



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES**

CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

CASO PRÁCTICO

**“DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIOS E-BUSINESS PARA LA
EMPRESA BORDADOS DE CALIDAD S.A DE C.V.”**

PRESENTA

Elihú Jaziel Guerrero Hernández

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN**

TUTOR:

Dr. Bogar García Martínez

INTEGRANTES DEL COMITÉ TUTORAL

**M.A. David Luján Hernández
Dra. Martha González Adame**

Aguascalientes, Ags, 9 de Mayo del 2017



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES



CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS

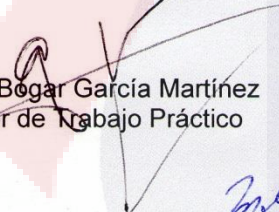
DRA. EN ADMÓN. SANDRA YESENIA PINZÓN CASTRO
DECANO DEL CENTRO DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PRESENTE


Por medio del presente como Tutor designado del estudiante **ELIHÚ JAZIEL GUERRERO HERNÁNDEZ** con ID **200367** quien realizó el trabajo práctico titulado: **DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIOS E-BUSINESS PARA LA EMPRESA BORDADOS DE CALIDAD S.A. DE C.V.** , y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia, me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que él pueda proceder a imprimirlo, y así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

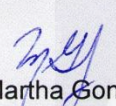
Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE
"SE LUMEN PROFERRE"

Aguascalientes, Ags., a 5 de Mayo de 2017.


Dr. Bogar García Martínez
Tutor de Trabajo Práctico


M.A. David Lujan Hernández
Primer lector de Trabajo Práctico


Dra. Martha González Adame
Segundo lector de Trabajo Práctico

c.c.p.- Interesado
c.c.p.- Secretaría de Investigación y Posgrado
c.c.p.- Jefatura del Depto. de Administración
c.c.p.- Minuta Secretario Técnico

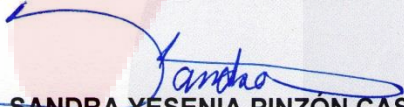


**DRA. EN ADMÓN. MARÍA DEL CARMEN MARTÍNEZ SERNA
DIRECTORA GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
P R E S E N T E**

Por medio de la presente me permito comunicarle a Usted que el Trabajo Práctico titulado **“DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIOS E-BUSINESS PARA LA EMPRESA BORDADOS DE CALIDAD S.A. DE C.V”** del estudiante **C. ELIHÚ JAZIEL GUERRERO HERNÁNDEZ** con ID **200367** egresado de la Maestría en Administración, respeta las normas y lineamientos establecidos institucionalmente para su elaboración y su autor cuenta con el voto aprobatorio de su tutor.

Sin más por el momento aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE
“SE LUMEN PROFERRE”
Aguascalientes, Ags., 8 de Mayo de 2017



DRA. EN ADMÓN. SANDRA YESENIA PINZÓN CASTRO
DECANO DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

c.c.p. M.A. Imelda Jiménez García.- Jefe del Departamento de Control Escolar
c.c.p. Sección de Certificados y Títulos
c.c.p. Estudiante
c.c.p. Archivo

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a la Universidad Autónoma de Aguascalientes por ofrecer posgrados de calidad y ayudar a formar profesionistas de excelencia. Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por otorgarme la beca, que fue una gran ayuda económica y un incentivo para poder concluir de la mejor manera mi maestría.

Al Dr. Bogar García Martínez tutor de éste caso práctico, al M.A. David Luján Hernández y a la Dra. Martha González Adame por sus enseñanzas, observaciones, aportaciones y el tiempo dedicado a la revisión del documento.

Al señor David Cabral López y su hijo David Cabral Olmos por brindarme las facilidades y la confianza de abrirme las puertas de su empresa para la realización de éste caso práctico, así como a todos los trabajadores de la empresa “Bordados de Calidad” por su colaboración y el buen trato que me brindaron.

A mis padres Ma. Eulalia Hernández Luévano y Julio Esteban Guerrero Guerrero por su cariño incondicional, su apoyo y paciencia que me han brindado toda la vida. A mi hermano Esaú Josafat Guerrero Hernández por compartir su conocimiento y su gran ayuda en diversos trabajos.

A todos mis familiares y amigos que durante éste tiempo han compartido conmigo de alguna u otra forma, todos forman parte y aportaron algo para cumplir con éste objetivo.

DEDICATORIAS

“Generalmente trabajamos más para enojar a los que nos atacan que para alegrar a los que nos apoyan”.

- Marcelo Bielsa

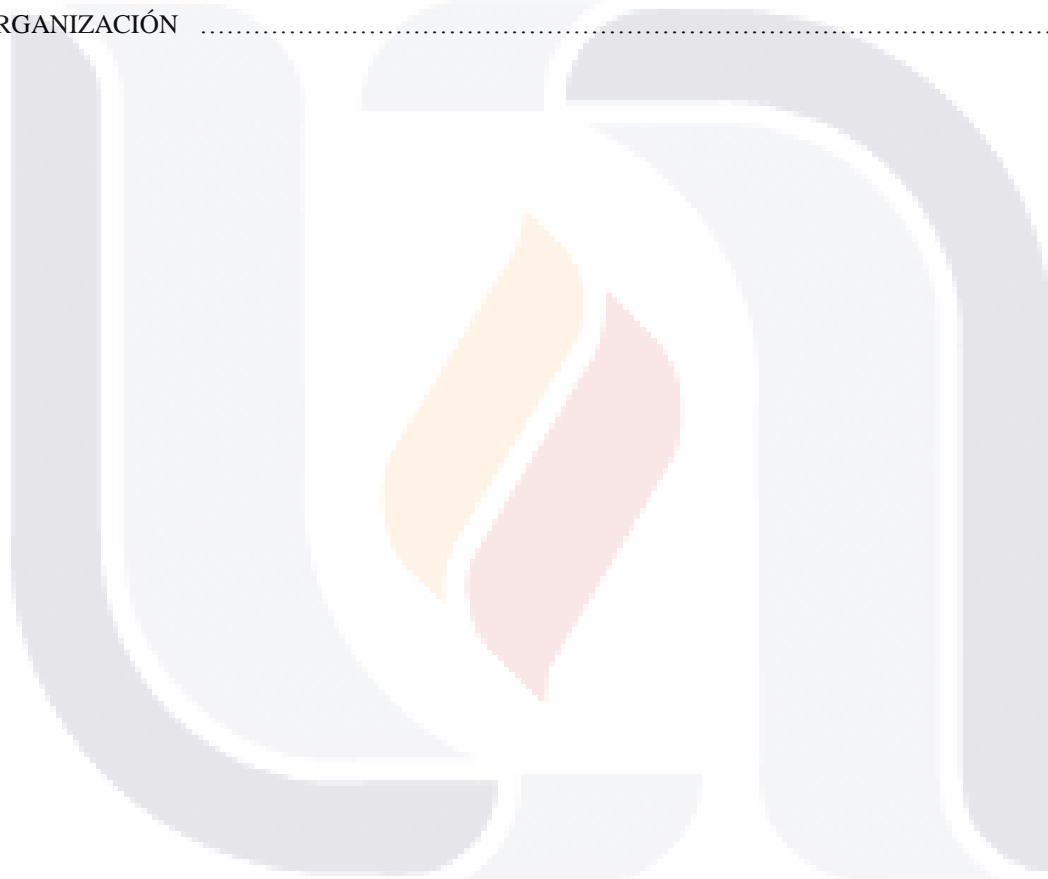
A mí me pasó esto último, por eso quiero dedicar éste trabajo a todos los que siempre han estado apoyándome, ya que gracias a su apoyo he tenido la fortaleza y la motivación para lograr éste objetivo.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	6
PLANTEAMIENTO DE LA PROBLEMÁTICA	9
ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	11
DEFINICION DE LA PROBLEMÁTICA QUE PRESENTA LA EMPRESA (DIAGNÓSTICO)	12
JUSTIFICACIÓN	14
OBJETIVOS DE LA INTERVENCIÓN	15
OBJETIVO GENERAL	15
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	16
INTRODUCCIÓN	16
DEFINICIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO	17
MODELO DE NEGOCIO CANVAS	26
DEFINICIÓN DE LOS NUEVE BLOQUES DEL LIENZO CANVAS	29
TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y EL E-BUSINESS	32
DEFINICIÓN DE E-BUSINESS	35
CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LOS E-BUSINESS	36
GESTIÓN POR PROCESOS DE NEGOCIO (BPM)	39
DEFINICIÓN DE GESTIÓN POR PROCESOS DE NEGOCIO	40
VENTAJAS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS DE NEGOCIO	42
GESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN EN FORMA HORIZONTAL	43
METODOLOGÍA DE LA INTERVENCIÓN	48
RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN	50
CONCLUSIONES	70
BIBLIOGRAFÍA	72

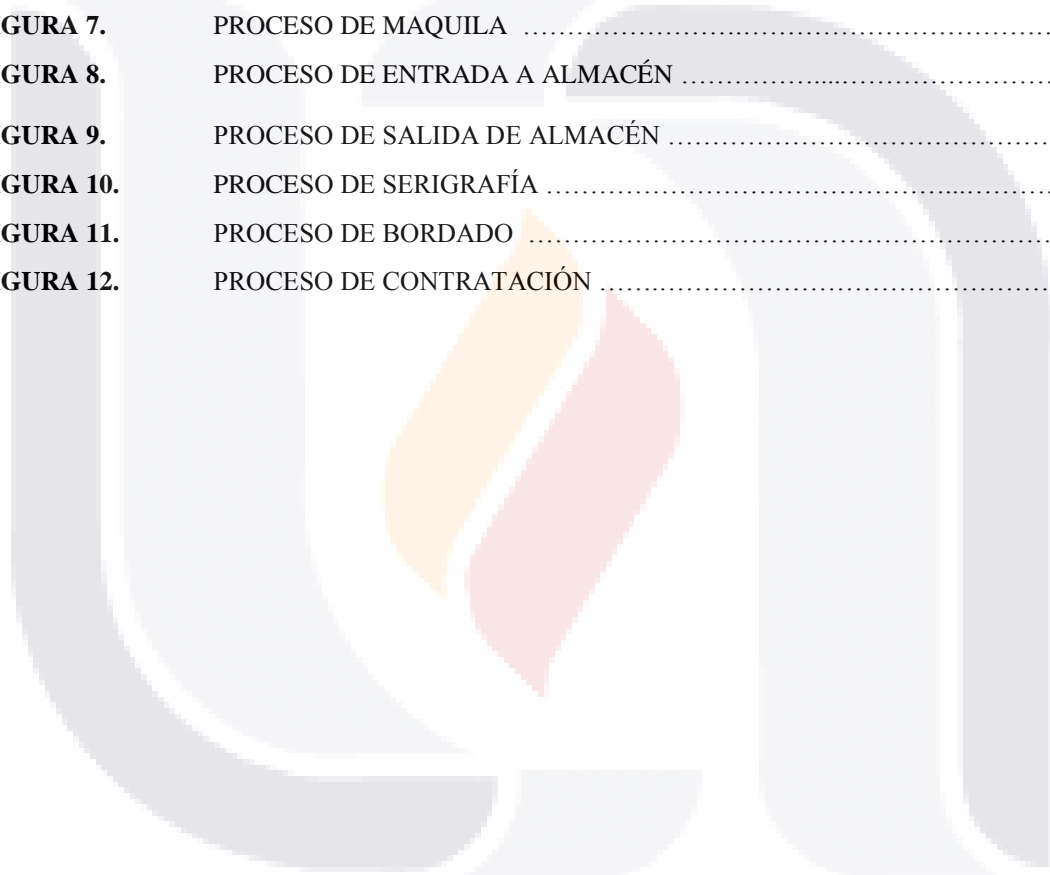
ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1.	DEFINICIÓN POR AUTORES – MODELO DE NEGOCIO.....	17
TABLA 2.	CONCEPTO DE MODELO DE NEGOCIO COMO SISTEMA GENERADOR DE VALOR	20
TABLA 3.	CONCEPTO DE MODELO DE NEGOCIO COMO ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL	22
TABLA 4.	CONCEPTO DE MODELO DE NEGOCIO COMO FORMA DE OPERAR DE LA ORGANIZACIÓN	25



ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1.	DISTRIBUCIÓN DE LOS NUEVE ELEMENTOS DEL MODELO CANVAS	28
FIGURA 2.	PLANTILLA PARA EL LIENZO DEL MODELO DE NEGOCIO	29
FIGURA 3.	LOS PROCESOS EN LA ORGANIZACIÓN	46
FIGURA 4.	LIENZO CANVAS DE BORDADOS DE CALIDAD	50
FIGURA 5.	PROCESO DE VENTAS	56
FIGURA 6.	PROCESO DE COMPRAS	58
FIGURA 7.	PROCESO DE MAQUILA	59
FIGURA 8.	PROCESO DE ENTRADA A ALMACÉN	60
FIGURA 9.	PROCESO DE SALIDA DE ALMACÉN	61
FIGURA 10.	PROCESO DE SERIGRAFÍA	64
FIGURA 11.	PROCESO DE BORDADO	66
FIGURA 12.	PROCESO DE CONTRATACIÓN	68



RESUMEN EN ESPAÑOL

Para todo tipo de empresas es muy importante contar con herramientas que le permitan mejorar su competitividad, una herramienta fundamental es elegir el modelo de negocio que mejor se adapte a sus necesidades, así como el uso de las TIC'S, ya que actualmente si una empresa desea crecer es indispensable el uso de la tecnología. De ésta forma el modelo de negocio E-Business se vuelve una gran alternativa para ser elegida por las PYMES, debido a que éste modelo encuentra en el uso de las TIC'S y en el enfoque en los procesos de negocio las claves para lograr una mejor gestión de la empresa. Este caso se justifica en que las PYMES no cuentan con los recursos para tener sus áreas funcionales como señala la administración clásica, de ahí que la gestión por procesos de negocio sea la más adecuada.

En éste caso práctico se propone el diseño de un modelo de negocio basado en la gestión por procesos de negocio (BPM), en el cual se analicen, mejoren y describan los procesos de la empresa “Bordados de Calidad S.A. de C.V.”, auxiliados con un software el cual permite modelar y automatizar los procesos, siendo esto fundamental, ya que el diseño de los procesos es el primer paso para ir transformando la empresa en un E-Business.

Los resultados determinan en este caso práctico, la necesidad de las PYMES de cambiar la gestión clásica en base a las áreas funcionales por una gestión basada en los procesos de negocio, debido a que ésta última es más cercana a la realidad que viven las PYMES. Para poder mejorar los resultados, se debe trabajar en la forma de hacer las cosas, es decir, las mejoras constantes en los procesos traerá como consecuencia la mejora constante en los resultados.

Palabras Claves: Modelo de Negocio, E-Business, Gestión por Procesos de Negocio (BPM).

RESUMEN EN INGLES (ABSTRACT)

For all types of enterprises, it is very important to have tools that allow them to improve their competitiveness. A fundamental tool is having a business model that best suits their needs, as well as the use of ICT, as the use of technology is indispensable nowadays in growing companies. In this way the E-Business business model becomes a great alternative to be chosen by SMEs, because this model finds in the use of ICT and in the focus on business processes the keys to achieve better management of the company. This case study deals with principle that SMEs do not have the resources to have their functional areas defined, as the classic administration points out, hence the business processes management is the most appropriate.

In this case study, the design of a business model based on business process management (BPM) is proposed for the company "Bordados de Calidad S.A. de C.V. ". All processes within the company are analyzed, improved and described, aided by software that allows modeling and automating the processes, being this fundamental, since the design of the processes is the first step to transform the company into an E-Business.

Finally, the results in this case study determine the need of SMEs to change the classic management approach based on the functional areas by a management based on the business processes, because the latter is closer to the reality that the SMEs live day-to-day. In order to improve the results, one must work on improving the way of doing things, that is, the constant improvement in the processes will bring, as a consequence, the constant improvement in results.

Key Words: Business Model, E-Business, Business Process Management (BPM)

INTRODUCCIÓN

La finalidad de un Caso Práctico es solucionar una problemática en particular, por lo que a través de éste documento se busca ayudar a una PYME del estado, mediante una intervención en la cual se haga una propuesta de trabajo para lograr mejorar, dándole a conocer herramientas innovadoras y que puedan serle de gran utilidad.

En la primer parte del documento se abarca el planteamiento de la problemática a atender a través de este caso práctico, en donde se mencionan datos relevantes acerca de la situación que han atravesado y atraviesan las PYMES, hablando de los altos porcentajes de mortalidad que tienen éste tipo de empresas, así como aspectos y situaciones que llevan a las PYMES a esos bajos porcentajes de sobrevivencia.

Enseguida se encuentran los antecedentes de la empresa para conocer su historia y como ha ido evolucionando con el paso de los años, se muestra el diagnóstico que se hizo a la empresa para poder detectar como se encuentra y que errores pueden corregirse o que situaciones pueden aprovecharse para mejorar y así determinar el tipo de intervención que sería más adecuado para dicha empresa. Además se mencionan aspectos que justifican y destacan la relevancia que implica un caso práctico para la empresa, dando razones de sobra para que se lleve a cabo y se pueda dar un trabajo de calidad y sobretodo de utilidad para la empresa.

A continuación se menciona el objetivo general, así como los objetivos específicos que se buscan alcanzar con la elaboración de éste Caso Práctico, siendo el objetivo general el de proponer el diseño de un modelo de negocio E-Business para la empresa, basado en la gestión por procesos de negocio.

La fundamentación teórica desarrolla los temas de investigación que sirvieron como soporte teórico basado en investigaciones anteriores sobre la metodología que se utilizará en esta intervención. Primero se habla de los modelos de negocio, distintas definiciones y sus características donde todos engloban un concepto general entendiendo que un modelo de negocio busca determinar como generará valor la empresa para sus clientes.

Después se habla del modelo de negocio Canvas, el cual fue utilizado para abrir el panorama de la empresa, se describen los 9 bloques que componen a éste modelo de negocio, encabezados principalmente por la Propuesta de valor.

Se menciona también el concepto de modelo de negocio e-business, que surge a raíz de la introducción de las TICS en el mundo empresarial, el cual ha ido evolucionando con el paso del tiempo y con la aparición de mayor y mejores herramientas tecnológicas que ayudan a las empresas a simplificar sus tareas, se ha propiciado que su adaptación en las empresas sea indispensable para lograr crecimiento.

En la última sección del marco teórico se habla sobre la gestión por procesos de negocio, mejor conocida como BPM (Business Process Management), la aplicación y la forma en que encaja perfectamente con las PYMES, debido a que difícilmente las PYMES contarán con los recursos para tener las áreas funcionales que señala la administración clásica, por lo que la gestión por procesos de negocio se convierte en una opción más apegada a la realidad en que viven las PYMES. Además de señalar la importancia que tienen los procesos para una empresa porque son la base operativa, todo lo que se hace en la empresa se realiza en base a procesos, de ahí que sean considerados ya como un activo fundamental en el desarrollo de toda organización.

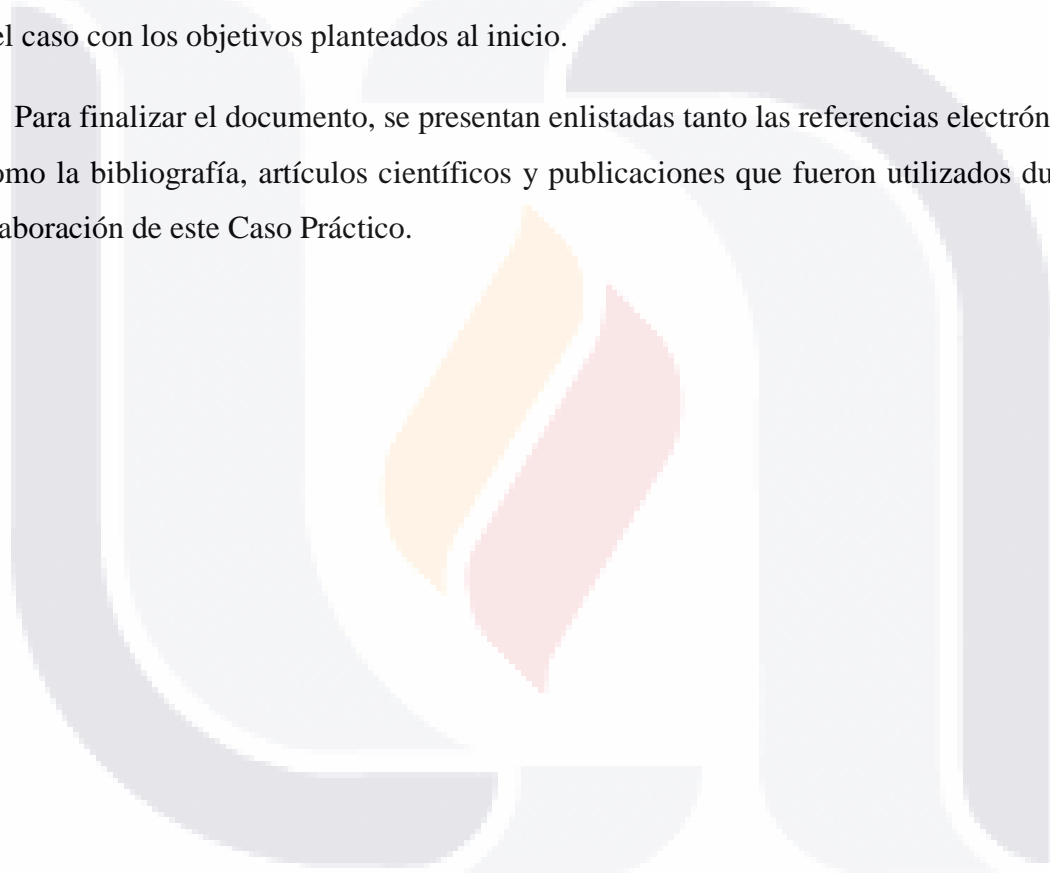
Para continuar se describe la metodología que fue utilizada para la elaboración de éste trabajo. Dentro del segmento de metodología se habla de un enfoque cualitativo basado principalmente en la observación y la entrevista informal para la determinación de los procesos alineados a la Propuesta de valor determinada a través del Modelo Canvas y la ayuda de un software BPM que facilita el modelado de los procesos.

En el apartado de resultados de la intervención se describe detalladamente la propuesta que se le hace a la empresa, empezando con el lienzo Canvas y el llenado de sus 9 bloques en conjunto con el dueño de la empresa para la determinación de su propuesta de valor, aspecto fundamental en éste modelo de negocio y sobre el cual deben ir alineados los procesos para su cumplimiento. Después de la observación a las actividades que se llevan a cabo, se pudieron determinar de mejor forma los procesos, los cuales se describieron detalladamente, tanto en que consistían, como quien participa en ellos, los tiempos de

espera, documentos que se requieren, toma de decisiones, etc. y ya por último se modelaron en el software Bonita BPM para que la empresa pueda modificarlos de manera más sencilla y veloz, ya que las mejoras en los procesos es constante, por lo que debe ser importante que periódicamente se estén revisando los procesos y encontrando oportunidades de mejorarlos.

Después del apartado de resultados, se encuentran las conclusiones obtenidas al término de ésta intervención en la empresa, detallando los aspectos más relevantes que se encontraron durante el desarrollo del caso práctico, así como la relación de los resultados del caso con los objetivos planteados al inicio.

Para finalizar el documento, se presentan enlistadas tanto las referencias electrónicas, así como la bibliografía, artículos científicos y publicaciones que fueron utilizados durante la elaboración de este Caso Práctico.



PLANTEAMIENTO DE LA PROBLEMÁTICA

Las PYMES constituyen la columna vertebral de la economía nacional en México, ya que datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, señalan que en México existen alrededor de 4 millones 230 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son PYMES que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país. (INEGI 2014). A pesar de su contribución a la economía mexicana, las PYMES no han alcanzado un nivel de competitividad que les permita desafiar el entorno dinámico de mercados nacionales e internacionales.

Las PYMES cuentan con una alta tasa de mortalidad, lo que pone de manifiesto el bajo desempeño que tienen estas organizaciones, tal como lo afirma Gómez: “alrededor del 65% de las PYMES desaparece a los dos años de su creación y sólo un 25% sobrevive con pocas posibilidades de desarrollo” (Como se cita en López, Contreras & Martínez, 2008, p.9).

Las metodologías tradicionales de administración estratégica no han podido obtener un impacto fuerte en la sobrevivencia, permanencia y desarrollo de las PYMES en México. Una de las principales razones de esto, es el enfoque funcional (Recursos Humanos, Mercadotecnia, Producción y finanzas) que conllevan estas metodologías ya que las PYMES difícilmente contarán con estas áreas funcionales dentro de la organización. (Sandoval, 2014).

De manera general, dentro de la gestión de las PYMES familiares existe un sentido reducido de necesidad de uso de tecnología, (Ríos, Toledo, Campos & Alejos. 2009) afirman:

“Las MiPyMEs en algunas ocasiones son empresas que nacen y se desarrollan como negocios familiares. Esta característica genera una concentración de la toma de decisiones y de la planeación estratégica de la empresa. Esta jerarquía vertical, en ocasiones, es prohibitiva a la innovación e implementación tecnológica. También una estructura familiar en los negocios carece de habilidades y procesos de gestión y administración. Es posible observar que las MiPyMEs mexicanas en la mayoría de las ocasiones ven a las TICs como un gasto y no como una inversión a largo plazo”.

Otro de los principales obstáculos para el crecimiento de las PYMES es el poco uso de TIC. “Pero la discusión ya no se centra en si las TIC proporcionan ventajas competitivas sostenibles, sino en cómo la PYME puede incorporarlas para competir” (Ríos et al., 2009). “Desde esta perspectiva, Jeon, Han y Lee realizaron un estudio para determinar los factores de éxito en la adopción de E-Business por parte de las pequeñas empresas en Korea. Encontraron que uno de los principales determinantes es el conocimiento del director acerca de las ventajas y beneficios de la implementación de E-Business (...) (Como se cita en Saavedra & Tapia, 2013).

Por lo tanto, uno de los principales problemas es el escaso conocimiento sobre E-Business, ya que al no contar con la información de éste tipo de modelo de negocios, los directores de las empresas no se atreven a tomar la decisión de implementar éste modelo de negocios como una forma de gestionar su empresa que les ayude a mejorar en diferentes aspectos y aumentar su competitividad.

Existen 2 tipos de factores que afectan a las PYMES, los factores externos e internos, sabiendo que los factores externos están fuera del control por parte de la empresa, solo se queda actuar sobre los aspectos internos que son aquellos que la empresa puede controlar y modificar en su beneficio. Tal como lo mencionan Bárcenas, García y Sánchez (2009): “El análisis interno de una PYME es la parte más importante, (...) la competitividad está determinada por los factores internos de la empresa, por lo que el éxito competitivo se debe al conjunto de recursos y capacidades que ésta posee y que la hacen diferente de los demás competidores del sector”.

Un factor interno relevante es la variable de innovación tecnológica, la cual tiene relación con la capacidad de crecimiento de las PYMES, pero no tiene impacto con la capacidad de sobrevivencia de las mismas, (López & Contreras 2009). Esto se debe a que las empresas pueden funcionar sin la necesidad de nuevas tecnologías, sin embargo si quieren expandirse, crecer y ser más competitivas, es aquí donde entra la ayuda tecnológica, es necesario contar con una plataforma de tecnologías de la información para gestionar los recursos y los procesos de la empresa y alinearlos a la propuesta de valor, en

este caso hablaremos específicamente de ayudarse a través del diseño de un modelo de negocios E-Business.

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

En el año 2008, el propietario y director de la empresa, comenzó a construir los cimientos de esta empresa a partir de la compra y venta (comercialización) de productos publicitarios (plumas, calendarios, etc.) Sirviendo como intermediario entre el productor y el consumidor final.

Para el 2010 se agregó la venta de productos textiles (playeras, gorras, camisas, etc.), de igual manera como un intermediario, ya que aún no contaba con establecimiento propio, así como tampoco con maquinaria ni personal.

Posteriormente, en el 2012 da un paso importante al realizar la adquisición de maquinaria para bordado, contratar personal y contar con un establecimiento propio, localizado en su actual domicilio (Calle Larreategui #301, Barrio de Guadalupe) en el centro de la ciudad de Aguascalientes.

En 2013 se integra a la empresa el área de serigrafía y confección, además de adquirir y renovar maquinaria para el área de bordado.

Fue así que hasta el año 2014 en el mes de febrero la empresa fue constituida como BORDADOS DC S.A. DE C.V.

A mediados del 2014 se agrega el área administrativa a la empresa, el propietario no se encontraba completamente de acuerdo, pero a finales del año 2014 se le convence al propietario cambiar su forma de trabajo y convertirlo en empresario.

En el mes de enero del año 2015 el hijo del propietario se incorpora al negocio familiar implementando nuevas políticas y resolviendo problemas de años pasados.

En abril del 2015 se incrementan las ventas y se contrata más personal y se mejoran las condiciones con proveedores.

A finales de 2015 se crea la página web de la empresa y se mejoran los procesos de producción y control.

A inicios del 2016 se incrementa la capacidad de producción con la adquisición de maquinaria y además se crea la sala de exhibición y atención a clientes.

Al día de hoy la empresa cuenta con una gran variedad de productos a disposición de los clientes, con diferentes tipos de trabajos como bordado, serigrafía y confección de cualquier tipo de prenda textil, de igual forma cuentan con gran cantidad de productos personalizables como plumas, termos, lentes, etc.

DEFINICION DE LA PROBLEMÁTICA QUE PRESENTA LA EMPRESA (DIAGNÓSTICO)

En el primer acercamiento con el hijo del dueño de la empresa, éste comentó que uno de los principales problemas que se detectaban en la empresa, y el cual propició que se propusiera el tema del modelo de negocios E-Business basado en la Gestión por Procesos de Negocio (BPM), es el constante conflicto que se genera entre el fundador de la empresa con su hijo al momento de tomar decisiones en la gestión de la empresa.

Siendo una empresa que cuenta ya con varios años de existencia, además de atender a clientes de gran parte de la región, el fundador se ha mantenido firme en su forma de gestión, situación particular que se repite en un alto número de empresas familiares, ya que esto genera a su vez conflicto entre los miembros de la familia que se encuentran dentro de la organización.

El hijo del fundador ha ido poco a poco siendo capaz de proponer e innovar en diferentes aspectos en la empresa, pero su padre al mantenerse firme en su manera de llevar y administrar la empresa le reduce las posibilidades de participación, lo que genera una dependencia excesiva de la empresa hacia el fundador, debido a que en la mayoría de las veces la decisión final recae sobre éste.

Ya estando en el día a día en la empresa, también se pudo apreciar que no existe una única persona responsable del almacén, por lo que al haber varias personas que ingresen y saquen materia prima del almacén, existe en ocasiones confusiones y falta de control, ya que se pueden omitir en ocasiones registros o puede haber duplicidad en dichos registros.

Existe una falta de documentos que ayuden a llevar control en diferentes actividades de la empresa, como por ejemplo al momento de mandar maquilar prendas, no existe un documento que demuestre la cantidad de materiales e insumos que se facilitan a los talleres de maquila, por lo que suele existir constantemente mermas en los insumos que se envían, ya que los talleres a veces se quedan con algunos sobrantes.

El área de bordado si recibe una hoja con las especificaciones que se llevarán a cabo en cada trabajo por realizar, contrario al área de serigrafía que no recibe una hoja con las especificaciones de cada trabajo como son ubicación del diseño, color, tipo de tinta, etc. lo que ocasiona que el serigrafista tenga que estar yendo con el gerente de producción para saber las especificaciones, lo cual genera pérdida de tiempo, incluso en ocasiones ya teniendo listos los diseños para imprimir la tinta en los productos, ha habido necesidad de borrar el diseño y volver a revelar uno nuevo, con la pérdida de tiempo que esto implica por las esperas que se producen durante el lavado, revelado y secado de los marcos, que por consecuencia genera atrasos en las entregas del producto final al cliente.

Otro problema detectado, es que regularmente cuando existe algún atraso en la entrega del producto, suelen cargar la responsabilidad al trabajador que entrega el producto terminado, sin revisar en que parte del proceso fue el error y saber quién era responsable de llevar a cabo de manera correcta dicha tarea.

Por lo que con el diseño de los procesos se podrá determinar y optimizar la forma en que se llevan a cabo los procesos en la empresa, además de crear los documentos que se requieran en ciertas actividades para llevar un mejor control y un mejor desempeño durante los procesos. Además de asignar la responsabilidad de los que tienen que participar dentro de cada proceso, así como detectar en que parte del proceso se produjo el error y quien era el responsable.

JUSTIFICACIÓN

El desarrollo acelerado de las Tecnologías de Información ha modificado la forma en que vivimos y nos comunicamos con nuestro entorno, de igual forma, éste desarrollo tiene incidencia y ha generado grandes cambios en el modo en que se hacen y operan las empresas.

Saavedra y Tapia, (2013) afirman: Hoy en día es imposible concebir una empresa exitosa sin el apoyo de tecnologías de información y comunicación para administrar sus procesos de negocio (...). “Resulta evidente que los sistemas de administración basados en el valor están cada vez más presentes en las tecnologías de información, y ciertamente han llegado para quedarse en el mundo empresarial como una solución para lograr la maximización de la riqueza de los accionistas” (Saavedra & Tapia, 2013).

“El modelo de negocio como metodología de planificación y diseño de organización no tiene un enfoque funcional y se adapta a la realidad de las PYMES, siendo una alternativa metodológica pertinente para su aplicación”. (Sandoval, 2014).

El diseño del modelo de negocio E-Business le permitirá a la empresa rediseñar sus procesos a en base a la gestión por procesos de negocio (BPM) a través de software que facilite el diseño, modelado y automatización de los procesos, de manera que pueda gestionar a la empresa como un sistema en el cual todos sus procesos estén alineados e integrados para cumplir con su propuesta de valor.

En la actualidad, existe una gran variedad de software gratuito o de muy bajo costo para facilitar el acceso a la tecnología de información a las pymes, para que al ser programas más accesibles tanto en el costo, como en la facilidad de manejo, las empresas puedan decidirse a empezar a utilizar éstas herramientas que le permitirán mejorar la gestión de la empresa y lograr una mayor competitividad, ya que esto genera el rediseño total de los negocios, revisando y cambiando todos los procesos de la compañía para lograr las eficiencias que puede otorgar el uso de las tecnologías de información.

OBJETIVOS DE LA INTERVENCIÓN

Los objetivos que persigue el presente caso práctico son los siguientes:

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo de negocios E-Business para la empresa “Bordados de Calidad S.A. de C.V.” basado en la gestión por procesos de negocio (BPM) con la finalidad de mejorar su administración.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Dar a conocer al director de la empresa los beneficios y ventajas de implementar un modelo de negocio E-Business.
- Diseñar y modelar eficientemente los procesos de la empresa para que estén enfocados en cumplir con la propuesta de valor, mediante el uso de software BPM.
- Reducir los conflictos que se producen al momento de la toma de decisiones entre el fundador de la empresa y su hijo, mediante una gestión basada en procesos de negocio y un servicio centrado en el cliente.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

INTRODUCCIÓN

El marco teórico que se presenta en este capítulo, muestra la base de conocimientos e investigaciones que permitieron ampliar la visión acerca del problema particular que se trabajaría dentro de éste caso práctico. Se comienza el capítulo hablando de la definición de Modelo de Negocio, citando las definiciones de gran cantidad de autores, donde se resalta de manera general que todos concluyen al Modelo de Negocio como la forma de organizar la empresa, la forma en que opera y la forma en que ésta genera sus ingresos.

La siguiente sección menciona el concepto del Modelo Canvas, así como la definición de cada uno de los elementos que forman parte de éste sencillo y práctico lienzo, modelo de negocio utilizado en este caso práctico para poder determinar de una manera sencilla y práctica los elementos claves del negocio definidos y representados en un lienzo de manera visual, para poder determinarlos con facilidad, en base a la propuesta de valor que se busca ofrecer en la empresa, que además serán de gran ayuda para poder alinear los procesos al cumplimiento de dicha propuesta de valor.

Se aborda también el tema de los Modelos de negocio E-business, conocidos en un principio únicamente por tratarse de ventas a través de internet, pero con el paso del tiempo y con la evolución de las tecnologías de la información, se ha convertido en un concepto más complejo en el cual se integran no solamente las ventas en línea, sino que las tecnologías de información son aplicables para todos los elementos de la empresa, ayudando a que crezca y a que pueda gestionarse con mayor facilidad y de mejor manera, ya que en la actualidad no se habla de si éstas pueden otorgar o no beneficios, dado que ya está más que comprobado que aunque la tecnología no está relacionada a la sobrevivencia de las empresas, si está relacionado con el crecimiento y la competitividad por lo que la importancia está en saber cómo deben las empresas implementarlas para obtener ese crecimiento y esa competitividad, y no solo sobrevivir, sino volverse empresas competitivas.

En la última sección del marco teórico que se presenta en este capítulo, se define la Gestión por Procesos de Negocio, conceptualizada por diferentes autores, además de indicar de qué forma ayuda éste tipo de gestión a las empresas sobre todo a las pymes, que al no contar con las áreas funcionales de la administración clásica, les permite gestionarse a través de sus procesos en una gestión más adecuada en base a los recursos y características con las que cuentan las pequeñas y medianas empresas.

DEFINICIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO

En tiempos recientes se ha vuelto cada vez más común dentro del mundo empresarial y laboral escuchar o leer sobre el término “Modelos de Negocio”.

Varios autores han investigado acerca de los modelos de negocio y para tal fin, brindan sus propias definiciones. A partir de la década de los noventa, se evidencia una preocupación constante por la definición de modelo de negocio, medido por la amplia publicación de artículos al respecto. Palacios (2011) relaciona las definiciones más destacadas y las más recientes en la Tabla 1.

Tabla 1
Definición por autores modelo de negocio

Autor	Definición
Bradenburger y Stuart, 1996	Un modelo de negocio está orientado a la creación de valor para todas las partes implicadas. Sienta las bases para capturar valor por la empresa focal, al codefinir (junto con los productos y servicios de la empresa) el tamaño total de la “tarta”, o el valor total creado en las transacciones, que se puede considerar como el límite superior para la captura de valor de la empresa.
Timmers, 1998, p.4	“Un modelo de negocio es una arquitectura de productos, servicios y flujos de información incluyendo una descripción de varios actores del negocio y sus roles, una descripción de los beneficios potenciales de diferentes actores del negocio y la descripción de las fuentes de ingreso”.
Linder y Cantrell, 2000, p.1-2	“La lógica central de la organización para crear valor. El modelo de negocios es para una empresa orientada a los beneficios explica como esta hace dinero”.

Tabla 1

Definición por autores modelo de negocio

Chesbrough y Rosenbloom, 2001	Un modelo de negocio consiste en articular la proposición de valor, identificar un segmento de mercado: definir la estructura de la cadena de valor, estima la estructura de costes y el potencial de beneficios; describir la posición de la empresa en la red de valor y formular la estrategia competitiva.
Petrovic et al, 2001, p.2	“Un modelo de negocio describe la lógica de un “sistema de negocios” para crear valor que esté por debajo del proceso actual”.
Magretta, 2002, p.4	“Un modelo de negocio cuenta una historia lógica que explica quiénes son sus clientes, que valoran, y cómo va a hacer dinero en darles ese valor”.
Rajala y Westerlund, 2005, p.3	“La manera de crear valor para los clientes y la manera en que el negocio convierte, las oportunidades de mercado en beneficio a través de grupos de actores, actividades y colaboraciones.
Anderson et al, 2006, p.1-2	“Los modelos de negocios se crean con el fin de dejar claro quiénes son los actores empresariales que se encuentran en un caso de negocio y cómo son sus relaciones explícitas. Las relaciones en un modelo de negocio se formulan en términos de valores intercambiados entre los actores.
Baden-Fuller et al, 2008	El modelo de negocio es la lógica de la empresa, la manera en que crea y captura de valor para sus grupos de interés.
Al-Debei et al, 2008	El modelo de negocio es una representación abstracta de una organización, de todos los acuerdos básicos interrelacionados, diseñados y desarrollados por una organización en la actualidad y en el futuro, así como todos los productos básicos y/o servicios que ofrece la organización, o va a ofrecer, sobre la base de estos acuerdos que se necesitan para alcanzar sus metas y objetivos estratégicos.
Zott y Amit, 2009, p.110	“Forma en que una empresa “hace negocios” con sus clientes, socios y proveedores; es decir, se trata del sistema de actividades específicas que la empresa focal o sus socios llevan a cabo para satisfacer las necesidades percibidas en el mercado; cómo esas actividades están relacionadas entre sí, y quien lleva a cabo esas actividades”.

Tabla 1

Definición por autores modelo de negocio

Demil y Lecocq, 2009, p.87	“Combinación de recursos y competencias, organización de las actividades, y proposición de valor, introducimos la dinámica mostrando cómo distintos cambios deseados o emergentes alteran de forma positiva o negativa su consistencia”.
Salas, 2009, p.122	“Unidad de análisis que da forma a una empresa genuina e innovadora de conseguir atraer la confianza de los clientes, generar ingresos con los que cubrir los costes y mantenerse viables en el mercado”.
Ricart, 2009, p.14	“Un modelo de negocio consiste en el conjunto de elecciones hechas por la empresa y el conjunto de consecuencias que se derivan de dichas elecciones”.
Osterwalder y Pigneur, 2009, p.14	“Un modelo de negocio describe la lógica de cómo una organización crea, entrega y captura valor”.
Svejenova et al, 2010, p.409	“Conjunto de actividades, organización y recursos estratégicos que transforman la orientación establecida por la empresa en una proposición de valor distintiva, permitiendo a la misma crear y capturar valor”.
Wikström et al, 2010	EL modelo de negocio se utiliza para describir o diseñar las actividades que necesita o busca la organización(es) para crear valor para los consumidores y otras partes interesadas en el entorno.
Casadeus-Masanell y Ricart, 2010	Un modelo de negocio consiste en un conjunto de elecciones y un conjunto de consecuencias derivados de dichas elecciones. Hay tres tipos de elecciones: políticas, recursos, y la gestión de activos y políticas. Las consecuencias, pueden ser clasificadas como flexibles o rígidas (intrínsecamente dinámico).
George y Bock, 2011	Diseño de la estructura organizacional que representa una oportunidad comercial.

Fuente: Tomada de Palacios (2011)

El modelo de negocio es una herramienta dinámica que normalmente te ayuda a iterar la validación de tu idea. Es algo que se va modificando y adaptando con forme avanzas con tu proyecto. Se basa en una seria de hipótesis que describes en cada una de las áreas y las validas con experimentos. De manera que incrementas las probabilidades de éxito y enfoque de tus recursos. El fin de tu modelo de negocios es encontrar una fórmula que demuestra como tu idea es viable, sostenible y escalable (...) se utiliza desde la etapa de “concepción de la idea” hasta que logras generar y validar tu modelo de negocio. Esta herramienta te ayudara a validar el problema, tu mercado, la solución propuesta, tus canales de distribución, costos e ingresos. (Aguilar, 2015)

De acuerdo a López (2012) se han identificado tres escuelas: el modelo de negocio como generador de valor; el modelo de negocio como forma de arquitectura organizacional; y finalmente, el modelo de negocio como definición de la forma de operar. La primera escuela considera principalmente que un modelo de negocio es un sistema que determina la forma en la organización genera valor. Este es un enfoque más centrado en “cómo debería ser el negocio” sin concretar en exceso el “cómo se debería hacer”. (...) A este bloque de autores se les ha clasificado, dentro de la “Escuela de pensamiento del modelo de negocio como generación de valor”. Tal como se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2
Concepto de modelo de negocio como sistema generador de valor

ESCUELA DE PENSAMIENTO	SINTESIS DE LA DEFINICION DE MODELO DE NEGOCIO	AUTORES PRINCIPALES	DEFINICIÓN DE MODELO DE NEGOCIO
Modelo de Negocio como sistema de generación de valor	El modelo de negocio es un sistema para generar valor para el cliente y capturar valor para la organización.	Teece (2010)	La esencia de un modelo de negocios es la forma en la que una organización entrega valor a los clientes, les seduce para que le paguen por el valor entregado y convierte esos pagos en beneficios.

Tabla 2

Concepto de modelo de negocio como sistema generador de valor

<p>Modelo de Negocio como sistema de generación de valor</p>	<p>El modelo de negocio es un sistema para generar valor para el cliente y capturar valor para la organización.</p>	<p>Yunus, Moingeon y Lehmann (2010)</p>	<p>Un modelo de negocio tiene tres partes: una proposición de valor, que es la respuesta a: ¿Quién es nuestro cliente y que le ofrecemos?; unos generadores de valor, que es la respuesta a: ¿Cómo entregamos valor a los clientes?; y una fórmula de generación de beneficios que captura valor para la organización.</p>
		<p>Christensen, Johnson y Kagermann (2008)</p>	<p>Modelo de negocios se compone de cuatro elementos interrelacionados: La proposición de valor para el cliente, la fórmula de obtención de beneficios, los recursos y capacidades clave y los procesos clave. Mediante estos cuatro elementos interrelacionados las organizaciones crean y entregan valor para los clientes, así como capturan valor para ellas mismas.</p>
		<p>Skarzynski y Gibson (2008)</p>	<p>Modelo de negocio como el modelo conceptual que describe como una compañía crea, entrega y extrae valor.</p>
		<p>Davenport, Leibold y Voelpel (2006)</p>	<p>Un modelo de negocio es simplemente, la forma en la que una organización ha decidido hacer las cosas, es decir, su sistema consistente para crear y entregar valor a los clientes y obteniendo un beneficio de esa actividad, así como una rentabilidad para sus accionistas.</p>

Fuente: Tomada de López (2012)

Por otro lado, López (2012) señala que hay otros autores que al abordar el concepto de modelo de negocio, ponen el énfasis en conceptos de tipo organizativo. Este grupo de autores conforman la segunda y tercera escuela de pensamiento. Por un lado, la segunda escuela considera que un modelo de negocio es un sistema de actividades interdependientes que conforma la arquitectura organizacional. Por tanto, se centra más en que la esencia de un modelo de negocio es el resultado de como se organizan los recursos y las capacidades en actividades concretas. Se centran más en responder a “cómo se puede hacer”, sobre la pregunta de “cómo debería ser”. Lo anterior se aprecia en la Tabla 3

Tabla 3
Concepto de modelo de negocio como arquitectura organizacional

ESCUELA DE PENSAMIENTO	SINTESIS DE LA DEFINICION DE MODELO DE NEGOCIO	AUTORES PRINCIPALES	DEFINICIÓN DE MODELO DE NEGOCIO
Modelo de Negocio como Arquitectura Organizacional	El modelo de negocio es un sistema de actividades interdependientes que conforma la arquitectura organizacional.	Demil y Lecoq (2010)	Un modelo de negocio se refiere a la articulación entre diferentes áreas de las actividades de la organización diseñadas para producir una proposición de valor para los consumidores.
		Itami y Noshimo (2010)	Un modelo de negocio está compuesto por dos elementos: un sistema de negocio y un modelo de beneficios. El sistema de negocio es el sistema de trabajo para entregar sus productos o servicios a sus clientes. Un modelo de beneficios es un patrón de la intención de la organización sobre cómo generar beneficios en su negocio actual.

Tabla 3

Concepto de modelo de negocio como arquitectura organizacional

ESCUELA DE PENSAMIENTO	SINTESES DE LA DEFINICION DE MODELO DE NEGOCIO	AUTORES PRINCIPALES	DEFINICIÓN DE MODELO DE NEGOCIO
<p>Modelo de Negocio como Arquitectura Organizacional</p>	<p>El modelo de negocio es un sistema de actividades interdependientes que conforma la arquitectura organizacional.</p>	<p>Gambardella y McGahan (2010)</p>	<p>Un modelo de negocio es una aproximación organizacional para generar ingresos a un coste razonable, e incorporar asunciones sobre como crea y captura valor a la vez. La esencia es sus sistema de negocio (conjunto de actividades) para controlar esos recursos y adaptarlos a lo largo del tiempo para garantizar que continúan siendo relevantes para los clientes de la organización (generadores de ingresos) y sus proveedores (generadores de costes).</p>
		<p>Zott y Amit (2010)</p>	<p>El contenido, estructura y gobierno de las transacciones diseñadas para crear valor mediante la explotación de oportunidades de negocio.</p>
		<p>Afuah y Tucci (2000) y Afuah (2004)</p>	<p>Un sistema determinado por sus componentes, la unión entre ellos y la dinámica que los mueve. Un conjunto de actividades que una organización realiza, cómo las realiza y cuándo las lleva a cabo.</p>
		<p>Chesbrough y Rosenbloom (2002)</p>	<p>Es un constructo que media entre los inputs tecnológicos y los outputs económicos. Así mismo, determina la cadena de valor de la organización.</p>

Tabla 3
Concepto de modelo de negocio como arquitectura organizacional

ESCUELA DE PENSAMIENTO	SINTESES DE LA DEFINICION DE MODELO DE NEGOCIO	AUTORES PRINCIPALES	DEFINICIÓN DE MODELO DE NEGOCIO
<p>Modelo de Negocio como Arquitectura Organizacional</p>	<p>El modelo de negocio es un sistema de actividades interdependientes que conforma la arquitectura organizacional.</p>	<p>Eisenmann et al. (2001)</p>	<p>La naturaleza de los servicios que las firmas proveen a sus consumidores, y las actividades que se realizan para entregar esos servicios.</p>
		<p>Schmid et al. (2001)</p>	<p>Un modelo de negocio se compone de seis elementos interrelacionados: La misión, la estructura, los procesos, los ingresos, los temas legales y la tecnología.</p>
		<p>Timmers (1998)</p>	<p>El modelo de negocio incorpora tres conceptos: La arquitectura del producto, servicio y la información que fluye; La descripción de los potenciales beneficios para los diferentes actores; y la descripción de las fuentes de ingresos.</p>
		<p>Viscio y Paternack (1996)</p>	<p>El modelo de negocio es un sistema que agrega valor conjunto sobre cinco partes: núcleo global (con cinco elementos clave: identidad, liderazgo, capacidades, misión y control de la misión), unidades de negocio, servicios, gobernanza y enlaces.</p>

Fuente: Tomada de López (2012)

Finalmente, López (2012) en la Tabla 4 plasma la tercera escuela, la cual considera que un modelo de negocio es la forma en la que la organización opera, es decir, el reflejo o consecuencia de su estrategia realizada. Esta se centra en aspectos organizativos, pero incluye una variante sobre la escuela anterior, considera implícitamente que el modelo de negocio no tiene entidad propia, sino que es simplemente un reflejo o una consecuencia de las estrategias que se han realizado.)

Si se toman diferentes decisiones, cambiara el modelo de negocio, pero no tiene sentido tratar de modificar el modelo de negocio de forma directa para modificar la estrategia.

Tabla 4
Concepto de modelo de negocio como forma de operar de la organización

ESCUELA DE PENSAMIENTO	SINTESIS DE LA DEFINICION DE MODELO DE NEGOCIO	AUTORES PRINCIPALES	DEFINICIÓN DE MODELO DE NEGOCIO
Operacional	El modelo de negocio es la forma en la que la organización opera, o el reflejo de su estrategia realizada.	Casadesus, Masanell y Ricart (2010)	La forma en la que la empresa opera o el reflejo de la estrategia realizada. Está compuesto por dos partes: las decisiones adoptadas y las consecuencias derivadas de estas.
		Magretta (2002)	Los modelos de negocio son historias que explican cómo las organizaciones trabajan. Un buen modelo de negocio debe de responder a las clásicas preguntas de Peter Drucker: ¿Quién es el cliente? ¿Qué valora el cliente? ¿Cómo se hace dinero con este negocio? Y ¿Cuál es la lógica que subyace en el negocio que explica cómo se entrega valor a un coste apropiado?

Tabla 4

Concepto de modelo de negocio como forma de operar de la organización

ESCUELA DE PENSAMIENTO	SINTESIS DE LA DEFINICION DE MODELO DE NEGOCIO	AUTORES PRINCIPALES	DEFINICIÓN DE MODELO DE NEGOCIO
Operacional	El modelo de negocio es la forma en la que la organización opera, o el reflejo de su estrategia realizada.	Hamel (2000)	Un modelo de negocio es un concepto de negocio que se ha llevado a la práctica de forma efectiva. Se compone de cuatro partes: la estrategia principal, los recursos estratégicos, la relación con el cliente y la red generadora de valor.

Fuente: Tomada de López (2012)

MODELO DE NEGOCIO CANVAS

La mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa. (Osterwalder & Yves, 2011)

Una opción de modelo de negocio amigable es llamada “CANVAS”; surge ante la necesidad de guiar a los emprendedores hacia el éxito. Las ventajas de este modelo son varias: rompe con la solemnidad del ambiente de negocios, es fácil de armar y resulta una excelente radiografía de las empresas. Cuanto más sencillo sea el modelo de negocio, mejor funciona. Cuanto más complejo, más difícil será de implementar *Canvas* es una herramienta que permite visualizar de manera global todos los aspectos que configuran la

empresa y el modelo de negocio, y realizar modificaciones en cualquier momento a medida que se va avanzando en el análisis. (Lizárraga & Albertini, 2014)

El modelo Canvas fue creado con el fin de establecer una relación lógica entre cada uno de los componentes de la organización y todos los factores que influyen para que tenga o no éxito. A través de un “lienzo” se detallan desde la idea de negocios, hasta los diferentes factores que influirán en ella al momento de ponerla en marcha. (...) es una herramienta pertinente en un contexto de emprendimiento e innovación, (...) debe ser flexible, pendiente a responder a las oportunidades y necesidades. (Ferreira, 2015)

Canvas es un lienzo que permite la rápida evaluación de una idea. Se compone de nueve bloques:

- Segmento de clientes
- Alianzas clave
- Propuesta de valor
- Actividades
- Canales
- Flujo de ingresos
- Estructura de costos
- Recursos clave
- Relaciones con los clientes

Javier Megías (citado por Escudero, 2016) sostiene que lo que viene a decir el Modelo Canvas es que “tienes una propuesta de valor, que es lo que te hace especial en el mercado –y que está colocada en el centro del lienzo. Tu propuesta de valor la tienes que llevar a una serie de clientes (que es lo que está ubicado a la derecha), con los que tendrás que establecer una serie de relaciones. Y para llevar esa propuesta de valor a los clientes, lo tienes que hacer a través de unos canales. Eso sería de puertas hacia fuera. De puertas hacia dentro (a la izquierda en el lienzo), tienes las actividades y los recursos clave, es decir, lo que obligatoriamente tienes que hacer y lo que es crítico dentro de tu modelo de negocio, y los socios clave con los que vas a trabajar”. Y por último, y no menos importante que los otros siete elementos, la estructura de costes y las líneas de ingresos de tu negocio.

La parte derecha contiene los aspectos externos de la empresa: segmento de mercado, propuesta de valor, canales, relación con los clientes y fuentes de ingresos. En la parte izquierda se reflejan los aspectos internos como asociaciones clave, actividades y recursos clave y estructura de costos. (Lizárraga & Albertini, 2014) Tal como la Figura 1 lo muestra.

Figura 1

Distribución de los nueve elementos del Modelo Canvas

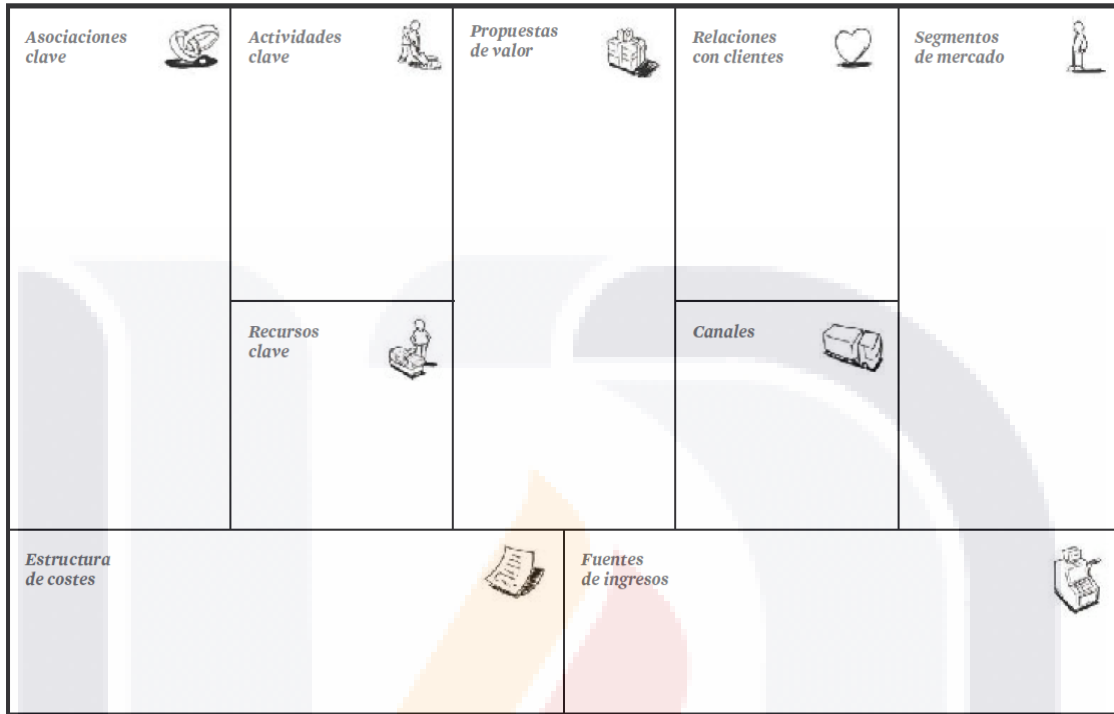


Fuente: Tomada de Ferrerira (2015)

Osterwalder & Yves (2011) presentan en su libro Generación de modelos de negocio la plantilla para el llenado del lienzo Canvas, lo cual facilitará a las empresas el trabajar con ésta herramienta. La plantilla se presenta en la Figura 2

Figura 2

Plantilla para el lienzo del modelo de negocio



Fuente: Tomada de Osterwalder & Yves (2011)

DEFINICIÓN DE LOS NUEVE BLOQUES DEL LIENZO CANVAS

Seumenicht (2015) define los nueve bloques en base a preguntas, que ayuden al empresario a responderlas para facilitar su comprensión y llenado del lienzo Canvas.

- Segmentos de clientes: ¿A quién nos dirigimos? ¿Qué segmentos consideramos? ¿Cuáles son prioritarios?
- Propuesta de valor: ¿Qué valor estamos ofreciendo a los clientes? ¿Qué problemas solucionamos? ¿Qué necesidad satisfacemos? ¿Qué beneficios aporta?
- Canales de distribución y comunicaciones: ¿A través de qué canales/medios se conectará y se atenderá a los clientes? ¿Cómo podemos llegar a ellos? ¿Cómo se integran nuestros canales y cuáles funcionan mejor?

- Relación con el cliente: ¿Qué tipo de relaciones esperan los clientes que se establezcan y se mantengan con ellos? ¿Qué relaciones hemos establecido? ¿Cómo se integran en el modelo de negocio?
- Fuentes de ingreso: ¿Qué valor están dispuestos a pagar los clientes por dicha solución? ¿Mediante qué formas de pago? ¿Qué margen se obtendrá?
- Recursos claves: ¿Qué recursos clave requiere este modelo de negocio?
- Actividades clave: ¿Qué soluciones o actividades clave se va a desarrollar en este modelo de negocio? ¿De qué manera se llevará a cabo?
- Sociedades clave: ¿Quiénes son nuestros socios? ¿Quiénes son nuestros proveedores clave? ¿Con quién tendríamos que tener alianzas estratégicas?
- Estructura de costos: ¿Cuál es la estructura de costos de este modelo de negocio?

Osterwalder & Yves (2011) definen los nueve bloques del Canvas de la siguiente forma:

- Segmentos de mercado: Se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa. Un modelo de negocio puede definir uno o varios segmentos de mercado, ya sean grandes o pequeños. Una vez que se ha tomado esta decisión, ya se puede diseñar un modelo de negocio basado en un conocimiento exhaustivo de las necesidades específicas del cliente objetivo.
- Propuesta de Valor: Se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico. La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que pueden ser innovadoras, mientras que otras pueden ser parecidas a ofertas ya existentes e incluir alguna característica o atributo adicional.
- Canales: Se explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor. Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Sus funciones principales son las de dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa; ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa; permitir que los clientes compren productos y servicios

específicos; proporcionar a los clientes una propuesta de valor; ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa.

- **Relaciones con los clientes:** Se describen los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado. Las empresas deben definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado. La relación puede ser personal o automatizada. El tipo de relación que exige el modelo de negocio de una empresa repercute en gran medida en la experiencia global del cliente.
- **Fuentes de Ingresos:** Se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado. Si los clientes constituyen el centro de un modelo de negocio, las fuentes de ingresos son sus arterias. Las empresas deben preguntarse lo siguiente: ¿por qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado? Si responde correctamente a esta pregunta, la empresa podrá crear una o varias fuentes de ingresos en cada segmento de mercado.
- **Recursos Clave:** Se describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione. Todos los modelos de negocio requieren recursos clave diferentes que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos. Los recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos.
- **Actividades Clave:** Se describen las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione. Estas actividades son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos.
- **Asociaciones Clave:** Se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio. Las empresas se asocian por múltiples motivos y estas asociaciones son cada vez más importantes para muchos modelos de negocio. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos.
- **Estructura de Costes:** Se describen todos los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio. Tanto la creación y la entrega de valor como el mantenimiento

de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un coste. Estos costes son relativamente fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave.

Quijano (2013) define los nueve elementos del Canvas de la siguiente manera:

- Segmentos de Clientes: Éstos resultan ser los más importantes dentro del modelo, saber y conocer perfectamente nuestros clientes, responde la pregunta ¿Para quién?
- Propuesta de Valor: Aquí es muy importante descubrir cómo queremos generar valor para nuestros clientes, con propuestas novedosas e innovadoras. Responde la pregunta ¿El qué?
- Canal: ¿Cómo entregar la propuesta de valor para nuestros clientes? ¿Cómo hacemos llegar los productos a nuestros clientes?
- Relación con los Clientes: ¿Qué tipo de relación esperan nuestros clientes?, ¿Qué relación tenemos ahora?
- Flujo de Ingresos: ¿Cuál es valor que están dispuestos a pagar nuestros clientes por nuestros productos?
- Recursos Claves: ¿Qué recursos claves necesito para generar Valor en mis productos?
- Actividades Claves: ¿Qué actividades claves necesito desarrollar para generar valor en mis productos o servicio?
- Alianzas: Este bloque es muy importante ya que debemos definir cuáles serán nuestros socios estratégicos en proveedores, clientes y accionistas entre otros.
- Costos: Es muy importante saber que estructura de costos voy a implementar ya que en este punto sabremos qué utilidad podríamos tener de nuestro negocio.

TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y EL E-BUSINESS

Las Tecnologías de información y comunicación (TICs) son múltiples herramientas tecnológicas dedicadas a almacenar, procesar y transmitir información; y aunque no representan una solución a un problema específico, si son mecanismos que agilizan la comunicación, eficientan la gestión administrativa, participan en los procesos de

innovación, colaboran en la gestión del conocimiento, entre otras aportaciones (Demuner, Becerril & Nava, 2014).

La incorporación de las tecnologías de la información y de las comunicaciones (en adelante TIC), en la empresa, en particular, y en la sociedad, en general, está influyendo de forma significativa en el entorno competitivo actual. Tal es la influencia de estas tecnologías sobre la economía, especialmente las vinculadas a Internet, que desde algunos ámbitos se considera que estamos presenciando la aparición de una nueva "Economía Digital". (López y Sandulli, 2003).

La revolución tecnológica que se ha presentado en los últimos tiempos ha cambiado la estructura de negocio, pero estos cambios siempre en función de facilitarle las actividades comerciales al cliente, es así como la internet permite la conformación del negocio electrónico, e-business. La inclusión de un nuevo modelo de negocios a través de internet – e-business, ha conllevado no sólo a un cambio de mentalidad en los dirigentes organizacionales sino que también a la mutación de algunos conceptos importantes que para en los inicios de las teorías administrativas eran vitales (...). (Riascos & González, 2008).

IO

Actualmente, el uso de Tecnologías de Información y Comunicación (TICs) en las PyMEs (Pequeñas y Medianas Empresas), son un elemento esencial en la integración de las actividades básicas de operación, ya que su actividad económica requiere de sistemas que les permitan mantenerse en el mercado, ir a la vanguardia y, desde luego, que generen rendimientos acordes a las expectativas de las organizaciones (...) se puede confirmar que las TICs representan una gran oportunidad para que las empresas, especialmente las PyMEs, mejoren su nivel de competitividad. En este sentido, las ventajas potenciales que ofrecen las TICs a las organizaciones que las implementan son bastantes y de gran importancia para el crecimiento y supervivencia de las empresas, especialmente de las PyMEs, y su implementación generalmente afecta a todas las áreas funcionales de la organización, permitiendo una mayor agilidad en la generación, acceso y distribución de la información, así como una mayor coordinación en la toma de decisiones, mejora en la

conexión y asistencia a clientes y proveedores (Maldonado, Martínez, García, Aguilera & González, 2010).

El uso de la tecnología es la principal aportación realizada, tanto al comercio como al negocio tradicional, para alcanzar sus versiones actualizadas denominadas comercio electrónico y negocio electrónico. Por ello, unas de las principales barreras de entrada para las empresas son el desconocimiento de las tecnologías y sus funcionalidades, así como el desconocimiento del medio. (Escuela Internacional de Profesionales y Empresas, 2016).

Los negocios actualmente son el resultado de un cambio drástico de su forma de realizarse, de la manera de pensar, de la manera de actual, de su forma de relacionarse, de vivir. Es por ello, que el negocio electrónico no es una alternativa, es un hecho imperativo, hecho que cada empresa, cada organización debe buscar y lograr, podemos decir, una meta que es indispensable alcanzar. Sin embargo, por el afán de alcanzar y lograr esta meta, podemos caer en caminar a la deriva, en perder la orientación, es por ello que es indispensable contar con una estrategia que permita el desenvolvimiento del mismo. la realidad es que toda empresa, de cualquier tamaño, en cualquier industria y lugar del mundo tiene que cambiar su manera de hacer negocios, reconocer que Internet es la fuerza principal que comunica tanto a las empresas como a las personas (...). Para tener un e-Business, es necesario contar con todo un respaldo de una serie de tecnologías de información, así como indiscutiblemente es imprescindible la estrategia debido a que el empleo del Internet en la organización es una proposición de alto riesgo. (Ramos, 2004).

El ambiente competitivo en que viven las pequeñas y medianas empresas ejerce presión para que ellas adopten tecnologías de información y comunicación con el fin de agilizar sus procesos, de participar en la generación de innovación, de obtener información más veraz, oportuna y confiable que conlleve a la creación de valor (Demuner, Nava & Gómez, 2014).

El uso de las tecnologías de la información (TIC) se ha convertido en una herramienta esencial en el desarrollo de los negocios y es un factor importante del detonante de la productividad, crecimiento económico y competitividad de un país. Diversos estudios hacen referencia a la importancia que tiene el uso de las TIC para el crecimiento del PIB de

los países y para el crecimiento, desarrollo y consolidación de las empresas (Ibarra, González & Cervantes, 2013).

DEFINICIÓN DE E-BUSINESS

Siebel Thomas (2001) menciona que “el e-business incorpora el uso estratégico de las tecnologías de la información y la comunicación (incluyendo, pero no limitándose, a Internet) para interactuar con clientes, proyectos, y socios a través de la comunicación múltiple y los canales de distribución”.

Magarin y Beltrán (2012) afirman que el E-business pretende utilizar las tecnologías de la información, los medios electrónicos digitales, para dinamizar y enlazar cualquier proceso interno y externo de la empresa. E-business es una estrategia empresarial que tiene como objetivo mejorar la eficiencia de todos los procesos de la empresa. Las relaciones con los socios, proveedores y clientes serán más dinámicas y fructíferas gracias al uso de nuevas aplicaciones tecnológicas. Las cadenas de venta y de suministros se coordinan justo a tiempo atendiendo a las necesidades del cliente.

La EIPE (Escuela Internacional de Profesionales y Empresas) (2016) define al e-business como “El negocio electrónico es, pues, un conjunto de operaciones actividades y sistemas de gestión empresariales consecuencia de la incorporación a los medios digitales de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) orientados a internet”.

Ramírez (s.f) señala que E-business es la aplicación de las tecnologías de la información para facilitar la compraventa de productos, servicios e información a través de redes públicas basadas en estándares de comunicaciones. (...) Es cualquier actividad empresarial que se efectúa a través de Internet, no sólo de compra y venta, sino también dando servicio a los clientes y colaborando con socios comerciales.

Basto (2004) señala que los e-Business son mucho más que procesos de comercialización (venta) de bienes y servicios a través de la red. Una aproximación inicial para entender el alcance de los e-business, sería la de partir por recordar lo que son los negocios en sí: procesos de venta, procesos productivos, gestión del talento humano,

gerencia, planeación, administración, finanzas, etc. Dada esta rápida concepción, sencillamente podríamos decir que al sumarle la “e” nos enfrentamos a importantes cambios y formas de gestión en las empresas, mediante el aprovechamiento de las herramientas actuales y futuras de la red Internet. Los e-business consisten en la implementación de las herramientas y tecnologías de internet en los procesos de la organización, los cuales permiten transformar las relaciones de negocio con los agentes externos e internos haciéndolas más eficientes, rápidas e innovadoras. (...) El e-Business tiene el poder de reestructurar toda la cadena de suministro de una industria, al unir a fabricantes, ensambladores, distribuidores, agentes de marketing y clientes de una manera completamente nueva. La tecnología permite que las conexiones se establezcan en cualquier punto del proceso, llevando a combinaciones de diferentes participantes para crear nuevos mercados, nuevas industrias y nuevas oportunidades.

CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LOS E-BUSINESS

Basto (2004) menciona que los e-business en cuanto a las organizaciones hoy en día se caracterizan por:

- Aplicar bajo los esquemas operativos en uso dentro de la organización.
- Desaparecer fronteras físicas y horarios.
- Tener efectos drásticos en los indicadores de desempeño de los procesos de negocio, principalmente en los relacionados con el tiempo y costo de ejercicios.
- La recuperación de la inversión puede realizarse en periodos más cortos que de otras tecnologías de información.
- Su aplicación hoy en día está al alcance de micros, pequeñas y medianas empresas.
- Están íntimamente ligados al plan de negocios de la empresa y son dirigidos desde los niveles más altos de la organización.
- Su implantación requiere cambios en la cultura organizacional, ya que el abandono de viejos paradigmas en la formas de hacer negocios y la innovación en la búsqueda de oportunidades es asunto de todos los días.

Ramírez (s.f) menciona que la combinación de Internet con los sistemas de información tradicionales de una organización (Web + Tecnología de Información), permite potenciar

los procesos vitales de negocios que constituyen la base y esencia de una empresa. Las aplicaciones basadas en los conceptos de e-business se caracterizan por ser interactivas, con alta intensidad de transacciones, y porque permiten un relanzamiento de los negocios hacia nuevos mercados. Las estrategias de e-business tienen un alcance mayor, son más desafiantes, ofrecen más recompensas y probablemente requieren de fuertes cambios estructurales dentro de la organización:

- Implican el rediseño total de los negocios, cambiando y revisando todos los procesos en la compañía para capturar las eficiencias que pueden proveer el uso de la tecnología en redes.
- Las estrategias de e-business incluyen oportunidades de obtener ganancias, pero el foco principal está en los costos y la eficiencia en las operaciones.
- Las estrategias de e-business implican una cuarta categoría de integración: a través de la empresa, con una integración funcional profunda entre nuevas aplicaciones y procesos de negocios rediseñados, y horizontalmente a través de una integración mayor de aplicaciones ERP o CRM.
- El empleo de un sistema de e-Business proporciona notables ventajas tanto para la empresa como para el consumidor, las mismas que son adicionales a aquellas que se consiguen en los negocios normales (sin acceso web) y que se constituyen en el verdadero valor agregado del e-Business.

De acuerdo con la visión de Tom Siebel el propósito del e-Business es equilibrar las tecnologías de la información y de la comunicación para identificar, adquirir y retener más eficazmente a la clientela fiel y provechosa. Los clientes actuales, no solamente pueden elegir entre un creciente número de proveedores que ofrece más productos y servicios, sino que también poseen la manera de actuar sobre estas crecientes opciones con una velocidad y rapidez sin precedentes. Las empresas deben, por lo tanto, responder con habilidad de llevar a cabo negocios con el cliente en cualquier lugar y momento, en cualquier idioma y moneda, y a través de cualquier canal de distribución o comunicación. (...) hoy en día las empresas están descubriendo que la mejor estrategia de competitividad debe centrarse en el cliente, y la clave de la diferencia en el éxito es la facilidad de llevar a cabo negocios y de reconocer al proveedor que garantiza mayor satisfacción al cliente. (...) prácticamente

todos los estudiosos, analistas e investigadores, así como los editores de publicaciones del calibre de The Business Week, The Wall Street Journal y The New York Times, identifican el e-Business como uno de los factores que más influyen en el modo en que las empresas deben competir. Esta visión difiere de las opiniones generalizadas sobre el e-Business en tres puntos esenciales. Uno, que se centra en los procesos clave que aumentan directamente los ingresos, concretamente la adquisición y retención de clientes a través de las ventas, el marketing y los servicios. Dos, que opera desde la presunción básica de que la relación con el cliente es el valor más decisivo de cualquier modelo de e-Business. Y tres, reconoce una realidad que muchos de los que proponen el e-Business ignoran, concretamente que el e-Business no se limita simplemente a Internet. Es cierto que muchas de las empresas de más éxito entienden que el e-Business se aplica a todos los aspectos de su relación con el cliente y a cada interacción con él, a través de todos los canales on-line u off-line. En otras palabras, el e-Business no se centra en la Web, sino en el cliente. (Siebel, 2001).

Riascos y González (2008) mencionan que la adopción del nuevo modelo de negocio – e-business por parte de las organizaciones, ha sufrido una serie de inconvenientes, entre los que se destacan:

- Desconocimiento total o parcial de las importantes oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías en general (e Internet en particular) lo que lleva a poco apoyo por parte de la Dirección.
- Retorno de la inversión poco claro.
- Se subestiman las posibilidades que brinda Internet a la empresa.
- Falta de visión estratégica.
- Falta de personal cualificado para esta área.
- No se remodelan los procesos de la empresa para la correcta adecuación del negocio.
- No se tiene como prioritario.
- Resistencia al cambio.
- Falta de metodología en el desarrollo del proyecto.

Un proyecto de e-business, como cualquier otro proyecto de negocios, no va a triunfar porque este basado en un sistema de información determinado, por más sofisticado que este

sea. Dependerá de que su modelo de negocios sea el adecuado y la implementación sea eficiente y exitosa (Mordecki, 1999).

GESTIÓN POR PROCESOS DE NEGOCIO (BPM)

El Proceso es ese elemento empresarial fundamental e intangible que está presente en toda la organización, pero que aún muchas empresas no lo están gestionando. Por esta y muchas otras razones tales como competitividad, nuevos canales, compras y fusiones, y nuevas tecnologías y soluciones, cada vez hay más empresas que implementan la Gestión de Procesos en sus organizaciones (Club BPM, 2009).

Las empresas u organizaciones dependen de sus procesos para ser eficientes, por tanto deben estar debidamente identificados y gestionados en busca de una mejora continua. (...) Luego de conocer y entender los diversos procesos, se realizará su interacción con el fin de mantenerlos óptimamente identificados y gestionados y más aún a sabiendas de que un buen resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se tratan como un proceso, es decir, se establece un enfoque basado en procesos. (...) Una vez identificados los procesos y entendida la función e interacción entre cada uno de ellos, estos deben ser gestionados con el fin de construir un sistema de trabajo enfocado a perseguir la mejora continua en el funcionamiento de las actividades de una organización (Aguilar, 2013).

Jiménez (2011) afirma que cualquier actividad o esfuerzo humano está gobernado por procesos. Las organizaciones se comportan de forma análoga mediante la ejecución de procesos de negocio sin importar el sector, dimensión o presupuesto. Es bien sabido que la calidad de un producto, tangible o intangible, depende directamente de la calidad del proceso que le dio origen, y por esta razón, se convierte en un objetivo primordial para las organizaciones. En este sentido surgen disciplinas que permiten el tratamiento de los procesos de negocio de una organización como BPM (Business Process Management).

La gestión empresarial ha evolucionado a tal punto que hoy en día se considera que los procesos son un activo fundamental en el desarrollo de toda organización, razón por la cual

las empresas deben adaptarlos, optimizarlos e integrarlos, apoyándose en soluciones de negocio conformadas por plataformas, sistemas de información y aplicativos que responden ante los cambios que produce el entorno, facilitan una mayor productividad del empleado y una mayor y mejor colaboración con socios comerciales y clientes de valor, evitando así riesgos innecesarios que disminuyen la rentabilidad y los beneficios de las mismas (Díaz, 2008).

Los procesos se consideran actualmente como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas. (...) Tanto el modelo matricial como los de origen japonés ya apuntaban a la importancia de los procesos como base sobre la que desarrollar políticas y estrategias operativas sólidas. Esto dio origen a estudios sobre las posibilidades de los procesos como base de gestión de la empresa, que fueron poniendo de manifiesto su adecuación a los mercados actuales, cada vez más cerca del mercado global y, como consecuencia, su capacidad de contribuir de forma sostenida a los resultados, siempre que la empresa diseñe y estructure sus procesos pensando en sus clientes. (...) Los procesos están permanentemente sometidos a revisiones para responder a dos motivos distintos. Por un lado, desde un punto de vista interno, todo proceso es mejorable en sí mismo, siempre se encuentra algún detalle, alguna secuencia que aumenta su rendimiento en aspectos de la productividad de las operaciones o de disminución de defectos. (...) Por otro lado, los procesos han de cambiar para adaptarse a los requisitos cambiantes de mercados, clientes, nuevas tecnologías (Zaratiegui, 1999).

Citando a Ministerio de Fomento (2015) “La importancia de dirigir y controlar un proceso radica que no es posible actuar directamente sobre los resultados, ya que el propio proceso conduce a ellos. Para controlar el efecto (resultado) hay que actuar sobre la causa (proceso)”.

DEFINICIÓN DE GESTIÓN POR PROCESOS DE NEGOCIO

Se entiende como tal a la metodología que orienta los esfuerzos para la optimización de los procesos de la empresa, en busca de mejorar la eficiencia y la eficacia por medio de la

gestión sistemática de los mismos. Estos procesos deben ser modelados, automatizados, integrados, monitoreados y optimizados de forma continua (Díaz, 2008).

La Gestión por Procesos puede ser conceptualizada como la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos, siendo definidos estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente (...) La administración por procesos da un enfoque total al cliente externo desplegando al interior de la compañía sus necesidades y sus expectativas, siendo el cumplimiento de éstas últimas las que generan valor agregado al producto o servicio. (Institución Universitaria Escolme, s.f).

La gestión de procesos de negocios (Business Process Management: BPM) consiste en la metodología corporativa, que tiene como objetivo mejorar la eficiencia dentro de las organizaciones por medio de la gestión de procesos de negocio, que se deben modelar, organizar, documentar y optimizar de forma continua (Alvarado, 2011).

Club-BPM (2009) define BPM como “Un conjunto de herramientas, tecnologías, técnicas, métodos y disciplinas de gestión para la identificación, modelización, análisis, ejecución, control y mejora de los procesos de negocio. Las mejoras incluyen tanto cambios de mejora continua como cambios radicales”.

Salim (Citado por Dávila, 2010) señala que la administración de procesos de negocio se enfoca en mejorar la gestión de los procesos de negocio de una compañía, apoyado en la tecnología, alineando los recursos de la empresa y clarificando la dirección de la empresa para cumplir con las expectativas de los clientes. BPM es el intermediario entre para comunicar las necesidades de negocio a toda la compañía a través de un entorno de orquestación entre personas, procesos y sistemas.

Jiménez (2011) menciona “La estrategia de BPM busca la administración, manejo y mejora de la organización por medio de la continua optimización de sus procesos de negocio, de acuerdo al ciclo cerrado iterativo: modelar, ejecutar y medir”.

Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas y Tejedor (2009) afirman que “El principio de enfoque basado en procesos sostiene que un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos se gestionan como un proceso”.

VENTAJAS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS DE NEGOCIO

Aguilar (2013) afirma que mediante una correcta identificación y gestión de los procesos se producirán ventajas como las mencionadas a continuación:

- Mejorar resultados, más coherentes y predecibles
- Identificar los destinatarios del proceso y sus expectativas
- Integrar y alinear los procesos para permitir el logro de los resultados planificados
- Producir eficacia y eficiencia
- Identificar oportunidades de mejora
- Satisfacer a los clientes
- Mejorar la productividad de la organización
- Optimizar de forma continua su funcionamiento global.

Club-BPM (2009) menciona que con la gestión por procesos los beneficios, tanto tangibles como intangibles, son numerosos. A continuación se describen los más importantes:

- Mejora la atención y servicio al cliente.
- Incrementa el número de actividades ejecutadas en paralelo.
- Minimiza el tiempo requerido por los participantes para acceder a la documentación, aplicaciones y bases de datos.
- Disminuye “drásticamente” el tiempo de transferencia de trabajo, información y documentos entre actividades.

- Asegura la continua participación y colaboración de todo el personal en el proceso.
- Disminuye “drásticamente” el tiempo que los participantes, supervisores y administradores necesitan para conocer la situación de un ítem de trabajo (P.ej.: Orden de compra, participación de siniestro, pedido de cliente).
- Simplificación de salidas - “outputs” – automáticas. Documentos Word, Faxes, e-mails, mensajes cortos a móviles, etc.
- Disponibilidad de mecanismos para una mejor gestión y optimización de procesos.

Díaz (2008) ha identificado que la tecnología BPM es un factor clave y estratégico que no solo garantiza la automatización de sus procesos, sino que articula las actividades entre las personas, la coordinación y la orquestación de los procesos del negocio, optimizando así el uso de los recursos de la organización. (...) A continuación, se hará un listado de las ventajas de implementar dicha tecnología:

- Mayor retorno sobre las inversiones realizadas en tecnología e información.
- Mayor sensibilidad a las demandas del mercado a un menor costo.
- Motor de cambio cultural en la organización al combinar la innovación tecnológica con el capital intelectual.
- Integración de personas, procesos y tecnología.
- Agilidad y flexibilidad en la gestión de los procesos empresariales.
- Mejora el rendimiento y la productividad de todos los involucrados en el desarrollo de los procesos de negocio.
- Reducción en el número de pasos al desarrollar las actividades y los procedimientos.
- Reducción en los ciclos de error, por la automatización de tareas administrativas.
- Reducción de tiempos de respuesta y aumento en la calidad y eficiencia.
- Reducción en el número de trabajadores requeridos.

GESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN EN FORMA HORIZONTAL

Se puede decir que el proceso cruza transversalmente el organigrama de la organización y se orienta al resultado, alineando los objetivos de la organización con las necesidades y

expectativas de los clientes, sin atender en sentido estricto a las relaciones funcionales clásicas. Las actividades de la organización son generalmente horizontales y afectan a varios departamentos o funciones (...). Esta concepción “horizontal” (actividades o procesos) se contrapone a la concepción tradicional de organización “vertical” (departamentos o funciones). Esto no significa que los procesos suplan o anulen las funciones. La gestión de procesos consiste en dotar a la organización de una estructura de carácter horizontal siguiendo los procesos interfuncionales y con una clara visión de orientación al cliente final. Los procesos deben estar perfectamente definidos y documentados, señalando las responsabilidades de cada miembro, y deben tener un responsable y un equipo de personas asignado (...) En consecuencia, las personas implicadas forman parte de un grupo multidisciplinar que rinde cuentas al responsable del proceso independientemente de las funciones de cada uno en relación con el departamento al que pertenece. Esto se conoce como “integración horizontal” del personal de la organización (Ministerio de Fomento, 2015).

Montelongo (2008) señala que cuando se analizan las organizaciones desde el punto de vista de procesos, se tiene que entender las diferencias entre la administración funcional y por procesos. Mientras que el análisis y visión de las funciones es vertical, la de los procesos es horizontal e incluye todos los contactos funcionales o departamentales que el flujo de información requiere. (...) En este caso, existen barreras funcionales o departamentales que impiden que el flujo de información cruce los responsables de cada área, pues no existen responsables de procesos sino de funciones. (...) Una vez entendido que todas las organizaciones pueden verse desde el enfoque de procesos, es muy factible que la administración se torne mucho más eficiente y muchos de los problemas actuales de duplicidad de funciones, re-trabajos, no cumplimientos de tiempos, no calidad, etc. se solucionen con mayor rapidez y facilidad.

Rodríguez y Alpuin (2014) mencionan que habitualmente las empresas son concebidas en forma vertical, sobre la base de las especializaciones necesarias para el cumplimiento de las diversas funciones que éstas desarrollan. Tanto es así, que la responsabilidad por los resultados obtenidos se establece sobre la función y no sobre los procesos que se desarrollan en forma transversal a las unidades organizacionales. En este escenario, un

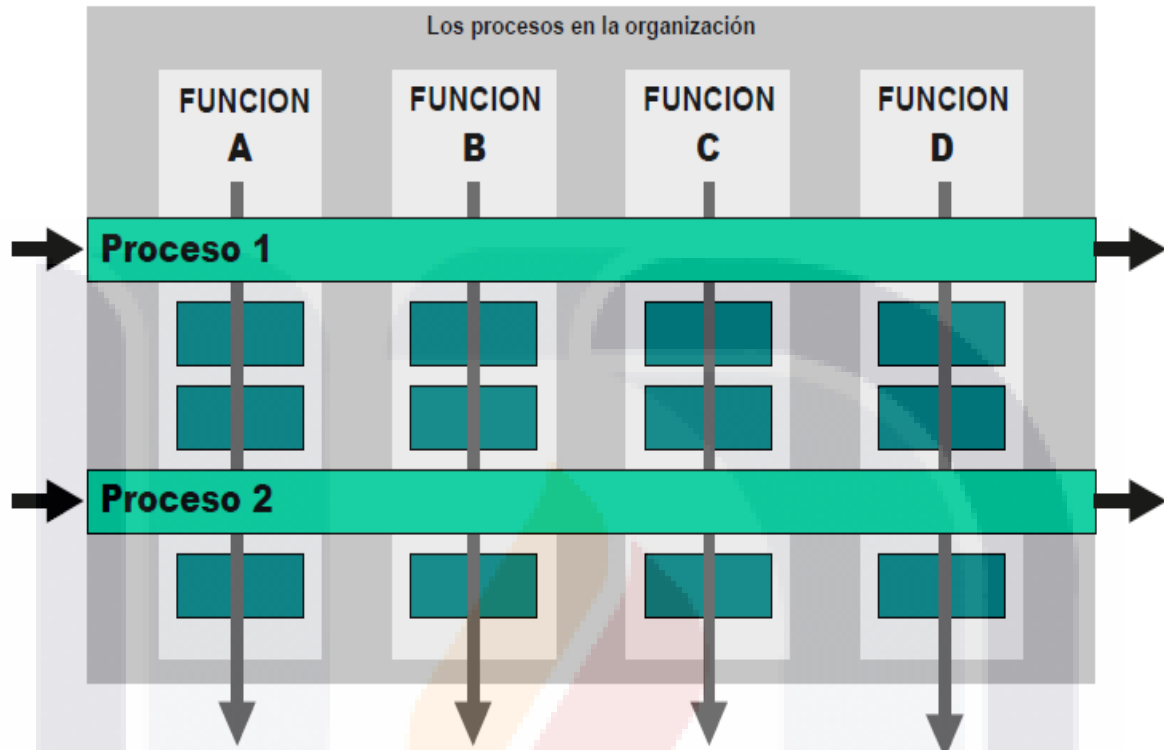
“proceso natural”, como cumplir la orden de un cliente, se descompone en pequeñas actividades individuales que se ejecutan, miden y evalúan a lo largo de las diferentes áreas funcionales. (...) La visión de procesos en una organización representa un cambio de perspectiva, significa dar vuelta la organización sobre su costado, identificando las actividades que contribuyen a la generación de valor y optimizando el desempeño de los procesos considerados globalmente en lugar del desempeño de las actividades dentro de cada una de las funciones. (...) En definitiva, la creación de una visión transversal sobre la organización se constituye en el primer paso para identificar los procesos sobre los cuales actuar de cara a maximizar la performance del negocio en la cada vez más compleja tarea de crear valor para los clientes. (...) BPM como enfoque de gestión implica mucho más que la adopción de tecnología para la automatización de los procesos de negocio, implica alinear estos procesos y los recursos empresariales con la estrategia, objetivos y metas del negocio a fin de asegurar el cumplimiento de los mismos, dejando de pensar en la estructura organizacional como compartimentos estancos y rígidos para pasar a visualizarla como un conjunto dinámico de procesos.

Tradicionalmente los sistemas de gestión de las empresas han estado concebidos y estructurados para trabajar por Funciones. Sin embargo, la realidad es que todas las empresas realizan sus actividades según flujos de trabajo coordinados y alineados con la cultura, estrategia y objetivos de la entidad, llamados Procesos. (...) la Gestión por Procesos está basada en la optimización, no de las acciones o funciones, sino la Optimización y Mejora Continua de los procesos (Noguera, 2015).

Todo lo mencionado en los párrafos anteriores acerca de la gestión horizontal, y no vertical de la organización se puede representar gráficamente en la Figura 3.

Figura 3

Los procesos en la organización



Fuente: Tomada de Ministerio de Fomento (2015)

Se pueden tener los mejores procesos del mundo, pero si las personas que participan en un proceso no hacen su trabajo como se ha determinado, no sirve para nada. La realidad es que un proyecto BPM, aunque correctamente resuelto, no será eficaz sin unas herramientas que se encarguen de asegurar que todas las actividades de los distintos departamentos y secciones de la entidad se realicen bien, a su tiempo y por las personas adecuadas (Noguera, 2015).

Hoy se aplica en empresas de todo el mundo, en las cuales, con inversiones relativamente bajas en tecnología y recursos, se han obtenido importantes beneficios en términos de eficiencia, productividad, control y agilidad en las operaciones del negocio, lo que, traducido en resultados medibles y cuantificables, evidencian el valor que este tipo de iniciativas tiene asociado. (...) La magnitud del cambio propuesto por BPM a nivel organizacional demanda un esfuerzo significativo y de largo plazo hasta alcanzar el nivel

de madurez deseado. En general las empresas no están preparadas para intentar el cambio de un solo salto, el riesgo es alto y generalmente la exigencia de resultados en plazos cortos es fuerte. No obstante, establecer los pilares fundamentales sobre los cuales sustentar la iniciativa de BPM es el paso inicial que habilita a todas las empresas a comenzar a trabajar en ello, alcanzando mayores beneficios a medida que se avanza en un camino de madurez. (Rodríguez y Alpuin, 2014)



METODOLOGÍA DE LA INTERVENCIÓN

Para la elaboración de éste Caso práctico se utilizó un enfoque de tipo cualitativo, basado principalmente en la observación y la entrevista informal para obtener la información necesaria para determinar los procesos que tiene que realizar la empresa

En primer lugar se llevó a cabo una plática con el dueño de la empresa y su hijo, en donde se platicó a grandes rasgos sobre la empresa, su historia, lo que hacen, la variedad de productos que ofrecen y las características de la empresa. Además se les platicó un poco en lo qué consistiría el caso práctico.

Ya que se tuvo la inducción de la empresa, se comenzó a trabajar en el llenado del lienzo Canvas que permitió determinar cada uno de los 9 bloques que componen éste modelo de negocio, principalmente enfocado en la propuesta de valor de la empresa para poder diseñar los procesos centrados en dicha propuesta buscando el enfoque en el cliente.

Después de haber llenado el lienzo Canvas se continuó con la fase de observación y entrevista informal para recopilación de información. En esta fase del trabajo se detectaron todas las actividades que se llevan a cabo en cada uno de los procesos de la empresa, además se platicó con cada trabajador para conocer más detalladamente las tareas que tiene que desempeñar y como tiene que desempeñarlas.

Después de haber observado todas las actividades que se desarrollan en la empresa y de haber platicado con todo el personal sobre que hacen y como lo hacen, se analizó detalladamente dicha información, en base a eso y a la información bibliográfica que se tenía se empezó a trabajar en detectar que mejoras se podían generar en cada proceso de la empresa.

Ya que se analizó la información y se detectaron las mejoras que podían realizarse a la forma en que se hacen los procesos en la empresa, se describieron y se diseñaron uno a uno cada proceso clave en la operación del negocio, desglosando el proceso paso a paso y estableciendo quienes participan en cada actividad y de qué forma lo hacen, así como los

tiempos de espera, los documentos y la toma de decisiones que se llevan a cabo en cada proceso.

La última fase del trabajo consistió en el modelado de los procesos mediante el software BONITA BPM, debido a que es un software que no tiene costo y que además es sencillo de manejar, por lo que permite que los empresarios puedan acceder a él y aprender a manejarlo sin mayores complicaciones, para que puedan ellos mismos controlar los procesos y de igual forma en un futuro detectar más mejoras y pueda modificarlos a través del software.



RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN

Producto de las primeras reuniones con el dueño de la empresa y su hijo, surgió la importancia de hablar sobre lo que ellos como empresa querían ofrecer a sus clientes, lo que se conoce en Canvas como la Propuesta de Valor, que como vimos en el marco teórico, no es otra cosa más que lo que la empresa ofrece a sus clientes que hace que ellos estén dispuestos a pagar por algo.

La Propuesta de Valor es el bloque principal de éste modelo de negocio, ya que sobre la propuesta de valor tienen que ir alineados los procesos de manera que estén enfocados en satisfacer al cliente, que en éste enfoque es en quien debe centrarse la empresa.

En la Figura 4 se aprecian como quedaron determinados los 9 bloques del lienzo Canvas de la empresa “Bordados de Calidad S.A de C.V.”.

Figura 4

Lienzo Canvas de Bordados de Calidad S.A. de C.V.

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON LOS CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> * Empresas de Transporte y Logística. * Proveedores * Taller de Costura Externo * Escuelas * Gobierno 	<ul style="list-style-type: none"> * Trabajo de tiempo extra en temporada de sobrecarga de trabajo * Adaptarse a presupuesto del cliente * Dar soluciones a las necesidades de los clientes * Reducción de Costos y tiempo. 	<p>Ofrecer gran variedad de productos personalizables de buena calidad, a buen precio y con un trato de excelencia y calidez, ofreciendo soluciones y adaptándonos a las necesidades de cada uno de nuestros clientes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Fidelización de Clientes * Asistencia Personal * Asistencia Personal Exclusiva * Atención Telefónica * Atención en Línea 	<ul style="list-style-type: none"> * Empresas de cualquier giro que requieran crear o mejorar su imagen corporativa. * Partidos Políticos * Sector Gobierno * Escuelas * Equipos Deportivos * Clientes que requieran servicios de bordados personales o para algún evento.
	<p style="text-align: center;">RECURSOS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> * Maquinaria de gran capacidad * Personal altamente capacitado * Instalaciones amplias * Relaciones públicas estrechas con Empresarios, Sector Gobierno y Partidos Políticos * Taller de Maquila exclusivo 		<p style="text-align: center;">CANALES</p> <ul style="list-style-type: none"> * Página Web * Redes Sociales * Entrega a domicilio * Instalaciones Físicas de la Empresa 	
ESTRUCTURA DE COSTES		FUENTES DE INGRESOS		
<p>Sueldo del Personal, Renta de las Instalaciones, Compra y mantenimiento de Maquinaria y equipo, Pago de Tiempo Extra en temporada de sobrecarga de trabajo, Compra de materia prima, Compra de Equipo de Transporte.</p>		<p>Bordados en prendas textiles, Serigrafía y estampado en prendas textiles y artículos promocionales.</p>		

Fuente: Elaboración Propia

A continuación se da una breve explicación de cada uno de los 9 bloques:

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Propuesta de Valor: Es el bloque central del lienzo y es sobre lo que se deben alinear todos los procesos para lograr el cumplimiento de la propuesta de valor y que el cliente pueda percibirlo. La empresa definió su propuesta de valor de la siguiente manera: “Ofrecer variedad de productos personalizables de buena calidad, a buen precio y con un trato de excelencia y calidez, ofreciendo soluciones y adaptándonos a las necesidades de cada uno de nuestros clientes”.
 - Segmentos de clientes: En este bloque se definieron los segmentos en los cuales se enfoca en atender la empresa, que son los siguientes:
 - Empresas de cualquier giro que requieran crear o mejorar su imagen corporativa.
 - Sector Gobierno, así como a aquellos partidos políticos que requieran artículos y prendas tanto de uso personal como promocionales.
 - Instituciones Educativas que en su uniforme lleven impresiones o bordados de su logo.
 - Equipos deportivos que requieran bordado o impresiones de logo y/o números.
 - Clientes que requieran cualquier servicio de bordado o serigrafía personal (regalos, eventos, fiestas de cumpleaños, bodas, etc.).
 - Canales de distribución: La empresa llegará a los segmentos de clientes principalmente en el domicilio donde se ubica la empresa, así como también a través de su página web, redes sociales, y dependiendo el tipo de cliente se cuenta con entrega a domicilio.
 - Relación con el cliente: Como se sabe en el modelo de negocio todo está basado en lograr que el cliente perciba y esté satisfecho con el valor que se le da, por lo que en la empresa la fidelización de los clientes es fundamental lograrla, para que se puedan conservar esos clientes por mucho tiempo y además que no piensen en buscar otra empresa, por lo que la asistencia personal es importante, así como una asistencia personal exclusiva para aquellos clientes que a través del tiempo se ha creado un lazo laboral bastante cercano debido a su preferencia y confianza con la empresa, además de contar con atención telefónica y atención en línea.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Fuentes de ingreso: En este bloque se determinó que las fuentes de ingresos de la empresa son por maquila de prendas personalizadas, bordados en prendas textiles así como serigrafía y estampado en prendas textiles y artículos promocionales.
 - Recursos claves: En este segmento se detectaron aquellos recursos con los que debe contar la empresa y que son indispensables para poder cumplir con la propuesta de valor:
 - Maquinaria de gran capacidad, ya que entre más cabezas de bordado tengan las máquinas, puede cubrir la producción en un menor tiempo.
 - Personal altamente capacitado, para poder desempeñar trabajos de calidad, así como evitar la mayor cantidad de errores posibles.
 - Instalaciones amplias, al ser una empresa que se dedica a varias actividades, debe contar con áreas amplias que le permitan contar con espacio suficiente para albergar la maquinaria necesaria para cada tipo de actividad.
 - Relaciones públicas estrechas con empresarios, sector gobierno y partidos políticos, el dueño cuenta con grandes relaciones dentro de éste ámbito, lo que brinda grandes beneficios para la empresa, sabiendo que los clientes de éste segmento realizan pedidos en grandes cantidades, por lo que se vuelve clave mantener esas relaciones siempre de buena manera.
 - Taller de maquila exclusivo, el contar con este taller de maquila le permite a la empresa cubrir un aspecto muy importante de su propuesta de valor, ya que la personalización de prendas es un valor agregado que distingue a la empresa, ya que normalmente las empresas que se dedican al bordado no cuentan con esta opción, por lo que los clientes solo disponen de elegir entre modelos de prendas estándares, situación que la empresa “Bordados de Calidad S.A. de C.V.” aprovecha al darle la opción al cliente de elegir diferentes modelos, telas, colores, materiales, accesorios, para la fabricación de sus prendas completamente a su gusto y su necesidad.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- **Actividades clave:** Dentro de las actividades claves que debe realizar la empresa se presentan:
 - Trabajo de tiempo extra en temporada de sobrecarga de trabajo, debe tener la capacidad económica y de personal de cubrir estas jornadas extras cuando se requieran, para que no existan retrasos en las entregas.
 - Adaptarse al presupuesto del cliente, es importante para que el cliente perciba flexibilidad y la capacidad de adaptarse a las posibilidades económicas del cliente, además que perciba el mismo interés en atenderle de la mejor manera, sea un cliente que pide un solo producto, o sea uno que hace un pedido de grandes cantidades.
 - Dar soluciones a las necesidades de los clientes, hablando específicamente de encontrar la forma de lograr crear en la medida de lo posible el producto con las características y especificaciones que el cliente desea.
 - Reducción de costos y tiempos, ésta actividad tiene su relevancia en el aspecto que es importante poder ofrecer al cliente productos a buen precio, así como un buen tiempo de entrega, que hagan que prefieran a la empresa por sobre la competencia, por lo que es clave estar mejorando los procesos constantemente para lograr ésta reducción de tiempos, así como encontrar formas de reducir los costos, ya sea través de mejores proveedores y reducción de pérdidas de material, o incluso el reducir los tiempos de producción permitirá que se vayan reduciendo las horas de tiempo extra, lo que por consecuencia ayuda a reducir costos.
 - **Sociedades clave:** Las sociedades clave con las que debe contar la empresa son las siguientes:
 - Empresas de transporte y logística, que exista la vinculación con empresas de este giro facilitará los envíos y las entregas a domicilio, ya que normalmente se puede tener una alianza que ayude a disminuir los costos.
 - Proveedores, siempre es fundamental contar con proveedores que brindan productos de buena calidad, facilidades de pago, que tienen puntualidad y responsabilidad en las entregas, para evitar cualquier retraso en la producción.
 - Taller de costura externo, Como se había mencionado, éste aspecto es fundamental ya que el contar con este taller de maquila con exclusividad le permite a la empresa contar

con la fabricación de las prendas a tiempo y con las características que son requeridas por el cliente.

- Escuelas, las instituciones educativas representan una sociedad clave, debido a la cantidad de prendas que pueden llegar a pedir constantemente para uniformes y/o eventos estudiantiles.

- Gobierno y Partidos políticos, para contar siempre con su preferencia cada que requieran de los servicios de la empresa, ya que los pedidos de éste sector siempre son de grandes cantidades.

- Estructura de costos: La estructura de costos de la empresa está determinada por el sueldo del personal, la renta de las instalaciones, compra y mantenimiento de maquinaria y equipo, el pago de tiempo extra en temporada de sobrecarga de trabajo, la compra de materia prima y la compra de equipo de transporte.

Una vez que se llenó el Lienzo Canvas de la empresa y se determinaron los 9 bloques que lo componen, se continuó con la siguiente fase planeada, que fue la observación y la obtención de información de las actividades que realiza cada persona que trabaja en la empresa, así como la forma en que las llevan a cabo. De ésta fase se obtuvo la información y se analizó detalladamente para poder determinar las mejoras que se podían hacer a cada proceso de la empresa, con la finalidad de corregir situaciones que estén afectando al negocio, ya sea de reducción de costos, acortar tiempos, creación de documentos de control en ciertas actividades de la empresa, así como la responsabilidad de cada trabajador en los procesos.

Ya que se detectaron las mejoras y correcciones que pueden hacerse a los procesos de la empresa, se procedió a diseñar cada proceso clave para el negocio, recordando que es fundamental que estén alineados al cumplimiento de la propuesta de valor determinada en el lienzo Canvas, para que puedan estar orientados completamente en cumplir con ésta propuesta y lograr tener un servicio enfocado al cliente.

A continuación se describen los procesos clave de la organización, que son aquellos que permitirán cumplir adecuadamente con la propuesta de valor.

PROCESO DE VENTAS

Llega el cliente y le indica a la encargada de ventas y compras el tipo de trabajo que requiere (bordado o serigrafía), la encargada de ventas y compras le muestra algunos de los trabajos que ha hecho la empresa y que se asemejen a lo que el cliente busca para que compruebe la calidad de los trabajos que realiza la empresa.

El cliente muestra la imagen y el encargado de ventas y compras le indica el precio que tendría su trabajo en base al producto sobre el cual se trabajará, así como también al tamaño y colores de la imagen deseado por el cliente, si el cliente acepta se procede a levantar la orden de pedido, de lo contrario ahí termina el proceso.

Al momento de levantar la orden de pedido, se solicita al cliente un 50% de anticipo del total del precio final del trabajo, el auxiliar administrativo consulta con el área de serigrafía o de bordado según sea el caso, para saber dependiendo el trabajo que tengan, el tiempo en el que tendría disponible el nuevo trabajo. Se pacta lapso de tiempo de espera del cliente para entrega.

El diseñador digitaliza la imagen para pasarle la hoja de especificación al área que corresponda. Si el cliente trae las prendas o artículos sobre los que desea el trabajo se pasan directamente al área de producción, en caso de que no los traiga pero sean artículos estándar se consulta con la encargada de almacén si existe inventario del tipo de productos que se van a utilizar, en caso de que no exista, la encargada de almacén notifica a la encargada de ventas y compras para que realice la compra de la mercancía, y en caso de que sean prendas que tengan que maquilarse la encargada de ventas y compras toma el pedido con las características de las prendas a fabricar.

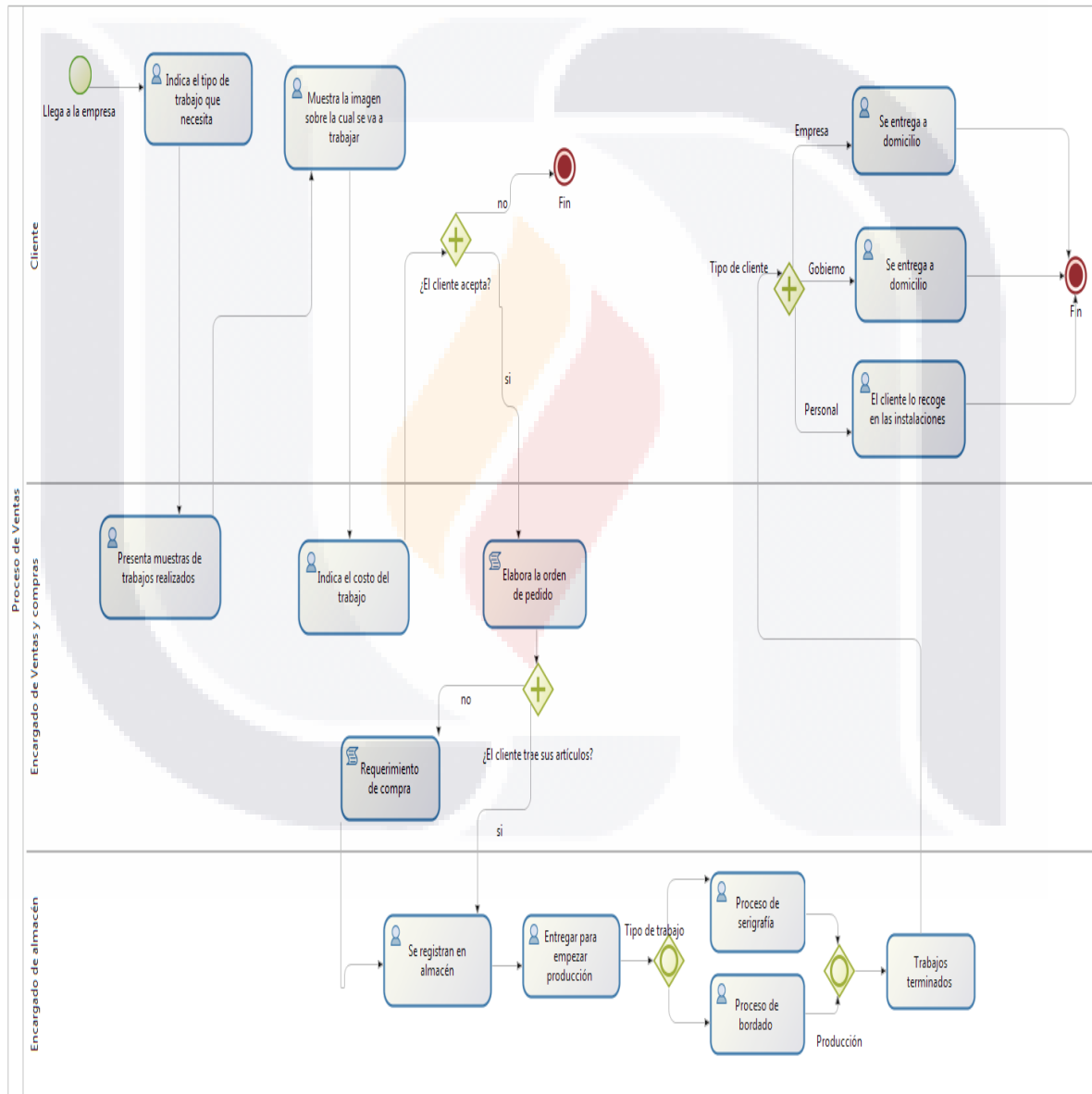
Cuando llega la mercancía, el encargado de almacén pasa los productos a serigrafía o bordado, según sea el caso para que comiencen con el proceso de producción. Al terminar la producción se empaca y se entrega al auxiliar administrativo para que éste lleve al área de trabajos terminados para que pueda pasar a recogerlos el cliente. Si el cliente es una empresa o del sector gobierno, la entrega se realiza a domicilio.

Por último se realiza una llamada al cliente para saber su opinión del trabajo entregado y saber si quedo satisfecho.

El proceso de ventas se muestra en la figura 5.

Figura 5

Proceso de ventas



Fuente: Elaboración propia

PROCESO DE COMPRAS

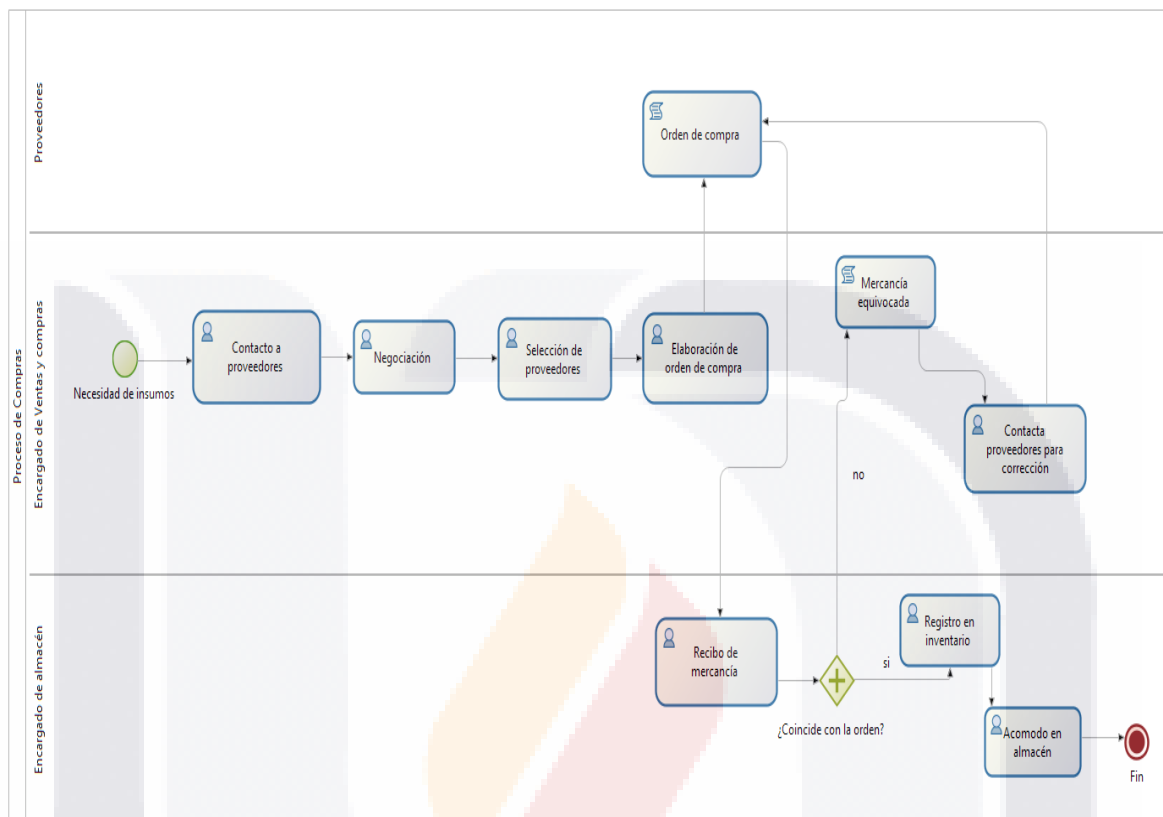
Para empezar el proceso primero llega el cliente a la empresa y solicita un trabajo y se elabora la orden de pedido, dependiendo del tipo de productos que se requieren para el trabajo a realizar, la encargada de ventas y compras, consulta con el encargado del almacén la disponibilidad de las prendas o artículos que se requieren, si no se cuenta con la totalidad de éstos entonces se pone en contacto con los proveedores correspondientes para iniciar la negociación y llegar a un acuerdo del tipo de producto que se comprará, la cantidad y el precio de cada uno, además pregunta al área de serigrafía y bordado si les hace falta alguna materia prima para llevar a cabo su trabajo, se consulta con el almacén para ver si se tiene inventario de dicha materia prima, en caso de que no se tenga, se agrega la materia prima a las órdenes de compra y las envía a los proveedores con los pedidos correspondientes.

La encargada de ventas y compras hace el pago de la mercancía, cuando llega la mercancía la recibe el encargado de almacén para revisar si lo que se recibió coincide con la orden de compra que se realizó y de ser así se registra para el control del inventario, de lo contrario se lo hace saber a la encargada de ventas y compras para que hable con el proveedor correspondiente y pueda corregir el pedido para que haga los cambios necesarios y haga el envío de la mercancía faltante.

Como se muestra en la figura 6.

Figura 6

Proceso de Compras



Fuente: Elaboración propia

PROCESO DE MAQUILA

El proceso inicia cuando el cliente elabora un pedido donde se incluye alguna prenda elaborada con ciertas características y especificaciones muy personales, donde la encargada de Ventas y Compras hace la toma del pedido.

Enseguida la encargada de Ventas y Compras pasa el pedido de la prenda a elaborar al Gerente de Producción, para que éste a su vez le entregue al taller de costura las especificaciones de las prendas que requiere que le maquilen, cantidades, tallas y características.

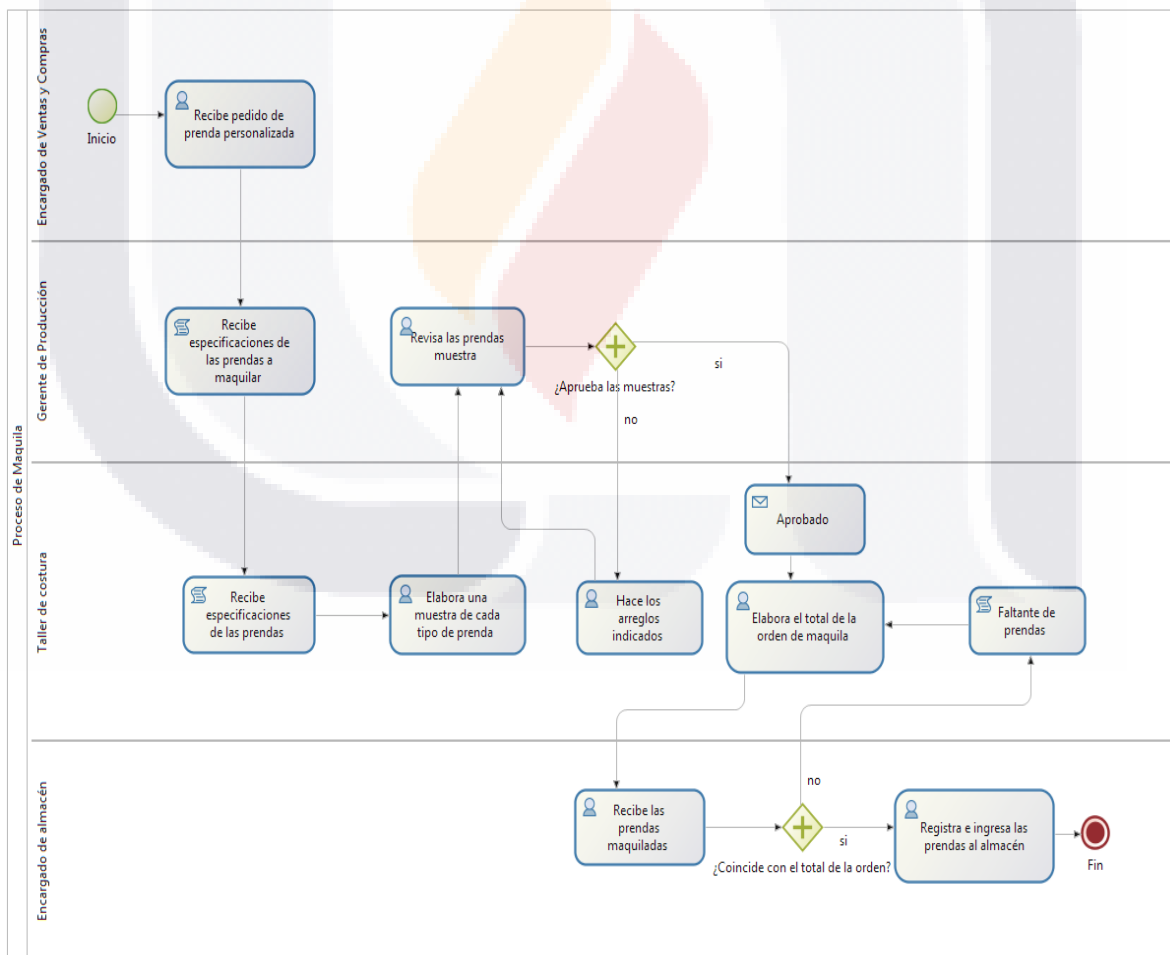
El taller elabora una muestra de cada tipo de prenda solicitada por la empresa, le muestra al Gerente de Producción dicha muestra para que éste pueda decidir si le da el visto bueno a la prenda, en caso de que la muestra cumpla con lo que la empresa requiere, el taller procede a elaborar el resto de las prendas, en caso de que el Gerente de Producción la rechace, le señala al taller las correcciones que debe hacer hasta que sean aprobadas.

El taller entrega la totalidad de las prendas requeridas por la empresa al encargado de almacén con la finalidad de que éste lleve a cabo el registro y el ingreso al almacén.

Éste proceso lo podemos ver representado en el diagrama de la figura 7.

Figura 7

Proceso de Maquila



Fuente: Elaboración propia

PROCESO DE CONTROL DE ALMACÉN

Dentro del proceso para llevar el control de almacén, se describirán 2 subprocesos, uno para llevar el control del ingreso de productos, y otro para las salidas.

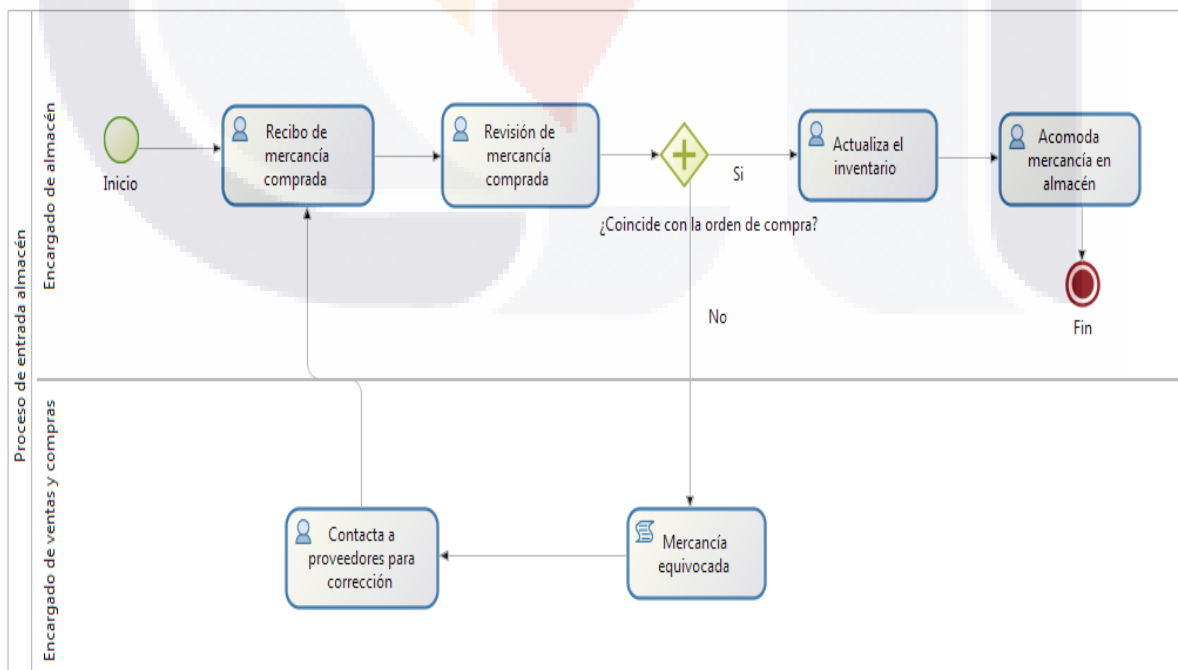
Proceso de entrada a almacén:

El encargado de almacén recibe la mercancía que se haya comprado, ya sea prendas, artículos o materia prima para llevar a cabo los trabajos de producción, hace el chequeo de que lo recibido coincida con lo que se haya pedido a los proveedores, si no coincide se lo notifica a la encargada de ventas y compras para que pueda solucionarlo con los proveedores, en caso de que si coincide procede a registrar la información y actualizar el inventario, lo lleva al almacén y lo ordena.

Tal como se muestra a continuación en la figura 8

Figura 8

Proceso de entrada a almacén



Fuente: Elaboración Propia

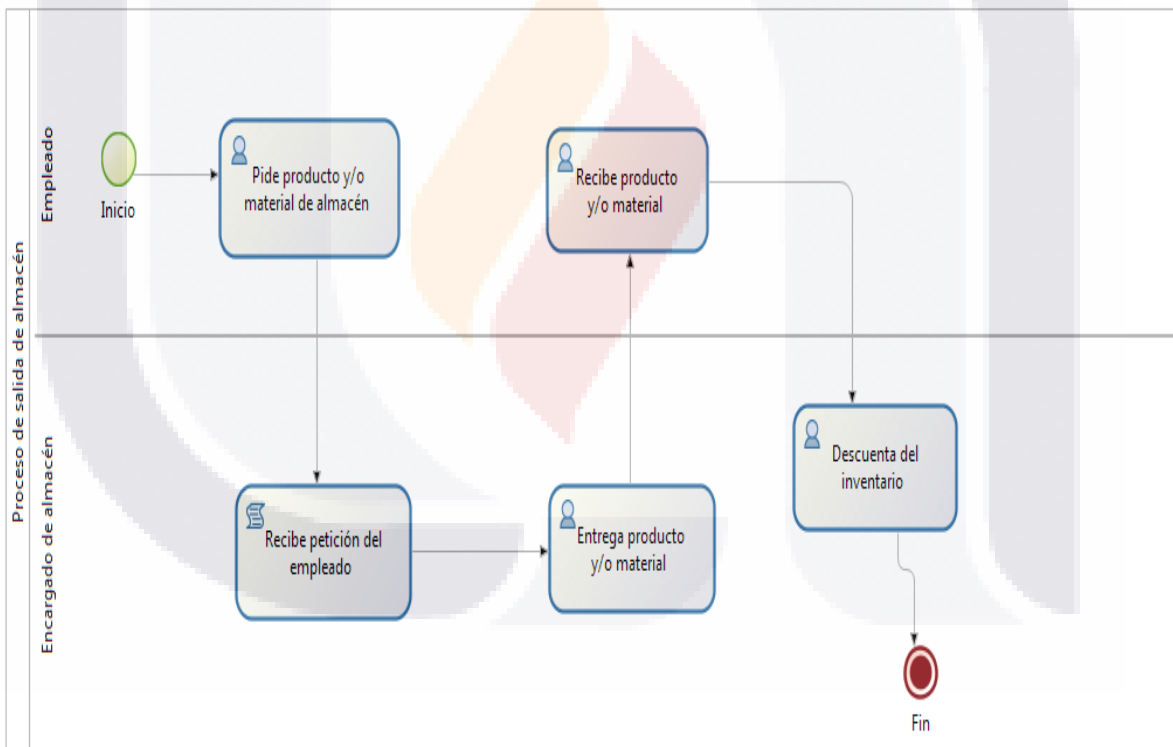
Proceso de salida de almacén:

Se le solicita al encargado de almacén alguna prenda, artículos o materia prima, en caso de que no lo tenga en existencia, lo informa a la encargada de ventas y compras para que ésta pueda hacer el pedido a los proveedores, si existe en inventario entonces lo entrega a la persona que lo solicitó y lo descuenta del inventario.

La figura 9 muestra gráficamente el proceso anteriormente descrito.

Figura 9

Proceso de salida de almacén



Fuente: Elaboración propia

PROCESO DE SERIGRAFÍA

Llega un cliente al área de ventas y solicita un trabajo de serigrafía y se levanta el pedido que requiere el cliente.

La encargada de Ventas pasa la orden de pedido al Diseñador para que éste pueda digitalizar la imagen sobre la cual el cliente pidió el trabajo. Ya que concluyó con la digitalización elabora la hoja de especificaciones del trabajo que se realizará, así como las impresiones en papel de los diseños que se van a utilizar.

El diseñador entrega al serigrafista la hoja de especificaciones del trabajo a realizar, así como las impresiones en papel de los diseños que se utilizarán para llevar a cabo el trabajo.

El Encargado de Almacén entrega al serigrafista las prendas o productos que han sido solicitados por el cliente, así como alguna materia prima que requiera y solicite el serigrafista para llevar a cabo el trabajo.

El serigrafista revisa el documento de especificaciones y en base a eso determina el tamaño, tipo y la cantidad de marcos que se utilizarán para revelar los diseños.

Para empezar con el revelado de los diseños, primero emulsiona los marcos y los deja secar por un periodo de tiempo de entre 15 y 20 minutos. Una vez que están secos los marcos pasan al cuarto de revelado con luz, donde revela los diseños en los marcos dejándolos en la luz por un periodo de 10 minutos, para después utilizar la pistola de agua para abrir la maya y eliminar los residuos del marco, de forma que solo quede visible el diseño a utilizar, ya que está completamente visible el diseño, se pone a secar el marco por un lapso de tiempo de 30 a 40 minutos.

Ya que el marco está seco, se empapela para dejar solamente el diseño sobre el cual se trabajará, hace el registro del diseño en la paleta de trabajo con la finalidad de centrarlo y que de ésta forma siempre tenga la misma ubicación en la prenda o en los productos a serigrafiar.

Dependiendo el tipo de producto que se va a serigrafiar, se selecciona el tipo de tinta adecuado, tomando en cuenta que algunas tintas requieren de una preparación con solventes, en cuanto que otras se aplican directamente sin la necesidad de prepararse.

Se coloca el producto a imprimir sobre la paleta de trabajo y se pasa la espátula por el diseño del marco para imprimir la tinta sobre la prenda o producto, si es tela se tiene que colocar la prenda en la plancha para lograr secar la tinta, de lo contrario se deja secar libremente.

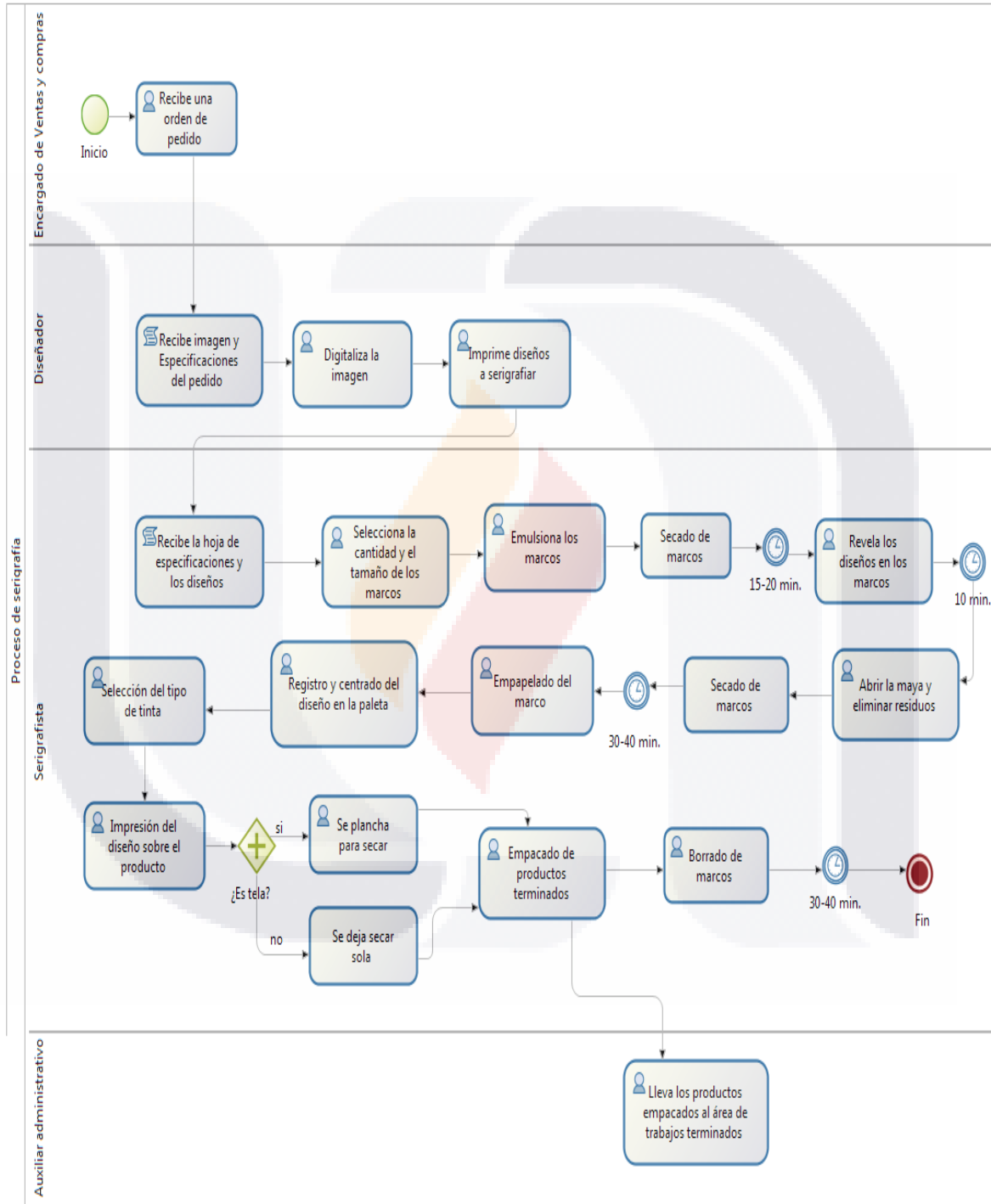
Al terminar de imprimir todas las prendas o productos, el serigrafista los empaqueta y los pasa con el auxiliar administrativo para que los coloque en el área de trabajos terminados para entrega al cliente.

Por último, el serigrafista lleva a cabo el borrado de los marcos para poder dejarlos listos para el siguiente trabajo, para lograr borrar los diseños se les coloca cloro y se tallan por unos instantes, se dejan remojando en cloro y después de un lapso de tiempo corto de 3 a 5 minutos, se vuelven a tallar para eliminar residuos de tinta, así como utilizando la pistola de agua para borrarlo completamente y dejar la maya en blanco, por último se ponen a secar durante un lapso de 30 a 40 minutos.

A continuación la figura 10 nos muestra el diagrama del proceso de serigrafía.

Figura 10

Proceso de serigrafía



Fuente: Elaboración Propia

PROCESO DE BORDADO

Llega un cliente al área de ventas y solicita un trabajo de bordado y se levanta el pedido que requiere el cliente.

El diseñador lleva a cabo el digitalizado de la imagen y/o texto a bordar, conocido como el ponchado del diseño, para poder convertirlo en un lenguaje computarizado que la máquina bordadora pueda identificar y convertir en puntadas y elabora la hoja de especificaciones para el trabajo de bordado que se realizará.

El diseñador entrega al bordador la hoja de especificaciones, así como el diseño ya ponchado para que pueda ingresarlo a la máquina bordadora.

El encargado de almacén entrega las prendas sobre las cuales se realizará el trabajo de bordado, así como los hilos y material que el bordador ocupe y solicite para llevar a cabo el trabajo.

El bordador ingresa el diseño a la máquina bordadora, selecciona y coloca los hilos que serán utilizados para realizar el bordado.

El bordador toma cada prenda y les saca el centro de donde ira el bordado, de tal manera que pueda cumplirse con las especificaciones del cliente, ya que obtiene el centro de la prenda, coloca el aro para fijarla y poder hacer el montado de todas las prendas en la máquina bordadora, en caso de requerirse y dependiendo el tipo de prenda que se bordará, coloca pellón en el área de bordado de las prendas y activa la máquina bordadora.

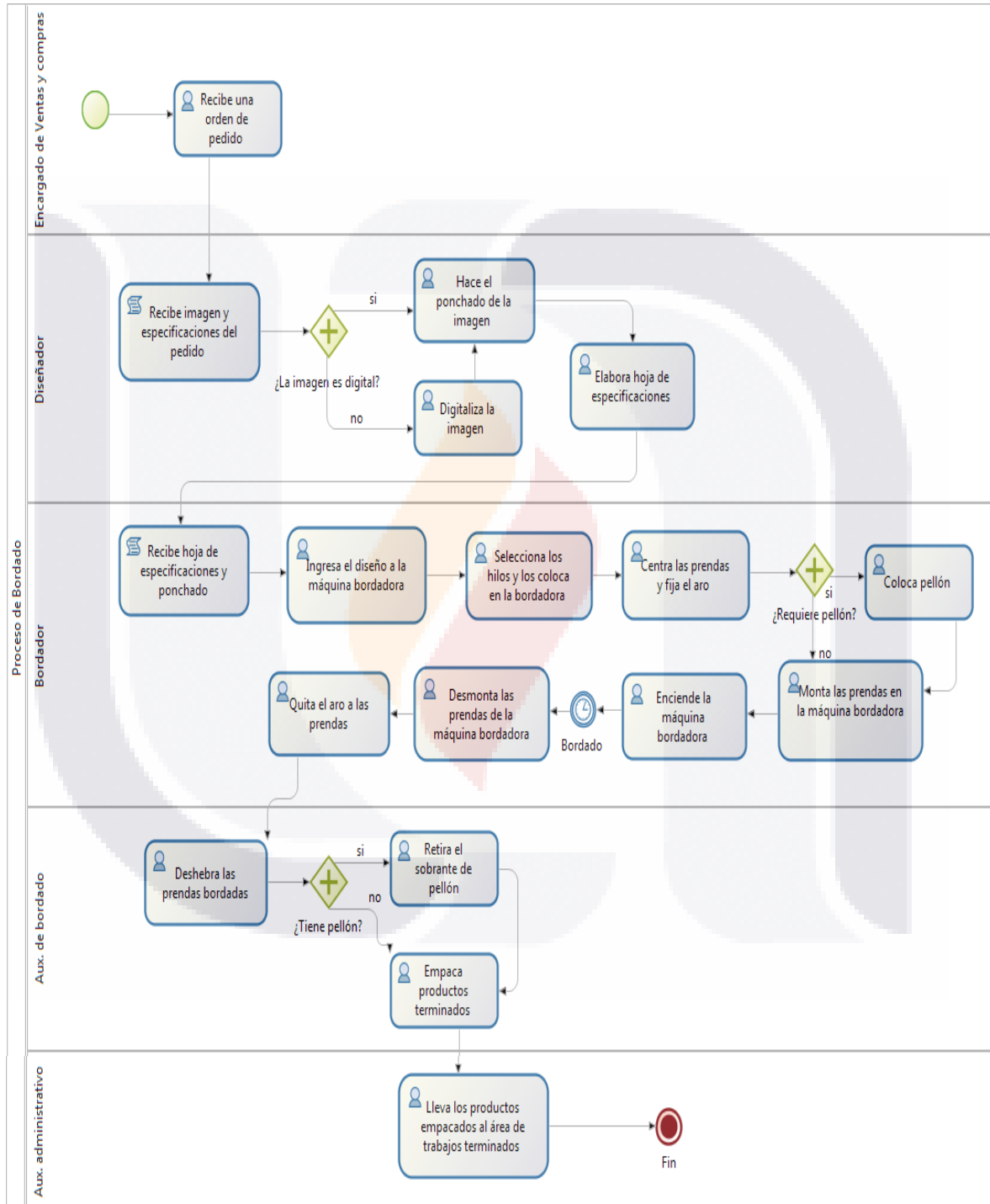
Una vez que concluyó de bordar las prendas, realiza el desmonte de cada una de ellas y les retira el aro, para después entregarlas al auxiliar de bordado que se encargará de deshebrar cada prenda, y en caso de que tengan pellón, les retirará el sobrante de pellón a cada prenda.

Por último el auxiliar de bordado las empaqueta y se entregan al auxiliar administrativo para que las lleve al área de trabajos terminados para entregar al cliente.

El proceso de bordado lo representa gráficamente la figura 11.

Figura 11

Proceso de Bordado



Fuente: Elaboración propia

PROCESO DE CONTRATACIÓN

Surge la necesidad de la vacante en la empresa y en primer lugar se oferta la vacante dentro de la misma empresa, por si hay alguien que cubra el perfil de lo que se está buscando. Si alguien cubre con el perfil, entonces se les agendará una entrevista con el Gerente. En caso de que no exista alguien con ese perfil, el auxiliar administrativo presenta la vacante a través del Servicio Estatal del Empleo y a través de las redes sociales de la empresa.

Los diversos postulantes envían su Currículum Vitae al correo de la empresa para ser revisados y analizar cuáles de ellos cumplen con los requisitos y cuales son prospectos para ocupar esa vacante. En caso de que ninguno de los solicitantes cubra el perfil, se vuelve a postular la vacante a través de los medios ya mencionados anteriormente. Si existen algunos que cubran con el perfil, el Gerente los selecciona y pide al auxiliar administrativo que se comuniquen con ellos y les agende una entrevista con el Gerente.

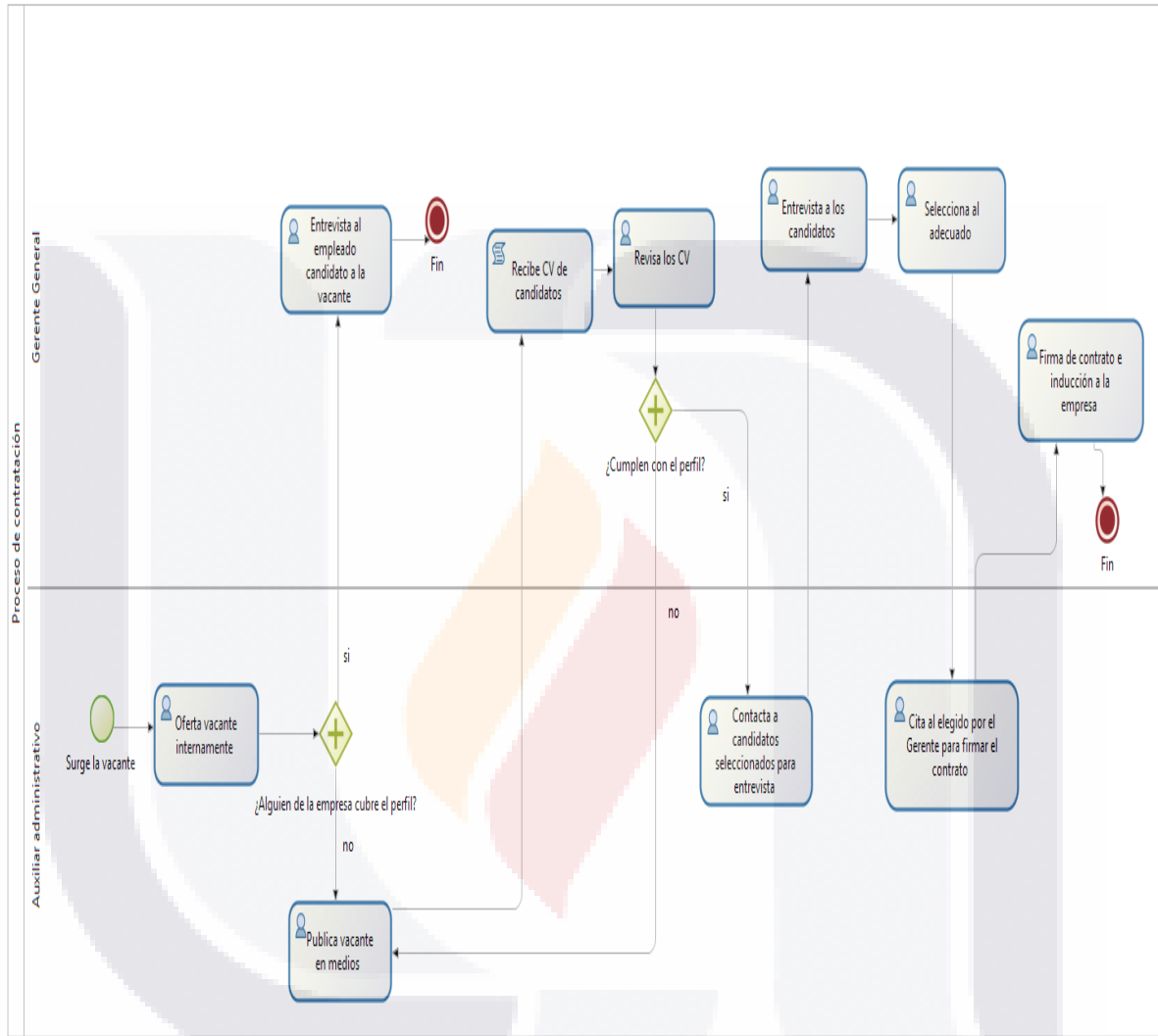
El Gerente será el encargado de realizar la entrevista a cada uno de los postulantes para corroborar su información, así como analizarlos y poder personalmente platicar con ellos y conocerlos más a fondo para poder hacer una determinación de las cualidades de cada uno.

En base a los resultados que el Gerente obtuvo en las entrevistas de cada uno de los aspirantes, determina cual es la persona indicada para cubrir el puesto vacante, el auxiliar administrativo se pone en contacto con él para poder citarlo para que el seleccionado pase a firmar el contrato laboral que lo acredita como nuevo trabajador de la empresa, así como para que reciba una inducción a la empresa por parte del Gerente, de esa forma concluiría el proceso de contratación.

El proceso propuesto para llevar a cabo la contratación de personal, se aprecia en el diagrama que muestra la figura 12.

Figura 12

Proceso de contratación

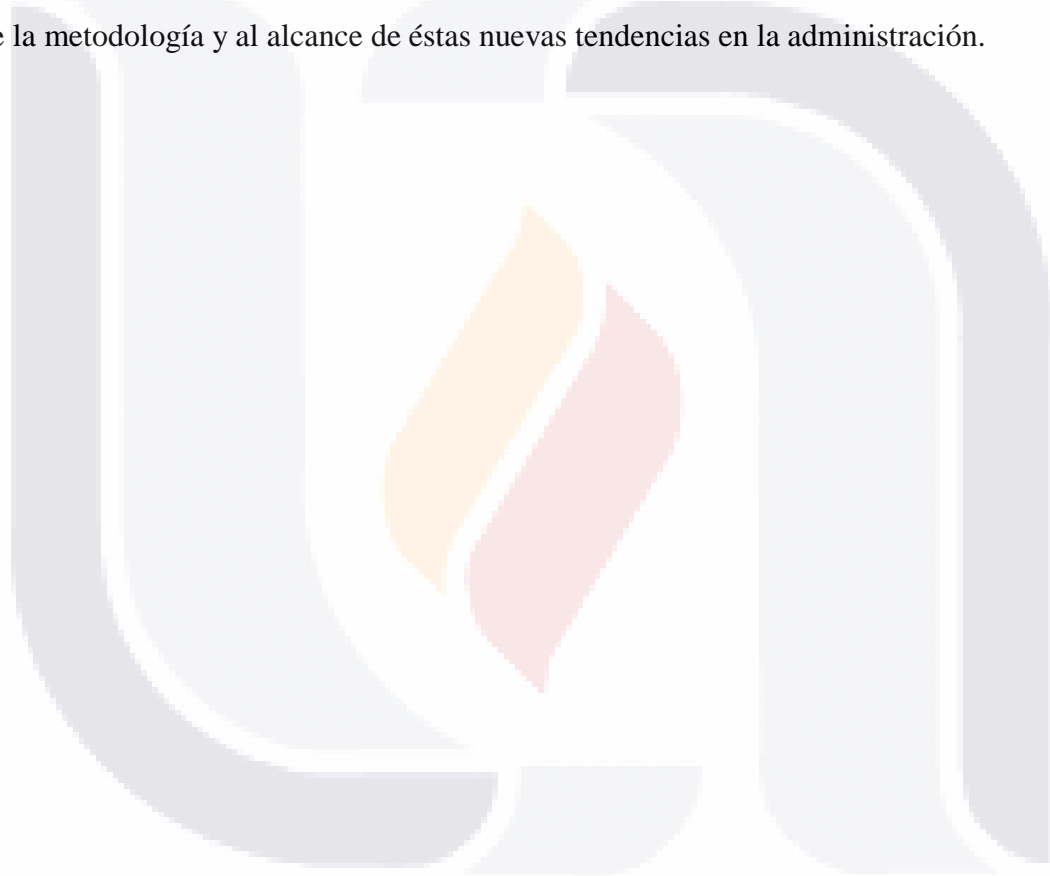


Fuente: Elaboración propia

Debido al corto tiempo de la estancia, así como a la magnitud que representa éste tipo de cambios dentro de una empresa, ya que son cambios que traen consigo cambios en las actividades que se tienen que hacer, la forma de hacer las cosas, agregar nuevas tareas, quitar algunas tareas, cambio de cultura organizacional, desaprender a hacer las cosas como estaban acostumbrados y aprender a hacerlas de la nueva forma propuesta. Todo representa un cambio de gran impacto, por lo que se delimitó la elaboración del caso práctico a la

parte de diseño y modelado de los procesos claves en el software, lo que permitirá sentar las bases del modelo de negocio e-business, entendiendo que para éste modelo de negocios electrónico, la gestión basada en procesos es la parte fundamental, es decir, el esqueleto de la empresa que busca a futuro integrarse a un negocio que utilice la tecnología en todos los aspectos de la empresa.

Por lo que de ésta forma se determina dar por terminado el caso práctico, entendiendo que será una propuesta de gran impacto y utilidad para la empresa, debido a la naturaleza de la metodología y al alcance de éstas nuevas tendencias en la administración.



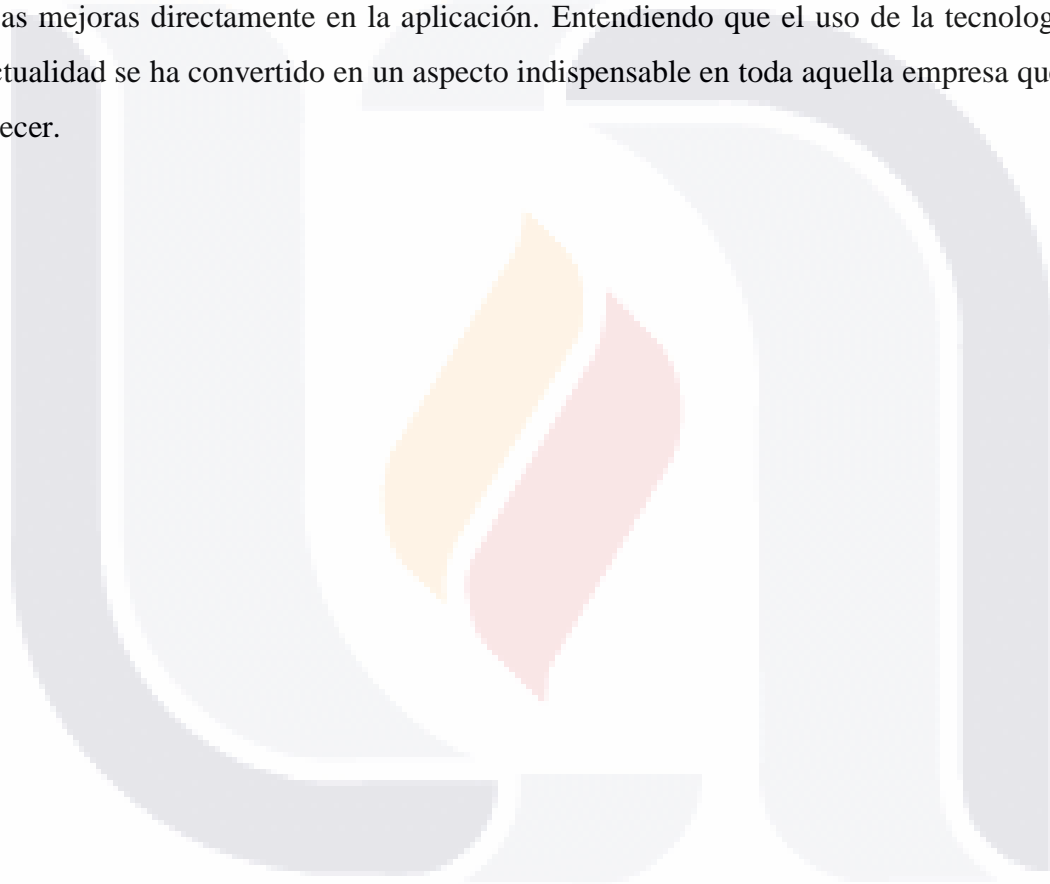
CONCLUSIONES

La implantación del diseño de los procesos de la empresa generará cambios significativos para la empresa, ya que por medio de esta herramienta se podrá mejorar en la forma de hacer las cosas, el personal aprenderá a tomar decisiones sin que este el dueño, sabrá con claridad que tareas le corresponden y como deben realizarlas, saber en qué parte del proceso están fallando, tomar responsabilidad por las tareas que les corresponden, llevar un mejor control y documentación de ciertos aspectos, los cuales al carecer de documentos de control y comprobativos, generaban conflictos tales como pérdidas de material, confusiones, retrasos en los tiempos y duplicidad de tareas, situación que al determinar los procesos de la empresa pudieron detectarse y corregirse de buena manera.

Uno de los objetivos principales era el de lograr informar al dueño acerca de la existencia de nuevas tendencias en administración, como lo es el modelo de negocio E-Business, sobretodo que conociera que es, en que consiste, el alcance que tiene, así como los beneficios que puede tener una empresa que decide optar por este modelo de negocio. Después de hacer la propuesta se cumple con este objetivo, ya que el caso práctico representa una valiosa fuente de información para al empresario, contribuyendo en gran medida a facilitarle el tomar la decisión de un cambio de esta magnitud ya que para tomar una decisión así, entre mayor información se tenga, más fácil se toma la decisión.

En cuanto a la metodología empleada para generar la propuesta de este caso práctico, se puede decir que por medio del Canvas la empresa pudo tener clara la parte de propuesta de valor, elemento central y sobre el cual se alinean los procesos de la empresa para su cumplimiento y que el cliente pueda percibir ese valor. El cambio a una gestión por procesos de negocio es un cambio de gran impacto para las empresas, que normalmente les lleva un tiempo adaptarse a los nuevos cambios y a la nueva forma de gestionarse, por lo que debido al corto tiempo de la estancia se decidió limitar la propuesta a la determinación de los procesos, así como la modelación de dichos procesos. Al tener los procesos modelados dentro del software se logra el primer paso y más importante, ya que es la base fundamental que sustenta la transformación de la empresa en un modelo de negocio E-Business basado en Gestión por Procesos de Negocio (BPM).

Con respecto al uso del software Bonita BPM, cabe destacar que es una excelente herramienta que será de gran utilidad para modelar los procesos de la empresa, ya que no tiene costo alguno, aspecto importante debido a que una de las principales razones por la que las PYMES no invierten en tecnología es el alto costo que normalmente suelen tener, así que el ser un software de open source lo hace adecuado para este tipo de empresas. Además es una plataforma sencilla de manejar, lo que permitirá al personal aprender a utilizarlo con facilidad para así poder continuamente estar mejorando los procesos y hacer esas mejoras directamente en la aplicación. Entendiendo que el uso de la tecnología en la actualidad se ha convertido en un aspecto indispensable en toda aquella empresa que quiera crecer.



BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, F. (2015). *Plan de Negocios vs Modelo de Negocios la diferencia*. Recuperado de <https://www.mediasplash.co/2015/06/04/plan-de-negocios-vs-modelo-de-negocios-la-diferencia/>
- Aguilar, M. (2013). Identificación y gestión por procesos. *Éxito empresarial*. No. 235. Recuperado de http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion_235_100613_es.pdf
- Alvarado, P. (2011). *Bonita Soft: Gestor de procesos de negocios BPM*. Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de <http://www.fce.unal.edu.co/uifce/proyectos-de-estudio/pdf/Bonita%20Soft%20Gestor%20de%20procesos%20de%20negocios%20BMP>
- Basto, F. (2004) *e-Business y modelos de negocio en Internet*. Recuperado de <http://businesscol.com/ebooks/eBook%20eBusiness.pdf>
- Beltrán, J., Carmona, M., Carrasco R., Rivas, M., y Tejedor, F. (2009). *Guía para una gestión basada en procesos*. ISBN 84-923464-7-7. Recuperado de <http://www.oviedo.es/documents/12103/f8e7f4c1-a7ba-4fb5-87d7-c95335c79b22>
- Club BPM (2009). *BPM Business Process Management – Gestión de Procesos de Negocio*. Recuperado de <http://www.club-bpm.com/ApuntesBPM/ApuntesBPM01.pdf>
- Dávila, M. (2010). *Aplicación de BPM a la implementación de los procesos de negocio de una PYME*. Recuperado de http://mti.cucea.udg.mx/sites/default/files/EstudioCaso_Davila_Galaviz_MariaCecilia.pdf

Demuner, M., Becerril, O. y Nava, R. (2014) Tecnologías de información y comunicación en pymes mexicanas. *Revista Global de Negocios* Vol. 2, Núm. 3. Recuperado de <http://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/rnego/rgn-v2n3-2014/RGN-V2N3-2014-2.pdf>

Demuner, M., Nava, R. y Gómez, M. (2014) Las tecnologías de información y comunicación en las pequeñas y medianas empresas, *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo* publicación #12 recuperado de <http://ride.org.mx/1-11/index.php/RIDESECUNDARIO/article/viewFile/730/713>

Díaz, F. (2008). Gestión de procesos de negocio BPM (Business Process Management), TICs y crecimiento Empresarial ¿Qué es BPM y cómo se articula con el crecimiento empresarial?. *Revista Univ. Empresa, Bogotá (Colombia)* 7 (15): 151-176 Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187214457007>

EIPE (2016) Escuela Internacional de Profesionales y Empresas recuperado de <http://www.eipe.es/e-commercee-businessdiferencias-comercio-electronico-y-negocio-electronico/>

Escudero, J. (2016) Como se elabora un modelo Canvas. RECUPERADO DE <http://www.emprendedores.es/gestion/modelo-3>

Ferreira-Herrera, D. C. (2015). El modelo Canvas en la formulación de proyectos. *Cooperativismo y Desarrollo*, 23(107), xx-xx. doi: <http://dx.doi.org/10.16925/co.v23i107.1252>

Ibarra, M., González, L. y Cervantes, K. (2013) La adopción de las tecnologías de la información en las pymes del sector manufacturero de Baja California. XVIII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. Recuperado de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xviii/docs/2.05.pdf>

Impulsa Popular. (2016) recuperado de <http://impulsapopular.com/tecnologia/8-ventajas-del-e-business-para-tu-pyme/>

Institución Universitaria Escolme (s.f). Contenido Unidad 4 Administración por procesos. Recuperado de

http://www.escolme.edu.co/almacenamiento/oei/tecnicos/admon_ii/contenido_u4.pdf

Jiménez, W. (2011) Automatización de Procesos de Negocio en la Pequeña y Mediana Empresa mediante Herramientas Libres BPM. Tesis de investigación. Pontificia Universidad Javeriana. Recuperado de <http://docplayer.es/1166281-Cis1130is06-automatizacion-de-procesos-de-negocio-en-la-pequena-y-mediana-empresa-mediante-herramientas-libres-bpm-william-eduardo-jimenez-benavides.html>

Lizárraga, G. y Albertini, C. (2014). Modelo de Negocio Canvas. Recuperado de http://face.unt.edu.ar/web/iadmin/wp-content/uploads/sites/2/2014/12/SEMINARIO_-ADMIN-Canvas.pdf

López, J. y Sandulli, F. (2003). Evolución de los modelos de negocio en internet: Situación actual en España de la economía digital. Recuperado de http://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/evolucion_modelos_negocios.pdf

López, P. (2012). Tesis Doctoral: *Innovación del Modelo de Negocio: Propuesta de un Modelo Holístico*. Universidad Autónoma de Madrid.

Magarin, J. y Beltrán, F. (2012). E-Business: Implicaciones e impacto de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. Recuperado de <http://documents.mx/documents/e-business-55c38d96d51d8.html>

Maldonado, G., Martínez, M., García, D., Aguilera, L. & González, M. (2010). La influencia de las TICs en el rendimiento de la PyME de Aguascalientes. Recuperado de <http://www.uaa.mx/investigacion/revista/archivo/revista47/Articulo%207.pdf>

Ministerio de Fomento (2015) La gestión por procesos. Recuperado de <http://www.fomento.gob.es/NR/rdonlyres/9541ACDE-55BF-4F01-B8FA-03269D1ED94D/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf>

Montelongo, R. (2008). BPM: Administración de procesos de negocio. Business consulting. Recuperado de http://www.timogo.com.mx/articulos/procesos_bpm.pdf

Mordecki, D. (1999). El modelo importa. Recuperado de <http://www.mordecki.com/html/modelo.php>

Noguera, J. (2015). ¿Por qué se deben gestionar las empresas por procesos? Recuperado de <http://blog.auraportal.com/es/por-que-se-deben-gestionar-las-empresas-por-procesos/>

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocio*. Editorial Deusto S.A. Ediciones ISBN: 9788423427994

Palacios, M. (2011). Tesis o Trabajo de Investigación: *Modelos de Negocio: Propuesta de un Marco Conceptual para Centros de Productividad*. Universidad Nacional de Colombia.

Quijano, G. (2013). Modelo Canvas una herramienta para generar modelos de negocios. Recuperado de <http://www.marketingyfinanzas.net/2013/03/modelo-canvas-una-herramienta-para-generar-modelos-de-negocios/>

Ramírez, W. (s.f). E-Commerce & E-Business recuperado de <http://www.aiu.edu/publications/student/spanish/E-COMMERCE%20&%20EBUSINESS.htm>

Ramos, S. (2004, junio 14). *Tecnologías de información para e-business. ERP, SCM, CRM, KM, BI*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/tecnologias-informacion-e-business-erp-scm-crm-km-bi/>

Riascos, S. y González, C. (2008) El Poder de la Marca y la Confianza en el E-Business. Recuperado de <http://www.imaginar.org/taller/ecollecter/shorpapers/p36-artElPoderDeLaMarca.pdf>

Rodríguez, I. y Alpuin, D. (2014). La Gestión por Procesos en las Organizaciones: La forma en la que los resultados se logran. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/strategy/Gesti%C3%B3n%20por%20procesos%20para%20web.pdf>

Seumenicht, B. (2013). Modelo de Negocio Canvas. Recuperado de <http://www.merca20.com/modelo-de-negocio-canvas/>

Thomas M. Siebel (2001). Principios del e-business. Ediciones Granica ISBN 8475778976, 9788475778976

Zaratiegui, J. (1999) La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa. Economía Industrial. Número 300. Recuperado de <https://www.virtuniversidad.com/greenstone/collect/administracion/import/Cuatrimestre%20X/An%C3%A1lisis%20del%20Entorno%20y%20Estrategia%20Administrativa%20Empresarial/gesti%C3%B3nporprocesos.pdf>

