82	82	82	82	82
	GTIY1	82	82	82	82	82

Para determinar la validez del instrumento para recolectar la información y comprobar que los resultados extraídos son confiables utilizaremos el coeficiente alfa de Cronbach, (Hernandez, R. y Fernández, C. 1998), el cual es un 0.996 lo cual es aceptable (cálculos en página 190).

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	GTIY1, GSGCY1, GPEY1 ^a GRHY1	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y1

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.993 ^a	.987	.986	.00532

a. Predictors: (Constant), GTIY1, GSGCY1, GPEY1, GRHY1

b. Dependent Variable: Y1

Las variables independientes de GPE, GSC, GRH, GTI están explicando el comportamiento de la variable dependiente Calidad en un 0.993, en base al coeficiente (R).

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.996	.001		1150.558	.000
	GPEY1	.001	.000	.286	14.191	.000
	GSGCY1	.001	.000	.382	18.930	.000
	GRHY1	.001	.000	.201	8.728	.000
	GTIY1	.001	.000	.267	12.731	.000

a. Dependent Variable: Y1

La ecuación quedaría como (rango de coeficientes de 0 a 1):

$$Y1 = 0 + 0.286(GPE) + .382(GSC) + 0.201(GRH) + 0.267(GTI) + e$$

Y significa que:

Por cada unidad de GPE la Calidad se incrementa 0.286, manteniéndose todo lo demás constante.

Por cada unidad de GSC la Calidad se incrementa 0.382, manteniéndose todo lo demás constante.

Por cada unidad de GRH la Calidad se incrementa 0.201, manteniéndose todo lo demás constante.

Por cada unidad de GTI la Calidad se incrementa 0.267, manteniéndose todo lo demás constante.

7.3.2. Análisis de Regresión: Productividad (Y2)

$$Y2 = a0 + B1(GPE2) + B2(GSC2) + B3(GRH2) + B4(GTI2) + e \quad (\text{Ecuación 7.3})$$

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y2	1.0728	.11708	82
GPEY2	13.7317	15.03252	82
GSGCY2	15.4390	16.20478	82
GRHY2	11.9634	12.81631	82
GTIY2	10.9878	11.85873	82

Correlations

		Y2	GPEY2	GSGCY2	GRHY2	GTIY2
Pearson Correlation	Y2	1.000	.488	.584	.519	.569
	GPEY2	.488	1.000	.667	.626	.626
	GSGCY2	.584	.667	1.000	.709	.677
	GRHY2	.519	.626	.709	1.000	.685
	GTIY2	.569	.626	.677	.685	1.000
Sig. (1-tailed)	Y2	.	.000	.000	.000	.000
	GPEY2	.000	.	.000	.000	.000
	GSGCY2	.000	.000	.	.000	.000
	GRHY2	.000	.000	.000	.	.000
	GTIY2	.000	.000	.000	.000	.
N	Y2	82	82	82	82	82
	GPEY2	82	82	82	82	82
	GSGCY2	82	82	82	82	82
	GRHY2	82	82	82	82	82
	GTIY2	82	82	82	82	82

El coeficiente de Alfa de Cronbach es de 0.992 con lo cual se demuestra la validez del instrumento (encuesta) (cálculos en página 190).

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	GTIY2, GPEY2, GRHY2, ^a GSGCY2	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y2

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.635 ^a	.403	.372	.09280

a. Predictors: (Constant), GTIY2, GPEY2, GRHY2, GSGCY2

b. Dependent Variable: Y2

Las variables independientes de GPE, GSC, GRH, GTI están explicando el comportamiento de la variable dependiente Productividad en un 0.635, lo cual es aceptable.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.994	.015		65.797	.000
	GPEY2	.001	.001	.071	.559	.578
	GSGCY2	.002	.001	.300	2.114	.038
	GRHY2	.001	.001	.079	.568	.572
	GTIY2	.003	.001	.268	2.000	.049

a. Dependent Variable: Y2

La ecuación quedaría como (rango de coeficientes de 0 a 1):

$$Y_2 = a_0 + .071(GPE_2) + .300(GSC_2) + .079(GRH_2) + .268(GTI_2) + e$$

Y significa que:

Por cada unidad de GSC la Productividad se incrementa 0.300, manteniéndose todo lo demás constante.

Por cada unidad de GTI la Productividad se incrementa 0.268, manteniéndose todo lo demás constante.

7.3.3. Análisis de Regresión: Rentabilidad (Y3)

$$Y3 = a_0 + B_1(GPE3) + B_2(GSC3) + B_3(GRH3) + B_4(GTI3) + e \quad (\text{Ecuación 7.4})$$

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y3	1.3876	.48731	82
GPEY3	16.4146	16.67478	82
GSGCY3	14.0976	14.79040	82
GRHY3	11.0488	11.63000	82
GTIY3	10.4390	11.15557	82

Correlations

		Y3	GPEY3	GSGCY3	GRHY3	GTIY3
Pearson Correlation	Y3	1.000	.845	.671	.667	.617
	GPEY3	.845	1.000	.792	.746	.705
	GSGCY3	.671	.792	1.000	.662	.658
	GRHY3	.667	.746	.662	1.000	.729
	GTIY3	.617	.705	.658	.729	1.000
Sig. (1-tailed)	Y3	.	.000	.000	.000	.000
	GPEY3	.000	.	.000	.000	.000
	GSGCY3	.000	.000	.	.000	.000
	GRHY3	.000	.000	.000	.	.000
	GTIY3	.000	.000	.000	.000	.
N	Y3	82	82	82	82	82
	GPEY3	82	82	82	82	82
	GSGCY3	82	82	82	82	82
	GRHY3	82	82	82	82	82
	GTIY3	82	82	82	82	82

El coeficiente de Alfa de Cronbach es 0.995 con lo cual se demuestra la validez del instrumento (encuesta) (cálculos en página 190).

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	GTIY3, GSGCY3, GRHY3, GPEY3 ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y3

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.847 ^a	.717	.703	.26566

a. Predictors: (Constant), GTIY3, GSGCY3, GRHY3, GPEY3

b. Dependent Variable: Y3

Las variables independientes de GPE, GSC, GRH, GTI están explicando el comportamiento de la variable dependiente Rentabilidad en un 0.847.

El modelo de regresión lineal múltiple utilizado para analizar los datos es el que mejor explica el comportamiento de las variables.

Esto se comprueba a través del análisis del estadístico F en donde su valor es 48.886 comprobándose la hipótesis de que el modelo es significativo.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.974	.043		22.494	.000
	GPEY3	.023	.003	.788	6.818	.000
	GSGCY3	.000	.003	-.014	-.140	.889
	GRHY3	.003	.004	.078	.770	.443
	GTIY3	.001	.004	.014	.147	.883

a. Dependent Variable: Y3

La ecuación quedaría como (rango de coeficientes de 0 a 1):

$$Y3 = a_0 + 0.788(GPE_3) + 0(GSC_3) + 0.78(GRH_3) + 0.14(GTI_3) + e$$

Y significa que:

Por cada unidad de GPE la Rentabilidad se incrementa 0.788, manteniéndose todo lo demás constante.

7.3.4. Análisis de Regresión: Competitividad (Y4)

$$Y4 = a0 + B1(GPE4) + B2(GSC4) + B3(GRH4) + B4(GTI4) + e \quad (\text{Ecuación 7.5})$$

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y4	1.0526	.05858	82
GPEY4	15.7439	16.29800	82
GSGCY4	13.0610	13.76733	82
GRHY4	12.5122	12.77946	82
GTIY4	10.6829	11.65754	82

Correlations

		Y4	GPEY4	GSGCY4	GRHY4	GTIY4
Pearson Correlation	Y4	1.000	.793	.856	.835	.708
	GPEY4	.793	1.000	.742	.728	.698
	GSGCY4	.856	.742	1.000	.775	.585
	GRHY4	.835	.728	.775	1.000	.726
	GTIY4	.708	.698	.585	.726	1.000
Sig. (1-tailed)	Y4	.	.000	.000	.000	.000
	GPEY4	.000	.	.000	.000	.000
	GSGCY4	.000	.000	.	.000	.000
	GRHY4	.000	.000	.000	.	.000
	GTIY4	.000	.000	.000	.000	.
N	Y4	82	82	82	82	82
	GPEY4	82	82	82	82	82
	GSGCY4	82	82	82	82	82
	GRHY4	82	82	82	82	82
	GTIY4	82	82	82	82	82

El coeficiente de Alfa de Cronbach es 0.996 con lo cual se demuestra la validez del instrumento (encuesta) (cálculos en página 190).

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	GTIY4, GSGCY4, GPEY4 ^a GRHY4	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y4

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.914 ^a	.835	.826	.02443

a. Predictors: (Constant), GTIY4, GSGCY4, GPEY4, GRHY4

b. Dependent Variable: Y4

Las variables independientes de GPE, GSC, GRH, GTI están explicando el comportamiento de la variable dependiente Competitividad en un 0.914.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.996	.004		250.222	.000
	GPEY4	.001	.000	.183	2.294	.025
	GSGCY4	.002	.000	.434	5.374	.000
	GRHY4	.001	.000	.271	3.096	.003
	GTIY4	.001	.000	.130	1.786	.078

a. Dependent Variable: Y4

La ecuación quedaría como (rango de coeficientes de 0 a 1):

$$Y4 = 0 + 0.183(GPE) + .434(GSC) + 0.271(GRH) + 0.130(GTI) + e$$

Y significa que:

Por cada unidad de GPE la Competitividad se incrementa 0.183, manteniéndose todo lo demás constante.

Por cada unidad de GSC la Competitividad se incrementa 0.434, manteniéndose todo lo demás constante.

Por cada unidad de GRH la Competitividad se incrementa 0.271, manteniéndose todo lo demás constante.

Por cada unidad de GTI la Competitividad se incrementa 0.130, manteniéndose todo lo demás constante.

7.3.5. Optimización de correlaciones (Stepwise).

En la siguiente tabla se representa la matriz de sensibilidad buscando maximizar los valores (R, F, t) (Stepwise):

Tabla 7.2 Matriz de Sensibilidad (R, F, t)

MATRIZ DE SENSIBILIDAD (R, F, t)																											
Y1	A				B			C		D		E		F		G		H		I		J		K		L	
	X1	X2	X3	X4	X1	X2	X3	X1	X2	X1	X3	X1	X4	X1	X2	X2	X3	X2	X4	X3	X3	X4	X4				
R	0.993				0.979			0.962		0.940		0.929		0.855		0.883		0.934		0.962		0.876		0.934		0.860	
B	0.29	0.38	0.20	0.27	0.38	0.42	0.30	0.49	0.57	0.48	0.55	0.49	0.51	0.86	0.88	0.53	0.47	0.56	0.50	0.88	0.47	0.53	0.86				
F	1448.4				612.5			492.4		300.0		249.9		217.0		282.1		270.5		483.9		264.2		270.5		227.6	
t	14.2	18.9	8.72	12.7	11.5	12	8.01	12.5	14.4	8.87	10.2	8.45	8.76	14.73	16.79	9.06	8.06	12.33	13.9	16.25	8.06	9.06	15.08				
FIT																											
Y2	A				B			C		D		E		F		G		H		I		J		K		L	
	X1	X2	X3	X4	X1	X2	X3	X1	X2	X1	X3	X1	X4	X1	X2	X2	X3	X2	X4	X3	X3	X4	X4				
R	0.635				0.610			0.599		0.559		0.593		0.448		0.584		0.596		0.630		0.519		0.596		0.569	
B	0.07	0.30	0.08	0.27	0.13	0.38	0.17	0.18	0.47	0.27	0.35	0.22	0.43	0.45	0.58	0.24	0.40	0.37	0.32	0.52	0.40	0.24	0.57				
F	13.0				15.4			22.1		18.0		21.5		25.0		41.4		21.8		26.0		29.5		21.8		38.3	
t	0.55	2.11	0.56	2	1.03	2.7	1.28	1.46	3.85	2.24	2.93	1.86	3.37	4.99	6.43	1.96	3.24	3.09	2.7	5.43	3.24	1.96	6.18				
FIT																											
Y3	A				B			C		D		E		F		G		H		I		J		K		L	
	X1	X2	X3	X4	X1	X2	X3	X1	X2	X1	X3	X1	X4	X1	X2	X2	X3	X2	X4	X3	X3	X4	X4				
R	0.847				0.847			0.845		0.847		0.846		0.845		0.671		0.734		0.710		0.667		0.694		0.617	
B	0.79	-0.01	0.08	0.01	0.79	0.01	0.08	0.84	0.00	0.78	0.08	0.82	0.04	0.85	0.67	0.41	0.40	0.31	0.47	0.67	0.46	0.28	0.62				
F	13.0				66.0			98.8		100.2		99.2		200.1		65.4		46.0		40.2		64.1		36.6		49.2	
t	0.6	2.1	0.6	2.0	7.0	-0.1	0.9	8.6	0.0	8.7	0.9	9.6	0.5	14.1	8.1	4.0	3.9	2.9	4.4	8.0	3.9	2.4	7.0				
FIT																											
Y4	A				B			C		D		E		F		G		H		I		J		K		L	
	X1	X2	X3	X4	X1	X2	X3	X1	X2	X1	X3	X1	X4	X1	X2	X2	X3	X2	X4	X3	X3	X4	X4				
R	0.914				0.910			0.888		0.877		0.822		0.793		0.856		0.898		0.893		0.835		0.848		0.708	
B	0.18	0.43	0.27	0.13	0.24	0.42	0.34	0.35	0.6	0.39	0.55	0.58	0.3	0.793	0.856	0.52	0.43	0.671	0.32	0.835	0.216	0.68	0.708				
F	97.2				125.0			146.8		131.9		82.1		135.0		218.7		164.1		155.8		183.7		100.9		80.3	
t	2.3	5.4	3.1	1.8	3.1	5.1	4.2	4.6	7.7	5.0	6.9	6.5	3.4	11.6	14.8	5.5	6.7	10.8	5.0	13.6	2.5	7.8	9.0				
FIT																											

De donde podemos encontrar que:

Calidad (Y1)

La variable dependiente de la Calidad es explicada por el modelo de regresión lineal que considera a las variables:

- + Gestión de la Planeación Estratégica
- + Gestión del Sistema de Calidad
- + Gestión de Recursos Humanos
- + Gestión de la Tecnología de Información

Y los resultados se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 7.3 Variable Dependiente:Calidad.

Y1	X1	X2	X3	X4	EL COMPORTAMIENTO DE LA CALIDAD (Y1) ES EXPLICADA POR EL MODELO QUE CONSIDERA A LAS VARIABLES: GPE(X1), GSC(X2), GRH(X3), GTI(X4).
R	0.993				
B	0.29	0.38	0.20	0.27	
F	1448.4				
t	14.19	18.9	8.7	12.73	

Productividad (Y2)

La variable dependiente Productividad es explicada por el modelo de regresión lineal que considera a las variables:

- + Gestión del Sistema de Calidad
- + Gestión de la Tecnología de Información

Y los resultados se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 7.4 Variable Dependiente: Productividad.

Y2	X2	X4	EL COMPORTAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD (Y2) ES EXPLICADA POR EL MODELO QUE CONSIDERA A LAS VARIABLES: GSC(X2) GTI(X4).
R	0.630		
B	0.37	0.32	
F	26.0		
t	3.09	2.7	

Rentabilidad (Y3)

La variable dependiente de la Calidad es explicada por el modelo de regresión lineal que considera a las variables:

+ Gestión de la Planeación Estratégica

Y los resultados se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 7.5. Variable Dependiente: Rentabilidad.

Y3	X1	
R	0.845	EL COMPORTAMIENTO DE LA RENTABILIDAD (Y3) ES EXPLICADA POR EL MODELO QUE CONSIDERA A LA VARIABLE: GPE(X1).
B	0.85	
F	200.1	
t	14.1	

Competitividad (Y4)

La variable dependiente Competitividad es explicada por el modelo de regresión lineal que considera a las variables:

- + Gestión de la Planeación Estratégica
- + Gestión del Sistema de Calidad
- + Gestión de Recursos Humanos

Y los resultados se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 7.6. Variable Dependiente Competitividad.

Y4	X1	X2	X3	
R	0.910			EL COMPORTAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD (Y4) ES EXPLICADA POR EL MODELO QUE CONSIDERA A LAS VARIABLES: GPE(X1), GSC(X2) GRH(X3).
B	0.236	0.42	0.3	
F	125.0			
t	3.1	5.1	4.2	

Como comentarios podemos mencionar lo siguiente:

- (1) La validez del modelo de regresión al explicar las variables independientes el comportamiento de las variables dependientes (Coeficiente R).
- (2) La relevancia de las variables independientes seleccionadas en relación con las variables dependientes de: Calidad, Productividad, Rentabilidad y Competitividad.
- (3) La validez del instrumento determinado a través del coeficiente alfa de Cronbach.
- (4) La precisión en la determinación de las variables que más impactan a través del análisis de resultados utilizando el método de Stepwise (best fit).

7.4.- Comentarios.

De la línea de investigación desarrollada denominada “Implementación en empresas PyME en operación (Etapa de post-incubación)” podemos mencionar lo siguiente:

+ Durante 18 meses se implementó la metodología desarrollada bajo el tema de “modelo de gestión de negocios”, de una forma amplia y extensa se aplicaron los conceptos que integran el tema. Los resultados tanto cualitativos como cuantitativos nos indican el valor aportado a los responsables de las diferentes funciones participantes en este proceso.

+ Para efectos de comprobación estadística se aplicó una encuesta así como se obtuvieron mediciones precisas en el tiempo que ha durado la aplicación del modelo de gestión de negocios.

+ Se desarrolló un modelo econométrico, y se aplicó la herramienta de regresión lineal multivariada, se utilizó el paquete SPSS de donde se obtuvieron las mediciones de

correlación necesarias para la comprobación matemática de la hipótesis de investigación.

+ Se demostró que las variables independientes que conforman el modelo de negocio, (Gestión Estratégica, Gestión de Procesos, Gestión de Recursos Humanos y Gestión de la Tecnología de Información), son relevantes y explican en gran medida las variaciones de las variables dependientes seleccionadas (Calidad, Productividad, Rentabilidad y Competitividad).

A continuación se presenta una tabla resumen para enfatizar en los resultados.

Tabla 7.7.- Resumen de Resultados Análisis Multivariado (SPSS).

		Alfa de Cronbach(Confiabilidad del instrumento)		0.996	0.992	0.995	0.996		
Herramienta	Objetivos de Negocio	Y1		Y2		Y3		Y4	
		Calidad (R)	F = 1448.4	Prod. (R)	F = 26	Renta. (R)	F = 200.1	Compe. (R)	F = 125
	Enfoque de Gestión (X's)		0.993	t	0.630	t	0.845	t	0.910
Modelo de Gestión de Negocios (MGN)	(X1)Estratégica de Negocio(GEN)	0.855	14.19			0.845	14.1	0.793	3.1
	(X2)Sistema de Calidad (GSC)	0.883	18.93	0.584	3.09			0.856	5.1
	(X3)Gestión de R.H. (GRH)	0.876	8.72					0.835	4.2
	(X4)Tecnología de Infn. (GTI)	0.86	12.73	0.569	2.70				

Finalmente, podemos comentar que a través de estas tres líneas de investigación se pudo comprobar la hipótesis, preguntas y objetivos de la presente investigación de tesis.

En el capítulo ocho siguiente detallaremos las conclusiones de la presente tesis de investigación.

Capítulo 8

Conclusiones

En el presente capítulo se detallan las conclusiones de los aspectos clave de la investigación de tesis, considerando (1) el marco teórico en cuanto a los autores contemporáneos y los considerados como recientes, (2) el marco empírico desarrollado como resultante de la experiencia generada a través de la aplicación de la línea de investigación, (3) la comprobación de la hipótesis de investigación, (4) el cumplimiento del objetivo.

8.1.- Marco Teórico

Con respecto a la literatura seleccionada para el marco teórico podemos concluir en lo siguiente:

Autores contemporáneos:

(1) El enfoque de estos autores no es sobre el tema de modelo de negocio, de hecho no utilizan el término en su literatura estudiada.

(2) Es indudable la aportación de conocimientos de los autores para describir el contenido operativo y funcional de una empresa, partiendo de su entorno o ambiente externo y lo relacionando con su ambiente interno.

Autores recientes:

(3) Utilizan el concepto de modelo de negocio, pero como lo pudimos observar, es más con un fin interpretativo ya que no se encontró en ninguno de los casos algo que pudiera aportarnos

elementos suficientes para aplicarlo en una empresa, o en cualquiera de las tres líneas de investigación seleccionadas. La información es reducida y enfocada a explicar las “fronteras” y los términos y elementos que contienen al tema de modelo de negocio, así como una interpretación gráfica.

(4) Los diversos autores seleccionados coinciden en la necesidad de desarrollar conocimientos, ya que la base actual es insuficiente y limitada.

8.2.- Desarrollo de marco empírico

Como resultado de la investigación práctica podemos concluir en lo siguiente:

1. Contenido.- Modelo de negocio conlleva una representación gráfica de los principales componentes de una empresa (páginas 73-78).

2. Componentes.- Se comprobó a través del modelo de análisis multivariante que los componentes principales del modelo de negocio son los cuatro tipos de gestión (Estratégica, Procesos, R.H., y Tec. de Información) e intervienen significativamente en la gestión de un negocio (páginas 155-165).

3. Niveles de representación o de abstracción.- Para poder plasmar el modelo de negocio debemos de utilizar los componentes principales de éste. La línea de definición de los elementos a representar es muy sutil y particular a cada empresa llegando a la conclusión que se aplica en función a (1) las necesidades de los administradores y (2) el propósito de la definición o diagramación. Su grado de detalle puede partir de lo conceptual y llegar a lo específico, atendiendo a la finalidad del esquema.

Conclusiones

Los cuatro esquemas desarrollados para la investigación presentan las diferentes dimensiones del modelo de negocio, a nivel integral (I) (página 73), a nivel de procesos o elementos básicos (II) (página 75), a nivel de la gestión de sus procesos a través de un sistema de calidad (III) (página 76) y la infraestructura que compone al negocio (IV) (página 78).

4. Variables independientes.- Para efectos de integrar operativamente el modelo de negocio se establecieron cuatro componentes principales a ser gestionadas como variables independientes en una empresa, capítulos 4 y 5. Los temas son: (1) Gestión Estratégica, (2) Gestión de Procesos, (3) Gestión de R.H. y (4) Gestión de la Tecnología de Información, estos mostraron un grado alto de correlación para explicar los resultados del desempeño de una empresa en cuanto a las variables dependientes seleccionadas (1) Calidad, (2) Productividad, (3) Rentabilidad y (4) Competitividad.

5. Línea de Investigación.- Se estructuró, diseño, desarrolló, implementó y se validó estadística y empíricamente un modelo de negocio aplicado a un estudio empírico transeccional.

Para lograr lo anterior se implementó en un grupo de 32 empresas por espacio de 18 meses y se desarrollo el material necesario para estructurar el contenido del modelo de negocio, en específico los 4 tipos de gestión: Estratégica, Procesos, Recursos Humanos y Tecnología de Información. La complejidad de la duración del estudio nos llevó a la decisión de implementarlo en un grupo de empresas que en lo individual promedian las 70 personas, que en su totalidad deben considerarse en la categoría de grandes empresas, sin embargo para fines de este estudio se consideraron como PyME dada la dificultad de monitorear por dicho espacio de tiempo a un grupo de empresas y lo mas critico implementar la herramienta.

7. Información.- La información recopilada servirá de base para futuros estudios de investigación y desarrollo de material académico.

8. Base de conocimientos.- Se creó una base de conocimientos no existente en cuanto a la aplicación de un modelo de gestión de negocios, a través del desarrollo de sus componentes, tanto a nivel cualitativo como cuantitativo.

A continuación presentamos una tabla con la síntesis de convergencias y divergencias con el marco teórico.

Tabla 8.1. Convergencias y Divergencias (Marco Teórico).

Tabla de Convergencias y Divergencias (Marco teórico)			
Autores	Tema	Convergencia	Divergencia
Contemporáneos (Planeación Estratégica / Operativa)	Jonson, Scholes, 2001	Énfasis en la parte externa y macro del negocio.	Aportan valor en parte de la estructura del Modelo de Negocio.
	Porter, 1988	Énfasis en la definición estartégica del negocio y la cadena de valor.	
	Ansoff, Mc Donnell, 1977	Énfasis proceso interno de la empresa enfocados en la planeación y búsqueda de mejores escenarios de desempeño de la empresa, a través de un ciclo continuo (Dir., Impl., Opn. y Ctl.)	
Recientes (Modelo de Negocio)	Osterwalder, Pigneur, Tucci, 2005	Definición, estructura, esquema, e aportación de valor.	Aportan valor en los esquemas de diseño del modelo de negocio.
	Voelpel, 2003	Propuesta de valor de la empresa	
	Seddon, Lewis, Freeman, 2004	Énfasis en la diferencia entre Estrategia y Modelo de Negocio	
	Amit y Zott, 2006	Estudio en empresas en base a su entorno económico. Centradas en la eficiencia y en la innovación con impacto en su desempeño financiero.	
Aporte Filosófico MGN	MGN PyME	(1) Propuesta Metodológica: Contenido del MGN, (2) Estructura: Especificación de los cuatro componentes clave internos: Gestión de Planeación Estartégica, Gestión de Sistema de Calidad, Gestión de R.H. y Gestión de Tecnología de Información, (3) Resultados en cuanto a Calidad, Productividad, Rentabilidad y Competitividad, (4) Aportación de Valor para las empresas en las tres líneas de investigación, (5) Medición y comprobación de los resultados.	

Podemos comentar adicionalmente que a través de la implementación del concepto de

“modelo de negocio” en un grupo de empresas, en 31 sucursales ubicadas en México, durante 18 meses, se pudo diseñar y desarrollar material suficiente para aplicar y comprobar el valor del concepto. Determinando que es una metodología válida para estimular positivamente los resultados de una empresa, hipótesis central de la presente investigación.

La comprobación de los resultados se obtuvo de (1) información financiera y operativa de las empresas y sus sucursales, y (2) una evaluación cualitativa a través de una encuesta aplicada (noviembre 2006) a los participantes y comprobada estadísticamente a través de un modelo de regresión lineal multivariada (páginas 145-162), así como (3) la retroalimentación de los participantes en el proceso de implementación y operación (páginas 204-205).

Por lo anterior podemos revisar los siguientes planteamientos y conclusiones:

8.3. Objetivos

De la investigación:

1.- Construir y aplicar un modelo de negocio que integre los CCI de una empresa (Gestión: Estratégica, Procesos, Recursos Humanos y Tecnología de Información).

Conclusión: Se construyó utilizando las tres líneas de investigación detalladas.

2.- Medir la contribución de los CCI de una empresa en la obtención de sus principales resultados (Calidad, Productividad, Rentabilidad, y Competitividad), gestionados a través de un MGN.

Conclusión: Se llevó a cabo la medición, con los siguientes **resultados:**

Variable dependiente: **Calidad**, es explicada por las variables independientes: Gestión Planeación Estratégica, Gestión del Sistema de Calidad, Gestión del Recurso Humano, Gestión de la Tecnología de Información (página 151).

Variable dependiente: **Productividad**, es explicada por las variables independientes: Gestión del Sistema de Calidad y Gestión de la Tecnología de Información (página 154).

Variable dependiente: **Rentabilidad**, es explicada por la variable independiente: Gestión de la Planeación Estratégica (página 156)

Variable dependiente: **Competitividad**, es explicada por las variables independientes: Gestión Planeación Estratégica, Gestión del Sistema de Calidad, Gestión del Recurso Humano (página 158).

Con lo anterior se logra comprobar estadísticamente la contribución de los CCI (variables independientes) a través del modelo de regresión lineal establecido, en la presente investigación.

3.- Evaluar el grado de cambio (mejora) en los resultados de una empresa al aplicar el MGN.

Conclusión: En la línea de investigación tres, implementación profunda a un grupo de empresas, después de la implementación de 18 meses, se pudo comprobar cuantitativamente que los resultados de una empresa mejoran al aplicar en su operación un Modelo de Gestión de Negocios (páginas 147-150) (línea de investigación tres).

8.4. Hipótesis de investigación

En cuanto a la hipótesis de investigación que menciona que...”Existe una relación positiva directa entre los resultados obtenidos en una empresa en cuanto a Calidad, Productividad, Rentabilidad, y Competitividad y la aplicación de los CCI (Gestión: Planeación Estratégica, Sistema de Calidad, Recursos Humanos y Tecnología de Información) a través de un Modelo de Gestión de Negocios”.

Conclusión: A través del análisis multivariado quedó demostrado que existe una relación positiva directa entre los resultados obtenidos en una empresa en cuanto a Calidad, Productividad, Rentabilidad, y Competitividad y la aplicación de los componentes clave de una empresa (Enfoque: Estratégico, Procesos, Recurso Humano y Tecnología de información) a través de un modelo de gestión de negocios (páginas 146-162). Por lo anterior se considera como ACEPTADA dicha hipótesis.

8.5. Resumen

Adicionalmente a los incisos anteriores podemos mencionar lo siguiente en cuanto a conclusiones y aprendizajes.

(1) Aportación de valor.- El concepto de Modelo de Negocio, es un tema reciente y poco utilizado, por lo que el desarrollo de conocimiento en este tema tiene una contribución de alto valor en el campo de la gestión de negocios (línea de investigación uno, dos y tres).

(2) Significado.- Por Modelo de Negocio podemos entender la representación gráfica (mapa) de los elementos de una empresa y su lógica para hacer negocio. Este modelo de negocio debe ser diseñado, modelado, mejorado, gestionado, y evaluado continuamente a

través de un proceso de alineación y de mejora continua. En síntesis el objetivo de un modelo de negocio es hacer más precisa, práctica y valiosa la labor de los administradores de empresas y sus colaboradores (línea de investigación uno, dos y tres).

(3) Difusión.- Existe la necesidad de formar emprendedores en este tema a través de programas de educación, en los diferentes niveles (línea de investigación uno, dos, tres).

(4) Aprendizajes de la Investigación de Campo.

(a) Factibilidad.- Es factible representar la operación de una empresa a través de modelo de negocio de tal forma que ayuden a los administradores a lograr una gestión más adecuada. Esto es, está demostrado que impacta positivamente en el desempeño de un negocio, en la mejora de sus resultados en cuanto a calidad, productividad, rentabilidad, y competitividad (línea de investigación uno, dos, tres)..

(b) Herramienta de apoyo.- Al integrar los elementos principales que forman a una empresa, y representarla como un modelo, permite a los administradores responsables: comprender, analizar, simular, medir, comparar, diseñar, alinear, modificar, representar, y probar a escala ó a tamaño real, la operación de una empresa, de tal forma que permita a los administradores una gestión más adecuada, así como emprender las acciones necesarias para lograr un desempeño superior (línea de investigación uno, dos, tres).

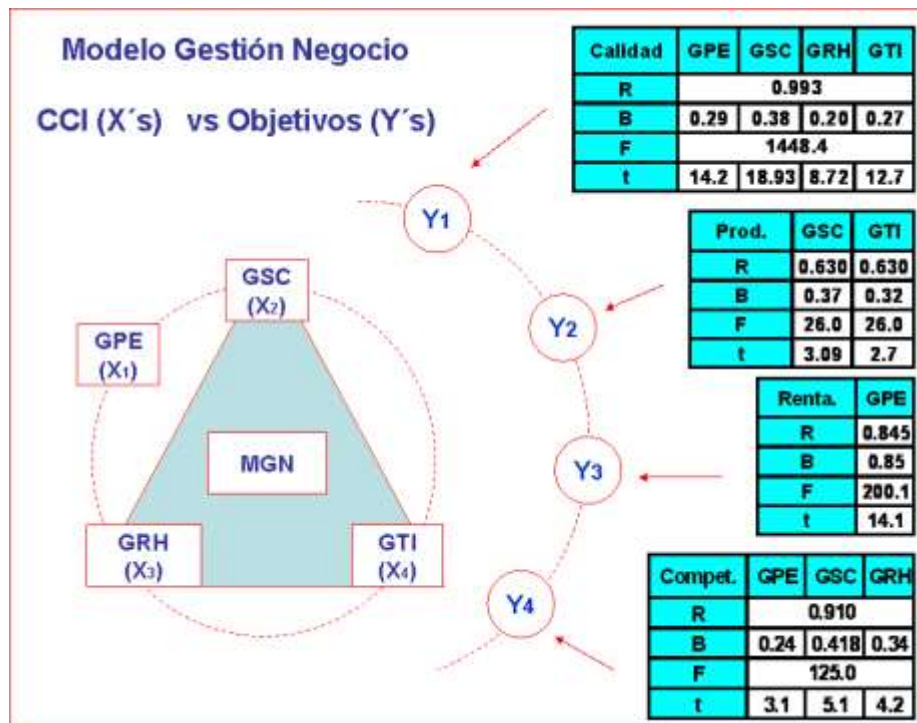
(c) Material didáctico.- Se logró desarrollar material inédito en el tema y de aplicación práctica y efectiva durante más de 18 meses a través de las diferentes líneas de investigación.

(d) **Múltiples dimensiones.-** El modelo de negocio para su aplicación debe ser complementado desde otras perspectivas (mapas o esquemas) tales como: un (1) Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), (2) Mapa de Procesos, (3) Mapa de Elementos, entre otros, indispensables para la alineación y ejecución adecuada de un negocio, (capítulo 3 inciso 3.8 a 3.9 página 71).

(5) **Comprobación de la hipótesis y preguntas de investigación.-** En base a lo ya expuesto queda comprobada la hipótesis de investigación (capítulo 7 Análisis de Resultados páginas 139 a 164), así como contestadas las preguntas de investigación.

En forma gráfica podemos representar lo siguiente:

Gráfica 8.1. Resultados del Análisis de Regresión Multivariado



8.6. Desarrollos futuros

Se sugiere continuar desarrollando material de aplicación común para los emprendedores relacionado con el tema de modelo de negocio y en específico para las PyME's. Adicionalmente desarrollar una guía de auto-evaluación que le permita a la empresa diagnosticarse con respecto al modelo de gestión de negocio, como punto de referencia para poder mejorar la estructura y desempeño de la empresa.

9.- Referencias bibliográficas.

- Agua, A. y C. UCCI (2003). *Internet Business Model and Strategies*. Boston: McGraw Hill.
- Alavez, L. y Peraza, H. (2000). *Guía Práctica para la formación de una empresa comercializadora*. México: SICCO.
- Alcaraz, R. (2002). *El Emprendedor de Éxito, Guía de Planes de Negocio*. México: McGraw Hill.
- Amit, R. and Zoit, C. (2001) "Value creation in e-business", *Strategic Management Journal*. Vol. 22. No. 6/7, pp. 493-520.
- Ansoff, I. y McDonnell, E. (1997). *La Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial*. México: Pearson.
- Applegate, L.M. (2001). "E-business Models: Making Sense of the Internet Business Landscape" in *Information Technology and the Future Enterprise: New Models for Managers G*.
- Bambury, P. (1998). "A Taxonomy of Internet Commerce." *First Monday* 3(10).
- Bellman, R., C. Clark, et al. (1957). "On the Construction of a Multi-Stage, Multi-Person Business Game." *Operations Research* 5(4): 469- 503.
- Burgi, P., Victor, et al. (2004). "Case Study: Modeling How Their Business Really Works Prepares Managers for Sudden Change." *Strategy & Leadership* 32(2): 28.
- Camponovo, G. y Pigneur Y. (2004). "Information Systems Alignment in Uncertain Environments." *Proceedings of Decision Support Systems (DSS)*.
- Chesbrough, H. and R. S. Rosenbloom (2002). *The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from XEROX Corporation's Technology Spinoff Companies*, HBR.
- Chiavenato, A. (2002). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw Hill.
- Chowdhury, S. (2000). *Management Siglo XXI*. EUA: Prentice Hall.
- Collins, J. y Porras, J. (1994). *Empresas que Perduran, Principios exitosos de compañías que perduran*. México: Norma.
- Cruz, J. *Herramientas de Clase Mundial para la Productividad*, Tesis Doctoral, 2004, México
- Davenport, T, and Voelpel. S, (2001) 'The rise of knowledge towards attention management'. *Journal of Knowledge Management*. Vol, 5. No. 3, pp, 212-21,
- De Cenzo, David y Robbins, Stephen (2001). *Admón. de Rec Hum.*. México: Limusa Wiley.
- Drucker, P., (1993) *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, USA; New business enterprises.
- Fensel, D. (2001). *Ontologies: Silver Bullet for Knowledge Management and Electronic Commerce*. Heidelberg: Springer-Verlag.
- Frederickson J. y Mitchel, T. (1984),
- Galper, J. (2001) "Three Business Models for the Stock Exchange Industry." *Journal of Investing* 10(1): 70-78.
- Gebauer, J. and M. Ginsburg (2003). "The US Wine Industry and the Internet: An Analysis of Success factors for Online Business models." *Electronic Markets* 13(1): 59-66.
- Genesereth, M. R. and N. J. Nilsson (1987). *Logical Foundation of Artificial Intelligence*. Los Altos, California: Morgan Kaufmann.
- Gordijn, J. (2002). *Value-based Requirements Engineering - Exploring Innovative e-Commerce Ideas*. Doctoral Dissertation. Amsterdam, NL, Vrije Universiteit.
- Gordijn, J. and Akkermans, H. (2001) *Designing and Evaluating E-Business Models*, *IEEE Intelligent Systems* (16)4 July-August, pp. 11-17.
- Gordijn, J. and J. M. Akkermans (2003). "Does e-Business Modelling Really Help?" *36th Hawaii International Conference On System Sciences*, Hawaii.
- Govindarajan, V. and Gupta, A. (2001) 'Strategic innovation: a conceptual road map'. *Business Horizons*, Vol. 44. No. 4. pp. 3-12.
- Gruber, T. (1993). "A Translation Approach to Portable Ontologies." *Knowledge Acquisition* 5(2): 199-220.
- Hamel, G. (2000) *Leaditig the Revolution*, Harvard Business School Press, Boston.

Referencias bibliográficas

- Hayes, J. and P. Finnegan (2005). "Assessing the Potential of E-Business Models: Towards a Framework for Assisting Decision-Makers." *European Journal of Operational Research* 160(2): 365-379.
- Hernandez, R. y Fernández, C. (1998). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hersey, P., Blanchard K., Jonson D., Prentice Hall, *Admón. del Comportamiento Organizacional*, 1998.
- Hessen, J. *Teoría del Conocimiento* 2ª. Edición, Ed. Tomo, 2003, pág 13.
- Huffman, B. (2001) "What makes a strategy brilliant?". *Business Horizons*. Vol, 44, No. 4. pp. 13-20,
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Investigación, 1999.
- ISO 9000 ISO 14000 News (publicación bimensual) Principios de gestión de calidad. Folleto.
- Joaquín, R. 2001, *Administración de Pequeñas y Medianas Empresas Exportadoras*.
- Joaquín, R., 2002, *Administración de Pequeñas y Medianas Empresas*.
- Jones, G. M. (1960). "Educators, Electrons, and Business Models: A Problem in Synthesis." *Accounting Review* 35(4): 619-626.
- Jonson, G. y Scholes K. (2001). *Dirección Estratégica*. México: Prentice Hall.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. (1992). "The Balanced Scorecard--Measures that Drive Performance." *HBR* 70(1).
- Kelly, K. (1998) *New Rules for the New Economy—10 Radical Strategies for a Connected World*. Viking Penguin. New York.
- Koontz Harold y Weihrich Heinz, 1998, *Administración, una perspectiva global*, 11ava. edición. México
- Kraemer, K. L., J. Dedrick, et al. (2000). "Redefining and Extending the Business Model with Information Technology: Dell Computer Corporation." *The Information Society*(16): 5-21.
- Krueger, C., K. van der Beek, et al. (2004). "New And Emerging Business Models For Online News: A Survey Of 10 European Countries." *Proceedings of the 17th Bled eCommerce Conference*.
- Lechner, U. and J. Hummel (2002). "Business Models and System Architectures of Virtual Communities: From a Sociological Phenomenon Peer-To-Peer Architectures." *International Journal of Electronic Commerce* 6(3):41-53.
- Leibold, M., Probst, G. and Gibbert, M. (2002) *Strategic Management in the Knowledge Economy: New Approaches and Business Applications*. Wiley, New York, Lissack, M. and Roos, J. (2001) 'Be coherent, not visionary'. *Long Range Planning*, Vol. 34, No, 1, pp. 52-70.
- Leontiades, M. y Tezel, A. (1980)
- Linder, J. y S. Cantrell (2000). "Changing Business Models: Surveying the Landscape" *Accenture Institute for Strategic Change*.
- Magretta, J. (2002) *Why Business Models Matter*, *Harvard Business Review* (80)5 May, pp. 3-8, 86-92
- Mahadevan, B. (2000). "Business Models for Internet-based e-Commerce: An Anatomy." *California Management Review* 42(4): 55-69.
- Mitchell, D. and C. Coles (2003). "The Ultimate Competitive Advantage of Continuing Business Model Innovation. " *Journal of Business Strategy* 24: 15.
- Modelo Europea de la Calidad (European Foundation for Quality Management)
- Modelo Malcolm Baldrige Quality Award.
- Moore, J. (1993) 'Predators and prey: a new ecology of competition', *Harvard Business Review*. Vol. 71. No, 3, pp, 75-86.
- Morecroft, J. D. (1994). "Executive Knowledge, Models, and Learning. " In Morecroft. *Modeling for Learning Organizations*. J. D. Morecroft and J. D. Sterman. Portland: Productivity Press: 3-28.
- Normann, R. and Ramirez, R. (1993) "From value chain to value consiellation: designing interactive strategy", *Harvard Business Review*. Vol. 71, No. 4, pp, 65-77.
- Organización Internacional de Normalización, *Sistemas de Gestión de la Calidad*, 2000, tercera edición, ISO.

Referencias bibliográficas

- Osterwalder, A., Pigneur, Y and Tucci, C.L.,(2005) Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. Switzerland.
- Osterwalder, A. (2004). The Business Model Ontology - a Proposition in a Design Science Approach. Dissertation, University of Lausanne, Switzerland: 173.
- Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2002). An e-Business Model Ontology for Modeling e-Business, Proceedings of the Bled Electronic Commerce Conference 2002, Bled, Slovenia
- Osterwalder, A. and Y. Pigneur (2003). "Towards Strategy and Information Systems Alignment through a Business Model Ontology. " Proceedings of the Annual Conference of the Strategic Management Society.
- Osterwalder, A. and Y. Pigneur (2004). "An Ontology for e-Business Models." in Value Creation from E-Business Models. W. Currie, Butterworth-Heinemann.
- Pateli, A. (2002). A Domain Area Report on Business Models, Athens, Greece: Athens University of Economics and Business, http://www.eltrun.aueb.gr/whitepapers/ada_2002.pdf (viewed April 2004)
- Pateli, A. and G. Giaglis (2003). "A Framework For Understanding and Analysing e-Business Models" Proceedings of the Bled Electronic Commerce Conference.
- Petrovic, O., C. Kittl, et al. (2001). "Developing Business Models for eBusiness." Proceedings of the International Conference on Electronic Commerce.
- Porter, M. (1982), Estrategia Competitiva, Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. México: CECSA.
- Porter, M. (1986), Ventaja Competitiva. México: CECSA.
- Premio Nacional de la Calidad, Agosto 2006, México.
- Premio Nuevo León a la Calidad: Agosto, 2006. CPM Monterrey.
- Ramírez D., y Cabello M. (2001), Empresas Competitivas. México: McGraw Hill.
- Rappa, M. (2001). "Managing the Digital Enterprise - Business Models on the Web, " North Carolina State University. [accessed June 2004].
- Rappa, M. (2004). "The Utility Business Model and the Future of Computing Services." IBM Systems Journal 43(1): 32-43.
- Reichheld, F. (1996). El Efecto de la Lealtad. México: Norma.
- Revista Expansión (Septiembre 2003), Problemática de Desempeño de las PyME en México,
- Rodríguez, J. (2001). Administración de Pequeñas y Medianas Empresas Exportadoras. México: ECAFSA.
- Rositas,J., FCE en Gestión de Calidad en Industria Manufacturera Mexicana, Tesis Doctoral, 2005, México
- Saloner, Shepard, Podolny. (2005). Administración Estratégica. México: Limusa Wiley.
- Schmid. B., Alt, R., Zimmermann. H. and Buchet, B. (2001) "Anniversary edition: business models'. Electronic Markets. Vol. 11, No. 1, pp. 3-9.
- Seddon, P. B., G. P. Lewis, et al. (2004). "The Case for Viewing Business Models as Abstraction of Strategy." Communications of the Association for Information Systems 13: 427-442.
- Senge, Peter M. (1997). La Quinta Disciplina. México: Ed. Granica.
- Senge, Peter M. (1999). La Danza del Cambio. México: Norma.
- Senge. P. and Carstedt, G. (2001) 'Innovating our way to the next industrial revolution". MIT Sloan Management Review, Vol. 42, No. 2, pp. 24-38.
- Stähler, P. (2002). "Business Models as a Unit of Analysis for Strategizing." Proceedings of the 1st International Workshop on Business Models.
- Stermann, J. D. (2000). Business Dynamics: Systems Thinking and Modeling for a Complex World. Boston: McGraw-Hill.
- Sveiby, K. (1997) The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets. Berrett-Koehler, San Francisco.
- Tapscott, D. (1997) "Strategy in the new economy". Strategy & Leadership. Vol. 25. No. 6. pp. 8-14.

Referencias bibliográficas

- Timmers, P. (1998). "Business Models for Electronic Markets." *Journal on Electronic Markets* 8(2): 3-8.
- Ushold, M. and M. King (1995). "Towards a Methodology for Building Ontologies." *Proceedings of the Workshop on Basic Ontological Issues in Knowledge Sharing* held in conjunction with IJCAI.
- Viscio, A. and Paiemack, B. (1996) "Toward a new business model". *Strategy & Business*. Vol. 20, 2 Q.
- Voelpel S. (2003) "The Mobile Company: An Advanced Organizational Model for Mobilizing Knowledge Innovation and Value Creation". IFPM, St. Gallen.
- Voelpel, S, Leibold, M, Tekie, E, (2003) The wheel of business model reinvention: how to reshape your business model to leapfrog competitors, *Journal Change Management*. Vol. 4. No. 3. 259-276, Sep04, HBR
- Von Krogh, G. and Cusumano. M. (2001) Three Strategies for Managing Fast Growth', *Sluttri Management Review*. Vol. 42, No. 2, pp. 53-61.
- Weill, P. and M. R. Vitale (2001). *Place to Space: Migrating to eBusiness Models*. Boston: HBR.
- Wheeler, Donald, 1999, *The Key to Managing Chaos*, McGraw Hill.
- Wood ,D. y LaForge, R. (1979).
- Yousept, I. and F. Li (2004). "Online Supermarkets: Emerging Strategies And Business Models In The UK." *Proceedings of the 17th Bled eCommerce Conference*.

Sitios de internet:

- Business Models on the Web (Michael Rappa): Consultado en Junio 2006 en <http://digitalenterprise.org/models/models.html>
- ISO Standards Development: ISO TC: Consultado en Junio 2006 en <http://www.bsi.org.uk/iso-tc-176-sc2>
- ISO International Organization for Standarization: Consultado en Junio 2006 en <http://www.iso.ch>
- PyMEs on line:Información y Negocio: Consultado en Julio 2006 en <http://www.pymesonline.com>
- Revista Forbes Internacional: Consultado en Julio 2006 en <http://www.forbes.com>
- Revista Harvard Business Review: Consultado en diversas ocasiones en <http://www.harvard.com>
- Secretaría de Economía: Consultado en Julio 2006 en <http://www.economia.gob.mx>
- European Foundation Quality Management: Consultado en Julio 2006 en http://www.efqm.org/human_resources/about.htm
- Oficina del Premio Nacional de Calidad: Consultado en Julio 2006 en http://www.economia_premios.gob.mx/

10.- Anexos.

10.1.- Encuesta.....	169
10.2. Actividades de soporte y retroalimentaciones.....	171
10.2.1. Dirección de Educación y Liderazgo Empresarial.....	173
10.2.2. Participantes a los seminarios.....	174
10.2.3. Emprendedores Incubación	188
10.2.4. Participantes implementación Post-Incubación.....	192

10.1. Encuesta

Encuesta desarrollada y adaptada para levantamiento de información para análisis transeccional de la línea de investigación 3, Implementación Profunda (Etapa de Post-incubación, estudio de caso).

Encuesta: Modelo de Negocio **Fecha:** ____/____/____ **Folio:** _____

Con la intención de medir los avances en el proceso de mejora de la DMDB+G favor de contestar las siguientes preguntas:

Empresa / Sucursal: _____ **Puesto:** _____

1.- Califique si está o no aplicando en su empresa las siguientes herramientas:

- (1) **Planeación Estratégica.**-Comprende la detección de las áreas de oportunidad, la misión, la visión, los valores, objetivos y presupuesto de la empresa.....() 1 No () 2 Sí
- (2) **Sistema de Gestión de Calidad.**- Comprende la documentación, operación-control, auditoría y mejora continua de los procesos del negocio.....() 1 No () 2 Sí
- (3) **Administración de R.H.**-Comprende la definición de la estructura de organización (puestos), el reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y compensación individual en base al desempeño del trabajador.....() 1 No () 2 Sí
- (4) **Tecnología de Información.**-Comprende el uso de los sistemas, equipo de cómputo y comunicaciones establecidos por la empresa.....() 1 No () 2 Sí

2.- Califique el beneficio que aportan cada uno de los siguientes herramientas que aplica en su trabajo para mejorar sus resultados (Sus cuatro respuestas deben sumar 100 puntos):

- _____ (1) **Planeación Estratégica** (Comprende la detección de las áreas de oportunidad, la misión, la visión, los valores, objetivos y presupuesto de la empresa).
- _____ (2) **Sistema de Gestión de Calidad** (Comprende la documentación, operación-control, auditoría y mejora continua de los procesos del negocio).
- _____ (3) **Administración de R.H.** (Comprende la definición de la estructura de organización (puestos), el reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y compensación individual en base al desempeño del trabajador).
- _____ (4) **Tecnología de Información** (Comprende el uso de los sistemas, equipo de cómputo y comunicaciones establecidos por la empresa).

100

3.- Califique el impacto que tienen en la Calidad (cumplir los requisitos para lograr la satisfacción del cliente) la aplicación en su trabajo de cada una de las siguientes herramientas (Sus cuatro respuestas deben sumar 100 puntos):

- _____ (1) **Planeación Estratégica** (Comprende la detección de las áreas de oportunidad, la misión, la visión, los valores, objetivos y presupuesto de la empresa).
- _____ (2) **Sistema de Gestión de Calidad** (Comprende la documentación, operación-control, auditoría y mejora continua de los procesos del negocio).
- _____ (3) **Administración de R.H.** (Comprende la definición de la estructura de organización (puestos), el reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y compensación individual en base al desempeño del trabajador).
- _____ (4) **Tecnología de Información** (Comprende el uso de los sistemas, equipo de cómputo y comunicaciones establecidos por la empresa).

100

4.- Califique el impacto que tienen en la Productividad (eficiencia operativa / reducción de gastos) la aplicación en su trabajo de cada una de las siguientes herramientas (Sus cuatro respuestas deben sumar 100 puntos):

- _____ (1) **Planeación Estratégica** (Comprende la detección de las áreas de oportunidad, la misión, la visión, los valores, objetivos y presupuesto de la empresa).
 _____ (2) **Sistema de Gestión de Calidad** (Comprende la documentación, operación-control, auditoría y mejora continua de los procesos del negocio).
 _____ (3) **Administración de R.H.** (Comprende la definición de la estructura de organización (puestos), el reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y compensación individual en base al desempeño del trabajador).
 _____ (4) **Tecnología de Información** (Comprende el uso de los sistemas, equipo de cómputo y comunicaciones establecidos por la empresa).

100

5.- Califique el impacto que tiene en la Rentabilidad (obtención de utilidades) la aplicación en su trabajo de cada una de las siguientes herramientas (Sus cuatro respuestas deben sumar 100 puntos):

- _____ (1) **Planeación Estratégica** (Comprende la detección de las áreas de oportunidad, la misión, la visión, los valores, objetivos y presupuesto de la empresa).
 _____ (2) **Sistema de Gestión de Calidad** (Comprende la documentación, operación-control, auditoría y mejora continua de los procesos del negocio).
 _____ (3) **Administración de R.H.** (Comprende la definición de la estructura de organización (puestos), el reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y compensación individual en base al desempeño del trabajador).
 _____ (4) **Tecnología de Información** (Comprende el uso de los sistemas, equipo de cómputo y comunicaciones establecidos por la empresa).

100

6.- Califique el impacto para la Competitividad (incremento en ventas /clientes) la aplicación en su trabajo de cada una de las siguientes herramientas (Sus cuatro respuestas deben sumar 100 puntos):

- _____ (1) **Planeación Estratégica** (Comprende la detección de las áreas de oportunidad, la misión, la visión, los valores, objetivos y presupuesto de la empresa).
 _____ (2) **Sistema de Gestión de Calidad** (Comprende la documentación, operación-control, auditoría y mejora continua de los procesos del negocio).
 _____ (3) **Administración de R.H.** (Comprende la definición de la estructura de organización (puestos), el reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y compensación individual en base al desempeño del trabajador).
 _____ (4) **Tecnología de Información** (Comprende el uso de los sistemas, equipo de cómputo y comunicaciones establecidos por la empresa).

100

¡ Muchas gracias !

10.2. Actividades de soporte y retroalimentaciones.

Buscando estructurar el contenido del tema así como desarrollar el material necesario para implementar la metodología de modelo de negocio, se desarrollaron dos actividades específicas de soporte:

1.- Programa de capacitación (Pre-Incubación).- Con el propósito de desarrollar el material necesario para la transmisión del concepto.

2.- Aplicación selectiva (Incubación).- Con el propósito de estructurar el contenido del material.

Y que a continuación se explican

1.- Programa de capacitación (Pre-Incubación).-Con el propósito de desarrollar el material de capacitación sobre el tema de modelo de negocio se seleccionó a un grupo de seis emprendedores en etapa de incubación del Centro de Desarrollo Empresarial del Tec de Mty. (marzo, 2005).

Se llevó a cabo una entrevista para recopilar información, obteniéndose las siguientes conclusiones:

- 1.- No hay conocimiento sobre el tema “modelo de negocio”.
- 2.- Para el diseño y puesta en operación de su negocio no utilizaron un modelo.
- 3.- Consideran importante el tema de modelo de gestión de negocio.
- 4.- Requieren de entrenamiento para poder aplicar el concepto en su empresa.

En base a lo anterior se desarrolló el material de capacitación para la aplicación a empresas en etapa de pre-incubación del Programa de Incubadoras de Empresas del Tec de Mty., esto es, aquellas empresas que están desarrollando su plan de negocio por primera ocasión.

En el mes de junio del 2005 se inició la capacitación formal a todos los emprendedores en etapa de pre-incubación, en grupos de 30 emprendedores, en promedio cada tres meses, al finalizar cada sesión de capacitación sobre “modelo de negocio” se aplicó una encuesta para evaluar al instructor y la aportación de valor del concepto impartido. A continuación se presentan las retroalimentaciones recopiladas para esta actividad de soporte a la línea de investigación.

10.2.1. Dirección de Educación y Liderazgo Empresarial



Incubadora
de Empresas
Tecnológico de Monterrey

Monterrey, N.L. 29/06/05

UANL

Facultad de Contaduría y Administración
Programa Doctoral en Administración

A QUIEN CORRESPONDA:

Por este conducto deseo expresar mi opinión en torno a la participación y aportaciones que ha hecho a la Incubadora de Empresas del Sistema TEC de Monterrey, el Ing. Jorge González Quintanilla, quien forma parte del equipo pionero de tutores y asesores especializados de la Incubadora de Empresas, desde Octubre de 2002.

Puedo resumir mis puntos de vista, hacia las aportaciones del Ing. González para con la Incubadora de Empresas, de la siguiente forma:

- 1- Desarrolló y en forma generosa comparte el concepto y la metodología de “Modelo de Negocio”, básico y necesario, para el éxito de las empresas que están siendo creadas. En forma práctica, significa que el emprendedor ahora si tiene las herramientas para la creación del mapa estratégico con el que operará su empresa en forma competitiva y que ésta perdure en el tiempo.
- 2- La tasa de mortandad de las nuevas empresas es del 95% al 2º año de operaciones. ¿Razones? Ausencia del plan maestro y de su mapa estratégico con el que la empresa se sitúa en su realidad y las directrices operativas y estratégicas para posicionarse y vivir competitivamente en el mercado. Con “Modelo de negocio” crean el mapa estratégico y el diseño de la operación necesaria para la empresa.
- 3- Considero que “Modelo de negocio”, si bien es cierto que se menciona en la literatura y entre los ejecutivos de empresa, sucede que no hay algo escrito en forma explícita y clara al respecto ni a nivel de postgrado, por tanto, considero ésta una oportuna y nueva aportación, de alto valor agregado para el mundo del conocimiento y operación sustentable en los negocios.
- 4- Ya que en nuestro México requerimos urgentemente de la creación de empresas sustentables, que generen riqueza y beneficio social, “Modelo de negocio”, llega en un momento oportuno, brindando la oportunidad de potenciar la competitividad de las muchas empresas ya existentes, desde las micro hasta las macro, facilitando así, la toma de decisiones estratégica y táctica, con los pies en el presente y la mirada en el futuro.

Sin más por el momento, agradezco la gentileza de su atención.

Atentamente

Alejandro Huesca M.

Director, Dirección de Educación y Liderazgo Empresarial.
Sistema TEC de Monterrey.

10.2.2. Participantes a los seminarios, en promedio 30 personas para cada uno, con los siguientes resultados y retroalimentaciones.

Tabla 10.1.- Evaluaciones de los módulos impartidos.

Centro de Desarrollo Empresarial Seminario Planes de Negocio Módulo: Modelo de Negocio			
Fechas	Eval. (*)	Fechas	Eval. (*)
29.06.05	1.23	03.12.05	1.40
23.07.05	1.23	01.04.06	1.22
29.07.05	1.33	22.04.06	1.34
05.08.05	1.06	26.05.06	1.16
05.11.06	1.37	15.07.06	1.04
06.11.06	1.38	23.11.06	1.07
(*) Rango calif.: 1 Excel. a 6 Pésimo.		Promedio	1.24

La evaluación cualitativa se obtiene del renglón de sugerencias o comentarios emitidos por cada uno de los participantes de las encuestas, las cuales se muestran a continuación.



MENSAJE DE RETROALIMENTACIÓN

Monterrey, N.L. 29/06/05

Estimado Jorge González

Nos da mucho gusto saludarle y agradecer su participación en el Seminario de Planes de Negocios, en el módulo Modelo de Negocio, impartido el día, 25 de Junio 2005.

Para nosotros es muy importante la mejora continua dentro de los programas educativos de la incubadora de empresas del Tecnológico de Monterrey, es por eso que al finalizar el modulo se aplicó a los participantes un encuesta en donde evalúan al instructor y el contenido del material expuesto.

A continuación se desglosa la evaluación del módulo, la escala es de 1 al 6 donde 1 es Excelente
6 es Deficiente

Bloques	Promedios Totales
Contenido	1,28
Instructor	1,26
Material	1,37
Servicio	1,00
GENERAL	1,23

Así mismo los comentarios de los participantes fueron los siguientes:

- 1) Hacer más referencia a los negocios de los participantes.
- 2) En el material se utilizan unas abreviaciones y siglas, y no queda claro que significan.

Por otro lado, agradecemos nos compartas tus comentarios, pues para nosotros son muy valiosos, ya que contribuyen a mejorar nuestro trabajo.

Sin más por el momento, me despido agradeciendo tu tiempo y disponibilidad

Saludos Cordiales
Alejandro Huesca Mariño
Director de Educación Empresarial



MENSAJE DE RETROALIMENTACIÓN

Monterrey, N.L. 23/07/05

Estimado Jorge González

Nos da mucho gusto saludarte y agradecer tu participación en el Seminario de Planes de Negocios, en el módulo Modelo de Negocio, impartido el día, 23 de Julio 2005.

Para nosotros es muy importante la mejora continua dentro de los programas educativos de la incubadora de empresas del Tecnológico de Monterrey, es por eso que al finalizar el modulo se aplicó a los participantes un encuesta en donde evalúan al instructor y el contenido del material expuesto.

A continuación se desglosa la evaluación del módulo, la escala es de 1 al 6 donde 1 es Excelente
6 es Deficiente

Bloques	Promedios Totales
Contenido	1,28
Instructor	1,11
Material	1,53
Servicio	1,00
GENERAL	1,23

Así mismo los comentarios de los participantes fueron los siguientes:

- 3) Excelente, presentación y expositor.
- 4) Ahondar más en los temas, ya que el instructor tiene mucho conocimiento.
- 5) El material visual no era muy visible, las letras muy pequeñas.

Por otro lado, agradecemos nos compartas tus comentarios, pues para nosotros son muy valiosos, ya que contribuyen a mejorar nuestro trabajo.

Sin más por el momento, me despido agradeciendo tu tiempo y disponibilidad

Saludos Cordiales
Alejandro Huesca Mariño
Director de Educación Empresarial



MENSAJE DE RETROALIMENTACIÓN

Monterrey, N.L. 29/07/05

Estimado Jorge González:

Nos da mucho gusto saludarle y agradecer su participación en el Seminario de Dirección Estratégica, en el módulo Indicadores claves de desempeño, impartido el día 29 de Julio 2005.

Para nosotros es muy importante la mejora continua dentro de los programas educativos de la incubadora de empresas del Tecnológico de Monterrey, es por eso que al finalizar el modulo se aplicó a los participantes un encuesta en donde evalúan al instructor y el contenido del material expuesto.

A continuación se desglosa la evaluación del módulo, la escala es de 1 al 6
donde 1 es Excelente
6 es Deficiente

Bloques	Promedios Totales
Contenido	1,53
Instructor	1,30
Material	1,50
Servicio	1,00
GENERAL	1,33

Así mismo los principales comentarios de los participantes fueron los siguientes:

- 1) Excelente
- 2) Fue un poco rápido
- 3) No hubo tanta interacción

Por otro lado, agradecemos nos compartas tus comentarios, pues para nosotros son muy valiosos, ya que contribuyen a mejorar nuestro trabajo.

Sin más por el momento, me despido agradeciendo tu tiempo y disponibilidad

Saludos Cordiales

Alejandro Huesca Mariño
Director de Educación Empresarial



MENSAJE DE RETROALIMENTACIÓN

Monterrey, N.L. 05/08/05

Estimado Jorge González:

Nos da mucho gusto saludarle y agradecer su participación en el Seminario de Dirección Estratégica, en el módulo Indicadores claves de desempeño, impartido el día 05 de Agosto 2005.

Para nosotros es muy importante la mejora continua dentro de los programas educativos de la incubadora de empresas del Tecnológico de Monterrey, es por eso que al finalizar el modulo se aplicó a los participantes un encuesta en donde evalúan al instructor y el contenido del material expuesto.

A continuación se desglosa la evaluación del módulo, la escala es de 1 al 6 donde 1 es Excelente
6 es Deficiente

Bloques	Promedios Totales
Contenido	1,04
Instructor	1,03
Material	1,17
Servicio	1,00
GENERAL	1,06

Así mismo los principales comentarios de los participantes fueron los siguientes:

- 4) Muy buen expositor
- 5) Excelente actitud
- 6) Muy dinámico

Por otro lado, agradecemos nos compartas tus comentarios, pues para nosotros son muy valiosos, ya que contribuyen a mejorar nuestro trabajo.

Sin más por el momento, me despido agradeciendo tu tiempo y disponibilidad

Saludos Cordiales

Alejandro Huesca Mariño
Director de Educación Empresarial



MENSAJE DE RETROALIMENTACIÓN

Monterrey, N. L. a 05 de Noviembre de 2005

Estimado Jorge González.

Nos da mucho gusto saludarte y agradecer tu participación en el Seminario de Planes de Negocios PFT, en el módulo Modelo de Negocio, impartido el día, 05 de Noviembre de 2005.

Para nosotros es muy importante la mejora continua dentro de los programas educativos de la incubadora de empresas del Tecnológico de Monterrey, es por eso que al finalizar el modulo se aplicó a los participantes un encuesta en donde evalúan al instructor y el contenido del material expuesto.

A continuación se desglosa la evaluación del módulo, la escala es de 1 al 6.

Donde 1 es Excelente

6 es Deficiente

Bloques	Promedios Totales
Contenido	1,20
Instructor	1,60
Material	1,67
Servicio	1,00
GENERAL	1,37

Así mismo los comentarios de los participantes fueron los siguientes:

- 6) Muy Bien.
- 7) Excelente.

Por otro lado, agradecemos nos compartas tus comentarios, pues para nosotros son muy valiosos, ya que contribuyen a mejorar nuestro trabajo.

Sin más por el momento, me despido agradeciendo tu tiempo y disponibilidad

Saludos Cordiales

Alejandro Huesca Mariño
Director de Educación Empresarial



MENSAJE DE RETROALIMENTACIÓN

Monterrey, N. L. a 08 de Noviembre de 2005

Estimado Jorge González.

Nos da mucho gusto saludarte y agradecer tu participación en el Seminario de Planes de Negocios EEX18, en el módulo Modelo de Negocio, impartido el día 05 de Noviembre de 2005.

Para nosotros es muy importante la mejora continua dentro de los programas educativos de la incubadora de empresas del Tecnológico de Monterrey, es por eso que al finalizar el modulo se aplicó a los participantes un encuesta en donde evalúan al instructor y el contenido del material expuesto.

A continuación se desglosa la evaluación del módulo, la escala es de 1 al 6.

Donde 1 es Excelente

6 es Deficiente

Bloques	Promedios Totales
Contenido	1,47
Instructor	1,30
Material	1,76
Servicio	1,00
GENERAL	1,38

Así mismo los comentarios de los participantes fueron los siguientes:

- 8) Muy buena presentación.
- 9) Me gustaría más material bibliográfico y ejercicios.
- 10) Fue demasiado el material y pocos los ejemplos.

Por otro lado, agradecemos nos compartas tus comentarios, pues para nosotros son muy valiosos, ya que contribuyen a mejorar nuestro trabajo.

Sin más por el momento, me despido agradeciendo tu tiempo y disponibilidad

Saludos Cordiales

Alejandro Huesca Mariño
Director de Educación Empresarial



MENSAJE DE RETROALIMENTACIÓN

Monterrey, N. L. a 05 de Diciembre de 2005

Estimado Jorge González

Nos da mucho gusto saludarte y agradecer tu participación en el Seminario de Planes de Negocios EEX19, en el módulo Modelo de Negocio, impartido el día, 03 de Diciembre de 2005.

Para nosotros es muy importante la mejora continua dentro de los programas educativos de la incubadora de empresas del Tecnológico de Monterrey, es por eso que al finalizar el modulo se aplicó a los participantes un encuesta en donde evalúan al instructor y el contenido del material expuesto.

A continuación se desglosa la evaluación del módulo, la escala es de 1 al 6.

Donde 1 es Excelente

6 es Deficiente

Bloques	Promedios Totales
Contenido	1,73
Instructor	1,25
Material	1,61
Servicio	1,00
GENERAL	1,40

Así mismo los comentarios de los participantes fueron los siguientes:

- 11) Excelente, además muy ameno.
- 12) Ha sido el mejor exponente de los tres
- 13) Aplicarlo más al proyecto en particular.

Por otro lado, agradecemos nos compartas tus comentarios, pues para nosotros son muy valiosos, ya que contribuyen a mejorar nuestro trabajo.

Sin más por el momento, me despido agradeciendo tu tiempo y disponibilidad

Saludos Cordiales

Alejandro Huesca Mariño
Director de Educación Empresarial



MENSAJE DE RETROALIMENTACIÓN

Monterrey, N. L. a 04 de Abril de 2006

Estimado Jorge González

Nos da mucho gusto saludarte y agradecer tu participación en el Seminario de Planes de Negocios EEX 20, en el módulo Modelo de Negocio, impartido el día 01 de abril de 2006.

Para nosotros es muy importante la mejora continua dentro de los programas educativos de la incubadora de empresas del Tecnológico de Monterrey, es por eso que al finalizar el modulo se aplicó a los participantes un encuesta en donde evalúan al instructor y el contenido del material expuesto.

A continuación se desglosa la evaluación del módulo, la escala es de 1 al 6.

Donde 1 es Excelente

6 es Deficiente

Bloques	Promedios Totales
Contenido	1.25
Instructor	1.23
Material	1.25
Servicio	1.15
GENERAL	1.22

Así mismo los comentarios de los participantes fueron los siguientes:

- 1.- Excelente Expositor
- 2.- Más detalle en los ejemplos
- 3.- Algunos términos estaban abreviados y recomiendo escribir la palabra, no la abreviación.

Por otro lado, agradecemos nos compartas tus comentarios, pues para nosotros son muy valiosos, ya que contribuyen a mejorar nuestro trabajo.

Sin más por el momento, me despido agradeciendo tu tiempo y disponibilidad

Saludos Cordiales

Alejandro Huesca Mariño
Director de Educación Empresarial



MENSAJE DE RETROALIMENTACIÓN

Monterrey, N. L. a 25 de Abril de 2006

Estimado Jorge Gonzalez

Nos da mucho gusto saludarte y agradecer tu participación en el Seminario de Planes de Negocios EEX 21, en el módulo Modelo de Negocio, impartido el día 22 de Abril de 2006.

Para nosotros es muy importante la mejora continua dentro de los programas educativos de la incubadora de empresas del Tecnológico de Monterrey, es por eso que al finalizar el modulo se aplicó a los participantes un encuesta en donde evalúan al instructor y el contenido del material expuesto.

A continuación se desglosa la evaluación del módulo, la escala es de 1 al 6.

Donde 1 es Excelente

6 es Deficiente

Bloques	Promedios Totales
Contenido	1,48
Instructor	1,34
Material	1,54
Servicio	1,00
GENERAL	1,34

Así mismo los comentarios de los participantes fueron los siguientes:

1. Información valiosa concisa. Excelente
2. Mayor discusión de las dudas o aportaciones.
3. Serviría más, ejemplos de empresa en fase inicial o como empezaron las grandes empresas.
4. Dar 5 minutos de descanso

Por otro lado, agradecemos nos compartas tus comentarios, pues para nosotros son muy valiosos, ya que contribuyen a mejorar nuestro trabajo.

Sin más por el momento, me despido agradeciendo tu tiempo y disponibilidad

Saludos Cordiales

Alejandro Huesca Mariño

Director de Educación Empresarial



MENSAJE DE RETROALIMENTACIÓN

Monterrey, N. L. a 30 de Mayo de 2006

Estimado Jorge González.

Nos da mucho gusto saludarte y agradecer tu participación en el Seminario de Planes de Negocios PFT, en el módulo Modelo de Negocio, impartido el día, 26 de Mayo de 2006.

Para nosotros es muy importante la mejora continua dentro de los programas educativos de la incubadora de empresas del Tecnológico de Monterrey, es por eso que al finalizar el modulo se aplicó a los participantes un encuesta en donde evalúan al instructor y el contenido del material expuesto.

A continuación se desglosa la evaluación del módulo, la escala es de 1 al 6.

Donde 1 es Excelente

6 es Deficiente

Bloques	Promedios Totales
Contenido	1.13
Instructor	1.17
Material	1.33
Servicio	1.00
GENERAL	1.16

Así mismo los comentarios de los participantes fueron los siguientes:

- 14) Asesor muy experimentado y dispuesto a compartir su conocimiento.
- 15) Excelente.

Por otro lado, agradecemos nos compartas tus comentarios, pues para nosotros son muy valiosos, ya que contribuyen a mejorar nuestro trabajo.

Sin más por el momento, me despido agradeciendo tu tiempo y disponibilidad

Saludos Cordiales

Alejandro Huesca Mariño
Director de Educación Empresarial



MENSAJE DE RETROALIMENTACIÓN

Monterrey, N. L. a 17 de Julio de 2006

Estimado Jorge González

Nos da mucho gusto saludarte y agradecer tu participación en el Seminario de Planes de Negocios EEX22, con el módulo Modelo de Negocio, impartido el día, 15 de Julio de 2006.

Para nosotros es muy importante la mejora continua dentro de los programas educativos de la incubadora de empresas del Tecnológico de Monterrey, es por eso que al finalizar el modulo se aplicó a los participantes un encuesta en donde evalúan al instructor y el contenido del material expuesto.

A continuación se desglosa la evaluación del módulo, la escala es de 1 al 6.

Donde 1 es Excelente

6 es Deficiente

Bloques	Promedios Totales
Contenido	1.05
Instructor	1.03
Material	1.06
Servicio	1.00
GENERAL	1.04

Así mismo los comentarios de los participantes fueron los siguientes:

16) Excelente

17) Muy bien, al fin un ejemplo de empresas de servicios

18) Sería mejor en 2 sesiones, es mucho material y poco tiempo.

Por otro lado, agradecemos nos compartas tus comentarios, pues para nosotros son muy valiosos, ya que contribuyen a mejorar nuestro trabajo.

Sin más por el momento, me despido agradeciendo tu tiempo y disponibilidad

Saludos Cordiales

Alejandro Huesca Mariño

Director de Educación Empresarial



MENSAJE DE RETROALIMENTACIÓN

Monterrey, N. L. a 29 de Septiembre de 2006

Estimado Jorge González

Nos da mucho gusto saludarte y agradecer tu participación en el Seminario de Planes de Negocios EEX23, con el módulo Modelo de Negocio, impartido el día, 23 de Septiembre de 2006.

Para nosotros es muy importante la mejora continua dentro de los programas educativos de la incubadora de empresas del Tecnológico de Monterrey, es por eso que al finalizar el modulo se aplicó a los participantes un encuesta en donde evalúan al instructor y el contenido del material expuesto.

A continuación se desglosa la evaluación del módulo, la escala es de 1 al 6.

Donde 1 es Excelente

6 es Deficiente

Bloques	Promedios Totales
Contenido	1.06
Instructor	1.03
Material	1.18
Servicio	1.00
GENERAL	1.07

Así mismo los comentarios de los participantes fueron los siguientes:

19) Estupendo

20) El expositor es muy bueno para transmitir conocimiento

21) Excelente seminario, muy completo

Por otro lado, agradecemos nos compartas tus comentarios, pues para nosotros son muy valiosos, ya que contribuyen a mejorar nuestro trabajo.

Sin más por el momento, me despido agradeciendo tu tiempo y disponibilidad

Saludos Cordiales

Alejandro Huesca Mariño

Director de Educación Empresarial

Resumen cronológico de las de las Evaluaciones Cualitativas:

Día 29 de Junio 2005.

Hacer más referencia a los negocios de los participantes.

En el material se utilizan unas abreviaciones y siglas, y no queda claro que significan.

Día 23 Julio 2005.

Excelente, presentación y expositor.

Ahondar más en los temas, ya que el instructor tiene mucho conocimiento.

El material no era muy visible, las letras muy pequeñas.

Día 29 de Julio 2005.

Excelente.

Fue un poco rápido.

No hubo tanta interacción.

Día 05 de Agosto 2005.

Muy buen expositor.

Excelente actitud.

Muy dinámico.

Día 05 de Noviembre de 2005.

Muy Bien.

Excelente.

Día 06 de Noviembre de 2005.

Muy buena presentación.

Me gustaría más material bibliográfico y ejercicios.

Fue demasiado el material y pocos los ejemplos.

Día 03 de Diciembre de 2005.

Excelente, además muy ameno.

Ha sido el mejor exponente de los tres.

Aplicarlo más al proyecto en particular.

Día 01 de abril de 2006.

Excelente expositor.

Más detalle en los ejemplos.

Algunos términos estaban abreviados y recomiendo escribir la palabra, no la abreviación.

Día 22 de Abril de 2006.

Información valiosa concisa. Excelente.

Mayor discusión de las dudas o aportaciones.

Serviría más, ejemplos de empresa en fase inicial o como empezaron las grandes empresas.

Dar 5 minutos de descanso.

Día 26 de Mayo de 2006.

Asesor muy experimentado y dispuesto a compartir su conocimiento.

Excelente.

Día 15 de Julio de 2006.

Excelente.

Muy bien, al fin un ejemplo de empresas de servicios.

Sería mejor en 2 sesiones, es mucho material y poco tiempo.

Día 23 de Septiembre de 2006.

Estupendo.

El expositor es muy bueno para transmitir conocimiento.

Excelente seminario, muy completo.

Aplicación selectiva (Etapa de Incubación).

Adicional al punto anterior y teniendo como premisa alinear el material elaborado sobre modelo de negocio, se seleccionaron en el mes de julio 2005 a cuatro empresas, de las seis entrevistadas inicialmente, llevándose a cabo un ejercicio de entrenamiento en la implementación del uso del Modelo de Negocio para la Gestión de Empresas PyME, en plan piloto.

En el mes de noviembre del 2005, después de 3 meses de capacitación se aplicó una encuesta a los cuatro emprendedores, en donde los resultados se presentan en el capítulo siete.

10.2.3. Emprendedores en etapa de Incubación.

Emprendedor No.1

-----Mensaje original-----

De: Luis Francisco Canché Jiménez [<mailto:luis.canche@ensitech.com>]

Enviado el: Lunes, 28 de Noviembre de 2005 09:38 a.m.

Para: Jorge González Q.

Asunto: Re: Un favor..personal

Que tal Ing. Jorge

Con gusto le envío mis comentarios.

El concepto de modelo de negocio establece un mapa de referencia en uno de los puntos indispensables al iniciar una empresa, con que se cuenta y hacia donde se quiere ir. Es una radiografía de nuestra situación actual tanto interna como externa, que permite contemplar los engranes que hay que mover dentro para funcionar afuera.

El tener este mapa te ayuda a identificar en que parte puedes concentrarte para dar tu oferta de valor al cliente, detectar áreas de oportunidad y sobre todo establecer los parámetros de operación del día a día.

Para las PYMEs representa salir del esquema "ad hoc" (al sentimiento) a un modelo que te sirve de guía y con el cual vas evolucionando y alcanzando niveles de madurez conforme implementas cada elemento.

Significa por tanto tener en una sola vista toda la arquitectura de nuestra empresa. Teniendo con esto la flexibilidad que se requiere para ajustarse al dinamismo de los mercados y competencia actual.

Espero mis comentarios sean de valor, seguimos en contacto

Saludos

Luis

Emprendedor No.2

-----Mensaje original-----

De: Alejandro Abdo Tamez [mailto:alejandro@licoms.com]

Enviado el: Lunes, 28 de Noviembre de 2005 10:46 a.m.

Para: jjgq@prodigy.net.mx

Asunto: saludos

Buen día Ing Jorge Gonzalez

Aquí le envió las preguntas, espero que le sirvan

1.- El contenido y valor del tema que he estado exponiendo...Modelo de Negocio...que significa desde tu punto de vista para ti y para tu empresa.

- El contenido de este tema es de gran valor para la empresa ya que nos permite estructurar la forma en que opera el negocio, así como mejorar áreas críticas y detectar áreas de oportunidad para el negocio, así si se llegan a tener cambios en la organización permite que esta recienta menos estos y pueda seguir adelante. En lo personal en la empresa se ha estado cambiando se han tenido diferentes cambios por causas internas y externas, y el tener la base del modelo de negocio nos a permitido poder seguir el rumbo del negocio.

2.- El valor que consideras que aporta a los emprendedores...a las MiPyME's en general.

- Genera mucho valor, ya que desde antes de empezar con tu empresa ya se tienen detectados todos los procesos y la importancia que tienen para el negocio, lo que da un mayor conocimiento del mismo y permite un mayor grado de éxito.

3.- El valor que aporta en el campo del conocimiento, tú opinión personal.

- Tiene un valor muy alto ya que el desarrollar este tipo de practicas te permite tener una visión diferente de negocios, permite estructurarlos y alinear todos los procesos que están involucrados Ya que al ser algo que no se te enseña en la escuela es difícil que alguien lo pueda desarrollar y mas porque estas pensando en operar el negocio en vender, , por lo que desarrollar el modelo de negocio desde antes de empezar creo que es de gran ayuda para cualquier emprendedor.

4.- y....algún otro punto adicional que consideres de valor agregado en relación a este tema del modelo de negocio.

- Desde mi punto de vista el modelo de negocio ayuda a alinear el negocio para de esta forma que no se salga del rumbo del mismo, por lo que el tenerlo sirve para tener bien enfocado al negocio y el tenerlo actualizado te ayuda a detectar cambios en el mercado como detectar áreas de oportunidad para el mismo.

Alejandro Abdo Tamez
LICOMS

Mariano Escobedo #608 Norte, zona centro
Monterrey N.L. México C.P. 64000
Tel. 51 (81) 1052-1872
Tel/Fax. 51(81) 1052-1880
www.licoms.com

Emprendedor No.3

-----Mensaje original-----

De: Concepcion Aguillon [mailto:cascorp@gmail.com]
Enviado el: Miércoles, 30 de Noviembre de 2005 09:58 a.m.
Para: Jorge González Q.
Asunto: Re: Un favorpersonal

Hola Ing. Gonzalez

Con todo gusto le mando mis comentarios en relación a estos puntos.

1.- El contenido y valor del tema que he estado exponiendo...Modelo de Negocio...que significa desde tu punto de vista para ti y para tu empresa.

El tema del Modelo de Negocio, en relación al contenido, me parece que nos informa los componentes esenciales de una manera fácil de entender, al mismo tiempo que nos proporciona una visión global de muchos parámetros o etapas que normalmente un emprendedor que va iniciando no contempla, y mucho menos contempla las relaciones que existen entre los diferentes procesos del negocio.

Lo anterior aporta un valor significativo, ya que como es un modelo simple, es fácil de adoptar, y por lo tanto un emprendedor, puede considerar muchos procesos, dependencias, sistemas de control, etc. que anteriormente no hubiéramos considerado.

Tal vez la parte que hace falta fortalecer, es la implementación, siento que podría ser de gran ayuda, algún método genérico para poder implementar el modelo para cada tipo de empresa. Algo así como una guía genérica para comenzar un solo proceso del negocio, ver los resultados positivos y que el emprendedor se motive a seguir con la integración del resto de los procesos.

2.- El valor que consideras que aporta a los emprendedores...a las MiPyME's en general.

Considero que el Concepto de Modelo de Negocio que ha expuesto es de gran valor para los emprendedores, ya que desde mi punto de vista, la principal razón de la mortandad de empresas es que no tenemos disciplina para desarrollar los negocios, y se cometen muchos errores debido a que no alineamos las estrategias, tácticas y acciones. Típicamente nos dejamos llevar por la publicidad y estereotipos del emprendedor exitoso, pero no sabemos lo que realmente hizo ese emprendedor.

Con el Modelo de Negocio, obtenemos una visión más amplia, que nos permite ver soluciones a problemas del negocio que armonicen con la mayoría de los procesos de los negocios, y no como normalmente lo haríamos, solucionando un problema de manera local y con enfoque a un solo proceso y no enfocándonos a la empresa.

3.- El valor que aporta en el campo del conocimiento, tú opinión personal....

El concepto de Modelo de Negocio, desde mi punto de vista, aporta aspectos importantes al conocimiento, por que existen muchas teorías para cada área específica como finanzas, mkt, producción, etc. Pero se tratan de manera aislada, en cambio el Modelo de Negocio se enfoca en la relación de todas las partes. Podría tomarse que es un modelo basado en la experimentación, ya que no hay forma de demostrar una formula que garantice el éxito de la empresa, pero podría decir que se consideran muchas variables importantes para el desempeño del negocio.

Es como el caso del Joven que quiere ser Emprendedor, y estudio una carrera muy específica, pero el ser empresario requiere del desarrollo de la habilidad para encontrar la mezcla exacta entre todos los procesos y variables de los negocios. Lo anterior se aprendería con la experiencia, mientras que el concepto de Modelo de Negocio nos proporciona un camino con mayor certidumbre para emprender.

4.- y....algún otro punto adicional que consideres de valor agregado en relación a este tema del modelo de negocio.

Un aspecto importante que tal vez no es explícito en el modelo, pero que el uso del modelo me ha ayudado a entender, es que para cada tipo de empresa, podemos observar la sensibilidad de los diferentes procesos de nuestra empresa en relación con las variables internas y externas, lo cual nos ayuda a enfocarnos en los puntos que tenemos que cuidar. Con base en lo anterior el emprendedor podría desarrollar estrategias integrales mucho más efectivas.

Saludos
Concepcion Aguillon

Emprendedor No.4

De: Gerardo Navarro (PESS) [mailto:gerardo.navarro@pess.com.mx]

Enviado el: Jueves, 01 de Diciembre de 2005 05:48 p.m.

Para: 'Jorge González Q.'

Asunto: RE: Un favor...personal

Hola Jorge,
Estoy en un proyecto en Mexicali, perdón si no te conteste antes.

Aquí te expreso mis puntos de vista:

1.- El contenido y valor del tema que he estado exponiendo...Modelo de Negocio...que significa desde tu punto de vista para ti y para tu empresa.

El contenido del tema del Modelo de Negocio es de mucho valor. Desde mi punto de vista significa tener bien definido lo que es la empresa, el rumbo que tenemos, estandarizar los procesos del negocio, y estarlos midiendo periódicamente para conocer áreas de oportunidad en donde podemos mejorar. Generalmente en las MiPyME's no se pone mucho énfasis en la parte estratégica, organizacional ya que los dueños del negocio o accionistas están muy involucrados en la operación del mismo.

2.- El valor que consideras que aporta a los emprendedores...a las MiPyME's en general.

Creo que si existiera una metodología concreta para aplicarla en las MiPyME's seria de mucha utilidad para los empresarios emprendedores ya que muchas veces por no tener bien definido el Modelo de Negocio las empresas pierden el rumbo incluso hasta terminar con el fracaso del proyecto. Muchas veces hay ideas muy buenas que no terminan siendo un negocio exitoso por esta misma razón, el no tener bien definido el Modelo de Negocio.

3.- El valor que aporta en el campo del conocimiento, tú opinión personal.

Yo nunca había escuchado o leído sobre algo similar. Si había leído sobre puntos específicos del tema, pero no como este Modelo de Negocio que engloba todo en una sola cosa. Es una metodología más integral que involucra desde el enfoque estratégico, el enfoque táctico, operativo y de ejecución en cualquier negocio.

4.- y....algún otro punto adicional que consideres de valor agregado en relación a este tema del modelo de negocio.

Creo que seria muy útil elaborar un curso o taller practico, a manera que fuera algo muy didáctico y enseñara a los emprendedores a aplicar de manera práctica esta metodología en sus proyectos.

Espero que mis comentarios sean suficientes. Gracias, Gerardo

10.2.4. Participantes implementación Post-Incubación.

Comentarios:

1.- Entendemos al “Modelo de Negocio” como una forma que sintetiza la interacción de los procesos clave que generan el valor agregado (la riqueza) en una empresa, alineados para cumplir con las expectativas de los accionistas, y las partes involucradas en una economía de mercado, partiendo del cliente.

2.- Este modelo tiene la importante característica de no ser una fotografía terminada o inanimada. El mismo modelo permite, por su diseño, la auto adecuación en el tiempo, al incluir los conceptos de benchmark, investigación de mercados, sistemas de gestión de calidad, marco jurídico, etc.

3.- Consideramos que además aporta un gran valor para la gestión del negocio ya que alinea a toda la empresa hacia un mismo objetivo, entendiendo la empresa como un todo y permite que las partes no busquen los objetivos o las eficiencias parciales sino que se logre una alineación total.

4.- En la parte educativa, si bien la especialización típicamente paga, siempre ha faltado en la enseñanza profesional de administración y su gestión, una visión integral de una empresa. Cómo de manera resumida y esquemática se puede analizar una empresa de forma integral, en movimiento y resaltando la forma en que se genera el valor, y se asegura que su enfoque de cumplimiento con las variables críticas que hacen que el negocio genere valor.

5.- Me ha ayudado mucho a tener una mejor enfoque sobre el negocio, dado que esta metodología nos permite identificar las áreas de oportunidad tanto externas como internas,

ordenarlas de acuerdo a nuestra misión, visión y valores, definir las estrategias, rediseñar nuestros procesos y establecer los factores críticos de éxito para lograr los objetivos.

6.- Los resultados han sido excelentes dado que se le ha dado la vuelta a los resultados de ejercicios anteriores a través de un mayor enfoque en la administración del gasto, además nos ha permitido tener un mayor enfoque de mercado, ya sea ubicando nuestro nivel de precios a través de ICP así como también determinando el nivel de servicio.

7.- Creo que tiene un gran valor, ya que se integran de una manera fácil y sencilla muchos conceptos de organización y administración de negocios.

8.- Solo que debemos aprovechar la oportunidad y permear esta cultura en todos los niveles de la organización.