



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO



Diseño, estrategia, innovación y análisis de negocios a través del modelo CANVAS e Ingeniería Industrial

Caso de negocio: Academia Azúcar de Iao

Tesis para cumplir con el grado de Ingeniero Industrial

Autor: Roberto Pedroza Riveira

Tutor: M.I. Ricardo Torres Mendoza

CIUDAD UNIVERSITARIA, D.F.

Enero de 2014



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

“Hoy en día han surgido infinidad de modelos de negocios, industrias totalmente nuevas han nacido y otras enteras han muerto, los nuevos emprendedores están retando a la vieja guardia, quienes de alguna manera batallan para reinventarse y adaptarse a los cambios”

Alexander Osterwalder 2010

Agradecimientos

Mi camino como universitario ha sido largo, pero al mismo tiempo ha sido una de las etapas más divertidas y hermosas de mi vida. Durante esta etapa conocí a muchos maestros y compañeros, que siguen siendo actualmente mis amigos y otros hasta compañeros de trabajo.

Primero que nada me gustaría agradecer a la gloriosa UNAM por brindarme la oportunidad de ser parte de esta gran comunidad y casa de estudios que sin duda es una experiencia increíble; y a la Facultad de Ingeniería de la UNAM por todo el conocimiento y experiencias que me fueron brindadas.

La UNAM ofrece muchas ventajas y cuenta con una gran infraestructura y servicios para todos aquellos que deseen hacer uso de ellos, me considero una de esas personas que aprovecho todos aquellos grandes beneficios que ofrece esta bella universidad y me siento muy agradecido por ello.

Me gustaría agradecer a mis padres Claudia y Roberto por estar siempre apoyándome y aconsejándome, sin ellos no sé en donde estaría en estos momentos, y a mi hermana Andrea que la adoro por estar ahí conmigo siempre también.

A mi novia Viviana por todo su apoyo durante los últimos meses.

A mi abuelita Gloria, a mis abuelos Roberto y Gloria, a todos mis tíos y primos, a toda mi familia que cuando recién regresé a la Ciudad de México me apoyaron en todo y siempre han estado presentes en mi vida y en mi etapa como universitario; les agradezco mucho por todo.

A todos mis amigos y compañeros de banca durante todas las clases y años cursados en la facultad de ingeniería, por todos aquellos momentos de estrés, diversión, aprendizaje y convivencia que son inolvidables.

A todos mis maestros de la carrera por todo el conocimiento y experiencias que me compartieron durante todos mis años en la facultad de ingeniería.

A todas aquellas personas que estuvieron en mi vida durante este proceso de universitario que está a punto de concluirse con este proyecto les agradezco de todo corazón por su apoyo y motivación.

Con este proyecto cierro esta etapa de universitario y comienza la carrera en la realidad profesional, por todas estas grandes bendiciones y alegrías le doy gracias a Dios, me comprometo a trabajar en la mejora y desarrollo de mi país.

Índice

1. Modelos actuales y evolución de los negocios en la historia	10
1.1 Evolución de los negocios y comercio en la historia	11
1.2 Conceptos y definiciones de modelos de negocio	15
2. El modelo de negocios CANVAS	25
2.1 Definición de los nueve bloques del modelo CANVAS	26
2.2 Patrones y casos de modelos de negocio	38
2.3 Metodología para el diseño e implementación del modelo CANVAS	54
3. Herramientas estratégicas de Ingeniería Industrial con un enfoque en la mejora de Pymes	64
3.1 Introducción a la Ingeniería Industrial	65
3.2 Herramientas de Sistemas de Calidad	70
3.3 Herramientas de Ingeniería Humana y Desarrollo Empresarial	72
3.4 Herramientas de Sistemas de Planeación	79
4. Análisis y Propuesta estratégica del caso de negocio “Azúcar de lao”	84
4.1 Historia y Filosofía de la empresa Azúcar de lao	85
4.2 Análisis de la situación actual de la Academia de baile Azúcar de lao	87
4.3 El modelo de negocios CANVAS actual de Azúcar de lao	105
4.4 Propuesta de estrategias, soluciones y recomendaciones	118
4.5 Planeación Estratégica y Plan de proyecto	134
5. Conclusiones y recomendaciones	152
5.1 Análisis e impacto de los resultados obtenidos	153
5.2 Recomendaciones y conclusiones finales	153
Bibliografía	156

Introducción

Este proyecto de investigación surge a partir de la inquietud como ingeniero industrial y emprendedor de encontrar nuevas y mejores herramientas estratégicas que contribuyan de manera integral a la mejora, crecimiento y diseño de una empresa o negocio; contribuyendo con ello a la generación de soluciones y propuestas económicamente viables orientadas a empresas u organizaciones que se encuentran en cualquiera de sus etapas como nacimiento, supervivencia y madurez.

Una estrategia usada por muchas empresas es la búsqueda constante de la diferenciación y posicionamiento de la marca a través de una propuesta de valor única y con atributos que permiten a los segmentos de mercado elegir entre una compañía y otra, debido a la manera única en que los productos y servicios de estas compañías se ajustan al estilo de vida de la gente, resolviendo sus problemas y necesidades. La herramienta utilizada como foco principal en esta investigación fue seleccionada para este proyecto debido a sus características de contribución en los temas de innovación, diseño y estrategia para el crecimiento y mejora de negocios; la desarrollada por Alexander Osterwalder (2010) en conjunto con empresarios, emprendedores, consultores y diseñadores, analizando los factores de éxito de empresas que han desarrollado modelos de negocio innovadores y a partir se desarrolló la herramienta con una base metodológica y práctica conocida por sus siglas en inglés como “ Business Model Canvas ”.

En el primer capítulo de esta investigación se describe la evolución que han tenido los negocios a lo largo de la historia y como la dinámica de los mismos ha cambiado de manera radical en los últimos años. Los primeros modelos de comercio comenzaron con la agricultura de subsistencia como método de supervivencia más que un modelo de comercio, después, con el paso del tiempo y el surgimiento de otras actividades y ocupaciones como el trabajo del hierro, bronce, la rueda, la navegación, la escritura y nuevas formas de urbanismo, el método de intercambio de bienes y servicios se volvió más complejo. Esto originó la creación de la moneda como medio de intercambio y en consecuencia las primeras formas de bancos aparecieron, poco a poco la dinámica comercial y de los negocios continuaba evolucionando.

Las técnicas y métodos de producción fueron avanzando hasta llegar a la revolución industrial, con la aparición de la máquina de vapor y las líneas de producción en serie suplieron a la economía basada en el trabajo artesanal.

En la actualidad, vivimos en una economía globalizada y dinámica en lo que conocemos como la era de la información, periodo en el que el movimiento físico ha sido superado por la velocidad en la que viaja la información y que comenzó su auge en los noventas con el surgimiento de internet.

En esta época, en donde de igual manera que el comercio y los negocios han evolucionado, las necesidades de las personas son más complejas cada día y las empresas han tenido que renovarse y ajustarse a los cambios tecnológicos y sociales que día con día van cambiando. Hoy en día la innovación en los negocios está enfocada a la creación de valor hacia las personas con la solución de problemas de la vida cotidiana de la gente y convertirlos en experiencias como lo hizo Apple con la creación de su modelo de negocios itunes, modelo con el que cautivó a millones de personas en el mundo, revolucionando a la industria de la música y la manera en que las personas experimentan la música en su vida diaria.

La generación de nuevos modelos de negocio ha creado nuevas oportunidades para muchas empresas, pero también ha generado derrotas para muchos. Ejemplos de esto es el modelo de Blockbuster en Estados Unidos, la cual se declaró en bancarrota después de la aparición de Netflix y Red box, dos compañías que demostraron poder hacer mejor el trabajo de entregar películas y videojuegos a sus clientes a través de correo, e-mail y maquinas vending (Alexander Osterwalder, 2010).

El concepto de modelo de negocio y distintas definiciones de diversos autores son analizadas en este primer capítulo con la finalidad de enriquecer y esclarecer los objetivos y beneficios de este concepto en la creación, diseño y análisis de un negocio. El concepto y modelo de negocios seleccionado como eje principal de esta investigación es el modelo de Alexander Osterwalder conocido por sus siglas en inglés como “Business Model CANVAS” por su enfoque equilibrado en los temas de innovación, diseño, estrategia, descripción y viabilidad financiera del negocio.

Durante el segundo capítulo se describe la metodología y la estructura del modelo CANVAS, el cual está constituido por nueve bloques estratégicos que describen la manera en la que una empresa crea, entrega y captura valor. Estos nueve bloques describen las distintas áreas estratégicas de un negocio e integran todos los aspectos relevantes del mismo. A su vez, éstos nueve bloques son el segmento de clientes, canales de distribución, propuesta de valor, relaciones con los clientes, actividades clave, recursos clave, asociados clave, canales de ingresos y estructura de costos.

Además de los nueve bloques estratégicos existen cinco patrones de modelos de negocio que por su constitución práctica y aplicación en muchos negocios existentes, describen el modelo de negocio de muchas empresas. Estos patrones descritos por Alexander Osterwalder son los modelos desagregados, modelo de la cola larga, plataformas multi-lados, gratuito como modelo y modelos de negocio abiertos. Finalmente la metodología para el diseño y generación de nuevos modelos de negocio utilizada a través del Business Model CANVAS sugiere seis herramientas utilizadas tradicionalmente por diseñadores para crear un mejor e innovador modelo de negocios; que son el conocimiento de los clientes, ideación, el pensamiento visual, prototipado, relato de una historia y planteamiento de escenarios.

Durante el tercer capítulo se describen distintas herramientas del ramo de la Ingeniería Industrial que contribuyen al análisis de la problemática del negocio y otras que nos brindan beneficios en su planeación, desarrollo y administración. Entre las herramientas utilizadas tenemos algunos conceptos fundamentales de autores como Juran (1951), Deming (1989) o Crosby (1987), quienes han sido considerados por muchos autores como los grandes teóricos de la calidad.. Otros de los temas abordados tienen que ver con el campo de la Ingeniería Humana, de la cual se trabajaron conceptos del ramo de la Administración de empresas y Administración de proyectos en donde se describen algunos conceptos básicos y herramientas de gran utilidad de autores como Hitt, Black y Porter y en el caso de la Gestión de proyectos tenemos el Diagrama de Gant del Ingeniero Henry Laurence Gant. Finalmente se concluye este capítulo con algunos conceptos y herramientas del área de Sistemas de Planeación y particularmente de Planeación estratégica que contribuyen al análisis de la situación actual del negocio y que nos proporcionan una visión más clara de la dirección de una empresa y sus objetivos en el corto, mediano y largo plazo.

Una vez que se describieron y analizaron la metodología de el Business Model CANVAS y las herramientas de Ingeniería Industrial, se realizó un análisis de la situación actual un caso de negocio real , la empresa objeto de estudio es la Academia de Baile con el nombre “Azúcar de Lao”. Durante el análisis se utilizan las herramientas del modelo CANVAS e Ingeniería Industrial para describir la situación actual de cada una de las áreas funcionales y procesos de negocio de la empresa en estudio. Una vez que se realizó este análisis se obtienen como resultado una propuesta de estrategia y mejora que se resume en un nuevo proyecto representado por estrategias puntuales para cada una de las áreas funcionales de la empresa como Recursos Humanos, Operaciones, Calidad, Finanzas, Marketing y un modelo CANVAS con nuevas ideas y cambios que representa una mejora potencial para la Academia de Baile.

Finalmente este proyecto es evaluado financieramente en un escenario alto y otro bajo con lo que se puede tomar una decisión midiendo los riesgos que representarían estos cambios para la Academia de Baile y se plantea la planeación estratégica del proyecto plasmando la Misión, Visión y Valores del nuevo modelo de negocios y un Diagrama de Gant que describe las actividades y tiempos promedio de ejecución de dichas actividades.

Para concluir, en el capítulo cuatro se hace un análisis de los resultados obtenidos y las conclusiones principales sobre esta investigación y todo el contenido de la misma. En esta etapa se valida como las herramientas utilizadas para la propuesta contribuyen en la generación de nuevas ideas y soluciones para pequeñas empresas para lograr un mejor diseño, estrategia, innovación y análisis del negocio, y con ello encontrar nuevas formas de alcanzar los objetivos de una organización. El modelo de negocios CANVAS por un lado es una herramienta que aporta una perspectiva innovadora de diseñar, analizar y reinventar negocios; que puede ampliar y transformar la visión y la lógica de un negocio, y, con ello llevar a una empresa a un mejor posicionamiento y un crecimiento potencial, y las herramientas de Ingeniería Industrial por otro lado contribuyen a la mejora de procesos, organización del negocio, productividad y eficiencia de las operaciones.

Hipótesis

La utilización práctica del modelo de negocios CANVAS en conjunto con herramientas del ramo de la Ingeniería Industrial contribuye a la generación de nuevas ideas y soluciones que a su vez se traducen en una mejora continua, innovación, crecimiento y detección de nuevas oportunidades para empresas que se encuentran en las etapas de nacimiento, crecimiento o madurez, y que deseen reinventarse adaptándose a los cambios y dinámica del ecosistema empresarial global.

Objetivos de la tesis

- Analizar la evolución de distintos modelos de negocios representativos en la historia y los cambios que ha sufrido a lo largo del tiempo.
- Analizar distintas definiciones de modelo de negocio y hacer un análisis comparativo.
- Describir algunos patrones de modelos de negocio existentes y casos referentes a distintas empresas de México y otros países.
- Describir la estructura, metodología, funcionamiento y beneficios del Modelo de negocios CANVAS.
- Realizar un análisis comparativo del modelo CANVAS con otras definiciones de modelos de negocio.
- Describir algunas herramientas de la ingeniería industrial y sus beneficios en la aplicación práctica de empresas en etapas de nacimiento, crecimiento y madurez.
- Realizar un análisis de un caso de negocio utilizando el modelo de negocios CANVAS en conjunto con las herramientas de Ingeniería Industrial.
- Generar una propuesta estratégica y de mejora del negocio, que sea factible y basada en los problemas y observaciones detectados previamente durante el análisis del caso de negocio realizado.

Capítulo 1. Modelos actuales y evolución de los de negocios en la historia.

Objetivo: Describir y analizar la evolución de los negocios a lo largo de la historia y la importancia del concepto de modelo de negocio como una herramienta estratégica.

1.1 Evolución de los negocios y comercio en la historia.

La tecnología, los negocios y la gente a lo largo de la historia han evolucionado debido a las necesidades y al estilo de vida de la gente de acuerdo a cada época, además de los cambios acelerados de la tecnología en los últimos años. A continuación se brindarán algunas definiciones de la palabra negocio por ser parte fundamental del enfoque de este proyecto de investigación.

De acuerdo con el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2013)

Negocio. (Del lat. negotium).

1. m. Ocupación, quehacer o trabajo.
2. m. Dependencia, pretensión, tratado o agencia.
3. m. Aquello que es objeto o materia de una ocupación lucrativa o de interés.
4. m. Acción y efecto de negociar.
5. m. Utilidad o interés que se logra en lo que se trata, comercia o pretende.

Por lo tanto de acuerdo a esta definición un negocio involucra un quehacer, una intención, una ocupación lucrativa, una ganancia o utilidad, como efecto de la acción de comerciar o intercambiar bienes o servicios.

Existen distintas teorías acerca de cuáles fueron los primeros negocios en la historia del mundo, entre ellas se encuentra la agricultura, fue una de las primeras actividades a finales del periodo Neolítico; la agricultura practicada era la agricultura de subsistencia, en las que la producción obtenida era para la gente dedicada a asuntos agrícolas, sin embargo, poco a poco surgieron otras actividades y ocupaciones; como el trabajo en hierro, el trabajo en bronce, la rueda, el torno, la navegación, la escritura, nuevas formas de urbanismo propiciando un mayor intercambio de objetos y bienes de acuerdo a lo que cada comunidad poseía.

Con el paso del tiempo surgió un concepto denominado trueque, como un modelo de intercambio nacido en las antiguas civilizaciones. Éste consistía en intercambiar mercancías por otras mercancías de igual valor. El principal inconveniente de este tipo de comercio fue que las dos partes involucradas en la transacción comercial tenían que coincidir en la necesidad de las mercancías ofertadas por la otra parte.

Como una solución a este problema surgieron intermediarios quienes almacenaban las mercancías ofertadas por la otra parte, sin embargo, los comerciantes consideraban este modelo como muy riesgoso y por ello fue dejado a un lado con la aparición de la moneda. En este modelo de intercambio comercial se comenzaron a tener las primeras complicaciones, surgiendo como solución la moneda como un medio de intercambio de bienes y servicios.

El primer acercamiento al modelo de negocio bancario surge en los siglos (Siglos XII-XIII) cuando se detectó la oportunidad de solucionar la inseguridad en los caminos utilizando los “pagaré o letra de cambio” como un medio a través del cual los peregrinos podían ingresar dinero en un establecimiento, para después ir a otro y retirarlo, incluso entre países diferentes; con ello los comerciantes podían volver a sus países de origen sin que su dinero corriera el peligro de ser robado por salteadores de caminos (Enciclopedia Wikipedia, 2013).

Con el paso del tiempo los negocios comenzaron a evolucionar y continuaron aprovechando la tecnología como un medio para optimizar las transacciones comerciales. Antes del siglo XIX las travesías transatlánticas entre América y Europa se hacían en barcos de vela, lo cual era lento y a menudo peligroso. Con los barcos de vapor, las travesías se volvieron más rápidas y seguras incrementando el volumen de transacciones y la velocidad del intercambio comercial. Como resultado de todas las transformaciones tecnológicas y culturales sufridas por Gran Bretaña y el resto de Europa en la historia de la humanidad desde el periodo neolítico, se vivió el periodo histórico conocido como Revolución Industrial, en el cual la economía basada en el trabajo manual fue reemplazada por otra denominada por la industria y la manufactura con innovaciones tecnológicas, como la máquina de vapor y las líneas de producción en serie. Estas innovaciones favorecieron como una ventaja competitiva a muchas empresas debido al incremento en la capacidad de producción y la reducción en costos por la simplificación de tareas.

Hoy en día vivimos en una economía dinámica, conocida como era de la información; término aplicado al período en el cual el movimiento de información se volvió más rápido que el movimiento físico, y se empezó a utilizar a partir de 1990 en parte con el surgimiento de internet en los noventa cuando se introdujo la “World Wide Web” (WWW) que se comenzó a popularizar. Esta dinámica ha generado lo que conocemos como globalización. Un proceso económico, tecnológico, social y cultural a gran escala, que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unificando sus mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global.

México forma parte de este modelo de comercio de tecnología, cultura, bienes y servicios, acompañado por los avances tecnológicos como internet que han facilitado el intercambio de información entre países transformando los modelos de comercio y negocios en los últimos años. En la búsqueda de nuevas maneras de generar riqueza a través del intercambio comercial de la manera más óptima posible el ser humano ha diseñado nuevas soluciones como nuevas tecnologías adaptadas a los cambios sociales y culturales.

Actualmente vivimos en una época de cambio constante en la que la tecnología avanza de manera exponencial y día con día nuevas empresas surgen y otras mueren, todos estos cambios se han dado debido a los avances tecnológicos y a las necesidades de las personas que día con día exigen productos y servicios más complejos que satisfagan sus necesidades, aspiraciones y deseos obligando a las compañías a ajustarse a todos estos cambios o de lo contrario morir (Alexander Osterwalder, 2010).

Las empresas han tenido que reinventarse y como parte de esta estrategia de cambio han innovado en sus modelos de negocio, productos y servicios. Un ejemplo de ello es el modelo de tarjeta de crédito utilizado en 1950 e introducido por “ the Dinners Club” o la introducción del arrendamiento de copadoras y el sistema de pagos por copia en 1959 de Xerox.

En los últimos años la innovación de modelos de negocio es acerca de crear valor para las compañías, clientes y la sociedad en general, es acerca de remplazar modelos antiguos como lo hizo iTunes.com con su tienda de música online integrada a todos sus equipos de reproducción de música y medios. Google logró cautivar a la gente con una herramienta robusta de búsqueda online gratuita y otras soluciones como mapas, que brindan muchas soluciones prácticas a los problemas de la gente. Skype nos trajo una nueva manera de comunicarnos online con llamadas de calidad y a precios muy bajos, entre otras. Estas son algunas de las compañías que han introducido al mercado modelos de negocio, productos y servicios innovadores con gran éxito y satisfacción a sus usuarios basados en innovaciones y adaptaciones a las tecnologías de su época.

La generación de nuevos modelos de negocio genera nuevas oportunidades para mucha gente, pero al mismo tiempo ocasiona desempleo para muchos otros. Un caso muy sonado es el de la empresa Blockbuster en Estados Unidos, la cual se declaró en bancarrota después de la aparición de Netflix y Red box, dos compañías que demostraron hacer mejor el trabajo de entregar películas y videojuegos a sus clientes a través de correo, e-mail y maquinas vending (Alexander Osterwalder, 2010).

Este caso nos muestra como innovaciones en la logística y la manera de entregar el producto pueden desbancar a organizaciones que, a pesar de estar bien posicionadas en el mercado, los cambios tecnológicos y las tendencias modernas pueden sacar del medio a los jugadores que dominaban el mercado anteriormente, con ello refiriéndome a las grandes compañías que solían poseer gran parte de la cuota mercado.

¿La pregunta planteada por el autor Alexander Osterwalder es acerca de cómo es que estas compañías logran sistemáticamente inventar, diseñar e implementar poderosos e innovadores modelos de negocio para lograr transformar ideas en modelos de negocio que cambien las reglas de la dinámica empresarial?

En esta investigación se brindará un análisis, descripción y aplicación real de la herramienta Modelo de negocios CANVAS descrito en la obra (Business Model Generation, 2012) de Alexander Osterwalder, obra en la cual se plantea un modelo para analizar modelos de negocios exitosos ya existentes y diseñar nuevos modelos de manera práctica y con una visión innovadora que aprovecha y se adapta a las necesidades de nuestra era.

1.2 Conceptos y definiciones de modelos de negocio

Como parte de las estrategias para lograr mayor competitividad y éxito, las organizaciones buscan constantemente desarrollar estrategias que les permitan diferenciarse y generar mejores resultados que se traducen en mayores ingresos. Entonces un modelo de negocios innovador y diferenciado le puede permitir a una organización materializar una ventaja competitiva y en consecuencia obtener mayores ingresos. A continuación se exponen algunas definiciones de distintos autores del concepto de modelo de negocios con el objetivo de clarificar este concepto que se utilizará constantemente a lo largo de este trabajo de investigación.

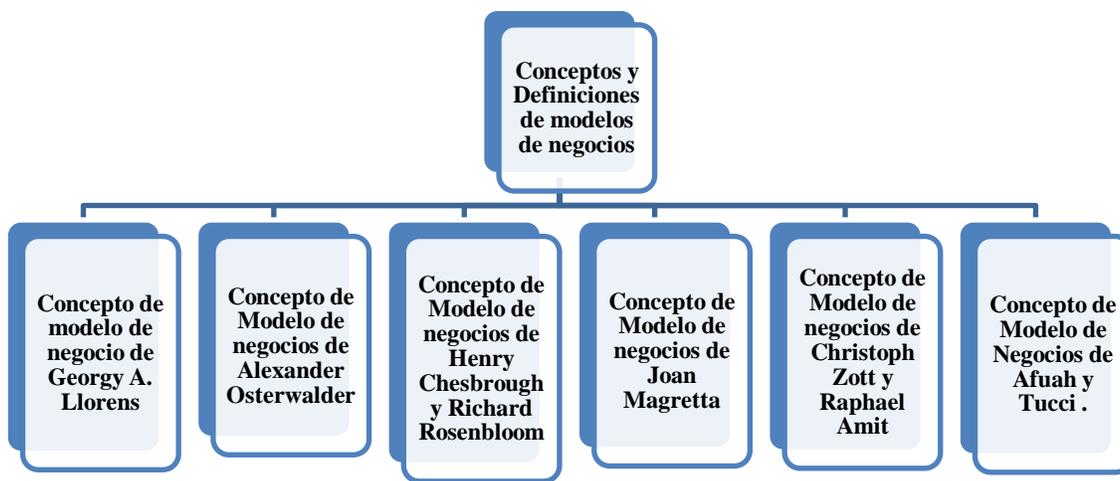


Figura 1.2.0 Esquema conceptos autores

Concepto de modelo de negocio de Georgy A. Llorens

El autor Georgy A. Llorens (2010) propone que un modelo de negocios es la representación lógica de un negocio, describe lo que una empresa ofrece a sus clientes, cómo se relaciona con ellos, cómo interactúa con sus proveedores, empleados y el medio en el que está inserto, es decir, es la representación lógica de cómo es que la empresa está organizada para lograr sus objetivos. También sostiene que la implementación de un modelo de negocios es un proceso dinámico y evolutivo, donde en base a un objetivo deseado por la empresa, ella define la estrategia, y esta a su vez da origen al modelo de negocios que será el mecanismo para alcanzar el objetivo.

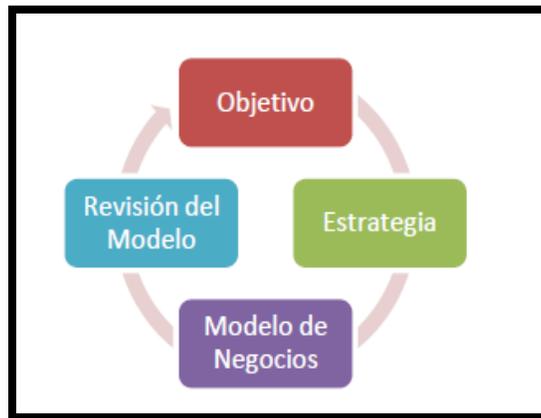


Figura 1.2.1 (Georgy A. Llorens, 2010, p.4)

A pesar de que muchas organizaciones cuentan con un modelo de negocios, son muy pocas aquellas que se detienen a analizar su modelo de negocios para identificar áreas de oportunidad y realizar cambios en su modelo de negocios. Usualmente las organizaciones cuando tienen algún problema actúan más por intuición e instintos sin contar con un sistema o un esquema que les permita tener una visión más amplia de su modelo de negocios, es por ello que las empresas deberían de revisar constantemente su modelo como una estrategia de mejora continua y con el fin de sobrevivir en el mercado actual lleno de cambios e innovaciones.

Concepto de Modelo de negocios de Alexander Osterwalder

Alexander Osterwalder (2010: 14) sostiene que “Un modelo de negocio describe racionalmente la manera en que una organización crea, entrega y captura valor”. El Arquitecto Alexander Osterwalder realizó un trabajo de investigación en conjunto con empresarios, emprendedores, consultores y diseñadores analizando los factores de éxito de empresas que han desarrollado modelos de negocio innovadores y a partir de esto creó la herramienta con una base metodológica y práctica conocida por sus siglas en inglés como “ Business Model Canvas ” o Modelo de negocios Canvas. Entre los modelos de negocio analizados por Osterwalder está el famoso modelo de iTunes de la empresa Apple, un negocio exitoso que rompió los modelos existentes a través de la integración de una interfaz de una tienda online de música y un reproductor de medios con diseño, alta tecnología y gran calidad. Este modelo además acompañado por grandes estrategias de marketing que han logrado posicionar a la marca Apple en el mercado reconocida por su constante innovación y diseño de productos.

El modelo de Osterwalder consiste en nueve bloques, que viéndolo desde otra perspectiva son nueve pilares o áreas de un negocio que nos ayuden a describir la manera en la que una empresa crea valor y que son áreas que pueden ser transformadas, modificadas o integradas para lograr con ello una exitosa innovación en el diseño o rediseño de un modelo de negocios. Este modelo ha sido aplicado y probado por empresas públicas y privadas de todo el mundo como IBM, Deloitte, the Public Works y el Gobierno de Canadá, entre muchas otras organizaciones.

La herramienta Gráfica para la elaboración y análisis de un modelo de negocios de de Osterwalder es la siguiente:

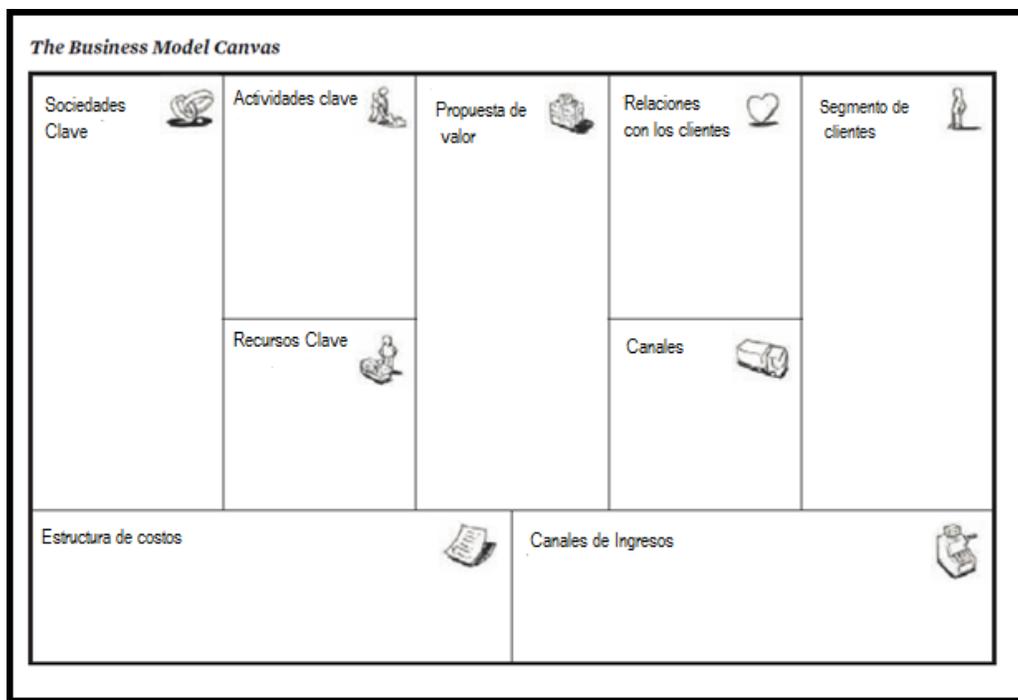


Figura 1.2.2 Modelo CANVAS

Concepto de Modelo de negocios de Henry Chesbrough y Richard Rosenbloom

El modelo de Henry Chesbrough y Richard Rosenbloom comprende seis tipos diferentes de enfoques de empresas para crear valor definidos en la siguiente tabla:

Tipo de Empresa	Características
Empresa con un modelo de negocios indiferenciado	Actúan con base al precio y la disponibilidad de producto, sin ninguna diferenciación.
Empresas con alguna diferenciación en su modelo de negocios	Actúan sobre un segmento de mercados diferenciado y especializado
Empresa que desarrolla su modelo de negocio segmentado	Empresas que se enfocan a un solo segmento de mercado.
Empresa con un modelo de negocios consciente del ambiente externo	Actúan considerando ideas nuevas y los cambios tecnológicos
Empresa que integra su modelo de innovación al modelo de negocio	Actúan en conjunto a sus proveedores y clientes para definir el modelo de negocios
Empresa con un modelo de negocios adaptativo	Actúan en conjunto con el medio para redefinir su modelo e invierten para generar modelos alternativos y desarrollar nuevas oportunidades de negocio.

Estos Autores proponen el siguiente modelo para incentivar la creación de valor y el crecimiento del negocio.



Figura 1.2.3 (Georgy A. Llorens, 2010, p.7)

Concepto de Modelo de negocios de Joan Magretta

Joan Magretta (2012) quien es asociada del Instituto de estrategia y competitividad en la Escuela de Negocios de Harvard y autora del libro “What Management Is” propone que un modelo de negocios son “Historias que explican como la empresa trabaja”. Magretta propone que un buen modelo de negocios debe responder las preguntas ¿Quién es el consumidor?, ¿Qué valora el consumidor?, ¿Cómo haremos dinero con éste negocio?, ¿Cómo entregaremos el valor a los consumidores a un costo adecuado?. Magretta plantea que un modelo de negocios es como una historia, para que la historia sea buena, debe superar dos test. El primero es un test de narrativa, es decir, si es que la historia tiene sentido, y el segundo es el test de los números, es decir, si la historia genera utilidad. Como ya lo mencionaba esta es una manera práctica y creativa de evaluar un modelo de negocios y validar una idea de negocio antes de ser llevada al mercado.

Es importante siempre visualizar las ideas en un contexto real y pensar en cómo serían las cosas una vez que estén funcionando y operando como se planearon, y por esto es que la estrategia de plantear el modelo como una historia es una buena estrategia para el diseño de un modelo de negocios.

El modelo de Magretta se puede representar gráficamente de la siguiente manera:

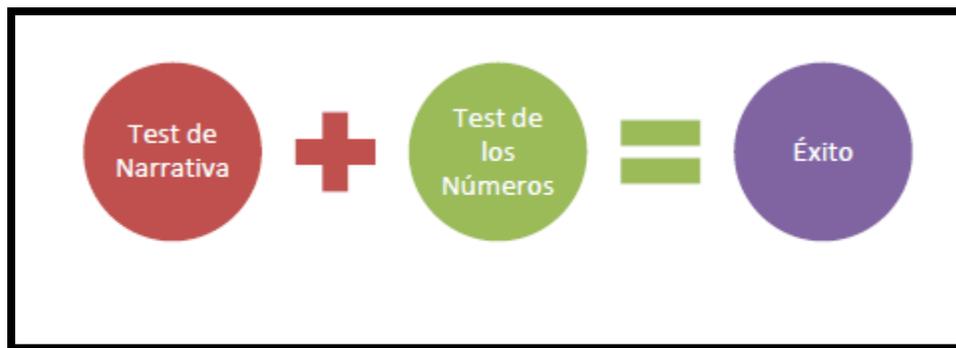


Figura 1.2.4 (Georgy A. Llorens, 2010, p.11)

Concepto de Modelo de negocios de Christoph Zott y Raphael Amit

Estos autores plantean que un modelo de negocios es un sistema con actividades interrelacionadas entre sí que consideran los factores del medio interno y externo. Ellos proponen que para diseñar un modelo de negocios se debe contemplar elementos de diseño y elementos de esquema. Los elementos de diseño están orientados a él qué, cómo y quién de las actividades principales de la empresa, mientras que los elementos de esquema contemplan otros factores como la innovación, involucramiento de terceras partes, eficiencia e integración de actividades.

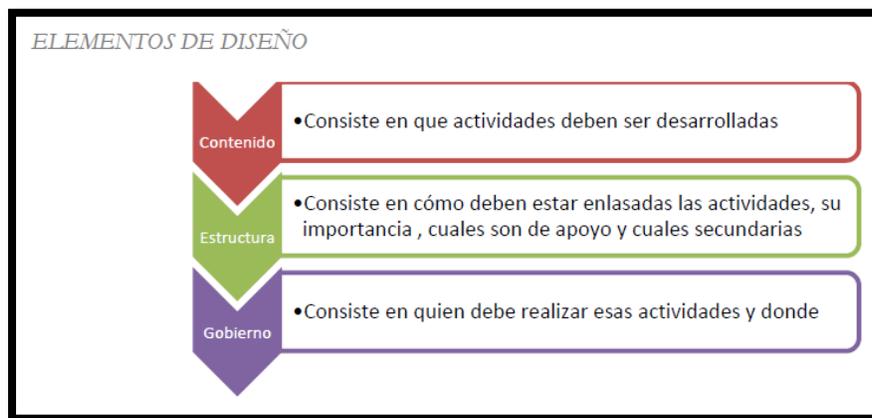


Figura 1.2.5 (Georgy A. Llorens, 2010, p.9)

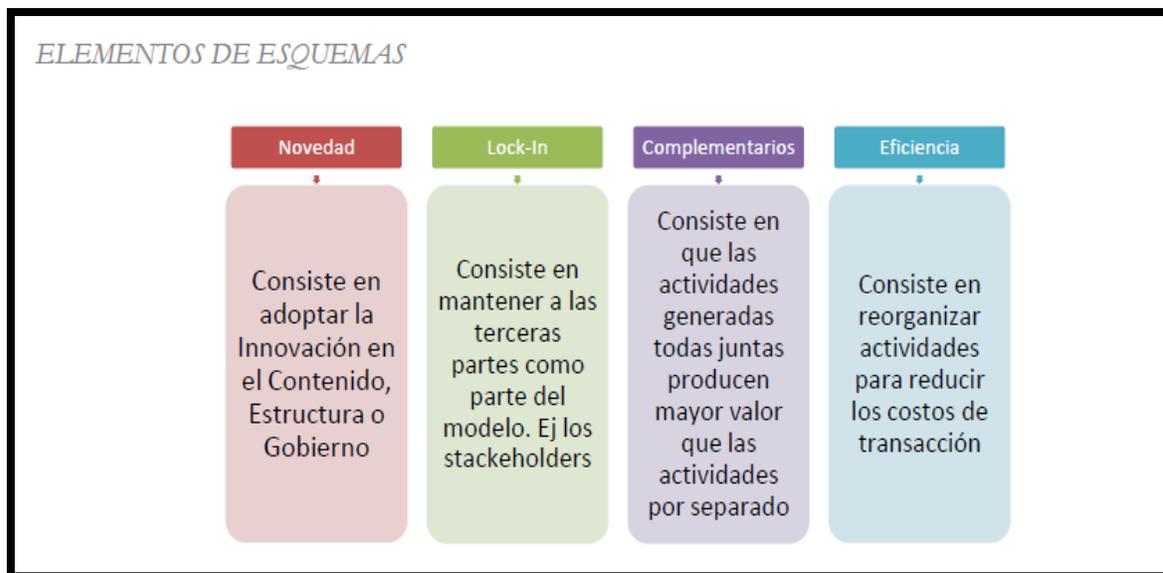


Figura 1.2.6 (Georgy A. Llorens, 2010, p.9)

Concepto de Modelo de Negocios de Afuah y Tucci

Estos autores analizaron el impacto de introducir internet como herramienta en varios tipos de organizaciones realizando una clasificación que agrupa a las empresas en base al nivel de tecnología utilizada, las cuales pueden ser Secuenciales, Mediadoras e Intensivas. Este modelo muestra una perspectiva diferente de analizar los negocios con un enfoque dirigido a la transformación de objetos como proceso para agregar valor a un producto o servicio, la interface o mediación entre dos servicios como lo hacen los bancos al brindar servicios a los inversionistas, depositante y por otro lado a los demandantes de recursos, y, finalmente las organizaciones que utilizan la tecnología como medio para transformar un producto o servicio como las empresas de capacitación o universidades que generan conocimiento y tecnología.

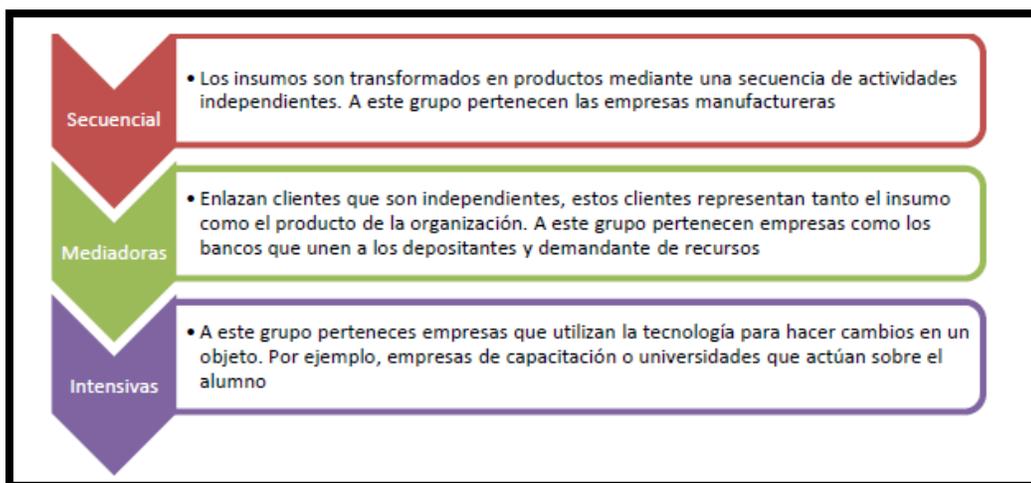


Figura 1.2.7 (Georgy A. Llorens, 2010, p.10)

Conclusiones y evaluación sobre los modelos de negocio

Pareciera que el concepto de “modelo de negocio” nos muestra muchos aspectos importantes y claves para el éxito de las empresas en la actualidad, olvidándonos de otros elementos como planeación, operaciones, recursos humanos, mercadotecnia, finanzas, estrategia, ventas y clientes. El modelo de negocios es una guía de cómo la organización funcionará en un medio ideal y logrará sus objetivos, sin embargo, esta herramienta que efectivamente agrega valor a la organización y que nos proporciona muchos beneficios para la mejora, no tendrá el mismo impacto sin una adecuada planeación y ejecución, considerando que tiene que ser adaptable y flexible a los cambios y adversidades de cada negocio. Como todo guión, historia o relato, este puede variar con

el tiempo, al principio la historia del modelo de negocio puede parecerse a historias ya existentes, pero el fin de la historia siempre varía para cada individuo o empresa.

“Un modelo de negocio no generará valor sin un modelo adecuado de planeación, ejecución y flexibilidad a las adversidades de cada empresa”

Roberto Pedroza 2013

Georgy A. Llorens (2010) sostiene lo siguiente:

“Muchos emprendedores buscan el modelo de negocios adecuado con el cual puedan potenciar su negocio, y para ello analizan los casos de empresas que han tenido éxito en su ámbito. El problema, es que muchas de esas buenas experiencias, han surgido en base a un esfuerzo, inteligencia, perseverancia y suerte; rara vez existió algún proceso formal de definición de modelo de negocio previo a la puesta en marcha del negocio en sí mismo. Resulta paradójico, que muchos emprendedores busquen el modelo antes de partir, pensando que de esa forma minimizan el riesgo, riesgo que por lo demás caracteriza al emprendedor. Lo habitual, es que para un emprendimiento, se tenga claridad respecto a algunos conceptos relevantes de la cadena de valor, pero distará mucho del modelo final que se obtenga una vez que se alcanza el éxito”.

El análisis de modelos de negocio nos permite conocer de manera práctica como es que las organizaciones de desempeñan y generan riqueza a partir de los procesos internos para finalizar con la comercialización de productos y servicios en un ambiente de negocios o mercado de comercio, en donde todas las organizaciones juegan un rol diferente y resuelven un problema diferente de la cadena de valor. El objetivo del modelo de negocios es esclarecer este rol y mejorarlo de tal manera que la organización sobreviva en el largo plazo haciéndose más competitiva y mejorando su desempeño en la cadena de valor. Por otro lado, existe mucha discusión respecto al modelo de negocio exitoso, pensando en que éste se parece más a una “receta” que es posible de replicar por otros. Sin embargo, si asumimos que el concepto de modelo de negocios, corresponde a una definición holística, es decir, contempla todos los componentes relevantes que influyen en un negocio, es posible afirmar que por tanto, por mucho que una empresa trate de copiar un modelo de negocio, no es posible de llevar a cabo (Georgy A. Llorens, 2010).

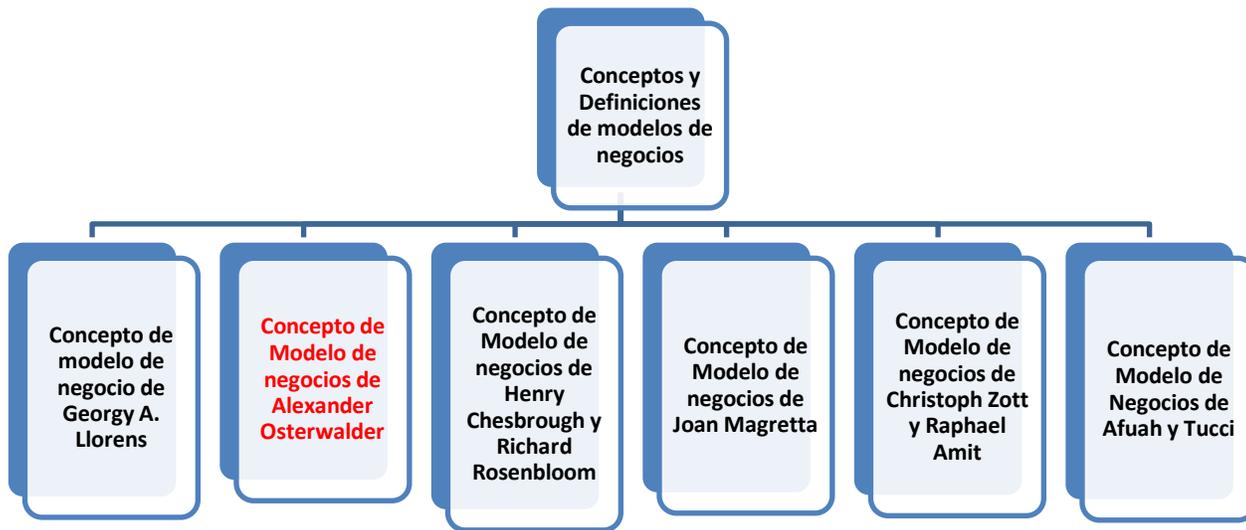
Los distintos conceptos y modelos de negocios brindados contribuyen en proyecto de investigación brindándonos diversas perspectivas, conceptos, modelos y herramientas de análisis para negocios ofreciéndonos alternativas para generar valor como empresa u organización. Todos estos conceptos y herramientas tienen como objetivo principal la búsqueda continua de la mejora, diseño y el desarrollo de nuevos negocios que se pueden aplicar a empresas de distintos tamaños e industrias.

Análisis comparativo de los conceptos de modelos de negocio.

De los conceptos de modelos de negocio anteriormente se realizó el siguiente análisis de acuerdo a los enfoques y perspectivas de cada uno de ellos asignándole un peso a cada factor de evaluación.

Criterio de enfoque	Georgy A. Llorens	Alexander Osterwalder	Henry Chesbrough y Richard Rosenbloom	Joan Magretta	Christoph Zott y Raphael Amit	Afuah y Tucci
Análisis y descripción del negocio	40%	25%	30%	40%	20%	35%
Diseño y Estrategia del negocio	20%	25%	20%	20%	40%	30%
Innovación	25%	30%	25%	20%	20%	25%
Eficiencia , evaluación y rentabilidad del negocio	15%	20%	25%	20%	20%	20%

Figura 1.2.8



Modelos de Negocio Figura 1.2.9

De acuerdo al análisis comparativo realizado, se observó el peso que tiene cada concepto del modelo de negocio de los distintos autores. Debido al enfoque de este proyecto de investigación el modelo que será utilizado de manera práctica en una empresa mexicana es el del autor Alexander Osterwalder, quien desde mi punto de vista, brinda un enfoque balanceado de innovación, diseño, análisis, estrategia y evaluación económica del modelo de negocio a implantar. Durante el siguiente capítulo se profundizará en el modelo de Alexander Osterwalder y se ejemplificarán distintos patrones de modelos de negocio que servirán para la elaboración de la propuesta y estrategia de negocio para la empresa Azúcar De Lao en la que se aplicará el modelo de negocios Canvas propuesto por el autor Alexander Osterwalder.

Capítulo 2. El modelo de negocios CANVAS

Objetivo: Describir la metodología y definición del modelo CANVAS como una herramienta práctica para la el análisis, diseño e innovación de modelos de negocios.

2.1 Definición de los nueve bloques del modelo CANVAS.

Toda discusión de innovación de un modelo de negocios se debe comenzar con un claro entendimiento de todas las partes de lo que es un modelo de negocio, para ello, se requiere un concepto que pueda ser entendido fácilmente por todos los involucrados y el reto es que el concepto debe ser simple, relevante e intuitivamente entendible sin omitir las complejidades de la operación de una empresa. Por estas razones Alexander Osterwalder (2010) propone un sistema que consta de nueve bloques conocido por sus siglas en inglés como “Business Model CANVAS”, en el cuál se puede describir de la mejor manera los nueve bloques básicos que muestran la manera en la que una organización pretende generar riqueza, estos nueve bloques cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera.

Este concepto, como se mencionó anteriormente, ha sido aplicado y probado por empresas como IBM, Ericsson, Deloitte, Public Works y el gobierno de Canadá, entre muchos otros y ha demostrado convertirse en un lenguaje compartido que nos permite fácilmente describir y manipular modelos de negocio para crear nuevas alternativas estratégicas. Sin un lenguaje como este se vuelve complicado hacer suposiciones del nuestro propio modelo de negocios e innovar exitosamente.

“El modelo de negocios es como el mapa para una estrategia a ser implementada a través de estructuras organizacionales, procesos y sistemas “

(Alexander Osterwalder, 2010).

Función del Modelo de negocios Canvas

Los nueve bloques forman las bases para una herramienta muy práctica llamada Business Model Canvas, herramienta que se asemeja al molde de una lona de un pintor prediseñada, que permite plasmar fotos de modelos de negocios nuevos o existentes.

El Business Model Canvas funciona mejor cuando se imprime en una superficie amplia para que los grupos puedan bosquejar y discutir los elementos del modelo de negocios con notas adheribles “post it” o marcadores de pizarrón. Es una herramienta de mano que fomenta el entendimiento, discusión, creatividad y análisis de modelos de negocio. La herramienta gráfica conocida como CANVAS se muestra en la siguiente imagen:

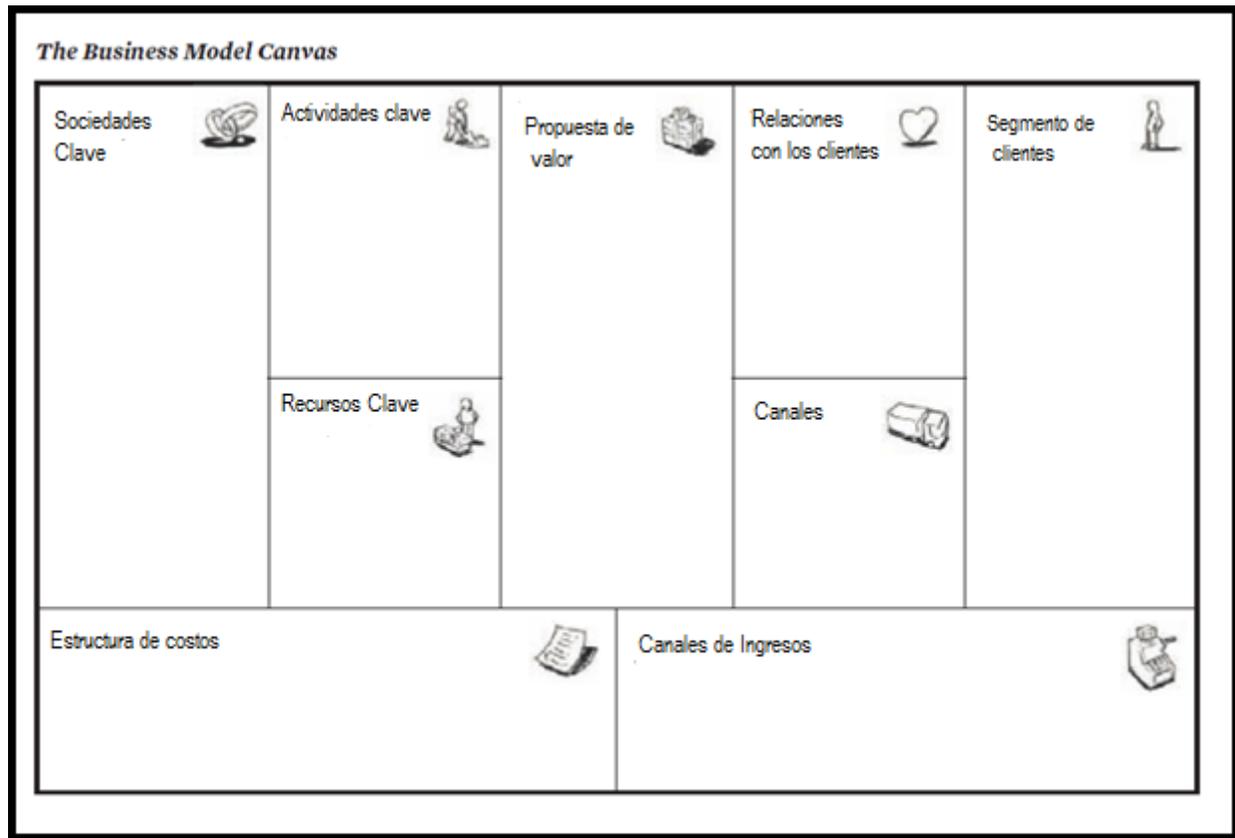


Figura 2.1.0 Modelo CANVAS

A continuación se describe la función y ejemplos de cada uno de los bloques del Canvas

1. Segmento de Clientes

Este bloque define los diversos grupos o nichos de gente u organizaciones que una organización pretende servir y llegar. Los clientes comprometen el corazón de cualquier modelo de negocios. Sin clientes “rentables” ninguna organización puede sobrevivir en el largo plazo.

Existen dos preguntas importantes que debemos responder cuando pensamos en nuestros segmentos de clientes que son ¿Para quién estamos creando valor? y ¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?.

Ejemplos de segmento de clientes:

Mercado Masivo

Los modelos de negocios enfocados en mercados masivos no distinguen entre diferentes segmentos de clientes, propuestas de valor, canales de distribución y relaciones con los clientes, sino que más bien se enfocan en un gran grupo de clientes con una gama de necesidades y problemas similares.

Mercados Segmentados

Algunos modelos de negocio distinguen entre segmentos de mercado con ligeras diferencias entre necesidades y problemas. Por ejemplo muchos bancos diseñan distintos productos como tarjetas de crédito e identifican segmentos por el nivel de ingresos que estos poseen, un producto para un cliente con ingresos entre \$100,000.00 y \$200,000.00 mensuales y otro segmento sería los clientes con ingresos mayores a \$500,000.00 mensuales.

Otros ejemplos de segmentos de mercado son los diversificados, especializados, mercados de plataformas multi-lados.

2. Propuesta de Valor

El bloque de propuestas de valor describe la serie de productos y servicios que generan valor hacia un segmento específico de mercado. La propuesta de valor es la razón por la cual los clientes voltean a ver una compañía sobre otra. La propuesta de valor resuelve un problema o satisface una necesidad del cliente (Alexander Osterwalder, 2010).

Algunas de las preguntas que debemos responder para definir la propuesta de valor son:

- ¿Cuál es aquello de valor que entregamos a nuestros clientes?
- ¿Cuáles son los problemas de nuestros clientes que les estamos ayudando a resolver?
- ¿Cuáles son los grupos de productos y servicios que estamos ofreciendo a cada segmento de mercado?

Ejemplos de propuesta de valor:

Novedad

Algunas propuestas de valor como tecnología que resuelve problemas que antiguamente la gente no percibía, por ejemplo la telefonía de celulares inteligentes que creó una nueva industria alrededor de estos artefactos.

Desempeño

Mejorar el desempeño de un producto o servicio usualmente ha sido un elemento para la creación de valor, por ejemplo, la industria de las computadoras personales suele crear nuevos diseños con mayor capacidad de memoria de almacenamiento o procesadores más rápidos, sin embargo, no todos estos elementos como más memoria en disco y mejores gráficos necesariamente generan mayor valor y atraen más clientes, debido a que las necesidades y deseos de toda la gente no necesariamente valoran este tipo de atributos.

Otros ejemplos de propuesta de valor son el status, diseño, eficiencia, confort, precio, conveniencia, accesibilidad, practicidad, calidad y rapidez de servicio.

3. Canales

El bloque de canales describe como una empresa se comunica y llega a sus segmentos de clientes para entregar su propuesta de valor. Comunicación, distribución y canales de ventas comprenden la interfaz entre la compañía con sus clientes (Alexander Osterwalder, 2010).

Los canales son puntos de interacción que juegan un rol importante en la experiencia del cliente. Los canales juegan diversas funciones, incluyendo:

- **Conciencia:** Levantar la conciencia o hacer que los clientes se enteren de la existencia de los productos y servicios de la compañía.
- **Evaluación:** Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de la empresa
- **Compra:** Permitir a los clientes comprar productos y servicios específicos
- **Entrega:** Entregar la propuesta de valor a los clientes
- **Post Venta:** Proveer soporte post compra a los clientes.

Ejemplos:

Propios

Directos

- Fuerza de ventas
- Ventas web

Indirectos

- Tiendas propias

Aliados externos

Indirectos

- Tiendas de aliados comerciales
- Tiendas de autoservicio o distribuidores masivos

4. Relaciones con los clientes

Este bloque describe el tipo de relaciones que desea establecer con sus segmentos de clientes.

Estas pueden variar desde personales hasta automatizadas. Todas las relaciones tienen un propósito u objetivo y son derivadas de alguna de las siguientes motivaciones:

- Adquisición de nuevos clientes
- Retención de clientes
- Incremento en las ventas

Algunas de las preguntas que debemos responder para definir nuestros canales son:

- ¿Qué tipo de relaciones espera cada segmento de cliente que establezcamos y mantengamos con ellos?
- ¿Qué tipo de relaciones hemos establecido con nuestros clientes hasta ahora?
- ¿Qué tan costosas son las relaciones actuales?
- ¿Cómo están integradas las relaciones con el resto del modelo de negocio?

Asistencia personalizada dedicada

Este tipo de relación implica brindar al cliente una atención muy personalizada que implica un mayor esfuerzo y tiempo. Éste tipo de relación representa el tipo de relación más profunda y usualmente implica una relación en un periodo largo de tiempo. Por ejemplo, en la industria bancaria existen individuos que brindan atención personalizada de alta dedicación a clientes de alto valor que exigen una mayor atención y un servicio más especializado.

Auto-servicio

En este tipo de relación las empresas generan sistemas para que los clientes puedan obtener sus productos y servicios de manera personal y sin necesidad de asistencia de un individuo de la empresa como “Amazon.com” con la venta de sus productos en línea.

Otros ejemplos de relaciones con los clientes son la co-creación, comunidades de discusión y servicios automatizados.

5. Canales de ingresos

El bloque de Canales de ingresos representa el efectivo que una compañía genera de cada segmento de clientes (los costos deben ser sustraídos de los ingresos para crear las ganancias).

Sin los clientes comprenden el corazón de un modelo de negocios, entonces los canales de ingresos representan las arterias.

Un modelo de negocios puede involucrar dos tipos diferentes de canales de ingresos:

- Ingresos de transacciones: Resultado del pago de clientes de una sola vez
- Ingresos recurrentes: Resultado de pagos continuos debidos ya sea por la entrega de la propuesta de valor o por la provisión de soporte post-venta.

Algunas de las preguntas que debemos responder para definir nuestros canales de ingresos son:

- ¿Por qué valor están realmente dispuestos nuestros clientes a pagar?

- ¿Qué es aquello por lo que están actualmente pagando?
- ¿Cómo están actualmente pagando?
- ¿Cómo prefieren pagar?
- ¿Cuánto contribuye cada canal de ingreso al total de ingresos de la compañía?

Venta de activos

El más entendible canal de ingresos se deriva de la venta de derechos de propiedad sobre un producto físico. Amazon.com vende libros, música, electrónicos de consumo y otros productos en línea. Fiat vende autos, los cuales los compradores son libres de manejar, revender o inclusive destruir.

Cuota por uso

Este canal de ingresos es generado por el uso de un servicio en particular. Entre más es usado un servicio, más paga el cliente. Un operador de telecomunicaciones les cobra a sus clientes por el número de minutos gastados en el teléfono. Un hotel le cobra sus clientes por el número de noches que son utilizadas.

Ejemplos de otros canales de ingresos son la renta, licenciamiento y suscripciones.

6. Recursos Clave

El bloque referente a los Recursos Clave describe los activos más importantes para hacer que un modelo de negocios funcione. Todo modelo de negocio requiere recursos clave; estos recursos le permiten a la empresa crear y ofrecer su propuesta de valor, llegar a los mercados, mantener relaciones con segmentos de mercado y obtener ingresos. Diferentes recursos clave son necesitados dependiendo del tipo de modelo de negocios. Un fabricante de microchips requiere instalaciones de producción de mucho capital, mientras que un diseñador de microchips se enfoca más en recursos humanos. Los recursos clave pueden ser de tipo físico, intelectual, financiero o humano. Los recursos pueden ser propios o alquilados; o adquiridos por asociados clave.

Algunas de las preguntas que debemos responder para definir los recursos clave son:

- ¿Cuáles recursos clave requieren nuestras propuestas de valor?
- ¿Cuáles recursos clave requieren nuestros canales de distribución?
- ¿Cuáles recursos clave requieren nuestras relaciones con el cliente?
- ¿Cuáles recursos clave requieren nuestros canales de ingresos?

Físicos

Esta categoría incluye activos físicos tales como instalaciones de fabricación, edificios, vehículos, máquinas, sistemas, sistemas de punto de venta y redes de distribución.

Intelectual

Recursos intelectuales tales como marcas, propiedad intelectual, patentes y derechos, patrocinios y bases de datos de clientes son componentes sumamente importantes de un fuerte modelo de negocio. Recursos intelectuales son difíciles de desarrollar, pero cuando son creados exitosamente pueden ofrecer un valor substancial.

Humanos

Toda empresa requiere de recursos humanos, pero la gente es particularmente más importante en ciertos modelos de negocio. Por ejemplo, los recursos humanos son cruciales en industrias enfocadas en el conocimiento y creatividad. La empresa farmacéutica Novartis, por ejemplo, recae fuertemente en un ejército de científicos experimentados y una gran fuerza de ventas.

7. Actividades Clave

El bloque de actividades clave son, las cosas más importantes que una compañía debe hacer para hacer que su modelo de negocios funcione. Todo modelo de negocios requiere cierto número de Actividades Clave.

Estas son las acciones más importantes que una compañía debe llevar a cabo para operar exitosamente. De igual manera que los recursos clave, ellos son requeridos para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a ciertos mercados y generar ingresos.

Algunas de las preguntas que debemos responder para definir las actividades clave son:

- ¿Qué actividades clave requieren nuestras propuestas de valor?
- ¿Qué actividades clave requieren nuestros canales de distribución?
- ¿Qué actividades clave requieren nuestras relaciones con el cliente?
- ¿Qué actividades clave requieren nuestros canales de ingresos?

Producción

Estas actividades están relacionadas con el diseño, la fabricación y la entrega de un producto en cantidades muy grandes y de alta calidad. La actividad de producción predomina en los modelos de negocio de empresas de manufactura.

Resolución de problemas

Actividades clave de este tipo están relacionadas con la generación de nuevas soluciones para problemas de clientes individuales. Las operaciones de consultoras, hospitales y otras empresas de servicios son típicamente dominadas por actividades de resolución de problemas. Sus modelos de negocio requieren de actividades tales como la gestión del conocimiento y capacitación continua.

8. Sociedades Clave

El bloque de asociados clave describe la red de proveedores y asociados que hacen que el modelo de negocios funcione. Las empresas se olvidan de las sociedades por muchas razones y las sociedades se están convirtiendo en la punta de lanza de muchos modelos de negocio.

Las compañías crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgo, o adquirir recursos (Alexander Osterwalder, 2010).

Nosotros podemos distinguir cuatro diferentes tipos de asociaciones:

- Alianzas estratégicas entre no- competidores
- Alianzas estratégicas entre competidores
- Empresas conjuntas para desarrollar nuevos negocios
- Relaciones entre comprador – vendedor para asegurar suministros confiables

Optimización y economías de escala

La forma más básica de asociación está diseñada para optimizar la locación de recursos y actividades. Es ilógico para una compañía poseer todos los recursos y desempeñar cada actividad por sí sola. Por ello las asociaciones de optimización y economías de escala son usualmente formadas para reducir costos, y usualmente involucran la contratación de recursos de fuentes externas o compartir infraestructura.

Reducción de riesgo e incertidumbre

Asociaciones pueden ayudar a reducir el riesgo en un ambiente competitivo caracterizado por incertidumbre. No es inusual para competidores el formar una alianza estratégica en un área mientras se compete en otra. Blu-ray, por ejemplo, es un formato de disco óptico desarrollado en conjunto por un grupo de líderes en la industria de electrónicos de consumo; el grupo cooperó para crear la tecnología Blu-ray, mientras individualmente cada miembro compite en la venta de sus propios productos Blu-ray.

Adquisición de recursos y actividades particulares

Son pocas las compañías, que poseen todos los recursos y desempeñan todas las actividades descritas en sus modelos de negocio, por lo tanto, ellas se apoyan con otras compañías para adquirir ciertos servicios o desempeñar ciertas actividades. Este tipo de asociaciones pueden ser motivadas por las necesidades de adquirir conocimiento, licencias, o acceso a clientes.

Una compañía de manufactura de teléfonos celulares, puede licenciar un sistema operativo para sus aparatos en lugar de desarrollar el propio. Una compañía de seguros podría elegir entre contratar un grupo de brokers para vender sus productos, en lugar de desarrollar su propia fuerza de ventas.

9. Estructura de Costos

La estructura de costos describe todos los costos incurridos para operar un modelo de negocios. Este bloque describe los costos incurridos más importantes cuando se opera un modelo de negocios. Crear y entregar valor, mantener relaciones con los clientes, así como generar ingresos implica costos. Tales costos pueden ser calculados relativamente fáciles una vez que se han definido los recursos clave, actividades clave y asociaciones clave.

Algunas de las preguntas que debemos responder para definir nuestras asociaciones clave son:

- ¿Cuáles son los costos más importantes inherentes en nuestro modelo de negocios?
- ¿Qué recursos clave son más caros?
- ¿Qué actividades clave son más caras?

Impulsados por costo

Modelos de negocio impulsados por costo se enfocan en minimizar costos donde sea posible. Esta aproximación busca crear y mantener la estructura de costos más esbelta posible, usando propuestas de valor de bajo costo, automatización al máximo, y mucho outsourcing. Aerolíneas de bajo costo como Southwest, easyJet y Ryanair ejemplifican modelos de negocio impulsados por costo.

Impulsados por valor

Algunas compañías están menos enfocadas en las implicaciones de costo cuando del diseño de un modelo de negocios en particular, y en lugar de ello, se enfocan en la creación de valor. Propuestas de alto valor alto grado de servicio personalizado usualmente son modelos de negocio impulsados por valor. Hoteles de primera clase con sus lujosas instalaciones caen en esta categoría.

Las estructuras de costo pueden tener las siguientes características:

Costos fijos

Costos que permanecen iguales a pesar del volumen de bienes o servicios producidos. Ejemplos de esto incluyen: salarios, rentas, e instalaciones físicas de manufactura. Algunos negocios, tales como compañías de manufactura, se caracterizan por un gran porcentaje de costos fijos.

Costos variables

Costos que varían proporcionalmente con el volumen de bienes y servicios producidos. Algunos negocios, tales como festivales musicales, son caracterizados por un alto porcentaje de costos variables.

Economías de escala

Son las ventajas que un negocio disfruta cuando sus salidas se expanden. Compañías más grandes, por ejemplo, se benefician de rangos de compra más bajos por volumen. Este y otros factores causan que los costos promedio disminuyan cuando la salida se incrementa.

Ejemplo de Business Model Canvas “Modelo de Negocio de Apple iPod/itunes”

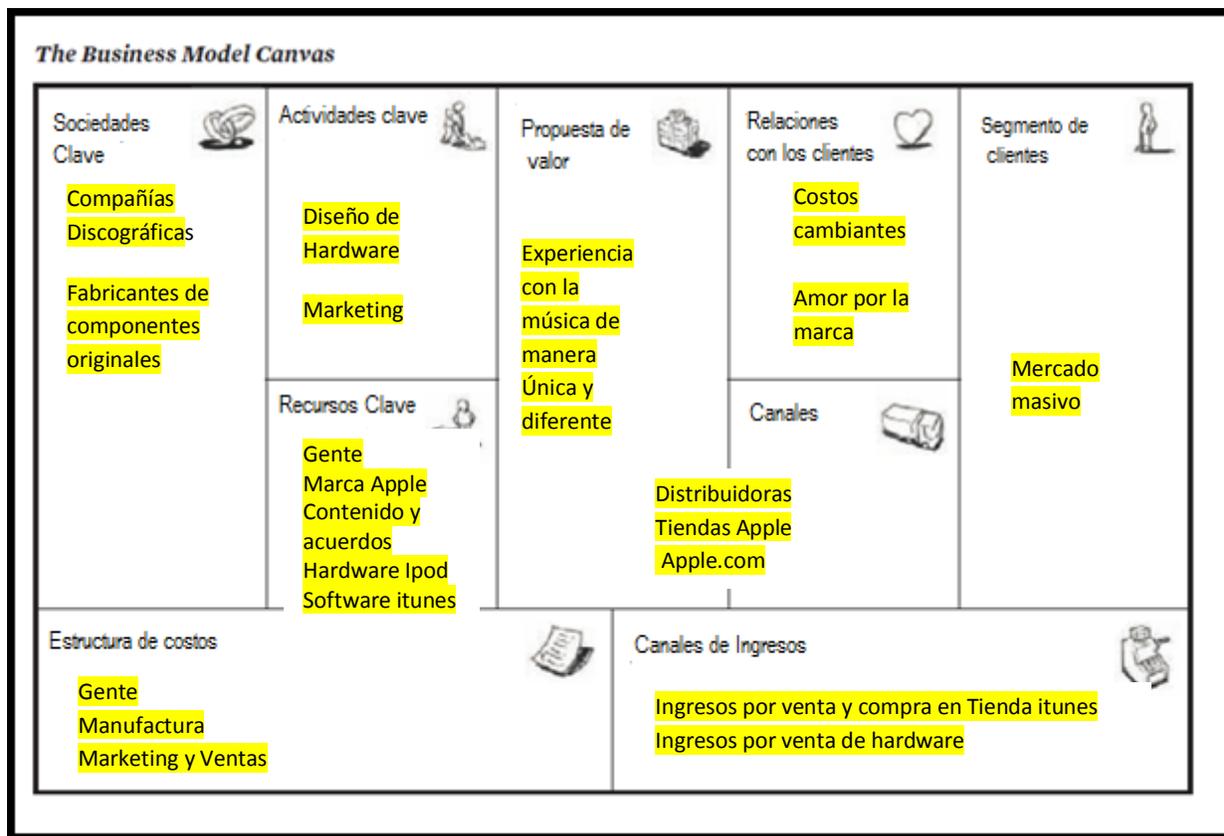


Figura 2.1.1 CANVAS Apple

En el año 2001 Apple lanzó su icónico reproductor portátil ipod al mercado. El producto además de estar conectado con el software itunes con el cuál se puede sincronizar el contenido del ipod a la computadora, cuenta con conexión a la tienda itunes en línea, un servicio único que ninguna otra compañía ofrecía en ese momento. Esta potente combinación de un aparato único, software y la tienda en línea transformó la industria de la música dándole a Apple el dominio del mercado.

Sus competidores eran exitosos hasta que fueron desplazados por Apple, la pregunta es: ¿Cómo logró Apple tal dominio del mercado?. La respuesta es, a través de su modelo de negocio innovador que cautivo a sus usuarios con una nueva forma de experimentar la música a través de un aparato con un gran diseño, práctico y además con su tienda en línea lo que facilita a sus usuarios adquirir música desde cualquier lugar con conexión a

internet. Esta propuesta de valor única en el mercado llevó a Apple al éxito y es muy probable que sin el valor agregado de la tienda online itunes la historia de Apple sería diferente.

2.2 Patrones y casos de modelos de negocio

Alexander Osterwalder (2010) describe distintos tipos de modelos de negocio y los clasifica por tener un comportamiento similar a lo que llama “Patrones de modelos de negocio”. Estos patrones nos ayudan a entender la dinámica de distintos modelos de negocio y sirven como fuente de inspiración a la hora de diseñar un nuevo modelo de negocio.

Los cinco patrones descritos por Osterwalder son los siguientes:

- Modelos desagregados
- Modelo de la cola larga
- Plataformas Multi-lados
- Gratuito como modelo
- Modelos de negocio abiertos

Modelos desagregados

Este patrón sostiene que existen tres tipos fundamentales de negocios:

- Negocios enfocados en relaciones con el cliente: La relación con el cliente es lo más importante.
- Negocios enfocados en la innovación de productos: La entrada de sus productos al mercado permite cobrar precios más altos y adquirir cuota de mercado, se valora mucho el capital humano principalmente talento creativo.
- Negocios enfocados en la infraestructura: Altos gastos fijos hacen esencial la venta en altos volúmenes para mantener bajos costos de producción, ese tipo de negocios se enfocan en la estandarización, economías de escala, predicción y eficiencia.

Alexander Osterwalder (2010) sostiene que los tres tipos de negocios pueden coexistir en una misma organización, pero usualmente es deseable que estén separados en entidades diferentes para evitar conflictos.

Ejemplos de compañías: Banca Privada y la Industria de las Telecomunicaciones

Caso de Negocio Internacional: Banca Privada en Suiza

La banca privada en Suiza, un negocio encargado de proveer servicios bancarios a los más ricos del mundo, fue siempre conocida como una industria muy conservadora, sin embargo, esto ha cambiado en la última década. Tradicionalmente las instituciones bancarias privadas estaban organizadas de manera vertical y desempeñaban todo tipo de actividades internamente; desde ejecución de transacciones, gestión de riqueza, hasta el diseño de productos, etc. Algunas razones por las cuales se manejaba esta estructura tan apretada, era que la provisión de recursos o servicios externos o “outsourcing” era muy costosa y los bancos preferían mantener todo internamente bajo secreto y confidencialidad.

Todo esto cambió debido a que en el ecosistema bancario comenzaron a surgir proveedores de servicios especializados como bancos de transacciones, quienes se enfocaban a operar transacciones bancarias y boutiques de productos financieros cuya labor principal era el diseño de productos financieros. El Banco Maerki Baumann con sede en Zúrich, Suiza es un ejemplo de un banco que ha desagregado su modelo de negocios. Transformando su plataforma orientada a transacciones en una entidad diferente llamada Incore Bank, que ofrece servicios bancarios a otros bancos y asegura comerciantes, mientras que la unidad de negocio original Maerki Baumann ahora se enfoca únicamente en construir relaciones con los clientes y brindar asesoría.

Caso de negocio en México: Telcel

Inversión en Infraestructura, Innovación de producto y relación con los clientes

América Móvil y su marca Telcel

"América Móvil" es una empresa que ofrece servicios de telecomunicación celular en México a través de su subsidiaria "Radio Móvil Dipsa", la cual, a su vez, opera bajo la marca "Telcel"; llegando a las nueve regiones de la República Mexicana, con una red que cubre aproximadamente 31.4% del área geográfica de México y aproximadamente 89.6% de la población mexicana. Actualmente la compañía América Móvil está enfocada en un buen conocimiento de la región, una fuerte estructura de capital y experiencia operacional. Todo esto, le ha permitido consolidarse como la compañía líder en provisión de servicios de inalámbricos en Latino América y la tercer compañía más grande en el mundo en términos accionarios.

En 1994 la crisis afectó a la industria de las telecomunicaciones y mientras la compañía Iusacel decidió enfocar sus productos a la población con alto nivel de ingresos, a través de sus planes de renta; mientras tanto, Telcel, diseñó su producto “Amigo de Telcel”. En 2002 Telcel, invierte en su infraestructura de red para expandir su cobertura, además, implementa su Red en el estándar GSM (La primera en ser instalada en México) y no es hasta el 2003 y 2004 cuando Movistar compra la compañía Pegaso para hacerle competencia.

Telcel siguió marcando la pauta y creció exponencialmente de 35 mil usuarios o líneas celulares, en 1990; a un millón cien mil clientes en 1997. Para el año 2000 contaba con 10 millones 500 mil usuarios. Para el año 2007, implementa algo de tecnología 3G bajo el estándar UMTS agregado a su Red GSM. De acuerdo a los últimos registros (hablando del año 2012), Telcel cuenta con poco más de 65 millones de usuarios y mantiene concesiones para operar en las nueve regiones de México, cubriendo más de 190 mil poblaciones del país, a través de su cobertura 3G y GSM.

Actualmente telcel tiene una amplia gama de productos y servicios que satisfacen las distintas necesidades de los sectores de la población, desde recargas de \$20 pesos hasta planes mensuales más costosos que incluyen servicios de internet para teléfonos inteligentes.

Aspectos estratégicos de éxito del modelo

Del caso de negocio de la compañía telcel podemos detectar que dentro del modelo de desagregación la compañía telcel ha logrado mantener los tres tipos de enfoques de negocio:

- Fuerte inversión en infraestructura y un soporte de capital por la compañía América Móvil.
- La innovación de productos para los distintos sectores sociales y económicos de la población.
- Construir una fuerte relación con sus clientes a través de campañas de publicidad y productos a la medida para cada sector de la población

Modelo de la cola larga

Este patrón consiste en la venta en menos cantidad pero de una gama más amplia de productos. Se trata de ofrecer un gran número de productos de nicho, los cuales se venden con una frecuencia baja. La venta de productos de nicho puede ser tan lucrativa como el modelo tradicional en el cual un bajo número de los productos más populares representa la mayor cantidad de ingresos. Los modelos de cola larga requieren bajos

costos de inventario y poderosas plataformas para hacer el contenido de nicho disponible a compradores interesados.

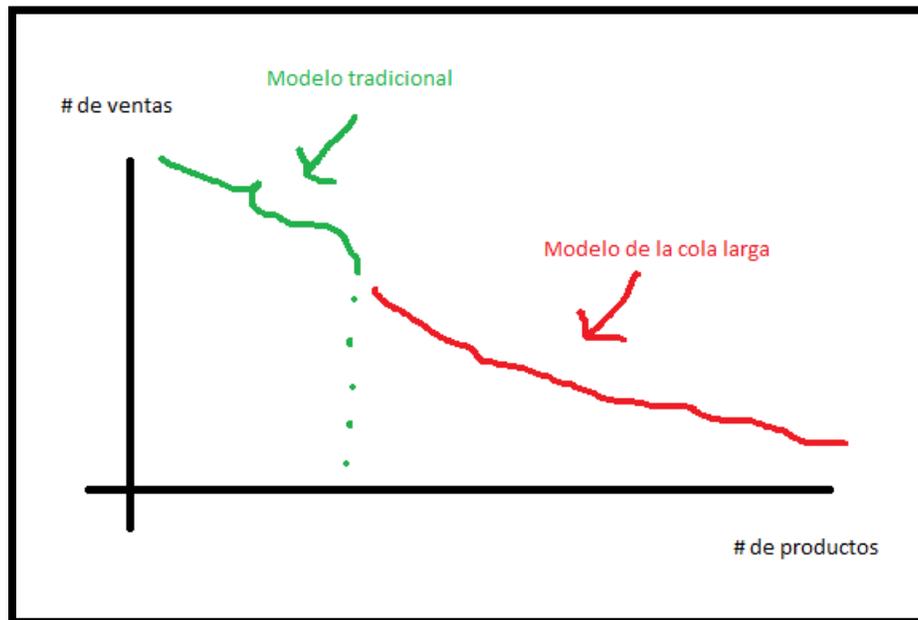


Figura 2.2.0 Grafica de cola larga

Ejemplos de compañías: Netflix, eBay, YouTube, Facebook, Lulu.com, Amazon.com.

Chris Anderson para describir el cambio en la industria de los medios fue quien acuñó el término del modelo de la cola larga argumentando tres disparadores económicos a este fenómeno:

- Democratización de las herramientas de producción: La caída en los costos de la tecnología le ha dado a la gente la posibilidad de producir filmes, música e inclusive hacer diseño a un bajo costo.
- Democratización de la distribución: Internet ha facilitado la distribución del contenido digital y ha generado una disminución en los costos de inventario, comunicaciones y costos de transacción, abriendo mercados para productos de nicho.
- Disminución en los costos de búsqueda para conectar la oferta con la demanda: El verdadero reto de vender contenido de nicho es encontrar compradores potenciales. Pero las comunidades y los poderosos motores de búsqueda han hecho esto mucho más fácil.

Caso de Negocio: Transformación de la industria de la Edición de Libros Antiguo Modelo

Antiguamente los autores de libros enviaban sus obras a casas de edición de libros con la esperanza de que fueran aceptadas y después ser publicadas con éxito. El proceso de selección era muy riguroso, debido a que los editores solo seleccionaban aquellas obras que consideraban tenían la posibilidad de lograr el mínimo número de ventas. Todo esto era debido a que era muy costoso editar, diseñar, imprimir y promocionar libros con ventas muy bajas. Las casas Editoras se interesan en libros que se puedan imprimir en cantidades grandes para venderse a grandes audiencias.

Nuevo Modelo

“Lulu.com” ha revolucionado el antiguo modelo de edición permitiendo a cualquier persona publicar su libro. El modelo de negocios de Lulu.com está basado en apoyar a nuevos autores y amateurs a llevar sus obras al mercado eliminando las barreras de entrada proporcionándolas herramientas necesarias para elaborar y publicar sus libros en internet. Lulu.com es una plataforma multi partes que sirve para conectar autores y lectores, a través de una plataforma de cola larga de contenido generado por los usuarios.

Miles de autores utilizan las herramientas de Lulu.com para publicar y vender sus propios libros. Esto funciona debido a que los libros son impresos únicamente en respuesta a ordenes reales y cuando un libro no es vendido esto no incurre en costos por lo tanto es irrelevante. Este es un ejemplo de cómo un modelo de negocio puede revolucionar una industria y obtener éxito, a partir de la innovación y el diseño de un modelo ajustado a las necesidades de la gente y aprovechando los cambios tecnológicos.

Aspectos estratégicos de éxito del modelo

- Innovación
- Reducción de costos
- Enfoque en un segmento de clientes desatendido

Caso de negocio en México: <http://fondeadora.mx>

“Fondeadora”, es una plataforma en Internet que permite que proyectos innovadores que generan valor, obtengan de su colectivo el dinero necesario para financiar los costos de su proyecto.

¿Cómo surge Fondeadora?

Fondeadora surge a partir de una idea de Federico Antoni, Alfonso Tamés, y **Fernando Lelo de Larrea** (profesores de entrepreneurship del ITAM con un perfil muy complementario en el ámbito empresarial), interesados en el modelo de crowdfunding que tanto éxito ha tenido en Estados Unidos, Europa y Australia.

Decididos a generar un canal que recompense la creación de propuestas innovadoras y con impacto comenzaron a trabajar en la primera de estas plataformas en México.

En México, donde las alternativas de financiamiento para el emprendedor, artista o creativo siguen siendo muy limitadas, FONDEADORA permite que los proyectos sean vistos por un gran número de personas interesadas en apoyar creatividad e innovación, y, que sin filtros, editores, curadores o gate keepers, pueden decidir qué propuestas quieren ver hechas realidad, y contribuir a su financiamiento de forma directa, transparente y ágil.

Busca además, romper con el paradigma de que el acceso a recursos es exclusivo de aquellos que tienen contactos, mucho dinero, viven en grandes ciudades o son egresados de una universidad de prestigio. *“Buscamos democratizar las propuestas de valor.”* (FONDEADORA)

¿Cómo Funciona?

Un Creador publica un proyecto creativo; si le atrae a la comunidad de usuarios de FONDEADORA (los Fondeadores), éstos lo apoyan para hacer que se vuelva una realidad. ¡Realmente es muy sencillo!. Cada Creador fija un monto de dinero y un tiempo límite, no superior a 90 días. Si su Proyecto es completamente financiado o supera el monto objetivo, el dinero estará disponible para que realice su proyecto y entregue las recompensas a sus fondeadores. Si no lo reúne, no se realiza ningún cargo a los Fondeadores y el intercambio de dinero no sucede. De esta manera, ni el Creador ni los Fondeadores están comprometidos a pagar o entregar nada. (FONDEADORA cobrará el 5% del dinero generado, sólo cuando el fondeo sea exitoso.)

¿A quién está dirigido?

Un Creador es cualquier persona que tiene un proyecto que agrega valor a un público; éste, ofrecerá recompensas muy originales a sus Fondeadores para atraer su atención.

Un Fondeador es cualquier persona que quiere fondear proyectos innovadores de los Creadores, a cambio de las recompensas que éste ofrece.

Fondeadora en el modelo de cola larga

Fondeadora es un proyecto con un modelo de negocio que funciona similar al proyecto Lulu.com, solo que fondeadora busca apoyar a creativos, artistas, emprendedores o cualquier tipo de perfil con un proyecto que requiera capital para ser llevado cabo reduciendo las barreras de entrada al mercado.

Básicamente, busca facilitar los medios a los creadores de proyectos para fondear sus proyectos sin necesidad de que estos vendan acciones o algún tipo de propiedad del proyecto, en lugar de eso, los creadores tienen que ser lo suficientemente creativos para compensar a sus fondeadores.

El modelo se considera del tipo de cola larga debido a que promueve productos especializados a los fondeadores, quienes buscan apoyar proyectos creativos e innovadores y a cambio recibir una recompensa original, es decir, los fondeadores son un mercado de nicho y al mismo tiempo Fondeadora percibe pequeños ingresos de una gran gama de productos que en este caso son los proyectos creativos e innovadores.

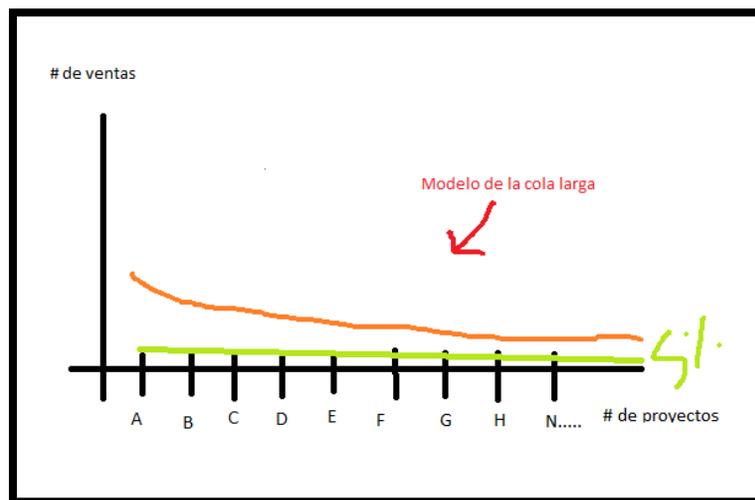


Figura 2.2.1 Gráfica Cola larga

Modelo de Plataformas Multi-partes

Las plataformas multi-partes unifican dos o más grupos interdependientes de clientes, este tipo de plataformas son de valor para un grupo de clientes si y solo si el otro grupo de clientes está presente. Estas plataformas generan valor a través de facilitar la interacción entre dos grupos diferentes.

Una plataforma multi-partes genera valor en la medida que atrae más usuarios, un fenómeno conocido como el efecto de red.

Ejemplos de compañías: YouTube, Facebook, Amazon.com, Televisoras, Estaciones de radio, Periódicos en línea e impresos, Consolas de videojuegos.

Las plataformas multi-partes o conocidas también por los economistas como mercados multi partes, han existido siempre pero han crecido con los avances de las tecnologías de información. Las tarjetas VISA, los periódicos como el Financial Times, Google, Facebook, Las consolas Wii y PlayStation son algunos ejemplos de plataformas multi-partes.

Estas plataformas unen dos segmentos de clientes creando valor hacia los dos lados, por un lado los periódicos venden contenido a los lectores y por otro lado le venden publicidad a los anunciantes en el mismo medio, las revistas hacen lo mismo; los desarrolladores de consolas crean consolas para venderlas a usuarios y por otro lado trabajan con desarrolladores de videojuegos a quienes les cobran regalías por usar su consola.

Facebook es otro ejemplo de una plataforma Multi-partes, por un lado le brinda el servicio de comunicarse y estar conectado con amigos y seres queridos a la gente, publicar fotos y comunicar cualquier tipo de medio y por otro lado cobra cuotas a todos los anunciantes que deseen que su información sea visualizada en la plataforma.

Una gran dificultad que enfrentan los operadores de plataformas es decidir a qué parte subsidiar y por otro lado definir los precios para atraer a los clientes.

Caso de Negocio: Google

El corazón del modelo de negocio de Google se centra en su propuesta de valor de proporcionar textos publicitarios extremadamente clasificados a través de sus Ad Words , el segmento “A” que son los anunciantes pueden publicitar sus textos a través de estos servicios. Los anuncios son mostrados en los resultados de búsqueda cuando la gente utiliza el motor de búsqueda de Google. Google se asegura de que sólo se muestren anuncios que sean relevantes para el tipo de búsqueda que se está haciendo, este servicio es muy atractivo para los anunciantes que desean hacer campañas muy específicas y llegar a públicos muy específicos.

El modelo de Google depende mucho de la cantidad de usuarios que lean los anuncios, por lo tanto , Google para satisfacer al segmento “B” de usuarios se enfoca en el desarrollo de herramientas gratuitas de gran utilidad para sus usuarios tales como Gmail , Google Maps , Traductor, entre otros. Por otro lado existe un segmento “C”, que son todos aquellos usuarios propietarios de blogs y sitios web que deseen generar ingresos a través de permitir la publicación, de anuncios Adwords en sus sitios web; siempre y cuando estos cuenten con el perfil y el contenido relevante y congruente con la información que se está anunciando. El modelo de Google es una cadena cíclica de ingresos, por un lado a los anunciantes les interesa que más personas vean sus anuncios, por lo tanto pagan por ellos. Por otro lado con Adsense los propietarios de sitios web desean generar más ingresos y por ello cada vez existen más usuarios de los dos lados. Y por lo último, el segmento B queda satisfecho al encontrar la información o el contenido que desee a través de las herramientas gratuitas de Google. Concluimos que Google satisface tres segmentos o partes principales a través de su plataforma Multi-partes en la cual ninguna puede existir sin la otra, es decir, son dependientes la una de las otras.

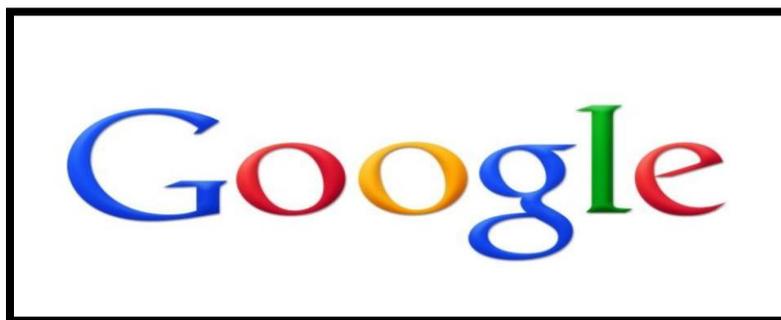


Figura 2.2.2 Logo Google

Caso de negocio en México: Televisa

Grupo Televisa es la compañía de medios de comunicación más grande en el mundo de habla hispana con base en capitalización de mercado, y es uno de los principales participantes en el negocio de entretenimiento a nivel mundial. La Compañía está involucrada en la producción y transmisión de televisión abierta, producción de señales de televisión restringida, distribución internacional de programas de televisión, servicios de televisión directa al hogar vía satélite, servicios de televisión por cable y telecomunicaciones, publicación y distribución de revistas; producción y transmisión de programas de radio, espectáculos deportivos y entretenimiento en vivo; producción y distribución de películas, operación de un portal de Internet y participa en la industria de juegos y sorteos.

El modelo de Televisa atiende básicamente a dos segmentos principales de clientes, por un lado el segmento “A” se refiere a toda la audiencia que consume los productos en su mayoría gratuitos; con ello me refiero a la gente que escucha los programas de radio, los fanáticos del fútbol, la gente que ve las telenovelas y todos los programas de Televisa, las películas y cualquier contenido proporcionado por esta compañía a través de los distintos medios de comunicación como son televisión, radio, revistas, cine, internet, entre otras. Por otro lado existen los intereses del segmento “B”, que son todas aquellas compañías interesadas en comunicar sus mensajes o publicidad a través de cualquiera de los medios de Televisa, y es a través de este medio que Televisa genera su principal fuente de ingresos, al igual que las regalías por los programas de televisión vendidos al extranjero y cualquier tipo de propiedad intelectual de la compañía que sea vendida a otras entidades.

Los objetivos de la nueva empresa fueron: enriquecer la programación y diversificar las fuentes de ingreso por medio de la exportación, promoción de espectáculos y apoyo a las transmisiones gubernamentales, brindando al mismo tiempo, diversión, entretenimiento y cultura. Emilio Azcárraga Milmo, basó su estrategia de negocio en un proceso acelerado de internacionalización. El modelo de negocio de Televisa cuenta con ingresos de \$4.7 Billones de dólares y ha recibido fuertes inversiones de capital del extranjero; entre ellas del magnate Bill Gates, quien posee un 14 % de la compañía. Esta compañía ha crecido utilizando este modelo Multi-partes y contando una fuerte infraestructura de capital que cotiza en la bolsa Mexicana de valores, lo cual ha enriquecido y sostenido el desarrollo de la infraestructura tecnológica de la compañía y al mismo tiempo el talento artístico y la producción de medios son elementos indispensables en el modelo de negocios de Televisa.

Gratuito como modelo de negocio

En el modelo de negocios gratuito por lo menos existe un segmento de clientes que se puede beneficiar de un producto o servicio sin cargo alguno. Distintos patrones hacen que la oferta gratuita sea posible, usualmente los clientes que no pagan por el producto o servicio son financiados por otra parte del modelo de negocios o por otro segmento de clientes del mismo modelo de negocios.

Ejemplos: Metro (free paper), Flickr, Open Source, Skype, Google, Free, Mobile Phones

Caso de Negocio: Skype

El modelo de negocios de la compañía “Skype” es un buen ejemplo del Modelo gratuito con opción a Premium conocido por sus siglas en inglés como “Freemium” acuñado por Jarid Lukin y se refiere a los modelos de negocio , principalmente del tipo web, que ofrecen servicios gratuitos con servicios Premium cobrados.

Este modelo se caracteriza por servir una base de datos de usuarios muy grande beneficiados por recibir el servicio de manera gratuita y por otro lado una parte de los usuarios totales , que usualmente es de menos del 10 por ciento del total de los usuarios, el cual paga por los servicios Premium, haciendo posible subsidiar a los usuarios gratuitos. La compañía Skype ofrece un interesante ejemplo del modelo freemium que transformo el sector de telecomunicaciones permitiendo hacer llamadas gratuitas vía internet a través de una computadora o un Smartphone que contara con el software instalado.

El modelo de Skype funciona gracias a la estructura de costos que se basa en la utilización de internet y el hardware de los usuarios como medio para realizar las llamadas con ayuda del software desarrollado por skype, a diferencia de una compañía de telecomunicaciones que debe gestionar su propia red. Skype únicamente con el desarrollo del software y algunos servidores para la gestión de las cuentas de los usuarios. Los ingresos de skype son percibidos a través de sus servicios Premium llamados Skypeout, como son las llamadas a teléfonos móviles o líneas de casa a un costo muy bajo. Skype afirmó en el año 2010 afirmó contaría con una red de 400 millones de sus usuarios registrados quienes han hecho más de 100 billones de llamadas gratuitas desde que la compañía fue fundada en 2004.

En 2008, reportó ingresos de \$550 millones de dólares, sin embargo, no se mencionan otros datos como la rentabilidad de la compañía. Este ejemplo nos muestra que el modelo “Freemium” puede ser exitoso en la actualidad acompañado de un servicio de valor e innovación.



Figura 2.2.3 Logo Skype

Caso de Negocio en México: Publimetro

Publimetro es un periódico que se distribuye en Latinoamérica (Chile, Colombia, Brasil, México y Perú) de manera gratuita, perteneciente al holding sueco con sede en Luxemburgo, llamado Metro International. En febrero de 1995 fue lanzada la primera edición de Metro en Estocolmo, convirtiéndose en un éxito. Dos años después se distribuyó en Praga y muy pronto en Budapest. Chile y Filadelfia. Catorce años más tarde, Metro tiene 55 ediciones en 19 países y sus 3 fundadores Per Anderson, Robert Braunerhielm y Monica Anderson, los cuales, han sido premiados por el rey de Suecia.

Se publica los días lunes a sábado; actualmente se distribuye además de Santiago de Chile, Viña del Mar, La Serena, Valparaíso, Rancagua, Curicó, Talca, Chillán, Concepción, Talcahuano y Los Ángeles (pese a que sólo en Santiago, Valparaíso y Viña del mar existe metro), y tiene un promedio de tirada de 108.934 ejemplares diarios, superando a su competidor directo, La Hora. En México se editan 3 versiones del periódico Metro bajo la marca Publimetro Edición DF, Edición Monterrey y Guadalajara bajo el nombre de Editorial: Grupo Mar Impresores, S.A. de C.V. Fundada el 18 de mayo de 2006, con una distribución diaria a nivel nacional de 117,844 ejemplares, en el D.F 90,752 y en el Estado de México 27,092.

El modelo de negocios de Publimetro funciona debido al esfuerzo de la compañía por conocer bien a sus lectores urbanos refinando el contenido entregándoles exactamente lo que los millones de metropolitanos

desean leer e interceptándolos en puntos estratégicos para hacer la entrega del periódico. Un servicio gratuito para los ciudadanos que anteriormente solían pagar por obtener y por otro lado una buena estrategia para vender publicidad a las grandes compañías que buscan anunciarse en los medios masivos, y en el caso de Publimetro un periódico gratuito del gusto de la gente con un gran potencial visual para publicidad masiva. Además de los medios impresos, Publimetro cuenta con un sitio web con noticias y contenido que ofrece soluciones para toda empresa que desee anunciarse en su sitio web.

“La demanda que obtienes al precio cero es mucho más alta que la demanda que obtienes a un precio muy bajo”

— Kartik Hosanagar
Profesor Universidad Wharton

Modelos de Negocio Abiertos

Los modelos de negocio abiertos pueden ser usados por compañías para crear y capturar valor colaborando sistemáticamente con miembros u organizaciones externas. Esto puede suceder de afuera hacia adentro “outside-in”. En donde la compañía explota ideas que ingresan de manera externa a la empresa o “inside-out” explotando ideas generadas dentro de la compañía que pueden ser utilizadas por terceros y ser explotadas generando un ingreso hacia la compañía.

Ejemplos: P&G, GlaxoSmithKilne, Innocentive

Modelo de Innovación abierta

El modelo de innovación abierta y modelos de negocio abiertos, son términos acuñados por Henry Chesbrough. Este modelo se refiere a compartir los desarrollos e investigación interna de la compañía a externos que pudieran requerir el uso de estos para otros fines, y que quizás la compañía generadora de este conocimiento o propiedad intelectual no aprovechó o no encontró una utilidad directa y debido a ello existe una oportunidad de negocio al encontrar un externo que puede explotar esta idea.

De igual manera sucede hacia adentro de la organización, en donde, muchas veces una compañía está en búsqueda de cierto talento, o conocimiento para algún producto o solucionar algún problema; y dentro de la compañía no se cuenta con la solución, entonces el modelo de negocios abierto, abre la posibilidad de buscar fuentes externas que den solución o propongan soluciones a dicho problema.

Por lo tanto el modelo de innovación abierta se comporta como un vínculo entre solución-problema y problema-solución ligada entre distintas entidades.

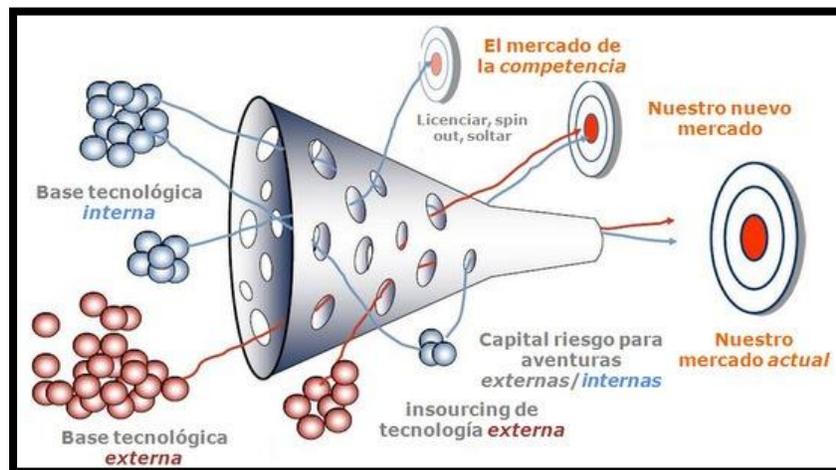


Figura 2.2.4 Innovación abierta

Tabla de principios de innovación

Modelo Cerrado

La gente inteligente en nuestro campo trabaja con nosotros

Para obtener ingresos de la investigación y desarrollo debemos descubrir cosas nuevas , desarrollarlas y mantenerlas dentro de la organización

Si nosotros generamos la mejor investigación

Modelo Abierto

Requerimos trabajar con gente inteligente tanto afuera como adentro de la organización

La I+D externa puede crear valor de manera significativa y de igual manera la I+ D interna aporta una parte de ese valor que deseamos generar

No es necesario que nosotros originemos la

en la industria, nosotros ganaremos.	investigación para poder beneficiarnos de ella.
Si nosotros creamos las mejores ideas en el Mercado, nosotros ganaremos.	Si nosotros hacemos el mejor uso de ideas internas y externas , nosotros ganaremos.
Nosotros debemos controlar nuestra innovación, para que los competidores no se beneficien de nuestras ideas.	Nosotros deberíamos explotar el uso que hacen externos de nuestras ideas y deberíamos comprar la propiedad intelectual de los demás de acuerdo a nuestras necesidades.

Figura 2.2.5

Caso de Negocio: Procter and Gamble

A mediados del año 2000, existían continuas fluctuaciones en el valor de las acciones de P&G, fue en aquel momento cuando el ejecutivo A.G. Lafley recibió una llamada para convertirse en el nuevo CEO. Para renovar P&G, Lafley decidió poner la innovación de regreso como el enfoque principal de la compañía. Solo que en lugar de impulsar el gasto en I+D , se enfoco en estructurar una nueva cultura de innovación : esta consistió en moverse de una cultura que se centraba en la I+D interna a una cultura de I+D abierta. Un elemento clave fue el programa “Conect and Develop” estrategia que buscaba explotar la investigación interna a través de entidades externas. Lafley propuso una meta muy ambiciosa: crear el 50 por ciento de las innovaciones de P&G con entidades externas, siendo que en aquel momento este dato solo ascendía a un 15 por ciento. La compañía sobrepaso ese dato para el año 2007, mientras tanto la productividad del área de I+D se disparó a un 85 por ciento y tomando en cuenta que el gasto en I+D solo se había incrementado un poco comparado al año 2000 cuando Lafley tomó el cargo como CEO. Para lograr el contacto con fuentes externas de innovación Procter and Gamble construyó tres puentes principales en su modelo de negocios: emprendedores tecnológicos, plataformas web y retirados expertos.



Figura 2.2.6 Procter and Gamble

2.3 Metodología para el diseño e implementación de modelo CANVAS

“La gente de negocios no solo necesita entender a los diseñadores mejor; ellos necesitan convertirse en diseñadores”

Roger Martin, Dean, Rotman School of Management

La Metodología para el diseño de un modelo de negocios a través del CANVAS utiliza muchas herramientas del mundo del diseño que pueden ayudarte a crear un mejor y más innovador modelo de negocios.

El trabajo de un diseñador implica descubrir lo inexplorado, crear algo nuevo, o lograr lo funcional, generar nuevas opciones y crear valor para los usuarios. La gente de negocios practica el diseño inconscientemente todos los días; diseñando organizaciones, estrategias, modelos de negocio, soluciones, procesos y proyectos. Para el diseño de estos elementos la gente de negocios toma en cuenta una amplia gama de factores como competidores, tecnología, ecosistema legal, entre otras cosas, todo ello en territorios desconocidos. Esto es precisamente de lo que se trata el diseño y es por ello que las herramientas de diseño pueden complementar las habilidades de la gente de negocios.

A continuación exploraremos seis herramientas de diseño

1. **Conocimiento de los clientes**
2. **Ideación**
3. **Pensamiento Visual**
4. **Prototipado**
5. **Contar una historia**
6. **Escenarios**

1. Conocimiento de los clientes

Las compañías invierten mucho en investigaciones de mercado, sin embargo, muchas veces ignoran la verdadera perspectiva del cliente a la hora de diseñar productos, servicios o negocios.

Un buen diseño de modelos de negocio evita el error viendo el modelo de negocios a través de los ojos del cliente y esto puede ser una aproximación para descubrir nuevas oportunidades de negocio. Esto no significa que el pensamiento del cliente es el único lugar para empezar de manera innovadora, pero sí significa que deberíamos incluir la perspectiva del cliente cuando se evalúe un modelo de negocios.

La innovación exitosa requiere un entendimiento profundo de los clientes, incluyendo el ecosistema, rutinas diarias, preocupaciones y aspiraciones. La gente de Apple entendió que la gente no estaba interesada en reproductores digitales por si solos. La compañía percibió que la gente buscaba una forma distinta de buscar, encontrar, descargar y escuchar contenido digital, incluyendo música, y estaban dispuestos a pagar por una solución exitosa.

El famoso pionero de la industria automotriz Henry Ford dijo una vez, “Si yo le hubiese preguntado a la gente que querían, ellos me hubieran dicho un caballo más rápido”. Esta técnica busca que cambiemos nuestra perspectiva

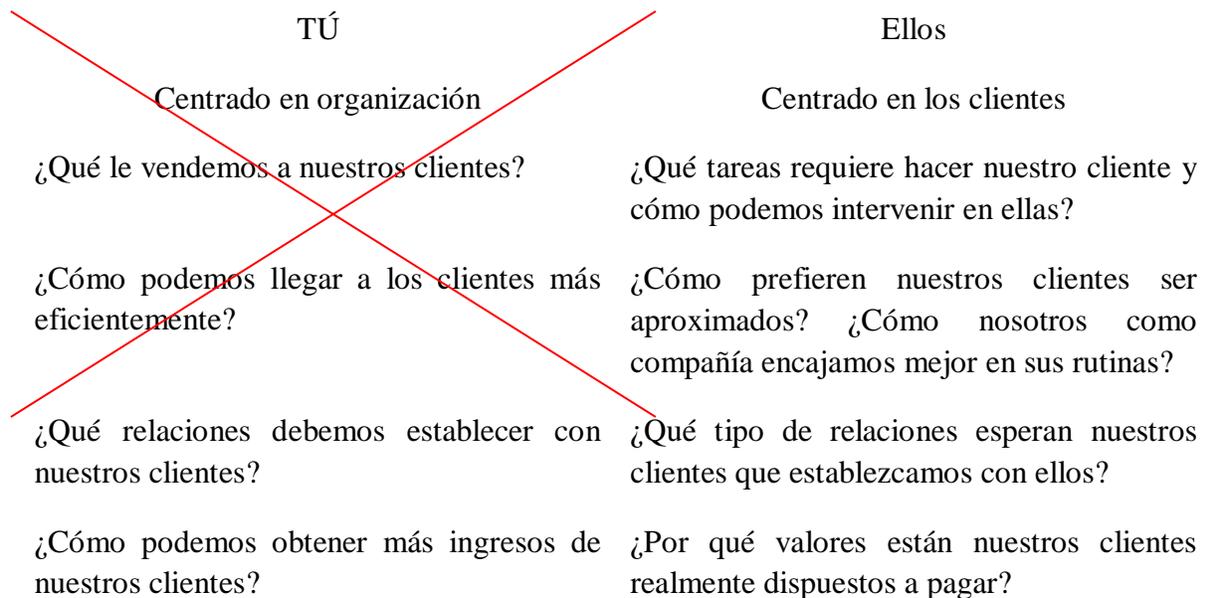


Figura 2.3.0

2. Ideación

El mapeo de un modelo de negocios actual es una cosa, diseñar un nuevo e innovador modelo de negocios es diferente. Lo que se requiere es un proceso creativo para generar varias ideas distintas de modelos de negocios y seleccionar las mejores exitosamente; a este proceso se le llama ideación y es fundamental cuando se busca diseñar nuevos y viables modelos de negocios.

Tradicionalmente las industrias estaban caracterizadas por un modelo de negocios dominante, pero esto ha cambiado radicalmente. Hoy en día distintos modelos de negocios compiten en los mismos mercados y las barreras entre las industrias están desapareciendo.

Un reto del diseño de modelos de negocio es ignorar el estatus actual el modelo de negocio que deseamos diseñar o de negocios similares en la industria, es decir, no debemos mirar atrás, ya que el pasado nos indica muy poco acerca de lo que se puede construir en el futuro, debido a que la innovación de modelos de negocios no se trata de hacer un benchmarking, más bien de crear nuevos mecanismos para la generación de valor e ingresos.

Existen dos puntos de partida para generar ideas de modelos de negocio innovadores desde distintos puntos de vista:

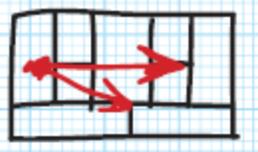
- Epicentros de la innovación usando el Modelo de negocios CANVAS
- Usando preguntas ¿Qué pasaría sí?

Epicentros de la innovación usando el Modelo de negocios CANVAS

Epicentro de innovación

Derivado de recursos

Se origina a partir de la infraestructura ya existente o sociedades para expandir o transformar el modelo de negocios.

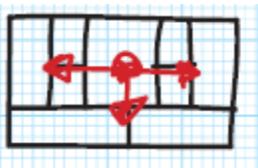


Ejemplo

Los servicios de almacenamiento web de Amazon surgieron como un modelo de negocio aprovechando la infraestructura ya existente de venta directa con la que contaba Amazon.com

Derivado de oferta

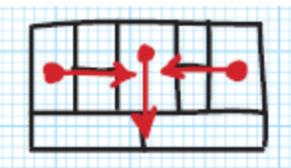
Consiste en la creación de nuevas propuestas de valor que afecten otros bloques del CANVAS.



Cuando Cemex, la empresa cementera mexicana prometió entregar el cemento a los sitios de construcción en 4 horas en lugar de 48 horas, tuvo que transformar su modelo de negocios, esta innovación ayudo a Cemex a cambiar de un jugador regional en México a ser la segunda más grande productora de cementos.

Derivadas de Múltiples epicentros

Innovaciones derivadas por múltiples epicentros pueden tener un impacto en varios bloques del CANVAS.



Hitli, compañía global fabricante de herramientas de construcción, se movió de la venta de herramientas a rentar juegos de herramientas a sus clientes. Esto implicó un fuerte cambio en el modelo de negocios y en sus fuentes de ingresos , que cambiaron de ingresos de una sola vez el producto a ingresos de servicios recurrentes

Figura 2.3.1

Usando preguntas ¿Como sería sí?

Muchas veces nos cuesta trabajo concebir modelos de negocio innovadores debido a que pensamos en los modelos ya existentes. Un método para solucionar este problema es a través de preguntas **¿Qué pasaría sí?** , esto nos ayuda a romper los paradigmas y barreras para crear nuevos modelos de negocio.

Los gerentes de de un periódico local por ejemplo: ¿Qué pasaría si dejáramos de imprimir los ejemplares y pasáramos solo a los medios digitales?, esto traería como consecuencia pros y contras. Algunos pros sería la

reducción de costos por impresión y logística de entrega, sin embargo, implicaría un cambio por parte de los usuarios a medios digitales y perder los ingresos por publicidad impresa.

Las preguntas **¿Qué pasaría sí ?**, sirven como un punto de partida para generar nuevas ideas y evaluar escenarios.

Algunos ejemplos de modelos existentes que rompieron paradigmas

Compañía

car2go

Un modelo de negocios experimental en 2008 en la ciudad de Ulm que consiste en una flotilla de autos que les permite a los usuarios recoger autos y entregarlos en cualquier parte de la ciudad, pagando por los minutos utilizados del servicio de movilidad.

Zopa

Compañía Británica nacida en 2005 que le permite a la gente prestarse dinero sin intermediarios a través de una plataforma web.

Figura 2.3.2

Proceso de ideación

El proceso de ideación puede tomar distintas formas, enseguida se enuncian diferentes etapas para la generación de distintos modelos de negocio innovadores:

Composición de equipos

Pregunta clave: ¿Es nuestro equipo lo suficientemente diverso como para generar nuevas ideas de negocio? Conformar un equipo diverso es esencial para generar un buen modelo de negocios, esto debe incluir gente de diferentes edades, experiencia, industrias diferentes, conocimientos diferentes y experiencia profesional.

Inmersión

Pregunta clave: ¿Qué elementos debemos estudiar antes de generar nuevas ideas de negocio?

Idealmente el equipo debería atravesar una fase de inmersión, esta podría incluir investigación en general, estudiar clientes o prospectos, analizar nuevas tecnologías y evaluar modelos ya existentes.

Expansión

Pregunta clave: ¿Qué innovaciones podemos imaginar para cada bloque del modelo de negocios?

Durante esta fase el objetivo es crear un rango de soluciones posibles, buscando generar tantas ideas como sea posible.

Criterios de selección

Pregunta clave: ¿Cuáles son los criterios más importantes para priorizar nuestras ideas de negocio?

Estos criterios dependerán del contexto de cada negocio, pero podrían considerarse aspectos como tiempo de implementación, potencial de ingresos, posible resistencia del cliente e impacto en ventaja competitiva.

Prototipo

Pregunta clave: ¿Cómo se ve el modelo de negocios completo para cada idea de negocio?

Una vez seleccionados los aspectos de selección, el equipo debió haber sido capaz de reducir el número de ideas a una lista de tres a cinco potenciales innovaciones de negocio.

Pensamiento Visual

El valor del pensamiento visual

El pensamiento visual es indispensable para trabajar con modelos de negocio. Cuando hablamos del pensamiento visual, nos referimos a herramientas visuales tales como imágenes, dibujos, diagramas y notas post-it para construir y discutir algún problema.

Un modelo de negocios es un sistema en el cual un elemento influencia el otro y solo tiene sentido como un todo. El tener la visión completa del modelo a través de herramientas visuales nos permite tener discusiones más claras, analizar y entender mejor el modelo facilitando el trabajo en conjunto.

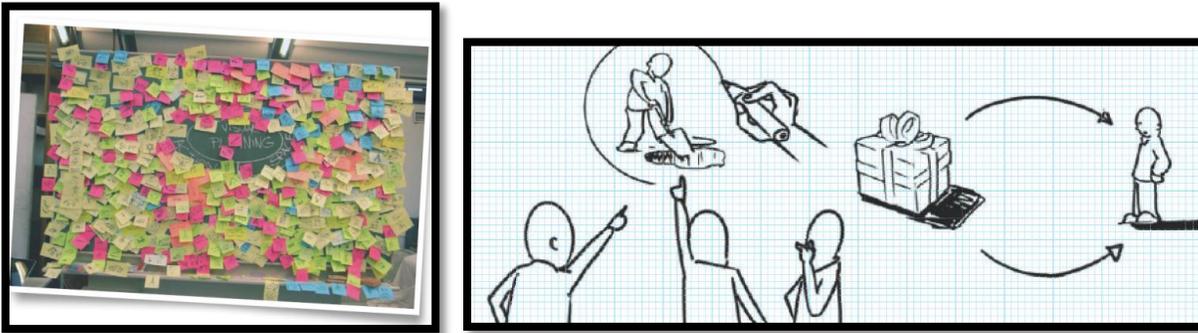


Figura 2.3.3 Herramientas visuales

Prototipado

Esta es una herramienta para desarrollar nuevos e innovadores modelos de negocios. De igual manera que el pensamiento visual, nos ayuda a convertir conceptos abstractos en algo tangible y con ello facilitar la exploración de nuevas ideas.

Esta técnica es usualmente usada en disciplinas como ingeniería, diseño de productos, arquitectura y diseño de interacciones. Es necesario entender que un prototipo de un modelo de negocios es necesariamente una foto de cómo lucirá el mismo, sin embargo, es una herramienta que nos ayudará a explorar diferentes direcciones a las cuales podríamos llevar nuestro modelo de negocios.

Usualmente la gente de negocios tiene dos tipos de reacciones a este proceso del modelo de negocios. La primera es “Bueno, esta idea es buena, si tan solo tuviéramos el tiempo para explorar diferentes opciones” y otros dirían que un estudio de mercado sería igualmente bueno para descubrir nuevos modelos de negocios. El primero supone el negocio como usualmente es y considera que las mejoras incrementales son suficientes para sobrevivir en el mercado competitivo en el que vivimos hoy en día, sin embargo, esta actitud puede llevar a la mediocridad. Los negocios que no toman riesgos de diseñar nuevos modelos de negocio corren el riesgo de ser desplazados por competidores más dinámicos o de nuevas compañías nacientes.

La segunda persona asume que la recopilación de información y los datos es lo más importante cuando se diseñan nuevas opciones estratégicas.

La realidad es que la investigación de mercado es una de muchas entradas en el largo y laborioso proceso del prototipado de nuevos modelos de negocio con el potencial de desarrollar nuevos mercados y superar a tus competidores.

Viejo pensamiento	Nuevo pensamiento
Solo algunos modelos de negocio dominan la industria	Múltiples modelos dentro y a lo largo de distintas industrias
La industria define los modelos de negocio	Los modelos de negocios transforman industrias
Pensamiento lineal	Pensamiento oportunista
Temprana elección de modelo de negocios	Búsqueda explorada de un modelo de negocios
Enfoque en la implementación	Enfoque en diseño
Enfocado en eficiencia	Enfoque en valor y eficiencia

Figura 2.3.4 Tabla pensamiento innovación

Prototipos a diferentes escalas

Un prototipo de un modelo de negocios puede variar desde un borrador hasta un CANVAS detallado, la pregunta es ¿ por qué requerimos llamarle prototipo?; la respuesta es debido a que necesitamos programarnos mentalmente y el modelo CANVAS nos facilita una estructura para facilitar la exploración.

Tipo de prototipo Borrador de servilleta

Características

- Escribir una idea vaga
Dibujar un simple CANVAS, describiendo la idea con los elementos clave
- Escribir la idea
 - Incluir la propuesta de valor
 - Incluir los principales Canales de ingresos

Canvas elaborado

- Explorar que haría que la idea funcionara
- Desarrollar un Canvas completo
 - Piensa a través de tu lógica de negocios

- Estima el mercado potencial
- Entiende las relaciones entre los bloques del modelo
- Hacer un poco de chequeo de hechos

Caso de negocios

Examinar la viabilidad de la idea

- Convierte el Canvas en una hoja de cálculo para estimar el potencial de ganancias de tu modelo
- Crea un Canvas
- Incluye datos clave
- Calcula costos e ingresos
- Estima el potencial de ingresos
- Realiza distintos escenarios financieros basados en diferentes suposiciones.

Prueba de campo

- Investiga la aceptación del cliente y la factibilidad
- Prepara un caso de negocio bien justificado para el nuevo modelo.
- Incluye prospectos de clientes o clientes reales en la prueba
- Prueba la propuesta de valor, canales, mecanismos de precio y otros elementos en el mercado.

Figura 2.3.5

Contar una historia

En nuestras vidas siempre usamos las historias y cuentos ya sea para nuestros hijos, para contar un chisme con los amigos o simplemente para platicar con nuestra familia, sin embargo, en el mundo de los negocios el contar historias es una técnica no valorada y no usada.

De igual manera que el Modelo de negocios Canvas te ayuda a plasmar y analizar un modelo de negocios, el contar historias te ayudará a comunicar efectivamente de que se trata todo. Las buenas historias enganchan a la gente, por lo tanto es una gran herramienta para comenzar la discusión de un modelo de negocios.

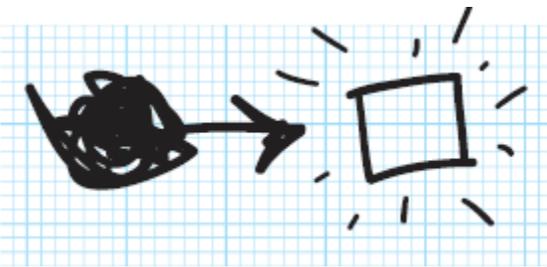
¿Porqué contar una historia?

Introducir algo nuevo



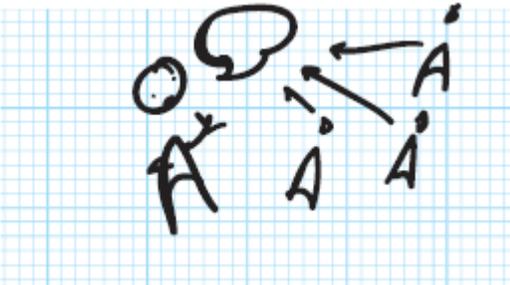
Explicar un nuevo modelo de negocios, es como explicar una pintura solo con palabras, sin embargo, contar una historia de cómo el modelo de negocios crea valor es como aplicar colores brillosos al Canvas.

Hablar con inversionistas



Si eres un emprendedor, tendrás que mostrar tu idea a inversionistas o a partes interesadas, lo que a ellos les interesa saber es, ¿Cómo crearas valor hacia tus clientes? ¿Cómo harás dinero haciéndolo?

Comprometer a los empleados



Cuando una organización se cambia de un modelo de negocios a otro, debe convencer a sus colaboradores de hacerlo, es ahí donde las tradicionales presentaciones de power point fallan. Por lo tanto es necesario capturar la atención de la gente a través de técnicas diferentes como el contar historias.

Figura 2.3.6

Escenarios

Los escenarios pueden ser útiles como guía en el diseño de nuevos modelos de negocios. Su principal función es informar al desarrollo del modelo de negocios haciendo el contexto del diseño específico y detallado.

Primer tipo de escenario

Aquí describimos dos tipos de escenarios, las primeras son referentes a los clientes: como son usados los productos o servicios, que tipo de clientes los usan, preocupaciones de los clientes, deseos y objetivos. Estos escenarios deben plasmarse en situaciones específicas y con ello este escenario hace que ese conocimiento del cliente se vuelva tangible.

Segundo tipo de escenario

Este tipo de escenario describe los futuros ambientes en los que un modelo de negocios puede competir, el objetivo en este tipo de escenarios no es predecir el futuro, pero si imaginar posibles escenarios futuros en concreto detalle.

La literatura de planeación de escenarios afirma que la aplicación de esta técnica a la innovación de modelos de negocios fuerza a la reflexión de cómo el modelo tendría que evolucionar adaptándose a los cambios de acuerdo a las condiciones que se presenten.

Capítulo 3. Herramientas estratégicas de Ingeniería Industrial con un enfoque en la mejora de Pymes.

Objetivo: Exponer herramientas teórico-prácticas de la Ingeniería Industrial que contribuyan al desarrollo, crecimiento y mejora continua de empresas principalmente de naturaleza Pymes.

3.1 Introducción a la Ingeniería Industrial

Dentro del presente proyecto se utilizarán herramientas teórico-prácticas de la ingeniería industrial como herramientas de gran contribución y alto valor para el desarrollo y mejora de empresas. A continuación se expondrá el concepto de Ingeniería Industrial y se describirán algunas de las herramientas que brindan muchos beneficios y que en su integración con el modelo CANVAS nos brindará una mejor perspectiva para el análisis y plan de acción en la mejora y crecimiento de una empresa o negocio.

Dentro de las definiciones de Ingeniería industrial tenemos que:

“La ingeniería industrial integra los recursos humanos, materiales, financieros, de información y energía para aumentar la productividad de bienes o servicios y en consecuencia elevar el nivel de calidad de vida del hombre.” (Carlos Sánchez)

Además tenemos que *“El campo de acción de éste profesionista abarca tanto los sistemas operativos y productivos, como los financieros y administrativos. Dentro de estas ramas sus principales actividades consisten en la integración, diseño, control, desarrollo e innovación de procesos y sistemas.”*

“Su ejercicio profesional adopta diversas modalidades, desempeñándose como: Ingeniero de todo el amplio espectro de la Producción, Ejecutivo, Investigador, Consultor y Generador de Empresas. Estas funciones las lleva a cabo dentro de las áreas de Planeación, Producción, Sistemas, Calidad, Materiales, Procesos Industriales, Capacitación, Proyectos, Envase y Embalaje, Logística, Reingeniería, Administración y Finanzas, Localización, Distribución y Mantenimiento de Plantas Industriales, dentro del marco ecológico contribuyendo al desarrollo sustentable, en la referencia de la productividad y de la calidad.” (Ingeniería Industrial UNAM, 2014)

3.1.1 Áreas de conocimiento de la Ingeniería industrial

La Ingeniería Industrial en el siglo XXI tiene un campo de aplicación muy amplio y dentro de los temas y áreas de especialidad tenemos los siguientes:

Productividad, calidad.

- Diseño de Sistemas Productivos
- Planeación y control de la producción.
- Procesos industriales
- Administración de materiales.
- Sistemas de Calidad

Ingeniería Humana y Desarrollo Empresarial.

- Gestión de empresas y proyectos
- Relaciones laborales
- Comportamiento humano
- Sistemas de Comercialización.
- Sistemas de Planeación

Ingeniería económica y financiera.

- Contabilidad y Costos
- Evaluación de proyectos.

Ingeniería de sistemas e innovación tecnológica

- Estadística
- Investigación de operaciones
- Automatización, robótica.
- Ingeniería del Producto.

Las mencionadas anteriormente son algunas de las áreas dentro de las cuales el Ingeniero Industrial se desarrolla y ejerce su profesión. Algunas de estas áreas se encuentran vinculadas directamente con la administración de empresas que es una disciplina que esta integrada dentro del campo de acción del ingeniero industrial por formar parte de los temas principales en los cuales se involucra la ingeniería industrial con el perfil tanto humano como científico.

Concluimos entonces que *“Hoy en día el ingeniero Industrial no sólo es un administrador de plantas y planeador de la producción, también es un líder que dirige organizaciones y equipos de trabajo en búsqueda de una constante mejora hacia dentro y hacia afuera de la empresa con un impacto positivo en la sociedad.”*(Roberto Pedroza, 2014)

3.1.2 Selección de herramientas estratégicas de la Ingeniería Industrial para la contribución al desarrollo y mejora de empresas.

En la situación actual de México las micro, pequeñas y medianas empresas conocidas como “Pymes” constituyen la columna vertebral de la economía nacional por los acuerdos comerciales que ha tenido el país en los últimos años, y así mismo por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional.

De acuerdo con los datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía en México (INEGI) existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son Pymes que generan el 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país. Debido a que la empresa estudiada en el capítulo 4 se encuentra en dicho sector, enfocaremos la selección de las herramientas en aquellas con un enfoque en el desarrollo y mejora de Pymes.

Podemos mencionar algunas de las ventajas de las Pymes:

- Son un importante motor de desarrollo del país.
- Tienen una gran movilidad, permitiéndoles ampliar o disminuir el tamaño de la planta, así como cambiar los procesos técnicos necesarios.
- Por su dinamismo tienen posibilidad de crecimiento y de llegar a convertirse en una empresa grande.
- Absorben una porción importante de la población económicamente activa, debido a su gran capacidad de generar empleos.

- Asimilan y adaptan nuevas tecnologías con relativa facilidad.
- Se establecen en diversas regiones del país y contribuyen al desarrollo local y regional por sus efectos multiplicadores.
- Cuentan con una buena administración, aunque en muchos casos influenciada por la opinión personal del o los dueños del negocio.

Algunas desventajas de las PYMES:

- No se reinvierten las utilidades para mejorar el equipo y las técnicas de producción.
- Es difícil contratar personal especializado y capacitado por no poder pagar salarios competitivos.
- La calidad de la producción cuenta con algunas deficiencias porque los controles de calidad son mínimos o no existen.
- No pueden absorber los gastos de capacitación y actualización del personal, pero cuando lo hacen, enfrentan el problema de la fuga de personal capacitado.
- Algunos otros problemas derivados de la falta de organización como: ventas insuficientes, debilidad competitiva, mal servicio, mala atención al público, precios altos o calidad mala, activos fijos excesivos, mala ubicación, descontrol de inventarios, problemas de impuestos y falta de financiamiento adecuado y oportuno. (Secretaría de Economía, 2014)

Debido al enfoque de este proyecto de Investigación que busca la mejora y desarrollo de nuevos negocios se seleccionaron herramientas de la Ingeniería Industrial que pueden ser utilizadas de manera práctica por su enfoque en negocios pequeños y medianos, además de brindar beneficios en el corto, mediano y largo plazo.

Dentro de las herramientas se seleccionaron todas aquellas que por su naturaleza pueden brindar beneficios enfocados en los siguientes aspectos:

- Análisis situacional y solución de problemas
- Mejora en la calidad de productos y servicios
- Mejora en las operaciones de la empresa
- Administración de todo tipo de recursos de la empresa
- Estrategias de crecimiento y visión de la empresa
- Incremento en las ventas

A continuación se muestran las herramientas seleccionadas:

1. Herramientas de Productividad, calidad.

Sistemas de Calidad

- Filosofía de Calidad
 - Calidad en el Servicio

2. Herramientas de Ingeniería Humana y Desarrollo Empresarial.

Gestión de empresas

- Administración
- Gestión de proyectos

3. Herramientas de Sistemas de Planeación

Planeación estratégica

- Conceptos de Planeación estratégica
- Misión y Visión
- Objetivos
- Análisis situacional

Debemos tener en claro que todas las herramientas seleccionadas serán descritas para entender el beneficio e impacto que ofrecen para una empresa.

3.2 Herramientas de Sistemas de Calidad

Filosofía de la Calidad

La calidad ha sido un tema muy importante para la gestión de empresas que preocupa a cualquier empresario y gerencia de un negocio. Existen muchos autores que han trabajado el tema de la calidad aportando herramientas e instrumentos para la planeación, gestión y control de la calidad en una empresa. Autores como Juran (1951), Deming (1989) o Crosby (1987) han sido considerados por muchos autores como los grandes teóricos de la calidad. Sus definiciones y puntos de vista han significado el punto de partida de muchas investigaciones.

Algunas de las definiciones según diversos autores son:

Según Deming (1989) la calidad es *“un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste, adecuado a las necesidades del mercado”*. El autor indica que el principal objetivo de la empresa debe ser permanecer en el mercado, proteger la inversión, ganar dividendos y asegurar los empleos. Para alcanzar este objetivo el camino a seguir es la calidad. La manera de conseguir una mayor calidad es mejorando el producto y la adecuación del servicio las especificaciones para reducir la variabilidad en el diseño de los procesos productivos.

Juran (1995) define calidad como "adecuado para el uso", también la expresa como *"la satisfacción del cliente externo e interno"*.

De acuerdo a investigaciones bibliográficas y de mercado podemos evaluar la calidad en el servicio a través de 5 factores que son:

1. Elementos tangibles: Se refiere a la apariencia de las instalaciones de la organización, la presentación del personal y hasta los equipos utilizados en determinada compañía (de cómputo, oficina, transporte, etc.). Una evaluación favorable en este rubro invita al cliente para que realice su primera transacción con la empresa.

2. Cumplimiento de promesa: Significa entregar correcta y oportunamente el servicio acordado. Es decir, que si usted prometió entregar un pedido de 30 toneladas de materia prima a su cliente industrial el viernes a las 8 de la mañana, deberá cumplir con esas dos variables. Entregar a las 8 de la mañana 20 toneladas es incumplimiento, lo mismo que entregar las 30 toneladas el sábado.

3. Actitud de servicio: Con mucha frecuencia los clientes perciben falta de actitud de servicio por parte de los empleados; esto significa que no sienten la disposición de quienes los atienden para escuchar y resolver sus problemas o emergencias de la manera más conveniente.

4. Competencia del personal: El cliente califica que tan competente es el empleado para atenderlo correctamente; si es cortés, si conoce la empresa donde trabaja y los productos o servicios que vende, si domina las condiciones de venta y las políticas, en fin, si es capaz de inspirar confianza con sus conocimientos como para que usted le pida orientación.

5. Empatía: Aunque la mayoría de las personas define a la empatía como ponerse en los zapatos del cliente (lo vemos hasta en comerciales de televisión) nosotros hemos obtenido de parte de los clientes que evalúan este rubro de razonamientos de acuerdo con tres aspectos diferentes que son:

- **Facilidad de contacto:** ¿Es fácil llegar hasta su negocio? ¿Cuando llaman a sus vendedores o empleados los encuentran, se reportan o sus números telefónicos son de los que siempre están ocupados o de los que nunca contestan y encima, cuando contestan, el cliente no puede encontrar a quién busca y nadie pueden ayudarlo?
- **Comunicación:** Algo que buscan los clientes es un mayor nivel de comunicación de parte de la empresa que les vende, además en un idioma que ellos puedan entender claramente.
- **Gustos y necesidades:** El cliente desea ser tratado como si fuera único, que le brindemos los servicios que necesita y en las condiciones más adecuadas para él y - ¿por qué no? Que le ofrezcamos algo adicional que necesite; esto es, que superemos sus expectativas. (Maestros de calidad, 2012)

3.3 Herramientas de Ingeniería Humana y Desarrollo Empresarial

Administración

Durante esta investigación se consideró a la administración como un área complementaria a la Ingeniería Industrial y además como una herramienta fundamental para el desarrollo de una pequeña o mediana empresa. De manera práctica comenzaremos citando algunas de las definiciones de autores importantes en el ramo de la administración.

- Hitt, Black y Porter, definen la administración como *"el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional"* (Porter y Stewart, 2006:8)
- Según Díez de Castro, García del Junco, Martín Jimenez y Perriñez Cristóbal, la administración es *"el conjunto de las funciones o procesos básicos (planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar) que, realizados convenientemente, repercuten de forma positiva en la eficacia y eficiencia de la actividad realizada en la organización"*. (Díez de Castro y Junco, 2001: 4)
- Para Koontz y Weihrich, la administración es *"el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos"*. (Koontz y Weihrich, 2004: 6 - 14.)

La **Administración** (lat. *ad*, hacia, dirección, tendencia, y *minister*, subordinación, obediencia) es la ciencia social aplicada o tecnología social, que tiene por objeto de estudio las organizaciones, y técnicas encargadas de la *planificación, organización, dirección y control* de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, del conocimiento, etc.) de una organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo de los fines perseguidos por la organización. (Wikipedia)

Áreas de conocimiento de la Administración

Tenemos que la administración se divide en dos escuelas principalmente:

Escuela de administración científica

Esta escuela está relacionada íntimamente con la ingeniería industrial por ser la parte más racional y científica de la administración. Esta escuela surgió alrededor del 1900, muchos empresarios intentan dar a sus actividades

e ideas una base científica. Los ejemplos incluyen *Science of Management*, de Henry Towne, de 1890, *La Administración científica*, de Frederick Winslow Taylor (1911), *El estudio aplicado del movimiento*, de Frank y Lillian Gilbreth (1917). En 1912 Yoichi Ueno introdujo el taylorismo en Japón y se convirtió en el primer consultor en administración de empresas que creó el llamado "estilo japonés de Administración". Su hijo Ichiro Ueno fue un pionero de la garantía de calidad japonesa. Para la década de 1930 hace su aparición el fordismo, siguiendo las ideas de Henry Ford, el fundador de la Ford Motor Company.

Escuela de administración clásica

Las primeras teorías generales de la Administración aparecieron alrededor de 1916. Primero, Henri Fayol, que es reconocido como el fundador de la escuela clásica de la administración, fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial y estableció los 14 principios de la administración en su libro *Administración general e industrial*:

1. **Subordinación de intereses particulares:** Por encima de los intereses de los empleados, están los intereses de la empresa.
2. **Unidad de Mando:** En cualquier trabajo un empleado sólo deberá recibir ordenes de un superior.
3. **Unidad de Dirección:** Un solo jefe y un solo plan para todo grupo de actividades que tengan un solo objetivo. Esta es la condición esencial para lograr la unidad de acción, coordinación de esfuerzos y enfoque. La unidad de mando no puede darse sin la unidad de dirección, pero no se deriva de esta.
4. **Centralización:** Es la concentración de la autoridad en los altos rangos de la jerarquía.
5. **Jerarquía:** La cadena de jefes va desde la máxima autoridad a los niveles más inferiores y la raíz de todas las comunicaciones van a parar a la máxima autoridad.
6. **División del trabajo:** quiere decir que se debe especializar las tareas a desarrollar y al personal en su trabajo.
7. **Autoridad y responsabilidad:** Es la capacidad de dar órdenes y esperar obediencia de los demás, esto genera más responsabilidades.
8. **Disciplina:** Esto depende de factores como las ganas de trabajar, la obediencia, la dedicación y un correcto comportamiento.
9. **Remuneración personal:** Se debe tener una satisfacción justa y garantizada para los empleados.

10. **Orden:** Todo debe estar debidamente puesto en su lugar y en su sitio, este orden es tanto material como humano.
11. **Equidad:** Amabilidad y justicia para lograr la lealtad del personal.
12. **Estabilidad y duración del personal en un cargo:** Hay que darle una estabilidad al personal.
13. **Iniciativa:** Tiene que ver con la capacidad de visualizar un plan a seguir y poder asegurar el éxito de este.
14. **Espíritu de equipo:** Hacer que todos trabajen dentro de la empresa con gusto y como si fueran un equipo, hace la fortaleza de una organización.

El Proceso Administrativo

La administración puede verse también como un proceso. Según Fayol, dicho proceso está compuesto por funciones básicas: planificación, organización, dirección, coordinación y control. Considerando la definición anterior, puede decirse entonces que:

- **Planificar:** Es el proceso que comienza con la visión que tiene la persona que dirige a una organización; la misión de la organización es fijar objetivos, las estrategias y políticas organizacionales, usando como herramienta el mapa estratégico; todo esto teniendo en cuenta las fortalezas/debilidades de la organización y las oportunidades/amenazas del contexto (Análisis DAFO).

La planificación abarca el largo plazo (de 5 a 10 o más años) el mediano plazo (entre 1 y 5 años) y el corto plazo, donde se desarrolla el presupuesto anual más detalladamente. En la actualidad los cambios continuos generados por factores sociales, políticos, climáticos, económicos, tecnológicos, generan un entorno turbulento donde la planificación se dificulta y se acortan los plazos de la misma, y obligan a las organizaciones a revisar y redefinir sus planes en forma sistemática y permanente.

- **Organizar:** Responde a las preguntas ¿Quién va a realizar la tarea?, implica diseñar el organigrama de la organización definiendo responsabilidades y obligaciones; ¿cómo se va a realizar la tarea?; ¿cuándo se va a realizar?; mediante el diseño de proceso de negocio, que establecen la forma en que se deben realizar las tareas y en qué secuencia temporal; en definitiva organizar es coordinar y sincronizar.

- **Dirigir:** Es la influencia o capacidad de persuasión ejercida por medio del Liderazgo sobre los individuos para la consecución de los objetivos fijados; basado esto en la toma de decisiones usando modelos lógicos y también intuitivos de toma de decisiones.
- **Controlar:** Es la medición del desempeño de lo ejecutado, comparándolo con los objetivos y metas fijados; se detectan los desvíos y se toman las medidas necesarias para corregirlos. El control se realiza a nivel estratégico, nivel táctico y a nivel operativo; la organización entera es evaluada, mediante un sistema de Control de gestión; por otro lado también se contratan auditorías externas, donde se analizan y controlan las diferentes áreas funcionales.

Administración por áreas funcionales

La administración de empresas se puede dividir de manera general en cuatro en cuatro áreas funcionales principalmente:

- Administración financiera o Finanzas corporativas.
- Administración comercial (marketing o mercadotecnia).
- Administración de la producción u operaciones
- Administración de recursos humanos.

Objetivos y beneficios de la administración:

- El administrador es un organizador de recursos materiales y humanos.
- Estudiando administración las habilidades y conocimientos que desarrolles te permitirán detectar, prevenir y corregir errores en la planeación del trabajo de las personas.
- Como administrador puedes ayudar a las personas a hacer mejor las cosas y a ser más efectivos en su trabajo.
- El campo de trabajo del administrador comprende todas las Organizaciones Humanas, Públicas y Privadas, Despachos de Asesoría y servicios como emprendedor independiente.

- Orientación de la empresa a futuro
- Facilitar la toma de decisiones
- Resaltar Objetivos organizacionales
- Anticiparse a la necesidad de recursos para lograr los objetivos de la organización
- Diseñar métodos y procedimientos de operación
- Reducir operaciones inútiles y lograr mejores sistemas de trabajo
- Reducir desperdicios de todo tipo de recursos tanto humanos, científicos, financieros, tecnológicos, etc.

Gestión de Proyectos

Concepto de Gestión de Proyectos

La Gestión de Proyectos se puede describir como un proceso de planteamiento, ejecución y control de un proyecto, desde su comienzo hasta su conclusión, con el propósito de alcanzar un objetivo final en un plazo de tiempo determinado, con un coste y nivel de calidad determinados, a través de la movilización de recursos técnicos, financieros y humanos. Incorporando variadas áreas del conocimiento, su objetivo final es el de obtener el mejor resultado posible del trinomio coste-plazo-calidad.

En resumen, la gestión de proyectos suma áreas tan distintas como la incorporación del proyecto, la gestión de costes, la gestión de calidad, la gestión del tiempo, la gestión de recursos humanos o la gestión de la comunicación (entre los miembros y el exterior). Así, la gestión de proyectos forma un ciclo dinámico que transcurre del planteamiento a la ejecución y control.

Técnicas y Herramientas de Gestión de Proyectos

Hay una gran variedad de técnicas utilizadas en el planteamiento y control de proyecto, a saber, los Gráficos de Gantt (incluyendo cronogramas, gráficos de carga, entre otros), el PERT (Program Evaluation and Review Technique) y el CPM (Critical Path Method). A nivel informático también han sido desarrolladas varias aplicaciones de apoyo al proceso de gestión de proyectos.

Para los objetivos de nuestro proyecto de investigación, utilizaremos el Diagrama de Gantt como herramienta de gestión del proyecto en función de lo descrito en el capítulo 4.

Diagrama de Gantt

Un diagrama de Gantt es un diagrama útil de gestión de proyectos que ayuda en la planificación de un proyecto que tiene muchos componentes y miembros del equipo. Un diagrama de Gantt designa los planes que se tienen que hacer, establece un calendario para las tareas, planea la asignación de recursos y crea rutas críticas para las tareas. Los siguientes pasos funcionan como una guía para creación de un diagrama de Gantt de un proyecto.

Pasos para crear un diagrama de Gant

1. Crear una lista de todas las actividades que necesitan ser completadas durante el proyecto. A medida que se vaya creando la lista, anotar la fecha más próxima de inicio y la duración estimada del tiempo en que cada actividad se llevará a cabo.
2. Poner la lista de actividades en orden secuencial. Si ciertas tareas deben ser completadas antes de iniciar otras, pon esas tareas en orden.
3. Usa papel cuadriculado o un programa gráfico de computadora para empezar a crear un borrador de tu diagrama Gantt. Divide el documento gráfico en los días o semanas disponibles para trabajar en los proyectos. Cada tarea debe ir en sentido horizontal a través del papel, representada como una barra con el tiempo estimado que se necesita para completar cada tarea.
4. Crea un segundo borrador del diagrama de Gantt con el primer diagrama como una guía. Planifica las tareas que deben completarse antes de realizar otras. Verifica que los recursos estén disponibles cuando sean necesario para una tarea y no se utilicen para otra.
5. Prepara el borrador final del diagrama de Gantt, que incorpora tanto la programación de tareas como los recursos. El diagrama de Gantt final mostrará el tiempo que se tardará en completar el proyecto con un cierto número de personas y las tareas que deben completarse y en qué orden.
6. Utilizar el diagrama de Gantt para asignar y programar tareas para los miembros del proyecto y realiza los cambios necesarios en las circunstancias que cambien el proyecto.

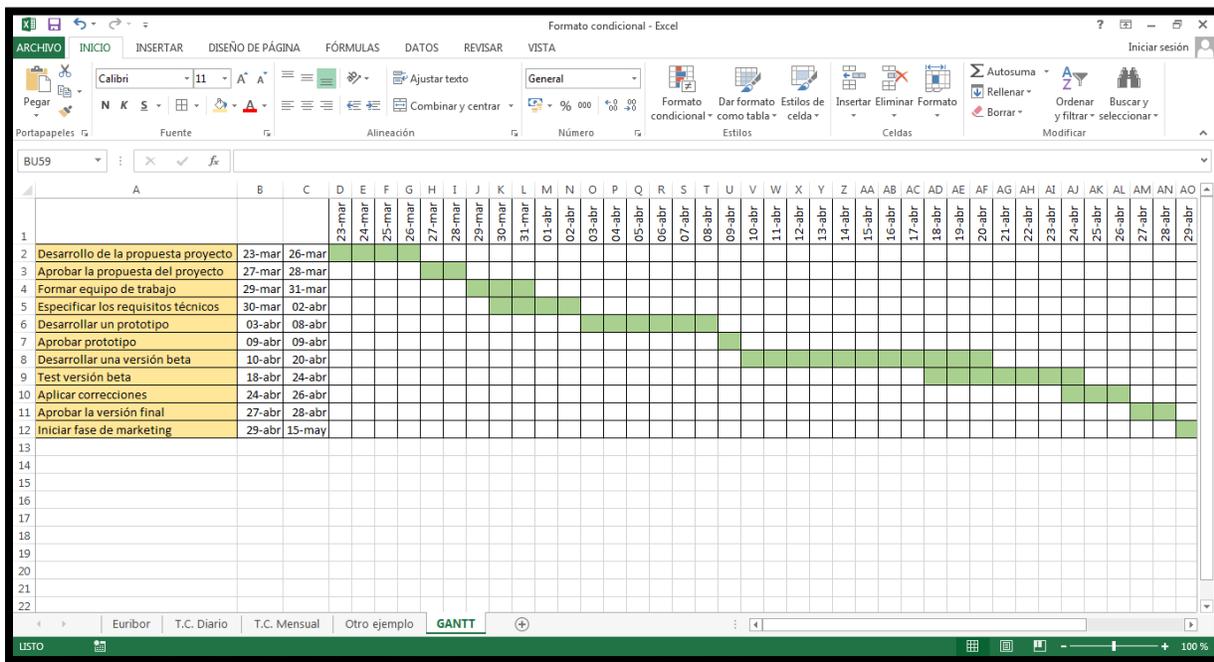


Figura 3.3.0

El diagrama de Gantt nos brindará una mayor visión de la utilización de los recursos y los tiempos de entrega y finalización de cada actividad, así como de las personas responsables de cada actividad.

Conclusiones

La Administración es un área del conocimiento muy amplia que puede traer muchos beneficios en la gestión de una empresa o negocio. Es fundamental considerar los principios y conceptos de la administración para plantear y definir los objetivos la empresa, así como mejorar los métodos de trabajo y controlar el sistema de negocio.

3.4 Herramientas de Sistemas de Planeación

Definición de Planeación Estratégica

La planeación estratégica se puede definir como el arte y ciencia de formular, implantar y evaluar decisiones interfuncionales que permitan a la organización llevar a cabo sus objetivos.

“Estrategia es la determinación de los objetivos a largo plazo y la elección de las acciones y la asignación de los recursos necesarios para conseguirlos” A. Chandler

“Estrategia es la dialéctica de la empresa con su entorno” H. Ansoff

“La estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos” M. Porter

Algo sobre la Estrategia

- La estrategia es el único camino por el cual la organización genera valor.
- Menos del 10% de los planes estratégicos tienen éxito.
- En el 70% de los casos, el problema se debe a una mala estrategia o a una mala ejecución.
- Las estrategias pueden variar pero no las herramientas para su medición.
- ¡Se estima que el equipo gerencial ocupa menos de una hora al mes a la estrategia!

Etapas de la planeación estratégica

Formulación de las Estrategias: Incluye el desarrollo de la misión del negocio, la identificación de las oportunidades y amenazas externas a la organización, la determinación de las fuerzas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la generación de estrategias alternativas, y la selección de estrategias específicas a llevarse a cabo.

Implantación de Estrategias: requiere que la empresa establezca objetivos anuales, proyecte políticas, motive empleados, y asigne recursos de manera que las estrategias formuladas se puedan llevar a cabo; incluye el

desarrollo de una cultura que soporte las estrategias, la creación de una estructura organizacional efectiva, mercadotecnia, presupuestos, sistemas de información y motivación a la acción.

Evaluación de Estrategias: (a) revisar los factores internos y externos que fundamentan las estrategias actuales; (b) medir el desempeño, y (c) tomar acciones correctivas. Todas las estrategias están sujetas a cambio.

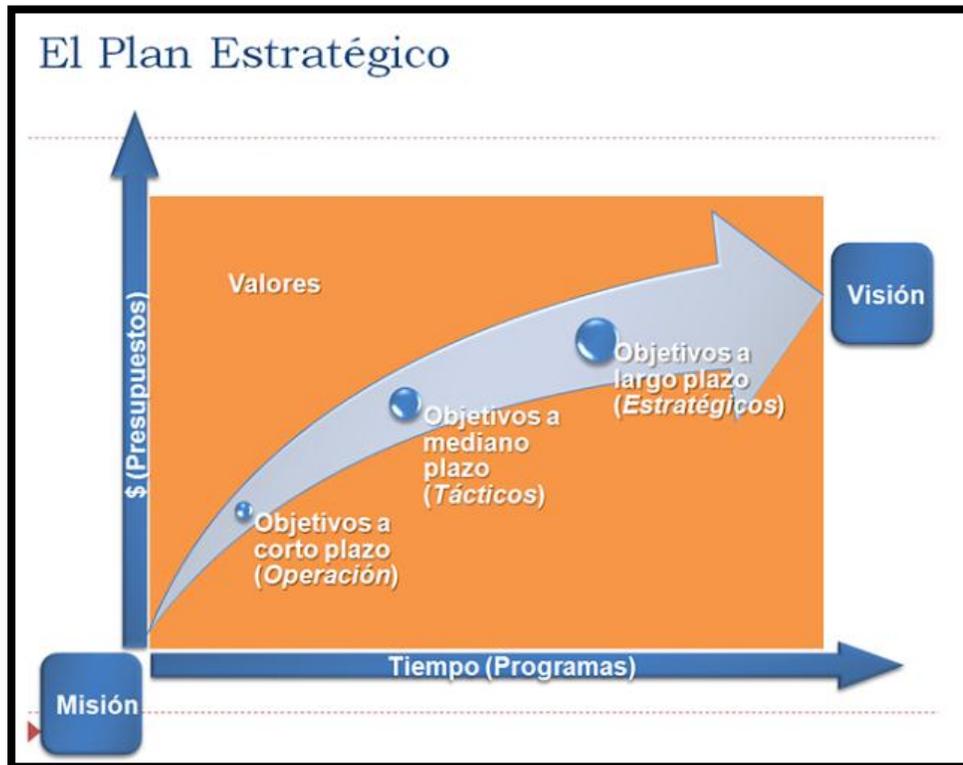


Figura 3.3.1

Misión:

Es concebida como una oportunidad para hacer negocios que una compañía identifica dentro de un contexto de necesidades, ¿Cómo estamos? y ¿Cuál es la razón de ser de nuestra empresa? ¿Para qué hemos creado a la empresa?.

Responde a la pregunta: ¿Cuál es la razón de ser de la empresa?.

Visión:

Futuro relativamente remoto donde la empresa se desarrolla en las mejores condiciones posibles de acuerdo a los sueños y esperanzas del propietario o director ejecutivo. ¿Dónde se quiere llegar?

Responde a la pregunta: ¿A dónde queremos llegar, en dónde nos vemos en el futuro?

Nos da la amplitud del marco de referencia empresarial en el cual nos vamos a desarrollar y se puede enfocar desde dos sentidos.

Stephen Covey nos dice en sus 7 hábitos; *“Las ideas nacen dos veces, cuando las pensamos y cuando las hacemos”, así es la visión. Es lo primero que se piensa y lo último que se consigue en un plan estratégico.*

Objetivos Generales de la Empresa

Tras la realización del diagnóstico y el pronóstico del escenario, se decidirán los objetivos de la empresa que deberán alcanzarse en los próximos años

Estos objetivos deben ser racionalmente alcanzables y deben estar en función de la estrategia que se elija.

Deben ser, de acuerdo con Peter Drucker:

S (Specifics): específicos.

M (Measurables): medibles.

A (Achievables): alcanzables.

R (Realistics): realistas

T (Time related): acotados en el tiempo.

Los objetivos no declarados:

Rentabilidad.

Crecimiento.

Permanencia.

Aunque no se declaran abiertamente nunca dejan de estar en la mente de la alta dirección y de la junta de accionistas. En función de la estrategia que se haya elegido y de los resultados que se esperan conseguir con ella, ya se podrán fijar los objetivos de la empresa.

Estos deben trazarse a:

Corto Plazo, Medio Plazo, Largo Plazo y cada uno de ellos volverá a subdividirse en dos aspectos:

Cuantitativos

Participación de mercado, Ventas, Márgenes, beneficios, Rentabilidad de las inversiones, Otros

Cualitativos

Ambiente laboral, Imagen de empresa, Tecnología propia, Otros

Análisis FODA. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas.

Es un ejercicio que se recomienda lleven a cabo todas las organizaciones ya que nos ayuda a saber en que estado se encuentra y que factores externos la afectan.

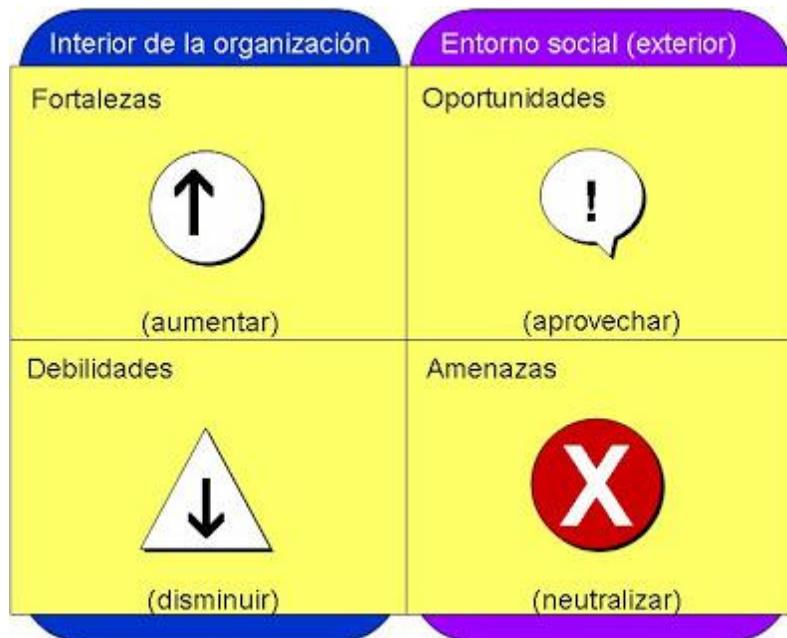


Figura 3.3.2

Permite resolver dos preguntas: ¿qué tenemos? ¿En dónde estamos?, ejemplo:

Fortalezas

Experiencia de los recursos humanos

Procesos técnicos y administrativos para alcanzar los objetivos de la organización

Grandes recursos financieros

Características especiales del producto que se oferta

Cualidades del servicio que se considera de alto nivel

Debilidades

Capital de trabajo mal utilizado

Deficientes habilidades gerenciales

Segmento del mercado contraído

Problemas con la calidad

Falta de capacitación

Oportunidades

Mercado mal atendido

Necesidad del producto

Fuerte poder adquisitivo

Regulación a favor del proveedor nacional

Amenazas

Competencia muy agresiva

Cambios en la legislación

Tendencias desfavorables en el mercado

Acuerdos internacionales

(Planeación Estratégica)

Conclusiones

Las herramientas revisadas del área de conocimiento de la Ingeniería Industrial trabajan de la mano con la administración científica y la administración clásica contribuyendo a una mejor gestión de las empresas y a una mejora continua en las operaciones e interacción de las distintas áreas funcionales de la empresa buscando siempre mejorar los sistemas de negocio y su crecimiento, todo esto para una mayor satisfacción de todas las partes interesadas de la empresa y del ecosistema de negocio.

Capítulo 4. Análisis y Propuesta estratégica del caso de negocio “Azúcar de lao”

Objetivo: Realización de un análisis de la situación actual de la empresa Azúcar de lao y planteamiento de propuesta para la empresa a través de las herramientas de innovación, gestión y mejora del negocio descritas en el capítulo 3.

4.1 Historia y Filosofía de la empresa Azúcar de lao

¿Cómo surge la idea del proyecto Azúcar de Lao?

Dicho proyecto surge cuando Roberto Pedroza siente la inquietud de transmitir sus conocimientos en una disciplina... La salsa cubana, lo cual es un nuevo reto que le daría además, nuevas aptitudes, habilidades y experiencias que le serían muy útiles al realizar sus estudios en el extranjero ya que se trata de una disciplina muy latina. A partir de esto Roberto decide contratar a Ulises como maestro para apoyarlo en las clases, quien después decidió retirarse del proyecto. Erick Llera fue invitado por Roberto a formar parte del equipo de la academia y juntos deciden formalizar el proyecto y nombrar a la academia Azúcar de lao, que tiene su significado de las palabras **azúcar**: por la frese azúcar que dicen en cuba; la cual significa dulce, sabor y **de lao** que quiere decir de lado, como cuando uno baila de lao o de lado.

Inspirados en esas frases cubanas, después de varios meses logran conseguir un considerable número de alumnos, sin embargo, a los 9 meses de haber arrancado Roberto abandonó el proyecto por una oportunidad de estudios en el extranjero, y Erick, quien queda al liderato de la misma decide invitar a Felipe Aguilar, Jonathan y a otros chicos para apoyarlos en las clases. Después de un año de estar ausente, en enero de 2012, Roberto, Erick, y Felipe retomaron el proyecto. Actualmente son los directores y administradores de la misma.

¿Qué es Azúcar de Lao?

Azúcar de lao es un espacio de enseñanza, cuyo principal objetivo es difundir conocimientos de salsa cubana, a través de un buen ambiente divertido, alegre, con mucho ritmo y sabor.

¿Cuál es la misión de Azúcar de Lao?

Difundir, enseñar y promover el casino o salsa cubana como una disciplina para crear espacios alegres y divertidos; que además le brinden a la gente beneficios como un estilo de vida más sano, conocer gente, desarrollar habilidades de coordinación y liberar el estrés de las actividades rutinarias.

¿Cuál es la visión de Azúcar de Lao?

Ser reconocida como una academia de salsa cubana con un excelente nivel de enseñanza y baile, además de un excelente trato con la gente en un ambiente muy amigable, sano, alegre y divertido.

¿Quién funda Azúcar de Lao?

Roberto Pedroza y Erick Llera

¿Cuándo se fundó la academia?

En Julio del 2010

¿Con qué objetivos se fundó?

Con los objetivos de crear una empresa solida, divertida con mucha pasión que nos ayudara a crecer en todos los sentidos, dancístico, económico, personal, espiritual y social

¿Quiénes son los directores?

Erick Llera, Roberto Pedroza, y Felipe Aguilar

¿Han cambiado? ¿Por qué?

Sí, como lo mencioné anteriormente debido a situaciones personales y de oportunidades en el ámbito profesional de parte de los miembros de la academia y a la necesidad de crecer.

¿El proyecto Azúcar de Lao se ha llevado a otros lugares?

Roberto Pedroza tuvo la oportunidad de brindar clases en Sídney Australia, dentro de la Universidad Tecnológica de Sídney como parte de las actividades culturales de la universidad y en las instalaciones de Latin Dance Australia y Picante Latin Dance, las cuales son otras academias que le abrieron el espacio a Roberto para enseñar un poco de salsa cubana. Una gran experiencia dar clases en otro idioma y con gente de culturas muy diferentes.

Valores de la empresa

Pasión por el baile y la enseñanza, Confianza, Amabilidad, Respeto, Comunicación, Diversión, Paciencia, Trabajo en equipo, Sabor.



4.1.0 Baile en Australia

4.2 Análisis de la situación actual de la Academia de baile Azúcar de lao

El análisis descrito a continuación tiene como objetivo estudiar y analizar la situación actual de la empresa “Azúcar d lao” y con ello poder detectar la principal problemática del negocio. Las herramientas utilizadas son algunas de las descritas en el capítulo 3 y forman parte del campo de la Ingeniería Industrial y el Modelo Canvas como herramienta de Innovación de negocios.

- Análisis de Calidad en el servicio
- Análisis de la Administración de la empresa
- Análisis FODA
- Análisis del Modelo CANVAS

Análisis de Calidad en el servicio

A continuación se describirán los procesos más importantes en lo que se refiere al área de calidad en el servicio.

Elementos tangibles

- ✓ La clase tiene buena aceptación de los clientes
- ✓ Existe buen ambiente y buena relación entre alumnos y maestros.
- ✗ La presentación de los maestros podría ser mejor con uniformes o playeras
- ✗ No se tienen por escrito los beneficios del servicio
- ✗ Algunas zonas del estudio no están pintadas y decoradas.
- ✗ La iluminación en el Salón A podría ser mejor.
- ✗ No existe buena ventilación
- ✗ Los baños están un poco pequeños
- ✗ El piso no es el ideal para actividades de baile
- ✓ El nivel de enseñanza es bueno

Cumplimiento de promesa

- ✓ Los clientes nos dan buena retroalimentación de las clases
- ✓ Un 80% de los clientes regresan lo cuál es un buen indicador de la calidad del servicio.
- ✓ El aprendizaje de los alumnos se ve reflejado en su baile y sus habilidades después de unos meses de acudir a clases.

Actitud de Servicio

- ✓ Se les brinda atención y buena actitud a todos los clientes
- ✓ No ha habido muchos comentarios malos acerca del servicio
- ✓ Los empleados y maestros siempre están a la disposición de atender a los alumnos.

Competencia del personal

- ✓ Se tiene conocimiento y dominio del producto que se ofrece
- ✓ Se le brinda buena atención a la gente.
- ✓ No se tienen documentos de los beneficios del producto
- ✓ Se le inspira confianza al cliente del producto ofrecido
- ✓ Los maestros tienen experiencia en la enseñanza del ritmo

Empatía

- ✘ El local se encuentra un poco escondido
- ✘ No se tienen por escrito todos los beneficios del baile
- ✘ No se cuenta con personal de atención telefónica todo el día.
- ✓ Se les regala agua natural para refrescarse después de cada clase.
- ✘ No se cuenta con la venta de productos refrescantes y alimentos prácticos para los clientes que no alcanzan a comer.
- ✘ No se tienen encuestas para conocer los gustos y preferencias del cliente.

Análisis de la administración de la empresa

El Análisis realizado abarca las siguientes áreas funcionales:

- Administración de recursos humanos.
- Administración de la producción u operaciones
- Administración comercial (marketing o mercadotecnia).
- Administración financiera o Finanzas corporativas.

A continuación se realizará un análisis de cada una de las áreas funcionales de la organización en el cuál se señalarán las observaciones de la siguiente manera:

- ✘ Fortalezas, oportunidades o ventajas actuales del área funcional
- ✓ Debilidades, problemas o desventajas del área funcional

- Administración de recursos humanos.

La plantilla actual de maestros en la Academia cuenta con cinco integrantes, quienes imparten cinco niveles desde el nivel básico, pasando por el intermedio y llegando hasta avanzados. La plantilla laboral actual está conformada por Erick Llera, Areli Hurtado, Jonathan Marín, Fernando Castañeda, Héctor Felipe Aguilar y Roberto Pedroza, todos ellos con al menos 3 años de experiencia en la impartición de clases.

La academia cuenta con un equipo de presentaciones que ha participado en diversos concursos y exhibiciones locales que promueven la salsa cubana en México. Además trabaja en el constante crecimiento y aprendizaje tanto de los alumnos como de los maestros, buscando siempre el pulir y mejorar el baile de toda la comunidad de la Academia a través de nuevos talleres y cursos de diferentes ritmos.

A pesar de tener un buen clima laboral, existen algunas problemáticas referentes al sistema de gestión de recursos humanos en lo que se refiere a selección, integración, capacitación y desarrollo, análisis y descripción de puestos, motivación, evaluación y desempeño, y finalmente, un programa de incentivos y beneficios.

Problemática principal:

Diseño de la Estructura Organizacional

La estructura organizacional actual de la academia Azúcar de lao es la siguiente

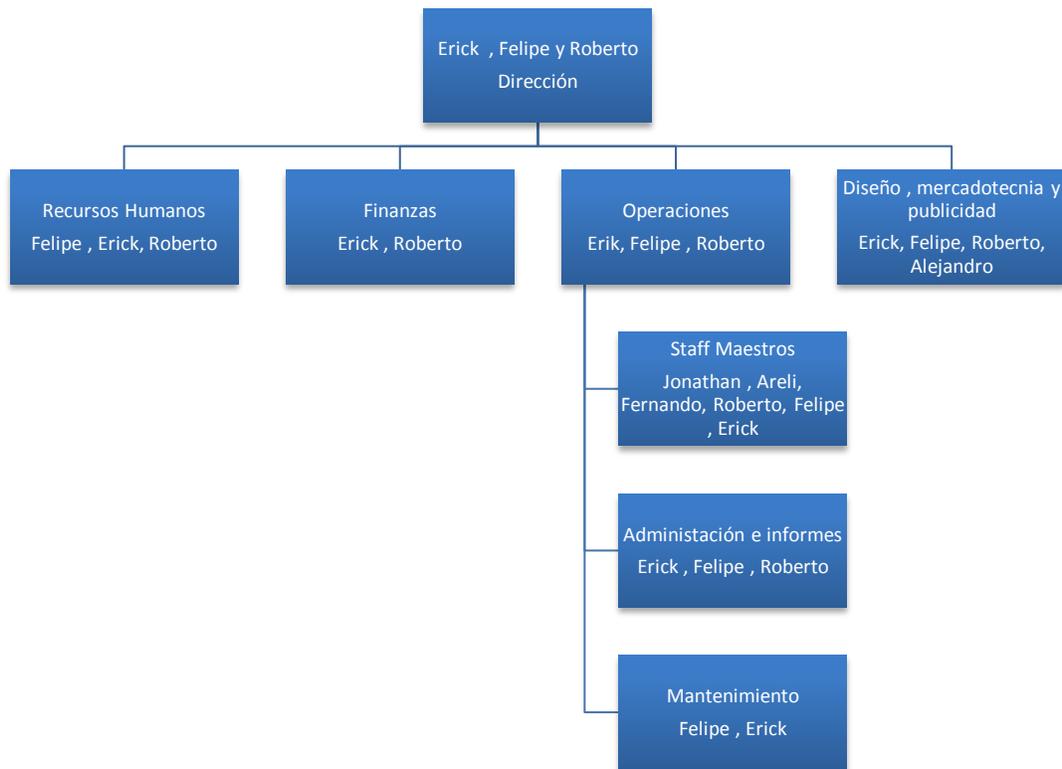


Figura 4.2.2.0 Organigrama

Problemática:

- ✗ No existe un responsable de cada área
- ✗ No están definidas las tareas y las metas de cada área
- ✗ No hay una planeación de cada área
- ✗ No existe personal administrativo para apoyo en tareas auxiliares.

Observaciones:

Sistema de Selección de Recursos Humanos

- ✓ No existe una descripción de puestos documentada y por lo tanto no se tiene un sistema de reclutamiento organizado.
- ✓ No se tienen propuestas para los empleados donde se describan los beneficios económicos y profesionales.

Integración y bienvenida de recursos humanos

- ✗ No se cuenta con un plan de integración para reducir el shock y la adaptación de los nuevos empleados en la empresa.
- ✗ No se tiene una actividad de bienvenida para integrar al equipo de trabajo y por lo tanto el clima laboral no es el óptimo.

Análisis y Descripción de Puestos

- ✗ No existe ninguna documentación dónde se describa el puesto y las responsabilidades de cada miembro de la organización. Esto puede traer problemas en el sistema de reclutamiento y en la operación al dar la clase.
- ✗ No existen herramientas y materiales para dar las clases y por lo tanto los maestros operan con libre cátedra. Esto ocasiona un descontrol y confusión de los alumnos respecto a lo que se está enseñando y por lo tanto la tasa de deserción es mayor.

Capacitación y crecimiento profesional

- ✓ Se tienen algunos cursos extras de ritmos como son, afrocubanos y rumba que contribuyen al crecimiento de los alumnos y maestros.
- ✗ Dado que los maestros no trabajan de tiempo completo, es difícil que participen en las actividades de capacitación y crecimiento profesional.
- ✗ No se tiene un plan de crecimiento profesional y económico, esto tiene consecuencias en la pérdida de maestros por falta de aspiraciones dentro de la organización.
- ✗ No existe presupuesto para capacitación y desarrollo de personal.

Evaluación y desempeño de los Recursos Humanos

- ✗ No se cuenta con ninguna métrica o sistema para evaluar a los miembros de la organización en términos cualitativos o cuantitativos. Debido a esto no se tiene una media y no se mide ningún parámetro del desempeño ni de los resultados como la tasa de retención de cada maestro hacia los alumnos.
- ✗ No se tienen herramientas ni técnicas para mejorar el desempeño de los miembros de la organización.
- ✗ A pesar de las carencias de programas y sistemas, los maestros muestran agrado y conformidad con su trabajo.

Sistema de Remuneración

- ✗ Los salarios no son muy altos debido a los precios de las clases y a la tasa de retención de cada grupo.
- ✗ No hay una comunicación óptima con los maestros para mantenerlos motivados y brindarles coaching para que crezcan profesionalmente, personalmente y económicamente.
- ✗ El salario del maestro no es malo, sin embargo podría mejorar
- ✗ No existen actividades de integración y beneficios extra a los empleados para mantenerlos motivados y sentirse parte del equipo.
- ✓ El trato y la relación con los maestros siempre ha sido muy buena, lo que representa una oportunidad para mejorar aún más el sistema de trabajo.



Figura 4.2.2.1 Presentación competencia Mama Rumba

➤ Administración de operaciones

A continuación se describirán los procesos más importantes en lo que se refiere al área de operaciones de la empresa.

Diseño del producto y servicio

¿Qué producto o servicio se debe ofrecer?

¿Cómo se deben diseñar estos productos o servicios?

Actualmente se tiene sólo el producto de clases de salsa cubana el cuál se vende por clase, por paquete de clases o por talleres especializados de 10 sesiones.

Observaciones:

- ✘ El producto carece de especificaciones y de una descripción cuantitativa o cualitativa de cómo debe ser la clase
- ✓ La gente ha demostrado aceptación por el producto
- ✘ No se tiene un plan de estudios por cada nivel y no está documentado el material que se debe enseñar en cada uno de los niveles.
- ✘ No existen políticas de atención al cliente.
- ✘ La clase de salsa cubana ha demostrado ser exitosa y venderse fácilmente.

Procesos

¿Qué procesos se requieren para brindar el producto o servicio?

¿Qué equipo se requiere para brindar el producto o servicio?

- ✘ No se tiene un plan previo para dar la clases
- ✘ No se tiene un sistema de aprendizaje por niveles documentado y donde se evalué el aprendizaje de los alumnos.
- ✘ El sistema de enseñanza es bueno, sin embargo hay problemas por la dispersión de niveles de los alumnos en cada nivel y esto ocasiona pérdidas de alumnos.
- ✘ La instalaciones carecen de adecuada ventilación
- ✘ La ubicación del local no es la óptima, no se encuentra en avenidas principales.

- ✘ No se tiene un software para administrar la empresa en cuanto a los horarios de las clases y cupo máximo de alumnos por grupo.
- ✘ El proceso de cobranza es muy ineficiente ya que se acumula toda la gente al finalizar la clase y por ello no se tiene un control de cuantos alumnos pagaron su clase.
- ✘ No se tiene una base de datos actualizada de todos los alumnos actuales.
- ✘ No existe un plan de mantenimiento de las instalaciones.
- ✘ No se tiene un responsable del área de mantenimiento.
- ✓ Se cuenta con un equipo de audio

Capacidad

- ✘ No existe una medición de la capacidad de alumnos por maestro y por espacio para una mayor calidad de la clase.
- ✘ No se tiene un control de la cantidad de personas que caben en las instalaciones

Inventarios

- ✘ Respecto a este tema no se tienen grandes compras a proveedores más que algunas para artículos publicitarios y vestimentas para presentaciones.
- ✘ No hay un plan para contratación de nuevos maestros para nuevos proyectos o en caso de que lleguen nuevos alumnos.

De acuerdo al análisis anterior podemos deducir que existen algunos problemas en cuanto a la logística interna y que pueden ser atacados con algunas estrategias de administración de operaciones para reducir la tasa de deserción de alumnos e incrementar la calidad del servicio.

- Administración comercial (marketing o mercadotecnia).

Investigación de Mercados

- ✘ No se tienen datos concretos del mercado de clientes de las clases que ofrece la academia.
- ✘ No se ha realizado una investigación de mercado referente a clientes, competidores o mercado para conocer las preferencias, motivaciones, actitudes o intenciones de los clientes.

- ✘ El precio del producto se definió con base en la competencia y sólo ha aumentado 5 pesos desde el 2011.
- ✘ No se ha aplicado ningún tipo de técnica de estudios
- ✘ El cliente ha demostrado gusto por el producto principal que es clases de salsa cubana.

Análisis de las 4 p's

Producto

“Cualquier bien o servicio que se puede ofrecer a un mercado para su adquisición, uso o consumo”

El producto que ofrece la academia se encuentra dentro del ramo de entretenimiento y es un servicio especializado.

Características

- Características cualitativas del Producto o servicio
 - Clase dinámica y divertida
 - Enseñanza de baile del ritmo salsa cubana
 - Baile en pareja, pasos sueltos y técnica para soltura corporal.
 - Música Salsa en toda la clase
 - Muy social y liberadora de estrés
 - Marca Azúcar de lao con 4 años en el mercado
 - Logo con buen diseño
- Características Cuantitativas del Producto.
 - Duración 1.5 horas
 - Alumnos promedio por clase 50
 - 5 niveles de enseñanza

Debilidades:

- ✘ Salón muy lleno
- ✘ Falta de ventilación
- ✘ Falta de orden al impartir las clases y el contenido de cada uno de los niveles no tiene estructura revisada y por escrito
- ✘ Maestros no llevan uniforme
- ✘ Alumnos no llevan uniforme
- ✘ Iluminación
- ✘ Ventilación deficiente
- ✘ Se mezclan las voces de los maestros entre grupos

- ✘ Marca en proceso de registro

Fortalezas:

- ✓ Clase muy alegre y divertida
- ✓ Buena atención y experiencia en la enseñanza por parte de los maestros
- ✓ Precio accesible
- ✓ Ambiente familiar, jovial y relajado
- ✓ Buen posicionamiento de marca
- ✓ Logotipo está relacionado con el servicio brindado

Beneficios del servicio:

- Desestrés
- Ejercicio
- Desarrollo de coordinación
- Expresión corporal
- Mayor autoestima
- Control corporal
- Desarrollo personal y espiritual
- Diversión
- Socializar y encontrar pareja

Precio

- El precio se definió con base en los precios promedio del mercado
- El precio actual es de \$60 pesos por clase

Debilidades:

- ✘ El precio bajo ocasiona un mayor volumen de venta
- ✘ Es difícil pagarle más a los maestros por precio relativamente bajo
- ✘ Debido a la acumulación de gente se reduce la calidad de la clase por ruido excesivo y desorden.

Fortalezas:

- ✓ Precio accesible eleva el volumen de venta

Plaza

El local dónde actualmente se imparten las clases está ubicado en la colonia Portales en la calle de Alhambra #813 a espaldas del metro ermita.

Debilidades:

- ✗ El lugar está un poco escondido
- ✗ Tiene un solo acceso por una avenida grande que es calzada de Tlalpan
- ✗ Existe un riesgo de molestia con los vecinos por exceso de ruido.
- ✗ La renta del local es relativamente económica.
- ✗ El tamaño del local es de aproximadamente 200 m².
- ✗ Existe oportunidad de atender a 120 alumnos en un solo horario.

Fortalezas:

- ✓ Se pueden abrir más grupos y más horarios debido al espacio
- ✓ Se pueden realizar ensayos y preparar coreografías o material para las clases
- ✓ Existe la posibilidad de integrar otras clases debido al tamaño y capacidad de los salones.

Promoción

Es la estrategia para dar a conocer un producto o servicio

Estrategias actuales

- Recomendación de boca en boca entre alumnos
- Flyers en la zona
- Tarjetas de cortesía para invitados de alumnos existentes
- Eventos y fiestas de la academia

Debilidades:

- ✗ La efectividad de los flyers no es óptima, 1 de cada 1000 personas que lo reciben acuden.
- ✗ No se tiene presencia tan fuerte en medios web
- ✗ Presentaciones en eventos, congresos y ferias.

Fortalezas:

- ✓ Los clientes nos recomiendan por su gusto por la clase
- ✓ Las presentaciones y eventos en congresos y ferias contribuyen al crecimiento.

Análisis del cliente

Cientes

- Gente entre 18 y 45 años
- Preferencia por el arte, música y diversión
- Gusto por la Música cubana y latina
- Gente interesada en socializar y conocer gente
- Parejas interesadas en aprender a bailar
- Oficinistas que buscan liberar estrés y hacer ejercicio.
- Gente económicamente activa

Análisis de Competidores

El mercado de la salsa cubana ha crecido exponencialmente durante los últimos tres años con una gran cantidad de academias nuevas que imparten la disciplina de la salsa cubana. Entre ellos algunas de las academias más populares en el Distrito Federal y que poseen la mayor parte de la cuota del mercado son las siguientes:

- Timba casino
- Con sabor a timba
- Asere que bola
- CMV con ritmo
- Salsa con ritmo
- Salsafición
- Dale con tumbao
- Emporio salsa
- Salsa candela

En la siguiente tabla se describirá un análisis de la competencia con base en los siguientes puntos

- Tamaño de la empresa
- Instalaciones
- Precio del producto
- Propuesta de valor y diferenciación

- Calidad de sitio web y publicidad
- Calidad de la clase y enseñanza.

Academia	Timba Casino	CMV con ritmo	Salsafición	Azúcar d lao
No. de horarios por semana	8	7	19	3
No aprox de alumnos.	250	140	350	50
Instalaciones	Están ubicados en un bar mamarumba y por lo tanto la gente llega con facilidad. Buen equipo de audio.	Estudio con duela, un poco antiguo con algunas deficiencias, sin embargo tiene espejos y equipo de audio bueno.	Buena calidad, cuenta con tres sucursales y todas con buenas ubicaciones.	Buena calidad, sin embargo, carece de buena ventilación, equipo de sonido bueno.
Precio del producto	\$90 por clase	\$80 por clase	\$120	\$55

Propuesta de valor y diferenciación	Conocido en el medio, liderado por un cubano y con presencia internacional	Presencia internacional, con coreografías en congreso y eventos. Clases muy dinámicas y divertidas	Cuenta con muchas sucursales y con una buena administración y enfoque en el crecimiento. Organización de eventos y viajes a cuba.	El precio de las clases es accesible y esto ha hecho que crezca el grupo, además de ofrecer clases de calidad.
Calidad de sitio web y publicidad	Muy buena calidad y diseño de medios impresos	Buena calidad http://www.cmvconritmo.com/	Buena calidad http://salsaficion.com/	Actualmente en rediseño
Calidad de la clase y enseñanza.	Muy Buena calidad y experiencia de más de 10 años en el mercado.	Muy buena, 7 años de experiencia y con constante capacitación en cuba y en el extranjero.	Buen nivel de enseñanza. Tienen 6 años de experiencia en el mercado y con algunos cubanos enseñando.	El nivel de enseñanza es muy bueno y se tienen 3 años de experiencia. No cuenta con experiencia internacional

Existen muchas debilidades respecto a la competencia tanto en los años de experiencia en enseñanza y como academia, sin embargo “Azúcar de lao” tiene muchas fortalezas y muchas áreas de oportunidad que podrían ayudar a crecer el proyecto.

Indirectamente existen también otras actividades similares tanto de trabajo físico, espiritual y anti-estrés como: yoga, zumba, reiki, artes marciales, karate, gimnasios y clubes deportivos. El mercado de todas estas disciplinas varía con el tiempo y con la popularidad de las mismas en cada época.

Para el caso de la salsa cubana por el crecimiento que ha tenido en los últimos años la tendencia parece indicar que el tamaño del mercado continuará expandiéndose en los próximos años, además de un crecimiento continuo de la industria de la salud y el bienestar en México.

Conclusiones.

El servicio y producto que brinda la academia “Azúcar de lao” es muy bueno, sin embargo, existen muchas áreas de oportunidad en diversos temas que podrían agregarle valor a la clase. La organización, otros medios de publicidad y rediseñar el sistema de enseñanza son algunos de los temas que se podrían mejorar.

“Creemos que la academia ha logrado un crecimiento considerable debido a un buen servicio y actitud con la gente, una clase divertida y un buen ambiente entre la gente son algunas de las características de la academia”
(Roberto Pedroza, 2013).

Análisis Financiero

El siguiente análisis se realizó con la información proporcionada por los socios de la academia “Azúcar d lao” y nos muestra el desempeño financiero de la academia durante el periodo comprendido del 01 de enero al 31 diciembre del 2013.

EJERCICIO FINANCIERO 2013	<i>M1</i>	<i>M2</i>	<i>M3</i>	<i>M4</i>	<i>M5</i>	<i>M6</i>	<i>M7</i>	<i>M8</i>	<i>M9</i>	<i>M10</i>	<i>M11</i>	<i>M12</i>
<i>Ingreso por clases totales por mes</i>	\$17,600	\$17,600	\$17,600	\$26,400	\$26,400	\$35,200	\$30,800	\$22,000	\$22,000	\$19,800	\$19,800	\$17,600
<i>Otros ingresos por eventos , clases particulares y coreografías</i>	\$3,200	\$3,500	\$3,500	\$3,500	\$3,500	\$3,500	\$3,500	\$3,000	\$3,000	\$3,400	\$3,000	\$3,000
<i>Total</i>	\$20,800	\$21,100	\$21,100	\$29,900	\$29,900	\$38,700	\$34,300	\$25,000	\$25,000	\$23,200	\$22,800	\$20,600
Total de ingresos anuales	\$312,400											

EGRESOS												
<i>Alquiler de local</i>	\$6,500	\$6,500	\$6,500	\$6,500	\$6,500	\$6,500	\$6,500	\$6,500	\$6,500	\$6,500	\$6,500	\$6,500
<i>Ropa y accesorios</i>	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300
<i>Gastos de publicidad y promoción</i>	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200
<i>Salario de maestros</i>	\$2,400	\$2,400	\$2,400	\$2,400	\$2,400	\$2,400	\$2,400	\$2,400	\$2,400	\$2,400	\$2,400	\$2,400
<i>Sueldos de socios</i>	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000
<i>Pagina web</i>	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200
<i>Total</i>	\$17,600	\$17,600	\$17,600	\$17,600	\$26,400	\$35,200	\$44,000	\$30,800	\$26,400	\$26,400	\$26,400	\$26,400
Total de egresos anuales	\$259,200											

<i>Resultados antes de impuestos</i>	<i>\$53,200</i>
<i>Impuestos</i>	<i>\$15,960</i>
<i>Resultado neto</i>	<i>\$37,240</i>
<i>Margen de utilidad neta sobre ventas</i>	<i>11.92%</i>

Durante el año 2012 la academia recibió una utilidad promedio de 4,59% e ingresos anuales de \$208,180.00 pesos. En el año 2013 los ingresos fueron de \$312,400 y con una utilidad neta del 11.9% lo cual representa un aumento de un 7.31 % respecto al año anterior. Los resultados no han sido malos, sin embargo, se podrían trabajar estrategias de crecimiento y fondeo para incrementar la utilidad en los próximos ejercicios. En el modelo de negocio actual de la academia, los principales costos son para cubrir la renta del local, sueldos de socios, sueldos de maestros y gastos de publicidad. A pesar de que la academia comenzó con un promedio de 40 alumnos por clase, esta cifra aumentó a 60 para el final del año, por lo tanto, se tuvo un crecimiento considerable.

Debilidades:

- ✗ No se tienen estados financieros mensuales, ni anuales.
- ✗ No se lleva un control documentado de gastos e ingresos
- ✗ No se cuenta con un fondo para futuros proyectos y crecimiento.
- ✗ No se cuenta con estrategias de financiamiento para incentivar el crecimiento.

Fortalezas:

- ✓ No existen pérdidas en el negocio
- ✓ Los gastos fijos representan el 40% sobre la venta mensual
- ✓ Existe posibilidad de aprovechar el espacio para otras actividades.
- ✓ Existe posibilidad de incrementar los ingresos.

Análisis FODA

El siguiente análisis FODA se realizó con el objetivo de detectar la situación actual de la empresa enfocando el análisis a la situación del mercado, la operación interna y el producto o servicio que brinda la academia.

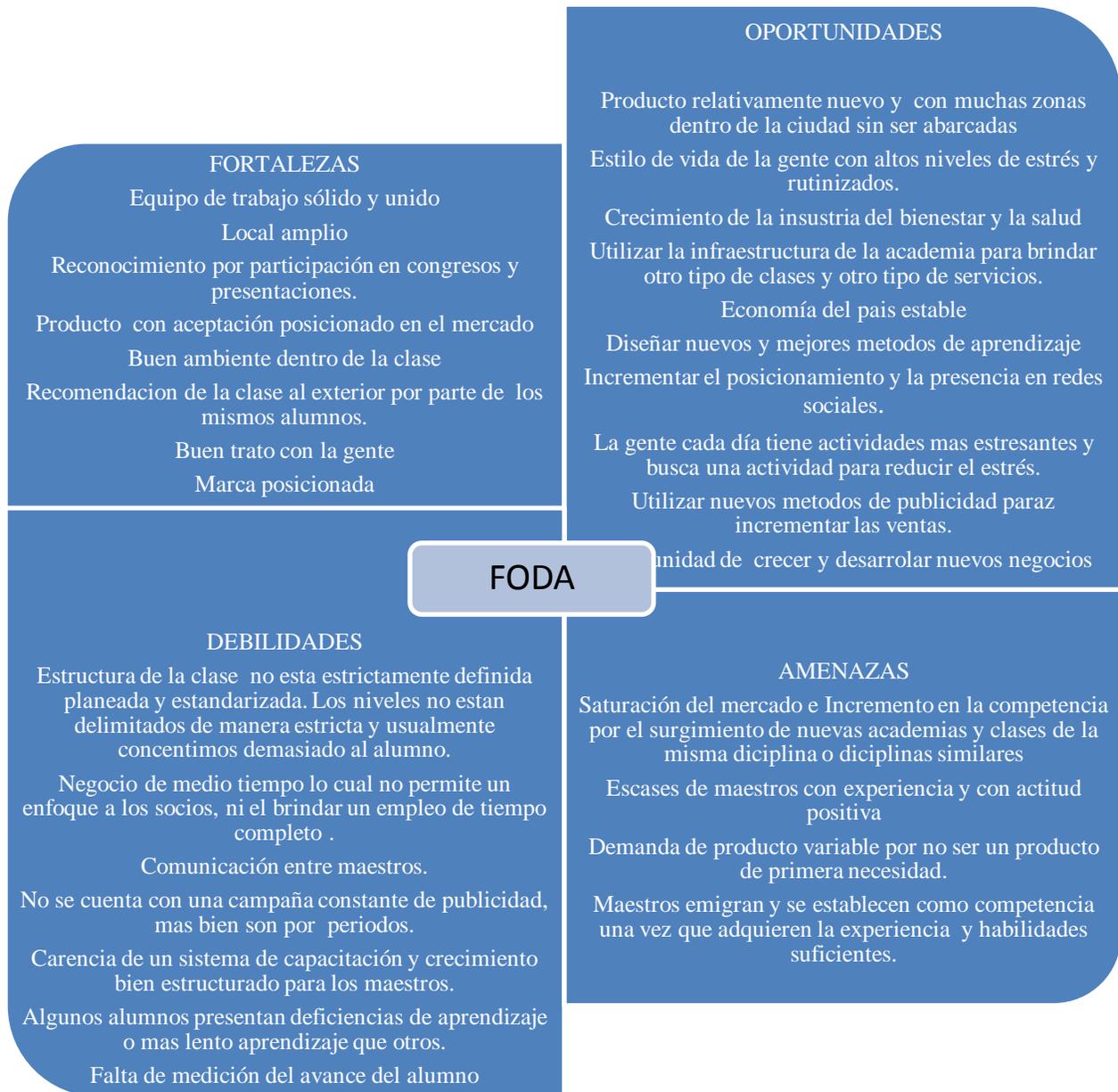


Figura 4.2.2.2 FODA

4.3 Análisis del modelo de negocios CANVAS actual de Azúcar de lao

Utilizando la metodología expuesta en el capítulo 2, a continuación se presentará el modelo de negocios CANVAS de acuerdo a la situación actual de la Academia de baile Azúcar de lao. El siguiente modelo nos brinda una perspectiva diferente en términos cualitativos de la situación actual del negocio.

1. Segmento de Clientes

- Gente con un promedio de entre 20 y 50 años que gusta de la convivencia social, la música latina y particularmente la cubana, el arte, el baile, la actividad física, la convivencia. Este segmento representa una población total de 25.16 millones de habitantes en todo el país, la población que nos interesa es la localizada en el distrito federal, particularmente en la delegación Benito Juárez.
- La población total en la Delegación Bénito Juárez es de 385,439 habitantes y el segmento entre 20 y 50 años representa un 45% de la población total de esta delegación que se traduce en un segmento total de 173,492.55. Esto significa que el porcentaje que atiende la Academia actualmente es del 0.00034%.

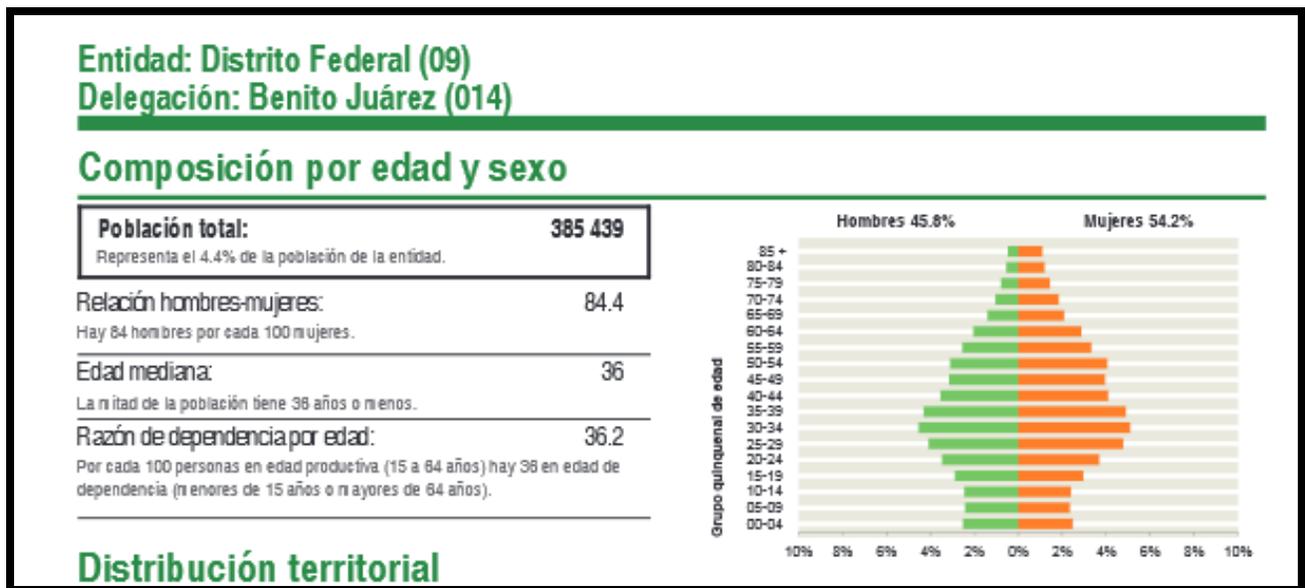


Figura 4.3.0 INEGI 2010

- Empleados de oficina, estudiantes o empresarios que buscan un espacio de diversión y desestrés debido a su estilo de vida rutinizado.
- Personas mayores con gusto e interés por el baile.
- Gente que busca un cambio a través de una actividad diferente y conocer gente nueva.
- Gente con malas experiencias en relaciones amorosas que busca un nuevo espacio para relacionarse, despejarse, así como parejas que les interesa divertirse y aprender a bailar.
- Gente con problemas para bailar, introvertida y sin mucho talento en el baile social y que buscan mejorar sus habilidades para poder integrarse en fiestas o eventos sociales.

2. Propuesta de Valor

Productos

- Clases de salsa cubana abiertas al público en general
- Diseño de coreografías para eventos.

Beneficios y Características del Producto

- Un espacio alegre y de mucha convivencia en el cual se imparte una disciplina muy divertida e interesante que les permite pasar un excelente rato, mientras aprenden.
- Servicio de alta calidad y buen precio.
- Excelente ejercicio cardiovascular; aumenta nuestra capacidad pulmonar, la flexibilidad y firmeza de los músculos; educa nuestros hábitos posturales,
- Bailar aumenta los niveles del llamado colesterol bueno (HDL) y disminuye los del malo (LDL). A las personas con diabetes, además, les ayuda a controlar el nivel de glucosa en sangre.
- Trabajo de equilibrio y coordinación.
- Entretenimiento y un estupendo ejercicio físico
- El baile une. Personas muy diferentes, de procedencias diversas pueden moverse al ritmo de una misma pieza. Esto abre la mente y expande el espíritu.
- Antes de bailar en público, la persona cuida de su aspecto.
- Gracias al subidón de endorfinas propiciado por el baile, estamos de mejor humor y combatimos eficazmente el estrés.

3. Canales

Comunicación y publicidad

- Google ads
- Página de Facebook
- Tarjetas de presentación en eventos y bares de salsa
- Recomendaciones de los alumnos actuales
- Presentaciones en eventos
- Lonas y banners con vista a la calle
- Página web www.azucardelao.com (actualmente en rediseño)
- Fiestas y eventos de convivencia y baile social
- Evento de aniversario de azúcar de lao
- Presentaciones en congresos, competencias y eventos de salsa cubana

Evaluación y retroalimentación de servicios

- Cuestionario de evaluación interno con alumnos para retroalimentación de nuestros servicios
- Comentarios de los alumnos al finalizar cada clase.

Compra

- La clase se puede comprar y tomar directamente en las instalaciones.
- Existe la opción de clases particulares y el medio de compra sería contactarnos vía telefónica, correo electrónico o directamente en la sucursal Alhambra.

Entrega

- La entrega del producto se lleva a cabo en la sucursal Alhambra para el caso de las clases normales y para clases o servicios particulares se acude a la ubicación que demande el cliente.

Soporte post compra

- Hasta ahora el soporte se brinda al terminar o iniciar la clase y el cliente nos puede consultar para cualquier duda o aclaración de lo visto en la clase.

4. Relaciones con los clientes

- La relación con los alumnos en Azúcar de lao es personalizada en el aspecto de brindar información sobre la clase, servicios de la academia y la asistencia en cuanto a dudas después de lo enseñado durante la clase. El servicio durante la clase es menos personalizado debido al tamaño de los grupos de entre 10 y 30 alumnos por grupo.
- La academia siempre busca mantener el buen ambiente y una relación cercana y de confianza con el cliente, es por ello que siempre se busca mantener una relación de amabilidad y atención con todos los alumnos e inclusive con algunos de amistad.

5. Canales de ingresos

- Ingresos por cuota cobrada a los alumnos por cada clase
- Ingresos por boletaje de eventos y fiestas de baile social
- Cuotas periódicas por montaje de coreografías y clases particulares

6. Recursos Clave

- Habilidades de comunicación, enseñanza y dancísticas de los maestros
- Establecimiento bien ubicado
- Ambiente alegre y divertido
- Buena música y equipo de sonido adecuado
- Publicidad y campañas de comunicación originales y creativas

7. Actividades Clave

- Dar una clase dinámica, divertida y con un buen contenido de aprendizaje, son elementos básicos para conseguir la satisfacción de los alumnos.
- Mantener un estilo de baile y una marca propia original y diferente
- Brindar atención y un buen servicio a todos los clientes.
- Mantener un precio accesible y un buen producto.
- Ofrecer instalaciones apropiadas para llevar a cabo la clase
- Llevar a cabo continuamente campañas de comunicación y publicidad adecuadas para llegar al mercado objetivo.

- Establecer y mantener una relación de atención y amabilidad con los clientes.
- Mejorar y renovar el contenido de la clase continuamente.
- Realizar continuas presentaciones en eventos y festivales de arte, cultura y no relacionado para promover la academia y mantener la competitividad dancística de la misma.
- Capacitación y continuo crecimiento en el ámbito dancístico.

8. Sociedades Clave

- Actualmente se tiene relación con otras academias y establecimientos que promueven la salsa cubana en México con el fin de mantener un vínculo para la participación y mantener la competitividad de la academia.

9. Estructura de Costos

- Alquiler del local para la impartición de las clases.
- Salarios de maestros.
- Impresión y elaboración de materiales.
- Campañas de publicidad y comunicación.
- Cursos de capacitación y entrenamiento dancístico.

CANVAS Actual de Azúcar de lao

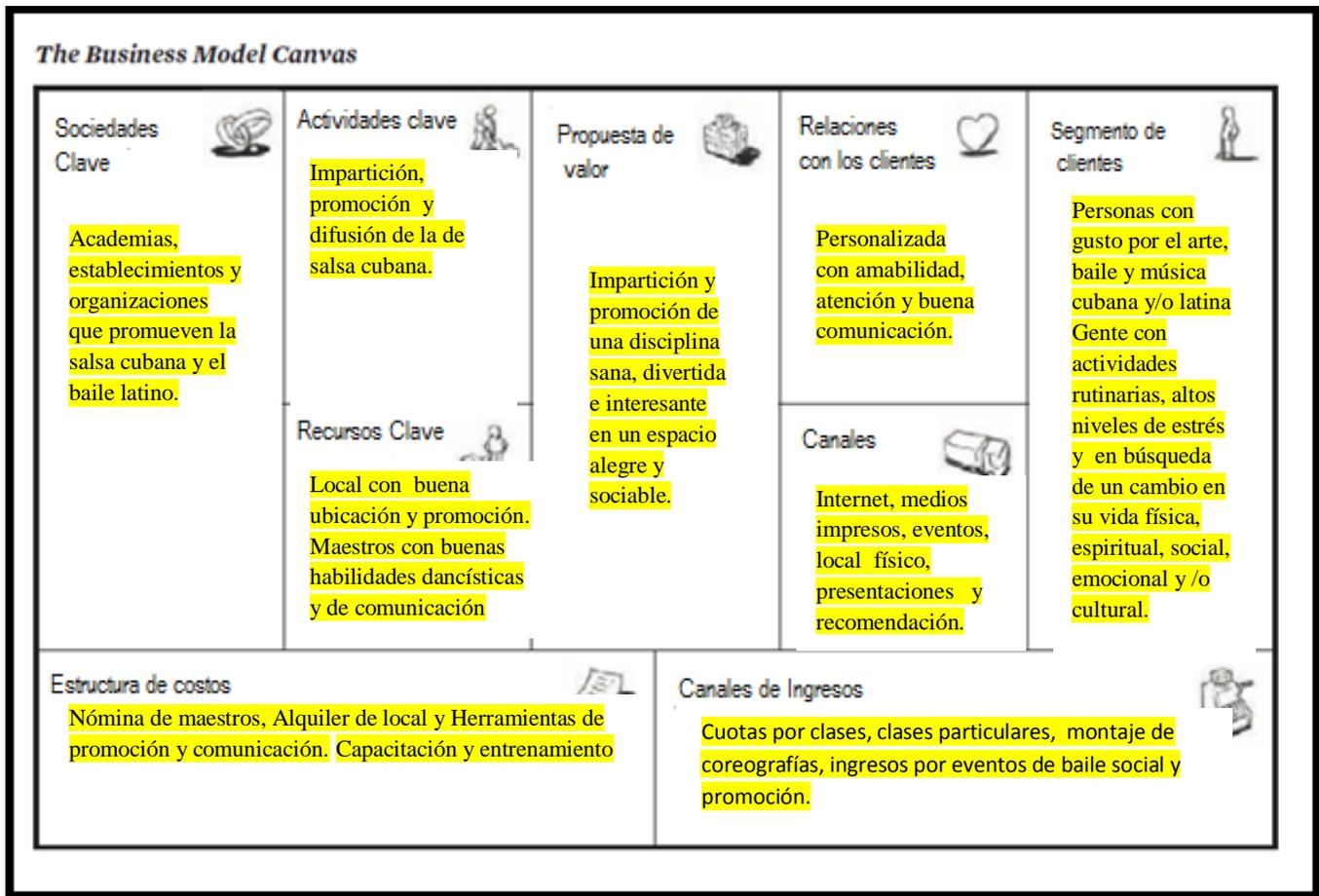


Figura 4.3.1 CANVAS Actual Azúcar de lao

Técnicas de la metodología CANVAS aplicadas al modelo actual de Azúcar de lao

Una vez analizada la situación actual de la academia Azúcar de lao utilizaremos las herramientas propuestas por la Metodología de diseño e implementación del modelo CANVAS en la Academia Azúcar de lao para la elaboración de una propuesta de innovación y mejora, así como escenarios futuros de un modelo de negocio para la Academia Azúcar de lao utilizando las seis herramientas propuestas por la metodología de diseño.

A continuación exploraremos seis herramientas de diseño

1. Conocimiento de los clientes
2. Ideación
3. Pensamiento Visual
4. Contar una historia
5. Prototipado

1. Conocimiento del cliente

La primera herramienta que se utilizará para lograr innovación exitosa es el conocimiento profundo del cliente incluyendo el ambiente en el que se desenvuelve, rutinas de su vida diaria, preocupaciones y aspiraciones.

La primera técnica que utilizaremos es contestando la pregunta ¿cómo podemos cambiar de ser una organización centrada en sí misma a ser una organización centrada en los clientes? Utilizando como base la siguiente tabla :

TÚ Centrado en organización	Ellos Centrado en los clientes
¿Qué les vendemos a nuestros clientes?	¿Qué tareas requiere hacer nuestro cliente y cómo podemos intervenir en ellas? ¿Cuáles son las aspiraciones de nuestros clientes y cómo podemos ayudarles a lograrlas?
¿Cómo podemos llegar a los clientes más eficientemente?	¿Cómo prefieren nuestros clientes ser aproximados? ¿Cómo nosotros como compañía encajamos mejor en sus rutinas?
¿Qué relaciones debemos establecer con nuestros clientes?	¿Qué tipo de relaciones esperan nuestros clientes que establezcamos con ellos?

¿Cómo podemos obtener más ingresos de nuestros clientes?	¿Por qué valores están nuestros clientes realmente dispuestos a pagar?
--	--

Figura 4.3.2 Tabla Conocimiento del cliente

Viejo enfoque	Nuevo enfoque
¿Cómo les vendemos más de lo mismo o más clases de salsa a nuestros clientes?	Diseñar una estrategia para hacerle saber al cliente que nuestro producto soluciona muchos de sus problemas como estrés por el trabajo, problemas de salud por falta de actividad física, integración social, trabajo espiritual.
Enfocarnos en abarcar la mayor cantidad posible de gente	Acercarnos de manera sutil a la gente a través de la buena recomendación de los mismos alumnos y una buena reputación como academia y acercarnos cada día a más gente que busca una actividad diferente, divertida, alegre y social.
Buscar una relación íntima o cercana con el cliente	Tratar a los clientes amablemente y dependiendo del acercamiento que cada uno de ellos tenga construir una relación sólida y de confianza en el largo plazo. Nuestros clientes están dispuestos a pagar por una clase de buena calidad, con una buena técnica de enseñanza de nuestra parte, originalidad, ritmo, ambiente, humor, energía positiva y calidad dancística.

Figura 4.3.3 Tabla 2 Conocimiento del cliente

De las preguntas anteriores podríamos tener las siguientes como nuevas estrategias:

- Campaña de comunicación vía medios web promoviendo la salsa cubana como una actividad para liberar el estrés, diversión, ejercicio mental y físico, socialización y dispersión.
- Promover nuestros servicios, orientándolos a empresas, escuelas, universidades e instituciones de gobierno. (Se podría brindar una clase muestra a un grupo de gente dentro de dichas organizaciones).
- Enfocarnos en la continua mejora de nuestro servicio y cuidar el trato con la gente.

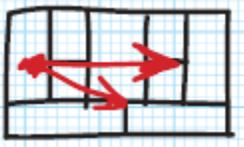
2. Ideación

En el proceso de ideación buscamos diseñar un nuevo modelo de negocios y uno de los retos del modelo es ignorar el estatus actual del modelo de negocio que deseamos diseñar; o de negocios similares en la industria, es decir, no debemos mirar atrás, ya que el pasado nos indica muy poco acerca de lo que se puede construir en el futuro, debido a que la innovación de modelos de negocios no se trata de hacer un benchmarking, más bien de crear nuevos mecanismos para la generación de valor e ingresos.

A continuación trabajaremos con los dos puntos de partida para generar ideas de modelos de negocio innovadores desde distintos puntos de vista:

- Epicentros de la innovación usando el Modelo de negocios CANVAS
- Usando preguntas ¿Qué pasaría sí?

Técnica 1: Epicentros de la innovación usando el Modelo de negocios CANVAS

Epicentro de innovación	Ejemplo
<p>Derivado de recursos Se origina a partir de la infraestructura ya existente o sociedades para expandir o transformar el modelo de negocios.</p> 	<p>Actualmente se tiene una marca posicionada en el mercado y Azúcar de lao tiene la infraestructura y el conocimiento para impartir clases a grupos de gente. Aprovechando la infraestructura, la marca y el mercado actual de la academia ya existente, se pueden brindar clases de otros ritmos o bailes ya sean cubanos como son, rumba y afrocubanos, o clases como zumba, reggaetón, bachata, tango, etc. A través de otros maestros expertos que tienen las habilidades de impartir estos cursos especializados y esto nos daría un valor agregado como marca y como academia de</p>

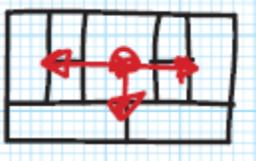
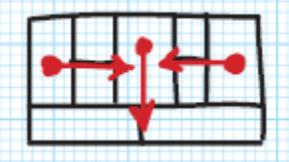
	<p>salsa. Existe la posibilidad de impartir clases personalizadas y asesorías particulares para todos los alumnos que presentan deficiencias debido a su capacidad de aprendizaje. Se podría rentar el local de Alhambra# 813 para impartir clases de otras actividades.</p>
<p>Derivado de oferta</p> <p>Consiste en la creación de nuevas propuestas de valor que afecten otros bloques del CANVAS.</p> 	<p>Crear un servicio de integración de equipos a través del baile en rueda dirigido a empresas. Diseñar un producto estándar y entrenar a un equipo de maestros que puedan atender otros segmentos de clientes con servicios de clases de salsa como actividad física, cultural y de relajación y desarrollo de habilidades de coordinación y equilibrio dirigido a empresas, universidades e instituciones públicas que deseen incentivar y mejorar la calidad de vida de su capital humano. Diseñar paquetes de clases y de combinaciones de clases o talleres.</p>
<p>Derivadas de Múltiples epicentros</p> <p>Innovaciones derivadas por múltiples epicentros pueden tener un impacto en varios bloques del CANVAS.</p> 	<p>Realizar nuevas alianzas estratégicas con competidores y no competidores para dar a conocer el producto y obtener nuevos clientes. Utilizar medios digitales para publicitar nuestros productos y servicios, además de mejorar y facilitar la enseñanza y la comunicación con los alumnos Agregar los nuevos productos y segmentos de mercado en una estrategia integral Diseñar un sistema de enseñanza más noble para el alumno debido a la rigidez y complejidad del baile de casino.</p>

Figura 4.3.4 Epicentros

Técnica 2: ¿Como sería sí?

Esta técnica nos ayuda a olvidarnos del status actual de los negocios ya existentes y nos exhorta a pensar en escenarios no existentes de el negocio que deseamos diseñar.

Existen muchas variables y características en el producto que podrían ser transformadas mejorar la experiencia y para darle más valor al producto. Utilizando esta técnica el modelo pensado para la academia de salsa Azúcar

de lao es ¿cómo sería la academia en vez de visualizarla solo como un lugar para tomar clases de salsa e irte después dicha clase?

“Un espacio alegre para aprender a bailar un ritmo divertido, interesante y muy dinámico, y además vivir un ambiente positivo de mucha convivencia para conocer gente interesante y buena onda cuyo objetivo es experimentar y compartir la experiencia de salsa cubana.”



Figura 4.3.4 Un día en la Academia Azúcar de lao

Estrategia de negocio

Transformar la academia hacia el nuevo modelo de **¿Qué pasaría sí?**

- Diseñar y ejecutar una estrategia de comunicación que promueva la filosofía de Azúcar de lao a través de medios físicos o impresos en la academia y vía digital videos, postas en redes sociales, frases y todo tipo de medios de comunicación que contribuyan al desarrollo y ejecución de esta filosofía.
- Organizar eventos, convivencias, fiestas y actividades que promuevan la convivencia, baile social e integración.
- Predicar con el ejemplo todos los maestros de la academia con un excelente trato a la gente y conociendo más a fondo lo que les interesa (aspiraciones y deseos). ¿Por qué bailan? ¿Porqué están con nosotros? y ¿Qué es lo que más les interesa aprender?

3. Pensamiento Visual

Las herramientas visuales como diagramas, dibujos y post-its nos ayudan a entender y esclarecer las ideas de nuestro modelo de negocios, así como a entender relaciones complejas entre los distintos elementos del modelo de negocios. A continuación se muestra una foto de cómo podría ser la academia con un modelo más formal de estudio de baile.

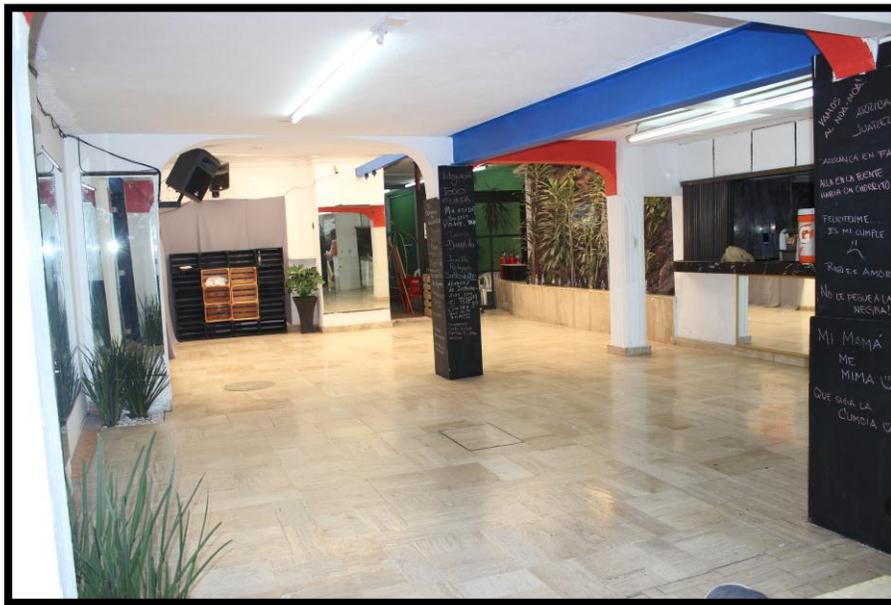


Figura 4.3.5 ¿Como sería?

El pensamiento visual nos ayuda a diseñar el futuro y obtener escenarios futuros posibles que contribuyen a un mejor entendimiento de un nuevo concepto.

4. Contar una historia

Tanto el modelo de Joan Magretta como el modelo de Osterwalder proponen el relato de una historia de negocio con sentido, como un factor de éxito para un negocio.

La historia de Azúcar de Lao nos cuenta que además de ser un proyecto de negocio, es un espacio donde la gente acude a pasar un buen momento, con nuevas personas de manera relajada, además de hacer nuevos

amigos, aprender un ritmo muy interesante y divertido, así como también, liberar el estrés y las presiones de la vida cotidiana.



Figura 4.3.6 CANVAS visual

5. Prototipado

El prototipado consiste en la elaboración de un modelo CANVAS propuesto que puede ser sujeto a ajustes y mejoras, pero que representa un acercamiento al modelo final del modelo CANVAS.

4.4 Propuesta de estrategias, soluciones y recomendaciones

De acuerdo al análisis de la situación actual de la academia Azúcar de lao se realizó la siguiente propuesta que tiene como objetivo realizar distintos cambios en las áreas funcionales analizadas y en los distintos bloques estratégicos del modelo CANVAS, buscando con ello transformar el modelo de negocios de la Academia y optimizarlo a través de innovaciones y nuevas ideas que se presentan. Debemos tener claro que estos cambios y transformaciones pueden irse dando con el tiempo y se pueden realizar ajustes que contribuyan a la mejora continua y al rediseño del modelo de negocios de la Academia Azúcar de lao.

A continuación se describen las propuestas por cada área funcional:

- Administración de la calidad.

Soluciones, estrategias y propuestas:

Elementos tangibles

- Desarrollar un sistema de gestión de la calidad que monitoree todos los parámetros de la calidad del servicio.
- Diseñar uniformes para maestros y alumnos que vayan alineados con la identidad de la marca.
- Documentar y describir los beneficios del servicio y plasmarlos en medios que estén al alcance tanto de alumnos como de maestros y nuevos clientes.
- Mejorar las instalaciones en lo que se refiere a sistema de ventilación, pintura y mantenimiento, limpieza e higiene en baños y evaluar posibilidad de cambiar piso por duela.

Cumplimiento de promesa

- Escribir políticas de garantía con los beneficios del producto y todos los compromisos con el cliente, para que al final de cada clase y curso el cliente pueda evaluar nuestros servicios.

Actitud de Servicio

- Escribir en algún letrero cuales son las políticas de servicio para que los clientes sepan que la empresa está comprometida con el servicio de los clientes.

Competencia del personal

- Organizar capacitaciones para que todos los empleados y maestros conozcan los nuevos proyectos y tengan en claro todas las especificaciones del producto.

Indicadores

- Medir el número de quejas al mes
- Realizar encuestas y medir la cantidad de buenos y malos comentarios.

Evaluar la calidad de:

- ✓ Clase
 - ✓ Instalaciones
 - ✓ Nivel de enseñanza
 - ✓ Nivel de conocimiento del maestro
 - ✓ Atención del maestro
 - ✓ Atención general e informes
- Medir la satisfacción del cliente mes con mes.
 - Dar seguimiento al sistema de calidad
 - Establecer políticas de calidad

➤ Administración de recursos humanos.

Soluciones, estrategias y propuestas:

Selección y reclutamiento

- Desarrollar un sistema de Selección de Recursos Humanos en el cual se definan las descripciones de puestos y todas las habilidades, perfiles y características necesarias para seleccionar de manera más eficiente y efectiva al personal que sea más adecuado a las necesidades de la organización.
- Documentar toda la información referente al sistema de selección incluyendo cuestionarios para entrevistas, descripciones de puesto y proceso de selección.

Integración

- Desarrollar un set de actividades como comidas, salidas fuera de la ciudad, cenas o actividades como gotcha que promuevan la integración de equipos y la convivencia entre maestros, socios y todos los integrantes de la organización para mejorar las relaciones y el clima laboral de la empresa.

Capacitación y crecimiento profesional

- Desarrollar un plan de carrera para los maestros dentro de la empresa que incluya metas profesionales, económicas y personales que los motive a seguir trabajando dentro de ella.
- Organizar cursos especializados de baile con expertos y cursos de otros temas de habilidades interpersonales para promover el crecimiento de todos los miembros de la empresa.

Sistema de Remuneración

- Desarrollar estrategias y planes para que los empleados crezcan dentro de la empresa y ofrecerles propuestas económicas más atractivas.

Indicadores

- Medir la tasa de retención de empleados por año
- Realizar encuestas y entrevistas de satisfacción con los empleados
- Medir el desempeño de los maestros a lo largo del año a tal vez de cuestionarios llenados por los clientes.

➤ Administración de operaciones

Soluciones, estrategias y propuestas:

Diseño del producto y servicio

- Documentar todas las especificaciones cuantitativas y cualitativas del producto o servicio.
- Desarrollar y documentar todas las políticas de atención al cliente.

Procesos

- Diseñar un sistema de enseñanza y documentarlo para que se pueda mejorar constantemente teniendo todas las mejoras y ajustes documentados.
- Describir todo el ciclo de vida del cliente en la Academia
- Describir como debe ser la experiencia del cliente
- Acudir con un especialista para que revise los temas de ventilación, decoración y seguridad del lugar.
- Definir el contenido de cada nivel de enseñanza y elaborar documentos para que en cada clase se tenga el contenido que se verá.
- Evaluar la opción de un sistema de cobranza por tarjetas magnéticas para una mejor administración, practicidad y mayor efectividad.
- Utilizar hojas de cálculo para llevar control de pagos.
- Evaluar la opción de implementar un CRM (sistema de gestión de clientes).
- Elaborar un plan de mantenimiento de las instalaciones.

Capacidad

- Analizar y definir la capacidad máxima de alumnos a ser atendidos por clase por cada maestro y en cada uno de los salones.

Inventarios

- Definir todos los materiales e insumos que se necesitan mes con mes y comprar al mayoreo para abaratar costos.
- Desarrollar estrategias y planes para que los empleados crezcan dentro de la empresa y ofrecerles propuestas económicas más atractivas.

Indicadores

- Medir la tasa de retención de alumnos mensualmente
- Medir la tasa de satisfacción del cliente con el servicio
- Medir el desempeño de los maestros a lo largo del año a través de cuestionarios llenados por los clientes.

➤ Administración de marketing.

Soluciones, estrategias y propuestas:

- Análisis de las 4 p's

Producto

- Administrar correctamente la capacidad del salón para que el desempeño y cupo de los alumnos sea mayor.
- Desarrollar sistema de enseñanza con el contenido y objetivo de cada uno de los niveles.
- Darle seguimiento al proceso de registro de la marca
- Diseñar uniformes para alumnos
- Buscar medios para mejorar la iluminación como ventanales o iluminación por leds
- Darle seguimiento al sistema de ventilación.
- Desarrollar herramientas para medir el avance de los alumnos y tener el material que se va a enseñar.
- Acentuar y comunicar los beneficios del producto a través de medios visuales.
- Moderar el volumen en las clases

Precio

- Mejorar el producto e instalaciones y evaluar la posibilidad de aumentar gradualmente el precio sin perjudicar al cliente para mejorar utilidades a través de productos Premium.
- Evaluar posibilidad de aumentar el salario a maestros para que estén más motivados.

Plaza

- Colocar mapas en los medios de comunicación y letreros en la zona para que la gente ubique el local.
- Buscar incrementar el volumen de alumnos en otros días.

Promoción

- Campañas de publicidad pagadas en facebook.
- Eventos de baile social y convivencia.
- Jueves de invitar a un amigo gratis a la clase.

Otros:

- Buscar agencias que realicen estudios de mercado para conocer más a fondo las preferencias de los clientes y las tendencias del mercado.

- Diseñar un sistema de encuestas para los clientes vía email y realizar un análisis de los resultados posteriormente.
- Buscar nuevos lugares para abrir nuevas sedes
- Pulir los detalles de las instalaciones ya mencionados como ventilación, pintura, entrada al lugar, recepción y piso para elevar la competitividad con respecto de las demás academias.
- Mejorar el diseño del sitio web.
- Capacitar a los maestros y mejorar la organización en las clases.

➤ Administración Financiera.

Soluciones, estrategias y propuestas:

- Realizar y dar seguimiento a estados financieros de la empresa
- Evaluar posibilidades de financiamiento para crecimiento y mejora de las instalaciones del estudio.
- Destinar un fondo mensual para invertir en mejoras y proyectos de crecimiento.
- Medir las utilidades y pérdidas mensualmente.
- Registra todos los ingresos y pagos, realizando un análisis de los porcentajes que representan cada uno de los conceptos.

Indicadores

- % Utilidades sobre venta mensual
- % Utilidades sobre venta anual
- % Gastos sobre venta mensual y anual
- Monto de venta mensual
- % de incremento o decremento venta mensual
- Razón de venta mes 1 sobre mes 2

➤ Modelo CANVAS

La siguiente propuesta representa un modelo CANVAS desarrollado con base en los conceptos teóricos y técnicas propuestas por Osterwalder.

Propuesta proyecto: “Azúcar Dance Studio”

Modelo basado en el modelo de Osterwalder innovaciones Derivadas de Múltiples epicentros.

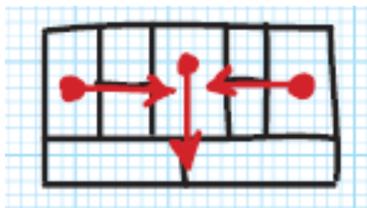


Figura 4.4.0 Múltiples Epicentros CANVAS

En esta propuesta integral se busca realizar cambios estratégicos en distintos bloques del modelo CANVAS y que el conjunto de todos ellos optimice el modelo de negocios de la academia Azúcar de lao.

El principal eje de cambio en esta propuesta, es convertir a la academia de salsa cubana en un estudio de baile con distintas actividades que incluyan además del baile, disciplinas físicas y algunas artes marciales aprovechando la infraestructura actual del local e incrementando los canales de ingresos y la propuesta de valor actuales.

En este modelo se busca integrar a la academia de salsa cubana Azúcar de lao como una academia dentro del proyecto “Azúcar Dance Studio” que busca promover una gama más amplia de actividades, físicas, culturales y dancísticas.



Figura 4.4.1 Cambio de Logotipos

Los cambios y estrategias para cada uno de los bloques del modelo CANVAS son las siguientes:

1. Segmento de Clientes

Básicamente nuestro segmento de clientes se ampliará, debido a que se incrementará la gama de productos y servicios de la academia. Se tendrá como publico objetivo gente de todas las edades con gusto por actividades con ritmos distintos: baile, yoga, artes marciales y algunas de ejercicio cardiovascular como zumba.

2. Propuesta de Valor

Convertir la Academia de Salsa Cubana en un estudio de baile con múltiples disciplinas implica realizar varios cambios importantes.

Salsa Cubana:

- Sistema de competencia interna donde los alumnos podrán exponer y evaluar sus habilidades contra otros alumnos.
- Sistema de enseñanza online en inglés y español
- Sistema de enseñanza por módulos con incentivos por haber terminado cada módulo.
- Membrecía FUL PASS con acceso a todas las clases y eventos.

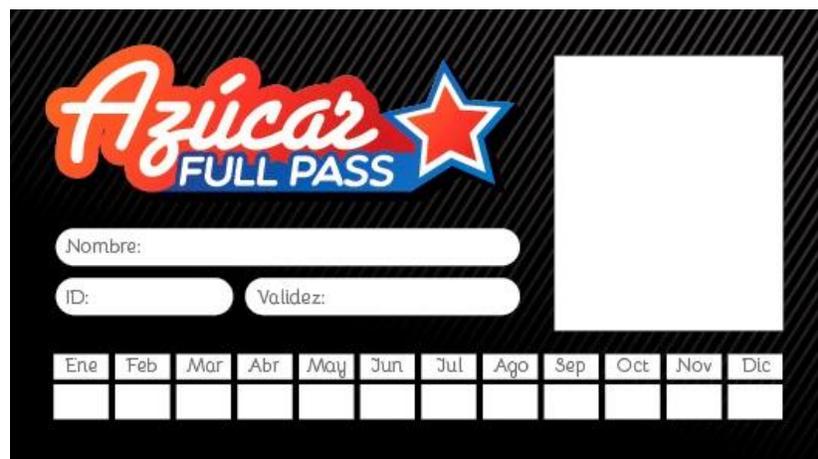


Figura 4.4.2 FULL PASS

Aprovechando la infraestructura del espacio dónde actualmente se imparten las clases, se ampliará la gama de productos y servicios, algunas de las disciplinas impartidas serán:

- Salsa cubana
- Bachata
- Danza Aérea
- Zumba
- Capoeira
- Yoga
- Tango

3. Canales

Medios de comunicación y publicidad para dar a conocer los productos

- Campaña en Google ads con palabras clave y videos para promover las clases
- Publicaciones en Página de Facebook y publicidad pagada en Facebook con fotos de las clases, eventos y contenido que contribuya y promueva las clases y los demás servicios de la academia.
- Videos en la página web, facebook y youtube de experiencias y comentarios positivos de los alumnos, presentaciones de baile, momentos de las clases y otras actividades.
- Presentaciones en eventos
- Lonas, posters y flyers distribuidos en la zona de la colonia Portales y zonas aledañas que promuevan los productos y servicios del estudio de baile.
- Nuevo sitio web www.azucardancestudio.com con todo el contenido de las clases y demás servicios de la academia.
- Fiestas y eventos de convivencia, baile social e integración.
- Difusión de nuestros productos y servicios en congresos, competencias y eventos de salsa cubana, arte y cultura de la ciudad.
- Tarjetas de cortesía para que los alumnos inviten a amigos o conocidos a conocer las clases del estudio de baile.

- Posters y flyers publicados en comercios y negocios de la colonia con los que hagamos convenios de difusión mutua de productos y servicios con descuentos y promoción en ambos negocios.
- La gente puede contactarnos a través de whatsapp o llamadas telefónicas al teléfono del estudio o a los teléfonos celulares del staff de la Academia.
- Activaciones publicitarias

1-. Ubicar a un grupo de bailarines de 2 parejas con algún traje representativo a Cuba (Salsa cubana), Brasil (Capoeira), Argentina (Tango) y República Dominicana (Bachata); con el fin de representar las actividades que se realizarán dentro de la academia, dos personas en sancos obsequiando flyers en las esquinas de las avenidas antes mencionadas y un grupo de chicas con letreros que digan “Azúcar dance studio”, con la intención de armar una simulación de un carnaval o fiesta en un semáforo, invitando así a la gente de sus autos a ambientarse y unirse a la familia de Azúcar de Lao.

Distribuir en puntos estratégicos cercanos a la Academia como:

* Parque Coyoacán

* Parque de los Venados

2-. Recorrer parques, plazas y dentro del metro con las camisas de cuba o alguna playera representativa a la Academia obsequiando discos con canciones de los ritmos que se imparten en la misma.

3-. Realizar una representación coreográfica de los distintos ritmos impartidos en la academia sobre parques cercanos, para crear un ambiente de fiesta y lograr que la gente se involucre en el mismo, esto generará en el consumidor la necesidad de tomar clases de baile. A la gente que se anime a entrar a dicha coreografía se le obsequiara una clase gratis del taller que desee, una playera y el disco.

4-. Mediante el uso de dos automóviles colocar banderas de cuba con una bocina por dentro obsequiando flyers, playeras y discos, afuera de parques, centros comerciales, escuelas, universidades y dentro del área cercana a la Academia.

5-. Recorrer parques y centros comerciales con una persona disfrazada del personaje de la “máscara” invitando a que la gente se tome una foto con él mientras el baila y atrae su atención se les obsequia un flyer o playera de

Azúcar de Lao, al tomar las fotografías se subirán dentro de la página de Facebook de la Academia y la foto que obtenga más likes, serán las personas que obtendrán 5 clases gratis de los ritmos que deseen durante un mes.

Evaluación y retroalimentación de servicios

- Cuestionario de evaluación interno con alumnos para retroalimentación de nuestros servicios
- Comentarios y comunicación con los alumnos al finalizar cada clase.
- Sección en página web para que los alumnos dejen comentarios de los productos y servicios de la academia.
- Sistema de evaluación vía email masivo por sistema CRM automatizado.

Compra

- La clase se puede comprar y tomar en las instalaciones directamente.
- Existe la opción de clases particulares y el medio de compra sería contactarnos vía telefónica, correo electrónico o directamente en la sucursal Alhambra.
- Poder pagar paquetes de clases vía online, transferencia bancaria y directo en el estudio.

Entrega

- La entrega del producto se lleva a cabo en la sucursal Alhambra para el caso de las clases normales y para clases o servicios particulares se acude a la ubicación que demande el cliente.
- Poder tomar clases desde una aplicación y ver los videos de las clases dadas en línea.

Soporte post compra

- Sección en la página web con todo el contenido y material de las clases como pasos, nombres de los mismos, vueltas y enseñanzas de baile que sean de utilidad a los alumnos.
- Horario para asesorías y atención personalizada a alumnos.

4. Relaciones con los clientes

- La relación con los alumnos en Azúcar de lao será personalizada en el aspecto de brindar información sobre la clase, servicios de la academia y la asistencia en cuanto a dudas generadas después de cada sesión.
- El servicio de informes será dado por una persona especializada y entrenada experta en todos los productos y servicios.
- La academia siempre busca mantener buen ambiente, y, una relación cercana y de confianza con el cliente; es por ello que siempre se busca mantener una relación de amabilidad y atención con todos los alumnos e inclusive de amistad entre staff y alumnos.
- Mejorar el servicio a través de los nuevos materiales de enseñanza.

5. Canales de ingresos

- Ingresos por cuota cobrada a los alumnos por todas las clases y nuevas actividades.
- Ingresos por nuevos productos
- Ingresos por membrecía FULL PASS
- Ingresos por sistema de enseñanza en línea.
- Ingresos por boletaje de eventos y fiestas de baile social
- Cuotas periódicas por montaje de coreografías y clases o servicios particulares
- Ingresos por renta de los espacios del estudio para ensayos u otras actividades que requieran externos a este.

6. Recursos Clave

- Habilidades de comunicación, enseñanza y dancísticas de los maestros
- Establecimiento con buena infraestructura
- Ambiente alegre y divertido
- Buena música y equipo de sonido adecuado
- Publicidad y campañas de comunicación originales, creativas y masivas
- Sistema de administración de clientes CRM

7. Actividades Clave

- Cuidar que el producto final que principalmente son las clases sean dadas por maestros con buena experiencia y entrenamiento, que a su vez hagan que su clase sea dinámica, divertida y con un buen contenido de aprendizaje y que en conjunto generen la satisfacción total de los alumnos.
- Mantener un estilo de baile original y diferente
- Brindar atención a los alumnos y un buen servicio a todos los clientes.
- Definir un estilo y personalidad única del estudio.
- Mantener un precio accesible y un buen producto.
- Ofrecer instalaciones apropiadas para llevar a cabo la clase
- Llevar a cabo continuamente campañas de comunicación y publicidad adecuadas para llegar a la mayor parte del mercado objetivo posible.
- Establecer y mantener una relación de atención y amabilidad con los clientes.
- Mejorar y renovar el contenido de la clase continuamente.
- Realizar continuas presentaciones en eventos y festivales de arte, cultura etc., para promover el estudio y mantener la competitividad dancística de la misma.
- Capacitación y continuo crecimiento en el ámbito dancístico.
- Cuidar y mantener en buen estado la infraestructura y apariencia de la academia.

8. Sociedades Clave

- La estrategia principal en este bloque consiste en asociaciones y convenios con establecimientos dentro de la zona donde se encuentra el estudio y establecer relaciones para promover los servicios y productos de ambos negocios para que con ello se pueda conseguir un beneficio para ambas partes.
- Conseguir patrocinios de marcas que deseen publicitarse dentro del estudio o en medios que nos apoyen en la reducción de costos para la producción de materiales y medios impresos que le den mayor presencia a la marca.

9. Estructura de Costos

- Alquiler del local.
- Salarios de maestros.
- Impresión y elaboración de materiales impresos.

- Gatos de Campañas de publicidad y comunicación.
- Cursos de capacitación y entrenamiento dancístico.
- Gastos del estudio como agua, luz, cable y otros servicios de remodelación y mantenimiento del local.

CANVAS Azúcar Dance Studio

De acuerdo a los cambios y estrategias propuestas anteriormente, se definió el siguiente CANVAS como el prototipo para el nuevo proyecto que es el estudio de baile “Azúcar dance studio”.

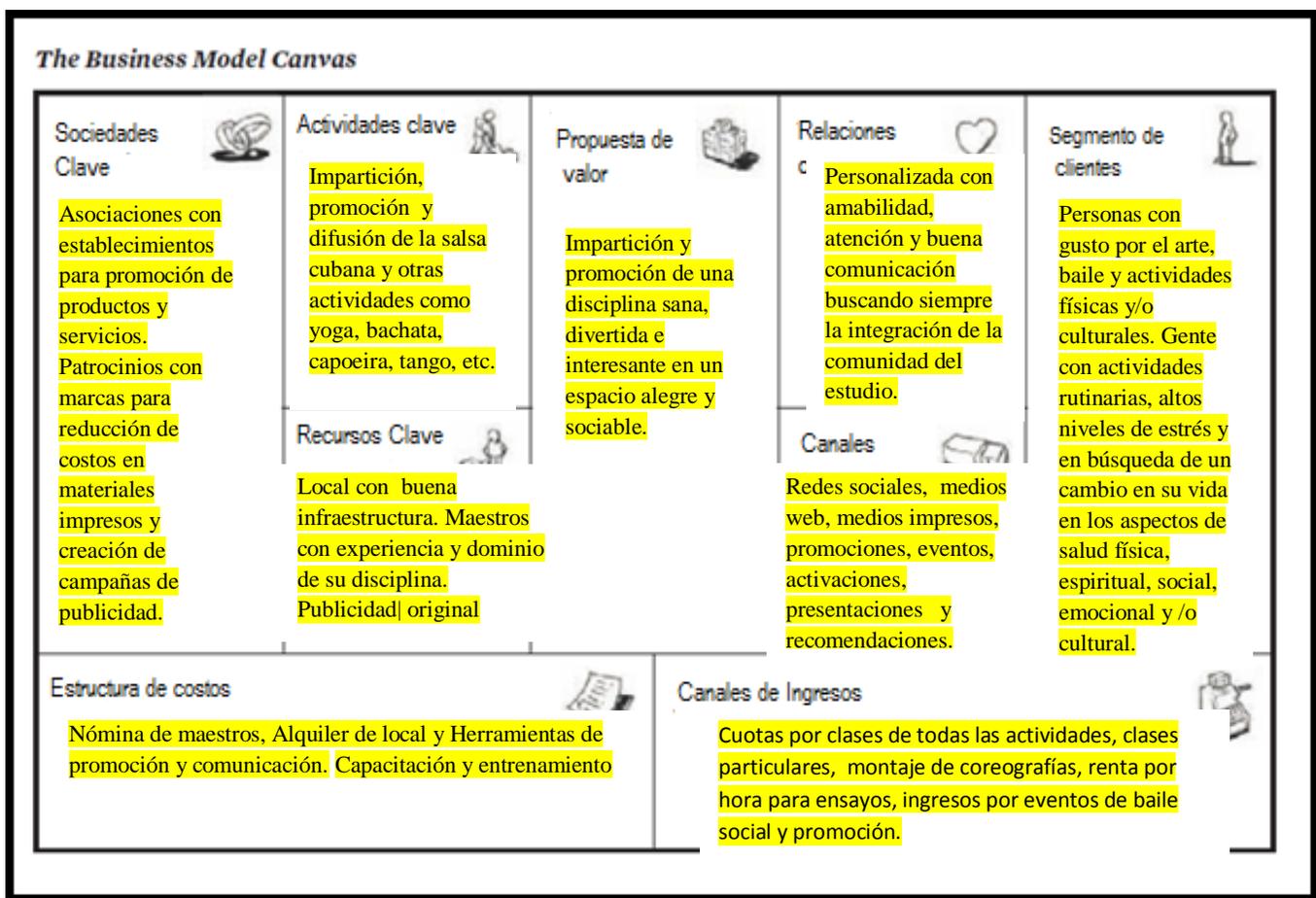


Figura 4.4.3 CANVAS Azúcar Dance Studio

Escenario Financiero

El siguiente ejercicio muestra la simulación de un escenario promedio del estado de resultados en un periodo de 12 meses que podría tener el estudio tomando en cuenta el nuevo modelo de negocios y las estrategias a ser implementadas.

EJERCICIO FINANCIERO 2014

EJERCICIO FINANCIERO 2013	<i>M1</i>	<i>M2</i>	<i>M3</i>	<i>M4</i>	<i>M5</i>	<i>M6</i>	<i>M7</i>	<i>M8</i>	<i>M9</i>	<i>M10</i>	<i>M11</i>	<i>M12</i>
<i>Ingreso por clases Salsa</i>	\$25,000	\$30,000	\$30,000	\$30,000	\$40,000	\$400,000	\$45,000	\$45,000	\$45,000	\$45,000	\$45,000	\$45,000
<i>Ingresos por clases de Danza Aérea</i>	\$7,000	\$7,000	\$7,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000
<i>Ingresos por clases de Bachata</i>	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$7,000	\$7,000	\$7,000	\$7,000	\$7,000	\$7,000	\$7,000	\$7,000	\$7,000
<i>Ingresos por clases de Yoga</i>	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500
<i>Ingresos por clases de Tango</i>	\$1,600	\$1,600	\$1,600	\$1,600	\$1,600	\$1,600	\$1,600	\$1,600	\$1,600	\$1,600	\$1,600	\$1,600
<i>Ingresos por Zumba</i>	\$3,000	\$3,000	\$3,000	\$3,000	\$3,000	\$3,000	\$3,000	\$3,000	\$3,000	\$3,000	\$3,000	\$3,000
<i>Ingresos por Capoeira</i>	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500
<i>Otros ingresos por eventos , clases particulares y coreografías</i>	\$3,200	\$3,500	\$3,500	\$3,500	\$3,500	\$3,500	\$3,500	\$3,000	\$3,000	\$3,400	\$3,000	\$3,000
Total	\$49,800	\$55,100	\$55,100	\$60,100	\$70,100	\$430,100	\$75,100	\$74,600	\$74,600	\$75,000	\$74,600	\$74,600
Total de ingresos anuales	\$1,168,800											

EGRESOS												
<i>Alquiler de local</i>	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000
<i>Diseño Gáfico</i>	\$1,300	\$1,300	\$1,300	\$1,300	\$1,300	\$1,300	\$1,300	\$1,300	\$1,300	\$1,300	\$1,300	\$1,300
<i>Ropa y accesorios</i>	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300
<i>Gastos de publicidad y promoción</i>	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200
<i>Salario de maestros</i>	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000
<i>Sueldos de socios</i>	\$21,000	\$21,000	\$21,000	\$21,000	\$21,000	\$21,000	\$21,000	\$21,000	\$21,000	\$21,000	\$21,000	\$21,000
<i>Pagina web</i>	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200
Total	\$53,000	\$53,000	\$53,000	\$53,000	\$53,000	\$53,000	\$53,000	\$53,000	\$53,000	\$53,000	\$53,000	\$53,000
Total de egresos anuales	\$636,000											

<i>Resultados antes de impuestos</i>	<i>\$532,800</i>
<i>Impuestos</i>	<i>\$159,840</i>
<i>Utilidad Neta</i>	<i>\$372,960</i>
<i>Margen de utilidad neta sobre ventas</i>	<i>31.91%</i>

Figura 4.4.4 Ejercicio Financiero promedio

Haciendo un análisis comparativo de la utilidad del 2013 con el escenario estimado para el 2014 de la academia

	<i>2013</i>	<i>2014</i>	<i>Incremento</i>
<i>Total Ingresos Anuales</i>	<i>\$ 312,400.00</i>	<i>\$ 1,168,800.00</i>	<i>374%</i>
<i>Utilidad Neta</i>	<i>\$ 37,240.00</i>	<i>\$ 372,960.00</i>	<i>1002%</i>
<i>% de Utilidad Neta sobre ventas</i>	<i>11.90%</i>	<i>31.91%</i>	<i>20.01%</i>

El ejercicio Financiero promedio del 2014 nos muestra una oportunidad muy interesante para este negocio de crecer sus utilidades sin un alto incremento en gastos fijos y por lo tanto un riesgo relativamente moderado.

4.5 Planeación Estratégica del proyecto “Azúcar Dance Studio”

A continuación se describirán los puntos importantes para la planeación estratégica del nuevo proyecto “Azúcar Dance Studio” incluyendo la Misión, Visión y Valores, finalizando con un Diagrama de Gant en el cuál se establecen los tiempos promedio para la ejecución del proyecto.



Figura 4.5.0

Visión

Ser un estudio reconocido en todo México y el Mundo por su gran calidad en la enseñanza de disciplinas dancísticas y fitness con un enfoque en el baile latino, siendo reconocidos particularmente por nuestro enfoque en la Salsa Cubana.

Misión

Nuestra misión es brindar un servicio y enseñanza de gran calidad en todas las actividades impartidas contribuyendo con el desarrollo artístico, físico y social de nuestra comunidad.

Valores

- *Diversión*
- *Ética*
- *Honestidad*
- *Seguridad*
- *Salud*
- *Integración*

- *Trabajo en Equipo*
- *Buen Ambiente*
- *Relaciones de amistad*
- *Estilo único*
- *Mucho Sabor*

Objetivos de la empresa

A continuación se describirán los objetivos generales de la empresa y también objetivos a corto Plazo con un horizonte de planeación a un año buscando estratégicamente enfocarnos en aquellas estrategias y actividades que contribuirán a alcanzar los mayores resultados.

Objetivos generales (Horizonte: 1 año)

- ***Incrementar la calidad de los productos y servicios en un 50 %***
- ***Incrementar satisfacción del cliente en un 50%***
Indicador: Puntaje en encuestas de satisfacción del cliente
- ***Incrementar satisfacción y productividad del Capital Humano en un 50 %***
- ***Crecimiento de Plantilla Laboral en un 100%***
Indicador: Puntaje Encuesta interna con Empleados y socios
Indicador: Tasa de retención de alumnos por maestro mensualmente
- ***Aumentar las ventas en un 100 %***
- ***Aumentar número de clientes en un 100%***
Indicador: Monto Anual Vendido
Indicador: Número de alumnos en el estudio
- ***Incrementar rentabilidad del proyecto en un 50%***
Indicador: Porcentaje de egresos sobre ingresos anuales comparado con el ciclo anterior
- ***Aumentar nuestro posicionamiento en el mercado del Distrito Federal 50%***
- ***Incrementar nuestro nivel de expertise en el ramo de la Salsa Cubana en un 30%***
Indicador: Número de Likes en Página de Facebook
Indicador: Número de Sucursales
Indicador: Número de eventos y congresos en los que se participará

➤ *Diferenciarnos como una marca innovadora y estudio único en el mercado*

Indicador: Porcentaje de diferenciación del Modelo CANVAS en un 50% a otras academias

Indicador: Propuesta de Valor diferente en más de un 50% de otras academias.

Objetivos específicos, Estrategias y Actividades

A continuación se describen los objetivos específicos así como las estrategias y actividades a realizar para llegar a ellos.

➤ *Incrementar la calidad de los productos y servicios en un 50 %*

➤ *Incrementar satisfacción del cliente en un 50%*

Indicador: Puntaje en encuestas de satisfacción del cliente

Satisfacción del Cliente

Detallar y resolver todos los problemas de instalaciones

Actividades:

- *Pintar techo y todas las paredes del estudio pendientes*
- *Pintar baños y remodelarlos.*
- *Integrar nueva iluminación*
- *Realizar impermeabilización*
- *Sistema de ventilación con ventanales*
- *Cambiar Piso del salón "A" por duela*
- *Cambiar lona de la entrada por Cubo de Luz*

Atender un 100 % de todas las llamadas entrantes

Actividades:

- *Contratar persona exclusiva para informes*
- *Contratar Sistema fontacto para atender todas las llamadas*

Integrar tienda con venta de productos refrescantes, algunos alimentos frescos y ropa especial para baile.

- *Conseguir proveedores para la tienda*
- *Comprar insumos y ropa para la tienda*

Producto

- *Diseñar y documentar especificaciones del producto*
- *Documentar y establecer políticas de garantía del producto*
- *Establecer políticas de calidad del servicio*
- *Diseño y fabricación de uniformes para alumnos y maestros*
- *Fabricar y comunicar beneficios del producto a través de medios impresos*

Sistema de enseñanza

- *Diseñar temario y objetivos del sistema de enseñanza*
- *Analizar e implementar nuevo sistema de enseñanza*
- *Comunicarlo a maestros y alumnos.*

Logística y procesos

- *Descripción del ciclo de vida del alumno*
- *Evaluar sistema de administración de alumnos por tarjetas magnéticas*
- *Utilizar hojas de cálculo para planeación y control para pagos, clientes y mantenimiento de instalaciones.*
- *Elaboración de plan de mantenimiento de instalaciones*
- *Definir capacidad por maestro, salón y horario de clase.*
- *Desarrollar plan de inventarios y compras mensuales*

Encuestas

- *Diseño e implementación de encuesta*
- *Implementar encuesta electrónica*
- *Realización y análisis mensual de encuesta de producto y servicio*

- ***Incrementar satisfacción y productividad del Capital Humano en un 50 %***
- ***Crecimiento de Plantilla Laboral en un 100%***
- Indicador: Puntaje Encuesta interna con Empleados y socios***
- Indicador: Tasa de retención de alumnos por maestro mensualmente***

Selección y reclutamiento

- *Diseño de nueva estructura organizacional*
- *Análisis y descripción de puestos*
- *Definir proceso y herramientas de selección*
- *Contratación de 5 nuevos maestros y una persona de administración*

Integración

- *Organización de actividades de convivencia e integración*

Capacitación y desarrollo

- *Utilizar 20 Horas al mes para capacitación de maestros en baile y ensayos para presentaciones y eventos.*
- *Destinar 1 hora a la semana para capacitar a maestros en nuevos productos y sistema de enseñanza.*
- *Desarrollar y capacitar al personal en nuevas técnicas de enseñanza*
- *Diseñar e implementar nuevas herramientas para maestros para su aprendizaje y capacitación*

Productividad

- *Apoyo a través de herramientas*
- *Sistema Online para repasar técnica, pasos y vueltas*
- *Enfoque en el 20 % de los puntos importantes en la clase para que el alumno tenga un 80% de resultados*
- *Contratar a personal administrativo para reducir involucramiento de maestros en pagos de clases e informes*
- *Sistema CRM para automatizar informes*

Sistema de incentivos y Motivación de Maestros

- *Incentivar a los maestros con nuevos beneficios*
- *Evaluar aumento salarial de acuerdo a resultados*

Evaluación

- *Medir la tasa de retención de alumnos de los maestros*
- *Evaluar los comentarios de alumnos hacia los maestros*
- *Medir el puntaje de satisfacción de los maestros*

- ***Aumentar las ventas en un 100 %***
- ***Aumentar número de clientes en un 100%***
Indicador: Monto Anual Vendido
Indicador: Número de alumnos en el estudio

Publicidad, mejoras y nuevos productos

- *Apertura de nuevos grupos con nuevo sistema de enseñanza*
- *Desarrollar nueva publicidad en medios masivos como Facebook, Twitter, Google*
- *Venta de nuevos productos como clases de Bachata, Capoeira, Tango, Yoga, etc.*
- *Venta de FULL PASS*
- *Incrementar la satisfacción de los alumnos y disminuir la tasa de deserción*
- *Repartir publicidad en la zona*
- *Llevar acabo activaciones en la zona para que la gente nos conozca.*
- *Implementar el jueves de amigo gratis al mes*
- *Bailes sociales en el estudio una vez al mes*
- *Buscar publicitarse en sitios web masivos*
- *Buscar y evaluar nuevos locales para nuevas sedes*
- *Mejorar el diseño del sitio web*
- *Venta de talleres, congresos y eventos especiales*

Finanzas

- *Destinar fondo mensual para nuevos proyectos*
- *Evaluación de financiamiento para mejora de instalaciones y nuevos proyectos*
- *Registro de todos los ingresos y egresos mensualmente*

Evaluación

- *Medir el número de alumnos nuevos en el estudio*
- *Comparar el monto anual con el del ciclo anterior*

- ***Aumentar nuestro posicionamiento en el mercado del Distrito Federal 50%***
- ***Incrementar nuestro nivel de expertise en el ramo de la Salsa Cubana en un 30%***
Indicador: Número de Likes en Página de Facebook
Indicador: Número de Sucursales
Indicador: Número de eventos y congresos en los que se participará

- *Buscar y participar en eventos y congresos*
- *Diseñar una estrategia de redes sociales para incrementar presencia en las mismas.*
- *Búsqueda de locales y diseñar estrategia para abrir nuevas sedes.*
- *Buscar nuevos cursos para incrementar el nivel de conocimiento de maestros.*
- *Buscar videos y libros que ayuden en la mejora del servicio y el nivel de conocimiento del ritmo del maestro.*

- ***Incrementar rentabilidad del proyecto en un 50%***
Indicador: Porcentaje de egresos sobre ingresos anuales comparado con el ciclo anterior

Análisis de Ingresos y egresos

- *Registro mensual de todos los ingresos y gastos*
- *Analizar todos los gastos y reducir aquellos que no aporten valor al negocio*
- *Analizar la posibilidad de nuevos productos y evaluar el potencial de venta*
- *Realización y seguimiento de estados financieros*
- *Apertura de nuevas sedes y nuevos negocios*
- *Evaluación y seguimiento de la rentabilidad*

➤ *Diferenciarnos como una marca innovadora y estudio único en el mercado*

Indicador: Porcentaje de diferenciación del Modelo CANVAS en un 50% a otras academias

Indicador: Propuesta de Valor diferente en más de un 50% de otras academias.

Estrategia de diferenciación

Segmento de clientes

- *Analizar el segmento de mercado para cada actividad*
- *Definir un segmento de clientes para enfocar esfuerzos*

Propuesta de Valor

- *Ofrecer una membresía única que abarque todas las actividades del estudio*
- *Contratar a diseñador para que elabore todos los medios impresos y web.*
- *Desarrollar sistema de competencias de baile para medir el nivel de los alumnos y brindar incentivos a los ganadores.*
- *Sistema online con herramientas que ayuden a los alumnos a mejorar su aprendizaje y darle seguimiento a lo aprendido*
- *Desarrollo de sistema propio de enseñanza de salsa cubana con incentivos y evaluaciones al finalizar cada módulo.*
- *Desarrollar sistema para “Aprender salsa desde cero “online en dos idiomas para ser distribuido en la red a Latinoamérica y Estados Unidos.*
- *Desarrollar videos de aprendizaje de salsa para venta interna.*
- *Desarrollar APP del estudio con contenido de las clases y material interesante*
- *Definir la identidad de la marca y las características diferenciadoras del producto*

Actividades Clave

- *Organizar eventos y congresos internacionales*
- *Evaluar nuevas herramientas para publicidad en la web*
- *Mantener un excelente servicio en las clases y en la atención al cliente*
- *Mantener la continua mejora y capacitación en las distintas áreas del negocio*

Canales

- *Llevar a cabo todas las estrategias de presencia en la web*
- *Implementación de estrategias de publicidad*
- *Vender productos en línea como cursos, ropa y videos.*
- *Sistema de evaluación del producto automatizado vía CRM*

Relaciones con los clientes

- *Implementar sistema de informes y atención online*
- *Abrir horarios para asesorías.*

Recursos Clave

- *Evaluar posibilidad de sistema CRM para gestión de clientes*
- *Tecnología para pagos en línea*
- *Nuevo equipo de sonido, micrófonos e iluminación.*
- *Evaluar posibilidad de traer Maestros cubanos en las clases*
- *Desarrollar estrategia de comunicación y publicidad masiva*

Estructura de costos

- *Mantener gastos fijos que aporten valor al negocio*
- *Incentivar económica y personalmente a todo el personal*
- *El personal con talento es clave para el negocio*
- *Administrar bien los recursos a invertir en Publicidad*

Canales de Ingresos

- *Desarrollar nuevos productos*
- *Mejorar productos ya existentes*
- *Incrementar la venta de los productos ya existentes*
- *Facilitar los medios de pago a los clientes*
- *Buscar implementación de medios de pago en línea.*

Diagrama de Gant para ejecución del proyecto.

<i>Incrementar la calidad de los productos y servicios en un 50 %</i>		<i>Indicador: Puntaje en encuestas de satisfacción del cliente</i>													
<i>Incrementar satisfacción del cliente en un 50%</i>															
	Costo	T i e m p o	H O R A S	M 1	M 2	M 3	M 4	M 5	M 6	M 7	M 8	M 9	M 10	M 11	M 12
<i>Detallar y resolver todos los problemas de instalaciones</i>															
➤ <i>Pintar techo y todas las paredes del estudio pendientes</i>	\$5,000.00	40													
➤ <i>Pintar baños y remodelarlos.</i>	\$2,000.00	32													
➤ <i>Integrar nueva iluminación</i>	\$5,000.00	16													
<i>Atender un 100 % de todas las llamadas entrantes</i>															
➤ <i>Sistema de ventilación con ventanales</i>	\$12,000.00	24													
➤ <i>Cambiar Piso del salón A por duela</i>	\$30,000.00	24													
➤ <i>Realizar impermeabilización de techo</i>	\$3,000.00	16													
➤ <i>Cambiar lona de la entrada por Cubo de Luz</i>	\$3,000.00	8													
<i>Integrar tienda con venta de productos refrescantes, algunos alimentos frescos y ropa especial para baile.</i>															
➤ <i>Conseguir proveedores para la tienda</i>	\$0.00	4													

Producto	Costo	Tiempo	HORAS													
			M 1	M 2	M 3	M 4	M 5	M 6	M 7	M 8	M 9	M 10	M 11	M 12		
➤ Comprar insumos y ropa para la tienda	\$10,000.00	16														
➤ Diseñar y documentar especificaciones del producto	\$0.00	6														
➤ Documentar y establecer políticas de garantía del producto	\$0.00	8														
➤ Establecer políticas de calidad del servicio	\$0.00	8														
➤ Diseño y fabricación de uniformes para alumnos y maestros	\$5,000.00	16														
➤ Fabricar y comunicar beneficios del producto a través de medios impresos	\$2,000.00	8														
Sistema de enseñanza	Costo	Tiempo	HORAS													
			M 1	M 2	M 3	M 4	M 5	M 6	M 7	M 8	M 9	M 10	M 11	M 12		
➤ Diseñar temario y objetivos del sistema de enseñanza	\$0.00	16														
➤ Analizar e implementar nuevo sistema de enseñanza	\$0.00	5														
➤ Comunicarlo a maestros y alumnos.	\$0.00	4														
Logística y procesos	Costo	Tiempo	HORAS													
			M 1	M 2	M 3	M 4	M 5	M 6	M 7	M 8	M 9	M 10	M 11	M 12		
➤ Descripción del ciclo de vida del alumno	\$0.00	5														

➤ Evaluar sistema de administración de alumnos por tarjetas magnéticas	\$0.00	5												
➤ Utilizar hojas de cálculo para planeación y control para pagos, clientes y mantenimiento de instalaciones.	\$0.00	2												
➤ Elaboración de plan de mantenimiento de instalaciones	\$0.00	2												
➤ Definir capacidad por maestro , salón y horario de clase.	\$0.00													
➤ Desarrollar plan de inventarios y compras mensuales	\$0.00													
Encuestas														
➤ Diseño e implementación de encuesta	\$0.00	3												
➤ Implementar encuesta electrónica	\$2,000.00	6												
➤ Realización y análisis mensual de encuesta de producto y servicio	\$0.00	2												

Incrementar satisfacción y productividad del Capital Humano en un 50 %	Indicadores: Puntaje Encuesta interna con Empleados Tasa de retención de alumnos por maestro mensualmente													
Crecimiento de Plantilla Laboral en un 100%														
Selección y reclutamiento	Costo	Tie mpo HOR AS	M 1	M 2	M 3	M 4	M 5	M 6	M 7	M 8	M 9	M 10	M 11	M 12
➤ Diseño de nueva estructura organizacional	\$0.00	1												
➤ Análisis y descripción de puestos	\$0.00	2												
➤ Definir proceso y herramientas de selección	\$0.00	2												
➤ Contratación de 5 nuevos maestros y una persona de administración	\$15,000.00	40												
Integración	Costo	Tie mpo HOR AS	M 1	M 2	M 3	M 4	M 5	M 6	M 7	M 8	M 9	M 10	M 11	M 12
➤ Organización de actividades de convivencia e integración	\$1,500.00	3												
Capacitación y desarrollo	Costo	Tie mpo HOR AS	M 1	M 2	M 3	M 4	M 5	M 6	M 7	M 8	M 9	M 10	M 11	M 12
➤ Utilizar 20 Horas al mes para capacitación de maestros en baile y ensayos para presentaciones y eventos.	\$2,000.00	240												

➤ Destinar 1 hora a la semana para capacitar a maestros en nuevos productos y sistema de enseñanza.	\$0.00	12												
➤ Desarrollar y capacitar al personal en nuevas técnicas de enseñanza	\$0.00	24												
➤ Diseñar e implementar nuevas herramientas para maestros para su aprendizaje y capacitación	\$0.00	20												
Productividad	Costo	Tie mpo HOR AS	M 1	M 2	M 3	M 4	M 5	M 6	M 7	M 8	M 9	M 10	M 11	M 12
➤ Sistema de Online para repasar técnica, pasos y vueltas	\$10,000.00	40												
➤ Enfocarse en el 20 % de los puntos importantes en la clase para que el alumno tenga un 80% de resultados	\$0.00	100												
➤ Contratar a personal administrativo para reducir involucramiento de maestros en pagos de clases e informes	\$3,500.00	6												
➤ Sistema CRM para automatizar informes	\$1,000.00	6												
Sistema de incentivos y Motivación de Maestros	\$2,500.00	2												
➤ Incentivar a los maestros con nuevos beneficios	\$2,000.00	20												
➤ Evaluar aumento salarial de acuerdo a resultados	\$1,500.00	3												
Evaluación	Costo	Tie mpo HOR AS	M 1	M 2	M 3	M 4	M 5	M 6	M 7	M 8	M 9	M 10	M 11	M 12
➤ Medir la tasa de retención de alumnos de los maestros	\$0.00	12												
➤ Evaluar los comentarios de alumnos hacia los maestros	\$0.00	12												
➤ Medir el puntaje de satisfacción de los maestros	\$0.00	12												
□														
Aumentar las ventas en un 100 %	<i>Indicadores: Monto Anual Vendido Número de alumnos en el estudio</i>													
Aumentar número de clientes en un 100%														
Publicidad, mejoras y nuevos productos	Costo	Tie mpo HOR AS	M 1	M 2	M 3	M 4	M 5	M 6	M 7	M 8	M 9	M 10	M 11	M 12
➤ Apertura de nuevos grupos con nuevo sistema de enseñanza	\$0.00	24												

➤ Desarrollar nueva publicidad en medios masivos como Facebook, Twitter, Google	\$5,000.00	10																
➤ Venta de nuevos productos como clases de Bachata, Capoeira, Tango , Yoga, etc.	\$2,000.00	3																
➤ Venta de FULL PASS	\$1,000.00	32																
➤ Repartir publicidad en la zona	\$1,500.00	24																
➤ Llevar acabo activaciones en la zona para que la gente nos conozca.	\$1,000.00	10																
➤ Implementar el jueves de amigo gratis al mes	\$0.00	3																
➤ Bailes sociales en el estudio una vez al mes	\$0.00	24																
➤ Buscar publicitarse en sitios web masivos	\$0.00	3																
➤ Buscar y evaluar nuevos locales para nuevas sedes	\$0.00	4																
➤ Mejorar el diseño del sitio web	\$2,000.00	16																
➤ Venta de talleres, congresos y eventos especiales	\$0.00	10																
Finanzas	Costo	Tie mpo HOR AS	M 1	M 2	M 3	M 4	M 5	M 6	M 7	M 8	M 9	M 10	M 11	M 12				
➤ Destinar fondo mensual para nuevos proyectos	\$5,000.00	1																
➤ Evaluación de financiamiento para mejora de instalaciones y nuevos proyectos	\$0.00	1																
➤ Registro de todos los ingreso y egresos mensualmente	\$0.00	12																
Evaluación	Costo	Tie mpo HOR AS	M 1	M 2	M 3	M 4	M 5	M 6	M 7	M 8	M 9	M 10	M 11	M 12				
➤ Medir el número de alumnos nuevos en el estudio	\$0.00	6																
➤ Comparar el monto anual con el del ciclo anterior	\$0.00	6																
Aumentar nuestro posicionamiento en el mercado del Distrito Federal	Indicadores:																	
	Número de Likes en Página de Facebook																	
	Número de Sucursales																	
Incrementar nuestro nivel de expertise en el ramo de la Salsa Cubana	Número de eventos y congresos en los que se participará																	
Selección y reclutamiento	Costo	Tie mpo HOR AS	M 1	M 2	M 3	M 4	M 5	M 6	M 7	M 8	M 9	M 10	M 11	M 12				
➤ Buscar y participar en eventos y congresos	\$0.00	10																

➤ Diseñar una estrategia de redes sociales para incrementar presencia en las mismas.	\$0.00	4												
➤ Buscar nuevos cursos para incrementar el nivel de conocimiento de maestros.	\$0.00	8												
➤ Buscar videos y libros que ayuden en la mejora del servicio y el nivel de conocimiento del ritmo del maestro.	\$0.00	10												

Objetivo General : Incrementar rentabilidad del proyecto en un 50%	<i>Indicadores: Porcentaje de egresos sobre ingreso anual comparado con el ciclo anterior</i>													
<i>Análisis de Ingresos y egresos</i>	<i>Costo</i>	<i>Tie mpo HOR AS</i>	<i>M 1</i>	<i>M 2</i>	<i>M 3</i>	<i>M 4</i>	<i>M 5</i>	<i>M 6</i>	<i>M 7</i>	<i>M 8</i>	<i>M 9</i>	<i>M 10</i>	<i>M 11</i>	<i>M 12</i>
➤ Registro mensual de todos los ingresos y gastos	\$0.00	6												
➤ Analizar todos los gastos y reducir aquellos que no aparten valor al negocio	\$0.00	6												
➤ Analizar la posibilidad de nuevos productos y evaluar el potencial de venta	\$0.00	8												
➤ Realización y seguimiento de estados financieros	\$0.00	24												
➤ Apertura de nuevas sedes y nuevos negocios	\$0.00	15												
➤ Evaluación y seguimiento de la rentabilidad	\$0.00	5												

Objetivo General : Diferenciarnos como una marca innovadora y estudio único en el mercado	<i>Indicadores: Porcentaje de diferenciación del Modelo CANVAS en un 50% a otras academias Propuesta de Valor diferente en más de un 50% de otras academias.</i>													
<i>Segmento de clientes</i>	<i>Costo</i>	<i>Tie mpo HOR AS</i>	<i>M 1</i>	<i>M 2</i>	<i>M 3</i>	<i>M 4</i>	<i>M 5</i>	<i>M 6</i>	<i>M 7</i>	<i>M 8</i>	<i>M 9</i>	<i>M 10</i>	<i>M 11</i>	<i>M 12</i>
➤ Analizar el segmento de mercado para cada actividad	\$0.00	4												
➤ Definir un segmento de clientes para enfocar esfuerzos	\$0.00	4												
<i>Propuesta de Valor</i>	<i>Costo</i>	<i>Tie mpo HO RAS</i>	<i>M 1</i>	<i>M 2</i>	<i>M 3</i>	<i>M 4</i>	<i>M 5</i>	<i>M 6</i>	<i>M 7</i>	<i>M 8</i>	<i>M 9</i>	<i>M 10</i>	<i>M 11</i>	<i>M 12</i>
➤ Ofrecer una membresía única que abarque todas las actividades del estudio	\$0.00	2												
➤ Contratar a diseñador para que elabore todos los medios impresos y web.	\$5,000.00	2												

➤ Abrir horarios para asesorías.	\$0.00	5													
Recursos Clave	Costo	Tie mpo HOR AS	M 1	M 2	M 3	M 4	M 5	M 6	M 7	M 8	M 9	M 10	M 11	M 12	
➤ Evaluar posibilidad de sistema CRM para gestión de clientes	\$0.00	5													
➤ Tecnología para pagos en línea	\$0.00	5													
➤ Nuevo equipo de sonido, micrófonos e iluminación.	\$20,00 0.00	24													
➤ Evaluar posibilidad de traer Maestros cubanos en las clases	\$0.00	10													
➤ Desarrollar estrategia de comunicación y publicidad masiva	\$0.00	15													
Estructura de costos	Costo	Tie mpo HOR AS	M 1	M 2	M 3	M 4	M 5	M 6	M 7	M 8	M 9	M 10	M 11	M 12	
➤ Mantener gastos fijos que aporten valor al negocio	\$0.00	12													
➤ Incentivar y pagarle bien a los maestros y al personal	\$1,000. 00	12													
➤ El personal con talento es clave para el negocio	\$0.00	12													
➤ Administrar bien los recursos a invertir en Publicidad	\$0.00	12													
Canales de Ingresos	Costo	Tie mpo HOR AS	M 1	M 2	M 3	M 4	M 5	M 6	M 7	M 8	M 9	M 10	M 11	M 12	
➤ Desarrollar nuevos productos	\$0.00	12													
➤ Mejorar productos ya existentes	\$0.00	12													
➤ Incrementar la venta de los productos ya existentes	\$0.00	12													
➤ Facilitar los medios de pago a los clientes	\$0.00	15													
➤ Buscar implementación de medios de pago en línea.	\$0.00	10													
TOTAL	\$ 142,50 0.00	18 69													

La inversión total estimada para el proyecto de mejora se calculó en \$142,500 que podrían ser diferidos en 12 cuotas de \$11,875 lo que representa una cantidad alta para los ingresos estimados del proyecto, sin embargo es posible llevar a cabo las actividades por etapas definiendo aquellas de mayor impacto y vitalidad para el negocio.

Conclusiones Diagrama de Gant

El diagrama de Gant nos brinda una mejor visión de la distribución de las actividades a lo largo del tiempo y funciona como una herramienta muy práctica para el seguimiento y control de la ejecución de las mismas. El Diagrama anterior elaborado para la gestión del proyecto no presenta fechas de inicio y fin para cada actividad debido a que existen muchas actividades que tienen alta frecuencia a lo largo del tiempo y por lo tanto no se considero conveniente integrar dichas fechas.

Capítulo 5. Conclusiones y recomendaciones

Objetivo: Analizar y describir los resultados obtenidos, así como todas las aportaciones y aspectos relevantes de la investigación.

5.1 Análisis e impacto de los resultados obtenidos

- El análisis de la situación actual de la Academia Azúcar de lao permitió conocer algunos sus problemas; esto representó el comienzo de un proceso de mejora para una pequeña empresa. Usualmente muchas empresas pequeñas por falta de conocimiento o recursos no cuentan con herramientas integrales de mejora y análisis para el desarrollo de estrategias en sus negocios.
- Durante la investigación, al aplicar el modelo CANVAS y las herramientas de Ingeniería Industrial a la situación actual de la empresa, contamos con modelos y esquemas que permitieron realizar un análisis integral y estructurado del negocio de manera ágil y práctica.
- El uso de este tipo de herramientas de estrategia, innovación y mejora continua representa una oportunidad para muchas pequeñas y medianas organizaciones que usualmente carecen de sistemas y herramientas para diseñar, rediseñar, mejora, innovar y hacer crecer un proyecto negocio.
- A través de la utilización del modelo CANVAS y de las herramientas de Ingeniería Industrial se generaron ideas con un gran potencial de negocio y de mejora de todo el sistema de negocio convirtiéndolo en un modelo mas eficiente, practico, innovador y atractivo para el mercado.
- La propuesta de mejora representa una oportunidad potencial para mejorar muchos procesos e incrementar las utilidades con un bajo riesgo y una inversión considerablemente atractiva.

5.2 Recomendaciones y conclusiones finales

- Los negocios han evolucionado a lo largo de la historia y todos estos cambios están muy relacionados con los avances tecnológicos y, los cambios culturales y sociales del ser humano que siempre ha buscado maneras de satisfacer sus necesidades, facilitando y mejorando los procesos para obtener los recursos y vivir más cómodamente.
- Los modelos negocios sirven como herramientas para las organizaciones, ya que ayudan a entender mejor la manera en la que reciben y generan valor, y con este entendimiento poder mejorar las distintas aéreas de oportunidad del negocio ajustándolo, diferenciándolo y enfocándolo a las necesidades del grupo de personas para el cual está diseñado el producto o servicio que ofrece dicho negocio.

- El modelo de negocios CANVAS del autor Osterwalder funciona como una herramienta que contribuye en la generación de nuevas estrategias para el crecimiento y mejora de la estructura de un negocio aportando nuevas ideas de manera integral y equilibrada en los temas de diseño del negocio, innovación, estrategia y viabilidad financiera. En el caso Pymes como la empresa objeto de estudio, este modelo puede contribuir en la mejora de los cuatro aspectos de las empresas mencionados anteriormente.
- El modelo de negocio de cualquier empresa tiene que ser flexible y adaptable a todos los cambios del ecosistema empresarial y de los mercados actuales. En el caso de los emprendedores, un modelo de negocios puede contribuir a la reducción de algunos riesgos con una adecuada planeación, ejecución y control del proyecto, sin embargo, el riesgo es algo característico de un proyecto de inversión, y un modelo de negocios no puede predecir todas las adversidades que se pueden presentar en un proyecto. El modelo de negocios sí contribuye a mejorar el desempeño de una organización en el eslabón de la cadena de valor en la que esta actúa.
- Debido a su estructura gráfica y resumida el modelo CANVAS de Osterwalder es una herramienta de mano que fomenta y facilita el entendimiento, discusión, creatividad y análisis de modelos de negocio a través de sus nueve bloques que cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera.
- Los patrones de modelos de negocios expuestos por Osterwalder que son: modelos de negocio desagregados, modelo de cola larga, plataformas multi-lados, gratuito como modelo y modelos de negocio abiertos nos sirven como fuente de inspiración para generar modelos nuevos, con base en modelos probados o modelos que de alguna manera han probado su funcionamiento y éxito, siendo usados por distintas empresas en México y el extranjero.
- Los casos de negocio mostrados en el capítulo 2 muestran como a través de distintas estrategias, innovaciones y cambios en su modelo de negocio muchas empresas como skype, google, lulu.com, facebook, youtube, telcel, televisa, etc. han logrado posicionarse en el mercado y hacer que sus negocios funcionen.
- Las herramientas de Ingeniería Industrial contribuyen a la mejora continua de procesos de negocio y pueden tener gran impacto trabajadas de manera integral y sumadas a un análisis del modelo CANVAS.
- Al utilizar los nueve bloques del modelo CANVAS se pudo realizar un mejor análisis integral y eficiente de la situación actual de la empresa Azúcar de lao, abarcando los aspectos más importantes del negocio. Esta

nos muestra como esta herramienta puede contribuir como una estrategia para detectar y atacar más rápidamente los problemas de cualquier tipo de organización.

- El modelo CANVAS sirvió como un mapa para estructurar y organizar los distintos aspectos relevantes del negocio y con ello tener una visión más amplia de la situación actual del negocio.
- A través del trabajo de las herramientas CANVAS e Ingeniería Industrial se pudieron generar nuevas estrategias y una propuesta integral con nuevas ideas en distintos aspectos del negocio que representan una oportunidad potencial para el crecimiento y mejora de la Academia Azúcar de lao.
- Finalmente la propuesta integral de mejora se tradujo a un modelo de evaluación financiera con lo cual se generó un ejercicio de simulación de ingresos y egresos con un escenario promedio considerando la experiencia de los dueños del negocio y maestros que cuentan con años de experiencia en la industria. Estos modelos arrojaron datos medibles con los cuales se puede tomar una decisión en un periodo de tiempo considerable y sin necesidad de llevar a cabo estudios más profundos que tomarían más tiempo y recursos.
- El modelo CANVAS en conjunto con las herramientas de Ingeniería Industrial representan oportunidades para desarrollo y mejora de sistemas que involucran gente, riqueza, sistemas, información, equipamiento, energía, materiales y procesos.

Bibliografía

Libros

- *Diez de Castro, García. (2001). Administración y Dirección. McGraw-Hill Interamericana.*
- *Fierro, A. (2006). Diagnóstico empresarial. ECOE EDICIONES.*
- *Harold, Heinz. (2004). Administración Un Perspectiva Global. McGraw-Hill Interamericana.*
- *Martin, R. (2009). The Design of Business. Harvard Business Press: Estados Unidos*
- *Michael, Stewart. (2006). Administración. Pearson Educación.*
- *Osterwalder, A. (2009). Business Model Generation. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken: Estados Unidos.*

Artículos electrónicos

- *Gregory, A. (2010). Una perspectiva al Concepto de Modelo de Negocios. Llorens Bueno Université Libre des Sciences de l'Entreprise et des Technologies de Bruxelles : Chile. Consultado 29 de Abril de 2014/ del sitio : <http://www.stratmcs.com/>*

Artículos electrónicos en sitios web

- *Carreto, J. Análisis FODA Consultado 29 de Abril de 2014/ del sitio: <http://uproimplantasist.blogspot.mx/>*
- *Carreto, J. Planeación Estratégica, Administración, Conceptos. Consultado 29 de Abril de 2014/ del sitio: <http://planeacion-estrategica.blogspot.mx/>*
- *eHow. Diagrama de Gantt, Administración, Conceptos. Consultado 29 de Abril de 2014/ del sitio: http://www.ehowenespanol.com/utilizar-diagrama-gantt-gestion-proyectos-como_100167/*
- *Flores, R. (2011). Administración del Capital Humano. UAEH: México. Consultado 20 de Abril de 2014/ del sitio: http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/tlahuelilpan/administracion/admin_cap_hum/ADMINISTRACION%20DE%20CAPITAL%20HUMANO.pdf*
- *Lelo, F. (2011). Las ideas ya tienen fondeadora. Animal Político: México. Consultado 29 de Abril de 2014/ del sitio: <http://www.animalpolitico.com/blogueros-blog-invitado/2011/10/03/las-ideas-ya-tienen-fondeadora/#ixzz2S9dUvdbx>,*

- López, H. *Análisis de la situación*. Consultado 29 de Abril de 2014/ del sitio: <http://www.slideshare.net/jcfdezmx2/anlisis-de-la-situacin-de-una-empresa>,
- Melvin. (2012). *Calidad en el servicio, Maestros de Calidad: México*. Consultado 29 de Abril de 2014/ del sitio: <http://maestrosdelacalidadav100311.blogspot.mx/2012/09/filosofia-de-william-edwards-deming.html>
- Mlefcovich. *Administración de operaciones*. Monografias.com: México. Consultado el 29 de Abril de 2014/ del sitio: <http://www.monografias.com/trabajos20/administracion-operaciones/administracion-operaciones.shtml>
- Proméxico. *Pymes eslabon fundamental para el crecimiento en México*. Promexico.gob.mx: México. Consultado 29 de Abril de 2014/ del sitio: <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>.
- Quijano, V. *¿Qué es calidad en el servicio*. Monografias.com: México. Consultado 29 de Abril de 2014/ del sitio: <http://www.monografias.com/trabajos28/que-es-calidad-servicio/que-es-calidad-servicio.shtml>
- Sánchez, C. *Ingeniería Industrial y su entorno, Cultura de la Ingeniería Industrial*. Página del Ing. Carlos Sanchez Mejia: México. Consultado 29 de Abril de 2014/ del sitio: <http://www.ingenieria.unam.mx/~guiaindustrial/iip/entorno/menu4.html>.
- UNAM. (2014). *Descripción de la carrera. Ingeniería Industrial Unam: México*. Consultado 29 de Abril de 2014/ del sitio: http://www.ingenieria.unam.mx/paginas/Carreras/ingenieriaIndustrial/ingIndustrial_Desc.php.
- Wikipedia., *Administración, Conceptos*. Enciclopedia web wikipedia. Consultado 29 de Abril de 2014/ del sitio: http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n#Escuela_de_administraci.C3.B3n_cient.C3.ADfica.

Otros sitios web consultados

- <http://www.americamovil.com/amx/en/>
- <http://es.wikipedia.org/>
- <http://www.lulu.com/>
- <http://tusbuenosmomentos.com/2012/02/10-beneficios-de-bailar/>