



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA  
DE AGUASCALIENTES**

**CENTRO DE CIENCIAS ECONOMICO ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN**

**CASO PRÁCTICO**

**PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS EN LA  
EMPRESA “CREACIONES PIMPI”**

**PRESENTA**

**Nancy Eugenia Aguilar Pérez**

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

**TUTOR**

**Dra. Rocío Montserrat Campos García**

**INTEGRANTES DEL COMITÉ TUTORAL**

**Dra. Silvia Mata Zamores  
M.A. David Luján Hernández**

**Aguascalientes, Ags, 15 de marzo del 2019**



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  
P R E S E N T E

Por medio del presente como Tutor designado de la estudiante **AGUILAR PEREZ NANCY EUGENIA** con ID **123262** quien realizó el trabajo práctico titulado: **"Propuesta de reestructuración del modelo de negocios de la empresa Creaciones PIMPI"**, 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.

A T E N T A M E N T E  
"SE LUMEN PROFERRE"

Aguascalientes, Ags., a 19 de marzo de 2019.

**Dra. Rocío Montserrat Campos García**  
Tutor de Trabajo Práctico

**Dra. Silvia Mata Zamores**  
Primer asesor de Trabajo Práctico

**M.A. David Luján Hernández**  
Segundo asesor de Trabajo Práctico

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





UNIVERSIDAD AUTÓNOMA  
DE AGUASCALIENTES

CENTRO DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS  
Y ADMINISTRATIVAS

**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 **“Propuesta de restructuración del modelo de negocios de la empresa Creaciones PIMPI”** de la estudiante **AGUILAR PEREZ NANCY EUGENIA** con ID **123262** egresada 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., a 19 de marzo de 2019.

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



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



## AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quiero agradecer a Conacyt por brindarme el apoyo mediante una beca para poder dedicarme exclusivamente a ser estudiante.

Al mismo tiempo agradezco el financiamiento que me brindo la Universidad Autónoma de Aguascalientes mediante la reducción del monto de colegiatura lo cual me permitió hacer mejor uso de mis ingresos.

De manera personal agradezco el apoyo de mis padres, hermanos y novio quienes me impulsaron a conseguir este logro académico.

A mis tías Aby y Marilú por su ayuda incondicional, al darme hospedaje durante mis clases, y al mismo tiempo al resto de mi familia por siempre estar presentes.

A mis amigos por motivarme y recordarme lo que soy capaz de lograr, es gracias a ustedes que atravesé una de las épocas más confusas de mi vida con una sonrisa en el rostro.

A mis maestros por otorgarme su tiempo y conocimiento, en especial a mi tutora la Dra. Rocío Montserrat Campos García quien se lleva el mérito a mi trabajo por su inmensa ayuda al orientarme, corregirme y explicarme lo que debía de lograr, gracias a ella es que hoy llego a la meta, de igual manera al Dr. Julio César Macías Ponce por inspirarme a obtener otro logro académico y nunca perder mis ideales, y al Dr. José Guadalupe Vargas Hernández quien me recibió para mi estancia académica y me ayudo de buena fe con mi caso práctico y mis requisitos académicos.

## DEDICATORIAS

Este caso práctico se lo dedico a mi mamá, quien es la persona que siempre me ha ayudado a cumplir mis sueños y a la que le debo la persona que soy ahora. Todo el esfuerzo que has hecho por mí no pasa desapercibido nunca y esto solo es una muestra de que es correspondido con mi trabajo y dedicación. Te amo y admiro mucho y por eso quiero dedicarte todos mis logros.

A mi papá por empujarme a cumplir mis metas, gracias a él es que decidí aplicar a la maestría que ahora concluyo. Gracias por siempre creer en mí y brindarme tu apoyo incondicional, no importa la distancia porque las muestras de cariño que me das son las que me ayudan a esforzarme por mejorar.

A David, Julio y Jorge quienes siempre me han impulsado a ser mejor y esforzarme para obtener cosas buenas. A romper ciclos y a reconstruirme muy de vez en cuando para transformarme en una mejor versión de mi misma. Son gran parte de mi inspiración y me hacen muy feliz por lo tanto les dedico este logro que también es suyo.

A Marco el regalo del universo para mí, mi motivación más grande y mi pilar de apoyo más fuerte, este logro también es tuyo, por tu persistencia y tu ayuda la cual siempre me veo necesitando, y la que siempre me brindas con tu mejor disposición. Tu dulce manera de ser es el combustible que me alimenta para buscar una vida mejor, y con este logro académico espero conseguir una oportunidad para trabajar por un buen por venir, el cual sé que compartiré contigo, por lo tanto, este logro también te pertenece.

ÍNDICE GENERAL

..... 2

**AGRADECIMIENTOS** ..... 4

**DEDICATORIAS** ..... 5

**RESUMEN**..... 4

**ABSTRACT**..... 4

**INTRODUCCIÓN**..... 5

**CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA** ..... 6

**1.1 ANTECEDENTES** ..... 6

**1.2 DIAGNÓSTICO** ..... 9

**1.3 JUSTIFICACIÓN** ..... 17

**1.4 OBJETIVOS** ..... 19

**1.4.1 OBJETIVO GENERAL** ..... 19

**1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**..... 19

**CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO** ..... 20

**2.1 DEFINICIÓN DE MODELO DE NEGOCIO** ..... 20

**2.2 UTILIDAD DE LOS MODELOS DE NEGOCIO**..... 23

**2.3 MODELO DE NEGOCIO DE OSTERWALDER & PIGNEUR**..... 26

**2.4 TIPOS, PROPÓSITOS, HERRAMIENTAS Y CRITERIOS DE VALIDEZ EN LOS MODELOS DE NEGOCIO**..... 32

**CAPÍTULO III. METODOLOGÍA** ..... 37

**CAPÍTULO IV. DESARROLLO DE LA PROPUESTA** ..... 41

**4.1 MODELO DE NEGOCIO**..... 41

**4.1.1 SEGMENTOS DE MERCADO** ..... 42

**4.1.2 PROPUESTA DE VALOR** ..... 43

**4.1.3 CANALES** ..... 43

**4.1.4 RELACIONES CON CLIENTES**..... 45

**4.1.5 FUENTES DE INGRESOS** ..... 46

**4.1.6 RECURSOS CLAVE** ..... 47

**4.1.7 ACTIVIDADES CLAVE** ..... 49

4.1.8 ASOCIACIONES CLAVE .....	61
4.1.9 ESTRUCTURA DE COSTOS.....	61
4.2 PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO .....	62
4.3 ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA EMPRESA. ....	62
4.4 PROPUESTA DE ORGANIGRAMA .....	63
4.5 DESCRIPCIONES DE PUESTOS .....	64
CONCLUSIONES .....	80
REFERENCIAS.....	82
ANEXOS.....	87
ANEXO A: ENTREVISTA.....	87
ANEXO B: ENCUESTAS .....	91

**ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1. Lay-out de la empresa.....	9
Figura 2. (Encuesta) Género de los trabajadores.....	11
Figura 3. (Encuesta) Escolaridad de los trabajadores. ....	12
Figura 4. (Encuesta) Antigüedad de los trabajadores.....	12
Figura 5. (Encuesta) Comparación de sueldos. ....	13
Figura 6. (Encuesta) Motivación del personal. ....	13
Figura 7. (Encuesta) Fatiga laboral. ....	14
Figura 8. (Encuesta) Percepción de trato de los superiores.....	14
Figura 9. (Encuesta) Relaciones laborales. ....	15
Figura 10. (Encuesta) Percepción de la Carga laboral. ....	15
Figura 11. (Encuesta) Percepción de la Capacitación. ....	16
Figura 12. (Encuesta) Percepción de las Condiciones de trabajo. ....	16
Figura 13. Posibles áreas de innovación de un concepto de negocio.....	25
Figura 14. Plantilla del modelo de negocios. ....	27
Figura 15. Procedimiento metodológico de la investigación. ....	38
Figura 16. El proceso de Análisis Inductivo. ....	39
Figura 17. Diagrama de flujo: Planeación. ....	49
Figura 18. Diagrama de flujo: contratación de personal. ....	50
Figura 19. Diagrama de flujo: Compras.....	51
Figura 20. Diagrama de flujo: Recepción de material. ....	52
Figura 21. Diagrama de flujo: Producción.....	54
Figura 22. Diagrama de flujo: Ventas.....	55
Figura 23. Diagrama de flujo: Almacén. ....	56
Figura 24. Diagrama de flujo: Distribución. ....	57

Figura 25. Diagrama de flujo: Atención a clientes. .... 58  
 Figura 26. Diagrama de flujo: Contabilidad..... 59  
 Figura 27. Diagrama de flujo: Pago de nomina..... 60  
 Figura 28. Organigrama actual Creaciones Pimpi..... 62  
 Figura 29. Propuesta de organigrama Creaciones Pimpi..... 63

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1. Definiciones de modelo de negocio por varios autores..... 20  
 Tabla 2. Mecanismos de fijación de precios..... 30  
 Tabla 3. Características de las estructuras de costos..... 32  
 Tabla 4. Lienzo Canvas de Creaciones Pimpi..... 41  
 Tabla 5. Fases del canal de distribución..... 45  
 Tabla 6. Mecanismos de fijación de precios..... 47  
 Tabla 7. DGP Gerencia..... 64  
 Tabla 8. DGP Contador..... 67  
 Tabla 9. DGP Diseñador(a) de modas..... 68  
 Tabla 10. DGP Auxiliar administrativo..... 69  
 Tabla 11. DGP Secretario(a)..... 71  
 Tabla 12. DGP Encargado(a) de tienda..... 72  
 Tabla 13. DGP Jefe(a) de costureras..... 73  
 Tabla 14. DGP Personal de costura..... 75  
 Tabla 15. DGP Personal encargado de remallado..... 75  
 Tabla 16. DGP Personal encargado de corte..... 76  
 Tabla 17. DGP Personal de empaquetado..... 77  
 Tabla 18. DGP Chofer..... 78

## **RESUMEN**

En este caso práctico se propone la reestructuración del modelo de negocios de una empresa pequeña del sector textil en la región de los Altos de Jalisco. Para el modelo de negocio se utilizará la herramienta del lienzo canvas de Osterwalder & Pigneur, seleccionada por su claridad al describir las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. Haciendo el enfoque en reestructurar el módulo de recursos clave, puesto que se relaciona con una de las grandes problemáticas de la empresa que es la falta de recursos humanos.

## **ABSTRACT**

In this case study, the restructuring of the business model of a small textile company in the Altos de Jalisco region is proposed. For the business model, the Osterwalder & Pigneur canvas tool will be used, selected for its clarity in describing the bases on which a company creates, provides and captures value. Making the focus on restructuring the key resources module, since it is related to one of the main problems of the company, which is the lack of human resources.

## INTRODUCCIÓN

“Creaciones “Pimpi” es una fábrica de vestidos ubicada en el municipio de Encarnación de Díaz, Jalisco. El área de estudio enfocada será la de modelo de negocios, haciendo énfasis en la necesidad de tenerlo que tiene para la empresa seleccionada debido a que no cuenta con uno a pesar de su antigüedad en el mercado. La empresa paso por un periodo de transición cuando su fundador falleció y se quedaron a cargo sus dos hijos, debido a este infortunio no hubo una explícita transmisión de funciones y repartición de tareas entre los ahora encargados, los cuales conforme el paso del tiempo y de forma empírica han ido aprendiendo y dirigiendo el rumbo de la empresa.

Es por esto que se eligió un modelo de negocio como el tema a tratar, debido a la importancia de conocer la empresa a fondo y por una posibilidad de crecimiento al reconocer a la mano de obra como parte de los recursos clave de la empresa, puesto que se pretende integrar las competencias humanas de sus trabajadores como parte de su propuesta de valor.

Se usa la palabra *reestructuración* en el título del caso práctico debido a que no se está creando el modelo de negocio para una nueva empresa, sino que se está trabajando con el que previamente existe, a pesar de que no esté en un documento físico la empresa cuenta con formas de crear y obtener valor, por lo cual se revisaran las acciones actuales y se planteara el modelo de negocios incluyendo las partes rescatables y proponiendo mejoras o creando lo faltante.

La herramienta de canvas nos permitirá desarrollar las actividades y relaciones mediante las cuales la empresa crea y obtiene valor. Con esto la toma de decisiones será más certera puesto que podrá basarse en situaciones reales y no en supuestos. Se podrá observar si la empresa actúa conforme a sus objetivos y que tanto conoce los componentes que constituyen su modelo de negocio, como lo son sus clientes, competidores, sus procesos, capacidades, estrategias, recursos, fuentes de ingreso, estructura de costes, canales de distribución, etc.

## CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1 ANTECEDENTES

Creaciones Pimpi es una empresa que tuvo su origen en el año de 1989 en Encarnación de Díaz municipio del estado de Jalisco. Creada por Martin Heriberto Álvarez Flores con el apoyo de su esposa y familia. La empresa ha logrado consolidarse como una de las mejores de la región debido a su empeño en controlar la calidad de las prendas que produce y la novedad en diseños. Siendo una de las más grandes del municipio cuenta con más de 50 trabajadores y a la fecha su capacidad no ha disminuido ni tiene señas de hacerlo pronto. La expansión de su fábrica se ha dado a través de los años y su capacidad de adquisición de bienes ha incrementado.

La familia siempre ha tenido un compromiso con su mano de obra y con el municipio donde reside, procurando mejorar las condiciones de vida de sus trabajadores dándoles ventajas de crecimiento laboral dentro de la empresa. Inclusive en temporada baja son de las únicas organizaciones que no descansan o despiden a sus trabajadores por esta causa, dándoles tareas de preparación para mejores tiempos y un sustento seguro día a día.

A pesar de esto uno de los grandes problemas de la empresa es la rotación de personal. Los ahora encargados de la empresa los hermanos Martín Heriberto Álvarez Verdín y Antonio Agustín Álvarez Verdín apuestan por la capacitación constante y la mejora del clima laboral a través de conferencias, cursos, actividades, incentivos y campañas de liderazgo que promuevan la delegación de responsabilidades basándose en las habilidades de cada trabajador, sin lograr el éxito.

Viéndose en esta necesidad continua de contratar a cualquier persona que se presente han detectado la amenaza de su competencia. Debido a que ellos brindan capacitación básica y marcan estándares de calidad generando así una cultura de trabajadores organizados y como coloquialmente se dice “bien hechos”,

la competencia aprovecha el mandar a sus empleados potenciales a enseñarse ahí y después volver, ofreciendo tal vez un mejor horario o mayor remuneración.

Un problema más está en la imposibilidad de hacer una agrupación de empresas del ramo para adquirir los recursos materiales necesarios en un gran volumen con el afán de conseguir un costo más competitivo. A través de préstamos e inyecciones de capital han conseguido crear un stock muy grande de recursos que es necesario para poder seguir compitiendo con el precio bajo y mantener el margen de ganancia para no absorber los incrementos de la materia prima. Sin embargo, este problema se resume con los flujos de efectivo detenidos en material extra.

La empresa cuenta con tecnología avanzada en el ámbito textil que no se usa lo suficiente para recuperar la inversión inicial debido a la falta de personal capacitado y con experiencia en el giro de la empresa para usarlo y sacarle provecho. Lo mismo que pasa con su búsqueda de diseñadoras, debido a que la localidad donde se encuentra no existe abundancia de personas con los estudios necesarios, la empresa se ve obligada a buscar en otros estados cercanos donde encuentran el rechazo por evitar el desplazamiento a las instalaciones de la fábrica.

Se encuentran definidas las cuestiones más básicas de sus actividades, siendo estas su misión, visión, slogan y valores, los cuales se presentarán a continuación:

- Misión: Crear con excelencia, la mejor prenda para el sueño de tu princesa con amor y calidad.
- Slogan: Amor y calidad para el sueño de tu princesa
- Valores:
  - Respeto: reconocer los límites de mi libertad en beneficio de la empresa y de mis compañeros.
  - Lealtad: agradecimiento del apoyo brindado y dar todo lo mejor de mí, durante el tiempo que trabaje en la empresa.

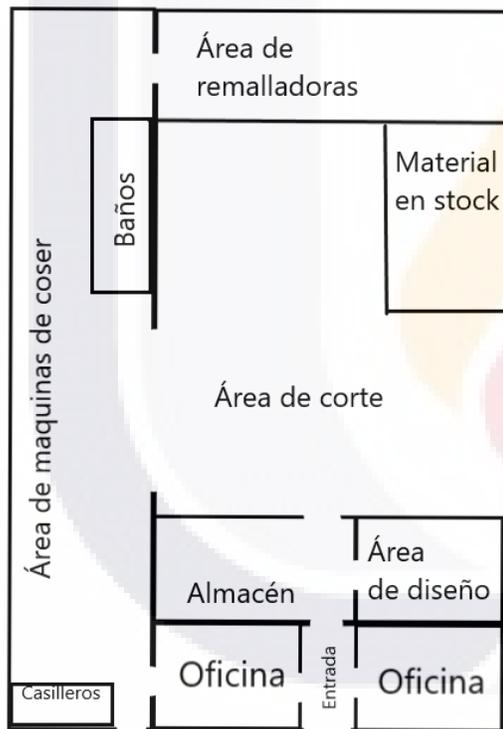
- Responsabilidad: Cumplir con excelencia lo establecido en tiempo y forma.
- Servicio: Ayudar a cumplir los objetivos con la disponibilidad que se requiera, dando un extra en mi trabajo.
- Trabajo: Realizar con alegría y entusiasmo, todo esfuerzo posible en mis deberes y obligaciones.

Una más de las inquietudes que tienen los dueños de la empresa es el tener una visión clara de su negocio, con lo que respecta a clientes, proveedores, canales de distribución, actividades clave, recursos necesarios, asociaciones importantes. Con esto pretenden delegar responsabilidades y asignar un campo de acción en específico a cada uno de los hermanos, que son quien está a cargo de la empresa. Al tener un modelo de negocios podrán tener mejor control sobre sus actividades diarias y conseguirán evitar la duplicidad de labores en la que a veces se encuentran, por falta de asignación de tareas en específico.

## 1.2 DIAGNÓSTICO

Al realizar una entrevista con los dueños de la empresa y hacer una visita a las instalaciones de ésta, se pudo observar como hay una excesiva carga de trabajo sobre los dueños. La distribución de la fábrica no parece ser problema, puesto que tienen una organización que funciona propiamente la cual se puede observar en el diagrama “Lay out” en la parte de anexos. La empresa no tiene divisiones departamentales formales, pero si cuenta con división de funciones. Esta el área de bodega, área de empaquetado, área de corte, costura, remallado, terminaciones y empaquetado.

**Figura 1. Lay-out de la empresa.**



Fuente: elaboración propia.

Existe un Marcador digital de entradas y salidas que se implementó por la necesidad de controlar a los empleados que no querían alinearse a la cultura organizacional de la empresa de horarios establecidos. En las instalaciones se cuenta también con espacio de almacenamiento personal para los empleados,

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

como estrategia para evitar el robo hormiga y el uso de celulares en horarios laborales. El reglamento interno que la empresa estableció fue el resultado de problemas de clima laboral que llegaron al punto de violencia entre empleados, lo cual origino que se tuviera que advertir y sancionar como primer aviso y despido en caso de que la situación continuara o llegara a ese punto; lo cual eventualmente termino sucediendo y tuvo que llegar al despido de algunos empleados. Hay también un circuito de cámaras que ha ayudado a la protección de las pertenencias de los empleados y de los bienes de la empresa.

Dentro de la empresa una de las cosas más importantes es su cultura organizacional y los valores. La mayoría de los trabajadores son mujeres, madres y amas de casa a las cuales se les provee de permisos en caso de circunstancias escolares, de salud o familiares de importancia. Se les brinda seguro social y cuentan con reparto de utilidades del 10 al 15% de su sueldo semanal, además del aguinaldo, prima vacacional y prestaciones de ley. En este punto se hizo hincapié puesto que en la localidad existen muchas empresas del mismo ramo que no ofrecen ni las cosas básicas establecidas por la ley. El compromiso que la empresa siente por sus trabajadores ha llevado a los dueños a invertir en cursos para mejorar el clima laboral y dejar como última instancia el despido, dando múltiples oportunidades a los trabajadores cuando cometen errores o faltas y al contratar cualquier persona necesitada a pesar de no contar con las habilidades necesarias.

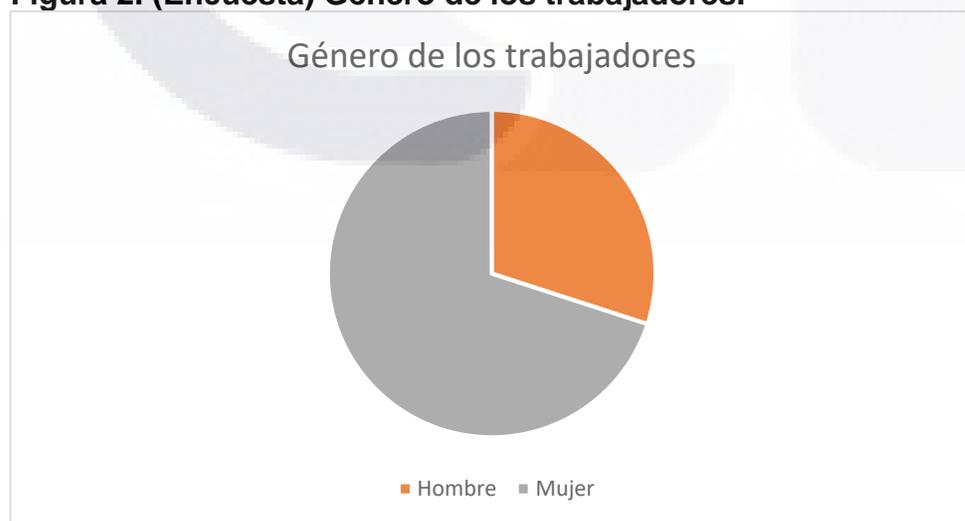
Se es explícito al momento de la contratación de nuevos trabajadores que la experiencia y el conocimiento no es necesario, con cumplir con el interés y las ganas de trabajar es más que suficiente, puesto que ellos brindaran capacitación y guía a través de su recorrido en la empresa. Se puede entrar haciendo lo más simple y terminar en los puestos más especializados. Con una oportunidad de crecimiento no solo en trabajo sino en remuneración económica. Por ende, queda marcada su realidad, sus trabajadores forman parte de la cadena de valor de su producto y es necesario el solucionar el problema de rotación.

Los hermanos Martín y Agustín se quedaron al frente de la empresa en el año 2010 cuando su padre faltó. Al ahora ser dos cabezas en un mismo cuerpo las actividades fueron divididas a groso modo y se han ido acomodando a través de los años sin asignación formal. Esto ha resultado en una duplicidad de labores y en un cuello de botella para la información necesaria día a día. No se niega que ellos saben cuál es su negocio y como funciona, el qué hay que hacer y cómo hacerlo, pero solo son conscientes de ello en sus mentes. Lo cual termina en una necesidad interminable de estar presente en la toma de decisiones y en la espera a la aprobación de ambos. No han podido delegar responsabilidades a sus auxiliares administrativas porque solo ellos saben que es lo que se debe de hacer, de ahí se genera la necesidad de tener un modelo de negocios solido en el cual puedan los dos conocer las actividades del otro y donde puedan ir actualizando la información según vaya cambiando.

Durante la estancia practica en la empresa se realizó una encuesta al personal de la cual se pudo obtener los siguientes datos, los cuales servirán para conocer el contexto actual de la empresa.

De manera que se puede observar que la mayoría de trabajadores son mujeres.

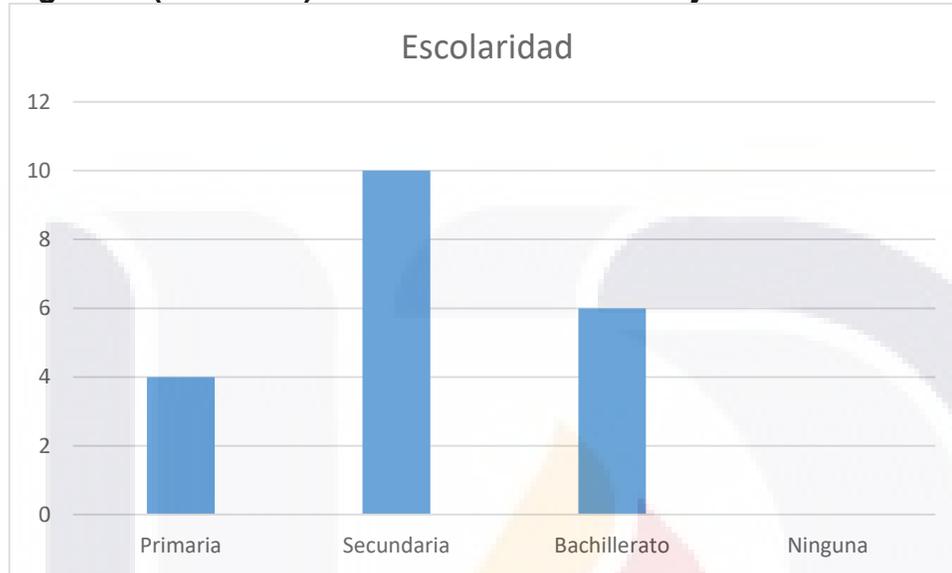
**Figura 2. (Encuesta) Género de los trabajadores.**



Fuente: elaboración propia.

Que todos cuentan con algún tipo de certificado escolar y que la mayoría llegan hasta la educación secundaria.

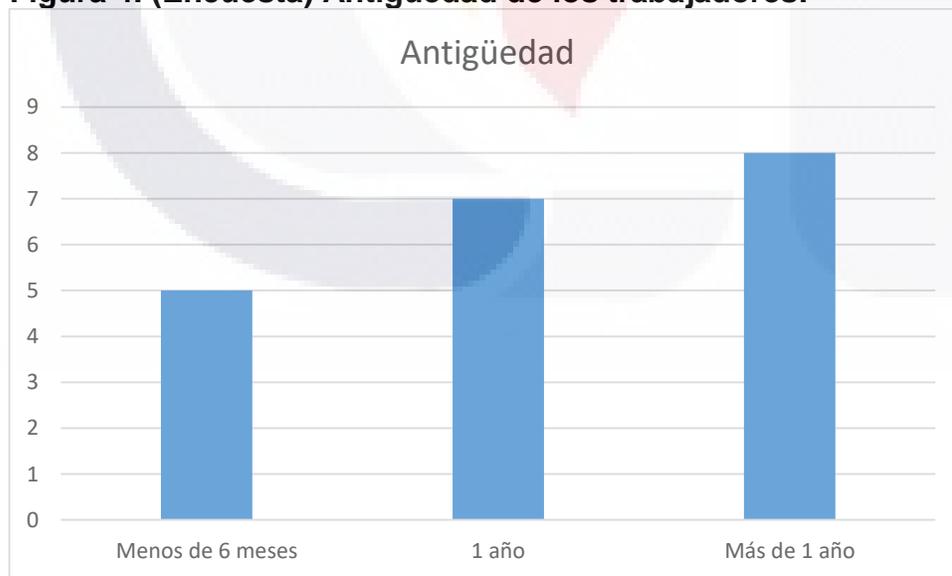
**Figura 3. (Encuesta) Escolaridad de los trabajadores.**



Fuente: elaboración propia.

Los empleados no son de recién ingreso, pero sin embargo no cuentan con trabajadores de gran antigüedad.

**Figura 4. (Encuesta) Antigüedad de los trabajadores.**



Fuente: elaboración propia.

En general casi todos perciben que ganan lo mismo en cualquier otra empresa del mismo giro.

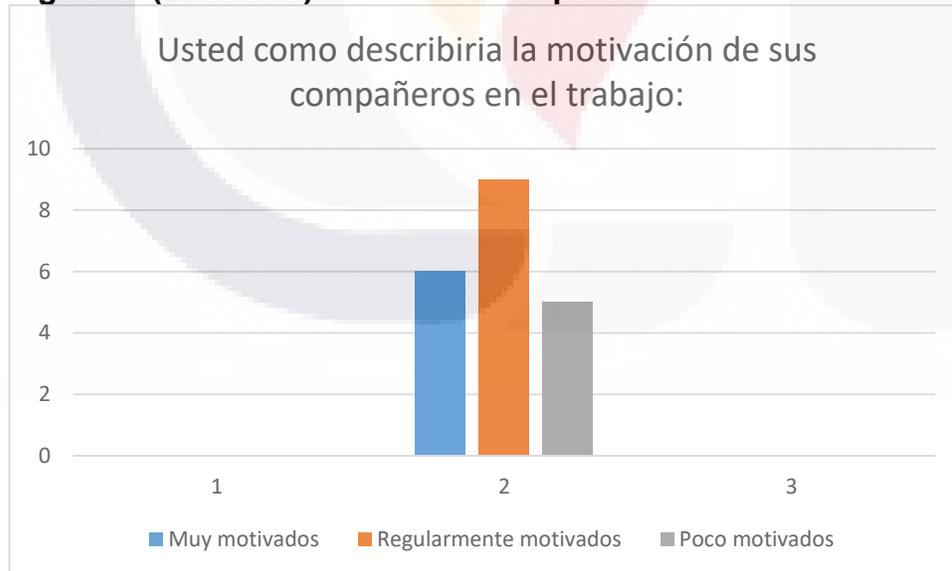
**Figura 5. (Encuesta) Comparación de sueldos.**



Fuente: elaboración propia.

Se puede inferir que más de la mitad del personal se siente motivado en su trabajo.

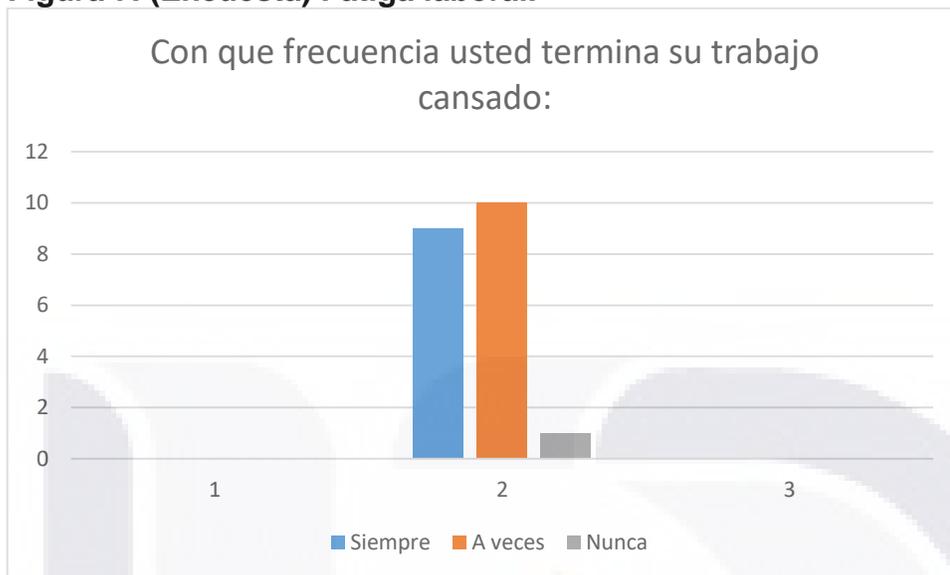
**Figura 6. (Encuesta) Motivación del personal.**



Fuente: elaboración propia.

Que la mayoría siempre termina cansada al final de la jornada laboral.

**Figura 7. (Encuesta) Fatiga laboral.**



Fuente: elaboración propia.

El trato con sus jefes es bueno.

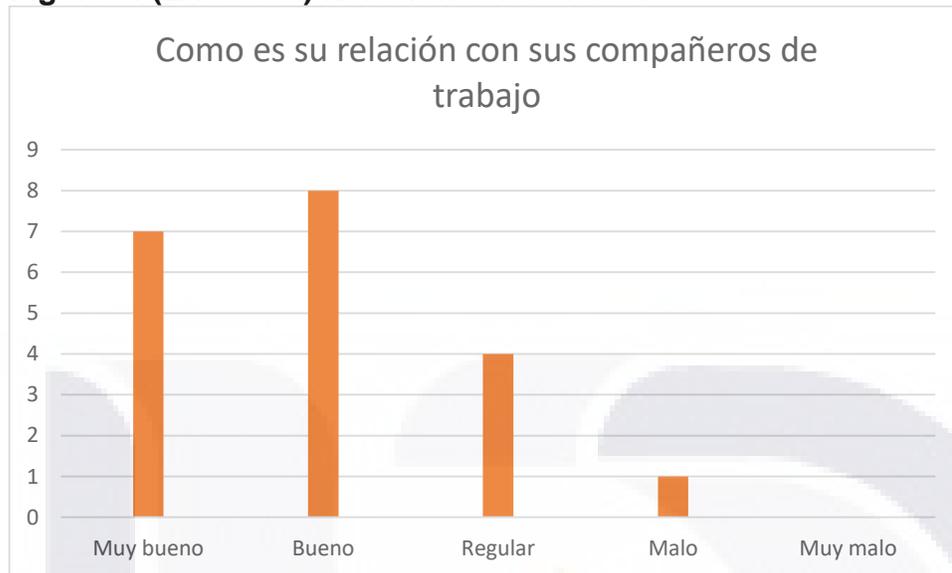
**Figura 8. (Encuesta) Percepción de trato de los superiores.**



Fuente: elaboración propia.

Y las relaciones laborales entre ellos mismos (los trabajadores) suelen ser buenas entre la mayoría.

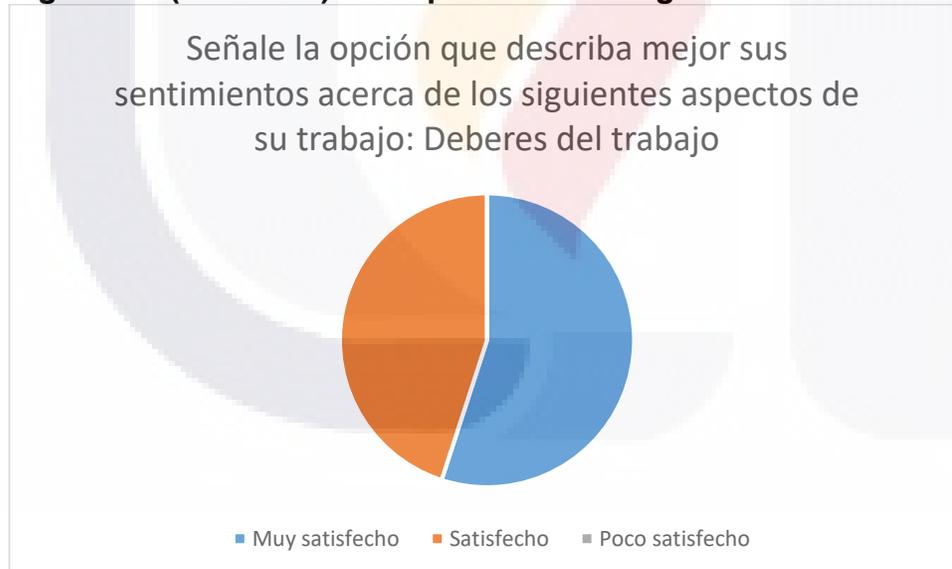
**Figura 9. (Encuesta) Relaciones laborales.**



Fuente: elaboración propia.

Consideran que la carga de trabajo está repartida equitativamente por lo cual están conformes.

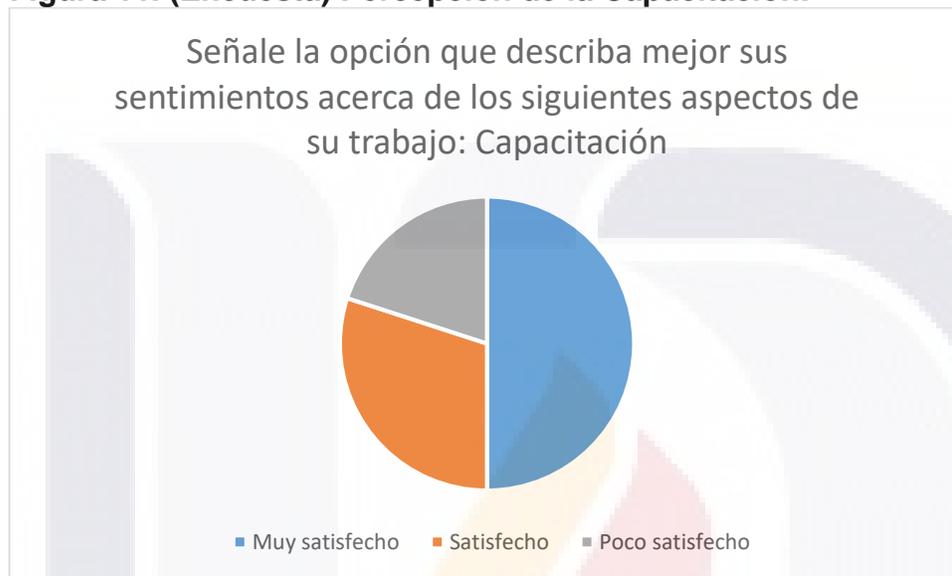
**Figura 10. (Encuesta) Percepción de la Carga laboral.**



Fuente: elaboración propia.

Se percibe que al menos la mitad de trabajadores considera que la capacitación que recibieron para realizar su trabajo fue muy buena; y debido a que casi la cuarta parte considera que no cuenta con la capacitación suficiente, existe una pauta de mejora que se puede realizar.

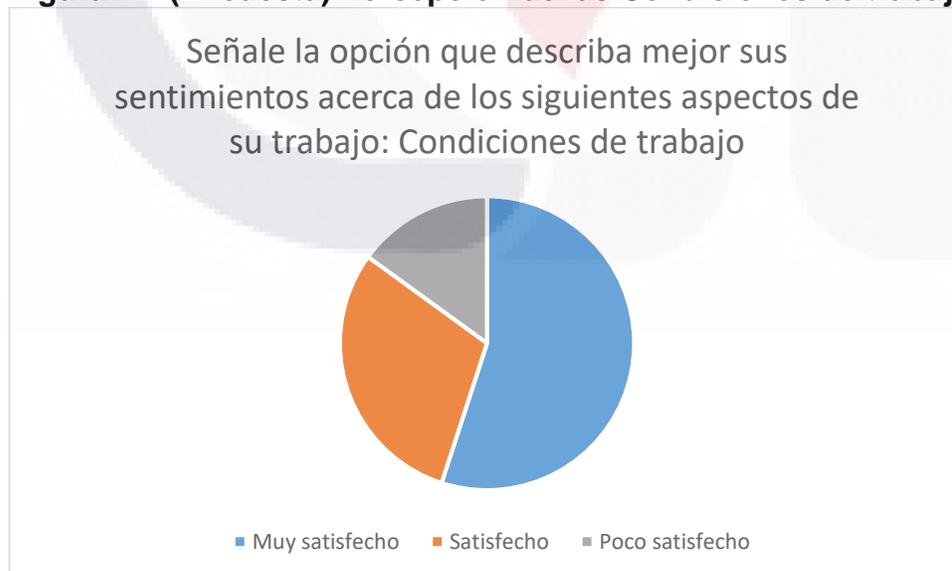
**Figura 11. (Encuesta) Percepción de la Capacitación.**



Fuente: elaboración propia.

Y la gran mayoría está conforme con su espacio de trabajo.

**Figura 12. (Encuesta) Percepción de las Condiciones de trabajo.**



Fuente: elaboración propia.

### 1.3 JUSTIFICACIÓN

Para poder comprender el panorama hay que entender la realidad de la industria del vestido en el estado de Jalisco, con ayuda del análisis realizado en la revista Strategos se puede resumir que los problemas a los que se enfrentan las empresas son: (Sistema estatal de información Jalisco (SEIJAL), 2011: 8):

La industria textil de Jalisco se caracteriza por empresarios con vocación, comprometidos con su estado y con las familias que de ellos dependen; cabe destacar que su capital es en el 99% de los casos, netamente nacional. El PIB jalisciense es casi una cuarta parte manufacturero, 23% según el INEGI, esta industria tuvo una tasa media de crecimiento de 4.92% al alza. La manufactura no solo es la que más trabajos ofrece a nivel estatal, también concentra el 19.85% de la actividad económica del estado. La industria textil de Jalisco representa el 4.42% de esa manufactura y genera el 2% de los empleos a nivel nacional.

Jalisco es el sexto estado con más empresas productoras en la industria del vestido, con el 5.9% del total nacional. Dicha industria ocupa el octavo lugar como generadora de empleos, con el 4.2% del total nacional, hay 17 empleados por empresa en promedio.

La mayoría de las empresas textiles y del vestido, mayoritariamente de capital nacional, solo se dedican a la fabricación, realizan todos los procesos relacionados al proceso, diseño, patronaje y producción, pero menos de la mitad cuentan con departamento de diseño. Las áreas en las que más mencionan tener necesidad de capacitación son tecnología e innovación, diseño de modas, control de calidad y supervisión, ventas y mercadotecnia.

Las mayores limitantes del crecimiento de la industria son el entorno económico del país, la apertura comercial con el bloque asiático, las importaciones ilegales, el comercio informal y el sistema tributario, según un

estudio realizado por el sistema estatal de información (SEIJAL) a empresarios textiles.

En dicho estudio, las líneas de acción sugeridas después de realizar el análisis de Porter son tener una estrategia empresarial con enfoque al producto y a mercados externos, la consolidación de oferta mediante asociacionismo, así como una consolidación de abastecimiento de materia prima mediante el asociacionismo.

Adicionalmente sugiere satisfacer en mayor proporción a la demanda de prendas de vestido con sustitución de importaciones, desarrollar mercados especializados basándose en sectores clave y preferencias de consumo e ingresar al mercado con venta directa al consumidor en el resto de la región. Localmente el estudio señala llevar una política de fomento específico para la industria del vestido, impulsar el desarrollo de capital humano especializado e incentivar en la cultura empresarial una mayor escolaridad en los directivos de las empresas. Mientras en la industria soporte se requiere el desarrollo de proveedores, maquiladores y la integración de cadenas. (SEIJAL, 2011: p.8)

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 OBJETIVO GENERAL**

El objetivo general de la investigación es generar un modelo de negocios que contenga las actividades y componentes del negocio en forma explícita para uso gerencial en la organización, como propuesta de reestructuración de su modus operandi informal a una estructura formal que beneficie y ayude a la resolución de la problemática principal.

### **1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Generar una propuesta de modelo canvas de nueve módulos basado en Osterwalder & Pigneur.
- Hacer una encuesta de clima laboral.
- Plantear la importancia de la mano de obra como recurso clave de la organización en la parte de “Recursos clave” del modelo seleccionado.
- Elaborar los diagramas de flujo de los procesos usados en la empresa.
- Elaborar las descripciones de puestos que deberían existir en la empresa

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Para poder entender el tema del caso práctico es necesario explicar qué es un modelo de negocios, y la necesidad de contar con uno, por lo cual se recurrió a la literatura sobre el tema, con la finalidad de encontrar un concepto que se adapte a las necesidades específicas que se quieren cubrir con la propuesta.

### 2.1 DEFINICIÓN DE MODELO DE NEGOCIO

Para la comprensión más simple y detallada se recurrió a juntar las aportaciones más importantes de varios autores a través del tiempo en la siguiente tabla:

**Tabla 1. Definiciones de modelo de negocio por varios autores.**

DEFINICIONES DE MODELO DE NEGOCIO		
AUTOR	AÑO	DEFINICION
Peter Drucker	1954	Describía el modelo de negocio como la respuesta a las siguientes preguntas: ¿Quién es el cliente?, ¿Qué valora el cliente?, ¿Cómo entregas valor a un costo apropiado?
Timmers	1998	“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”.
Adrian Slywotzky	1999	“Un modelo de negocio es la totalidad de la forma en que una empresa selecciona a sus clientes, define y diferencia su oferta, define las tareas que desempeñará y aquellas que se externalizarán, configura sus recursos, va al mercado, crea utilidad para los clientes y capta beneficios”.
Linder y Cantrell	2000	“un modelo de negocio operativo es la lógica nuclear de la organización para crear valor. El modelo de negocio de una empresa orientada a los beneficios explica cómo ésta hace dinero”.
Chesbrough and Rosenbloom	2001	las funciones de un modelo de negocio son: articular la proposición de valor; identificar un segmento de mercado; definir la estructura de la cadena de valor; estimar 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.
Joan Magretta	2002	Historia que explica cómo funciona la empresa
Rajala y Westerlund	2005	“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”.
Washington, J. & Rumiany D.	2005	Cuando se habla de modelo se asume que su utilidad es representar un negocio, más en profundidad se trata de un conjunto de variables que nos permiten simplificar (la realidad), generando una abstracción con propósitos útiles. En un modelo de negocios, cada una de las variables seleccionadas, define o precisa una faceta del negocio y su comportamiento puede ser interpretado a través del seguimiento de cada una de estas variables. En síntesis, un modelo (de negocios) busca describir los elementos centrales de un negocio.
Anderson	2006	“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”.
Shafer, Smith y Linder	2005	analizan 12 definiciones publicadas entre 1989 y 2002 y desarrollan un diagrama de afinidad para identificar las cuatro categorías comunes en todas las definiciones: elecciones estratégicas, creación de valor, captura de valor y red de valor. En definitiva, un modelo de negocio debe incluir las elecciones estratégicas, muchas veces asociadas a una red de organizaciones que colaboran, que explican la creación y captura de valor.
Christensen	2008	Un modelo de negocios debe consistir en cuatro elementos: propuesta de valor, fuente de ingresos, recursos clave y actividades clave.
Lüdeke-Freud	2009	Un modelo de negocio puede ser interpretado como el plano de la lógica de negocio de una organización.
Puhakainen & Malinen	2009	Los modelos de negocios pueden ser herramientas valiosas para la planificación y la comunicación de lo que el negocio trata, configurando las actividades

		y recursos clave de tal manera que permitan la creación de valor.
Ricart	2009	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
Casadeus – Massanell & Ricart	2010	El modelo de negocio es una realidad existencial. Toda organización caracteriza un conjunto de elecciones hechas y de éstas claramente se derivan unas consecuencias. La unión de estos conjuntos identifica el modelo de negocio. Hay tres tipos de elecciones: políticas, recursos, y la gestión de activos. Las consecuencias pueden ser clasificadas como flexibles o rígidas”.
Morales	2011	Mediante el Modelo ilustras cómo imaginas a tu organización o empresa a través del “core business” de tu negocio, lo que agruparía: porqué fue fundada, cuáles son las principales actividades que realiza el negocio y la determinación de cómo se genera valor y cómo surgen los flujos de efectivo.
George y Bock	2011	“Un modelo de negocio es una estructura transactiva, según la cual el comportamiento de la empresa está en función de las características de su respectivo modelo”.
Osterwalder y Pigneur	2012	Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor.
Zott C. & Amit R.	2016	El modelo de negocio es esencial para la estrategia de una empresa. Es una de las elecciones más decisivas que han de tomar emprendedores y directivos, porque define la forma en la que la compañía se integra en su contexto y en las redes de empresas, instituciones y clientes que la rodean. Señala también quiénes son sus aliados y sus adversarios, y ayuda a las empresas a tomar decisiones trascendentales a la hora de consolidar sus ventajas competitivas.

Fuente: Elaboración propia.

Los anteriores nos ayudan a entender como es percibido el concepto de modelo de negocios actualmente, pero no llega a ser más que una definición general del tema. Lo que se necesita es un acercamiento más profundo al tema para poder

explicar en lo que consiste un modelo de negocio y las herramientas que hay para poder llevarlo a cabo.

## **2.2 UTILIDAD DE LOS MODELOS DE NEGOCIO**

Para poder llegar al concepto de modelo de negocios, primero se requiere llegar a un acuerdo sobre su utilidad. Casadesus-Masanell, R. & Ricart, J. (2011) nos hablan de los modelos de negocio y como han tenido auge desde la década de los noventa y el boom del internet; Actualmente con los cambios en la tecnología, la globalización y la sustentabilidad, se han renovado los intereses en explicar la necesidad de tener claro el modelo de negocio mediante el cual una empresa “crea, proporciona y capta valor” (Osterwalder & Pigneur, 2011, p.14).

La desaceleración económica del mundo actual está forzando a las compañías a modificar su modelo de negocio o a crear uno nuevo. Sin embargo, muchas empresas no saben sacar provecho del uso de un modelo de negocio, no es necesario que sea demasiado complicado o radical para que funcione, de hecho, es más probable que estas características hagan que sea difícil de adaptarse y que fracase. Uno de los más grandes problemas al crear un modelo de negocio es que no se tiene a la competencia en mente, no es necesario copiar el modelo de otra compañía ni adaptar el modelo de negocios propio en función de la competencia, lo mejor es considerar a los rivales como posibles socios. Los modelos de negocio exitosos crean ciclos virtuosos que se repiten y resultan en una ventaja competitiva, la estrategia es reforzar las actividades que estén dando resultado.

Lo que los autores sugieren agregar como componente de un modelo de negocios son las decisiones que los gerentes toman respecto a cómo operar la organización, decisiones sobre los tipos de contratos, locación de las facilidades, la extensión de la jerarquía vertical de mando, las iniciativas de mercadotecnia y ventas, etc., todas las prácticas de gestión y dirección que le dan forma a la empresa y que diseñan su manera de crear y capturar el valor de sus bienes o servicios. Por

lo tanto, un modelo de negocio consiste en un conjunto de opciones gerenciales y las consecuencias de esas elecciones.

También dentro del artículo surgió la necesidad de diferenciar entre modelo de negocio – estrategia – táctica. El modelo de negocio hace referencia a la lógica de la empresa, como opera, crea y captura valor; La estrategia es un plan para crear una posición única y valiosa que involucra una serie de actividades con el objetivo de crear una ventaja competitiva. Y las tácticas son las opciones que tiene una empresa para competir en el mercado.

Una de las explicaciones de modelo de negocio que mejor describe lo que el caso práctico abarcara es la encontrada en el artículo de Barrientos J. & Rumiany, D. (2005) donde se mencionan los puntos básicos y la importancia del uso y conocimiento gerencial de los modelos de negocio.

Se plantea que cuando se habla de un modelo de negocio se asume que la utilidad es la representación del mismo, “la expresión de una idea en términos formales” (Barrientos J. & Rumiany, D. 2005: p. 6), tratándose entonces de un conjunto de variables que permiten simplificar la realidad, generando una síntesis con propósitos útiles. Cada variable define un elemento central del negocio. Y al tener las variables definidas estas se tienen que trasladar a la realidad, de manera que se transforman en indicadores, lo cual es necesario para poder ser medido.

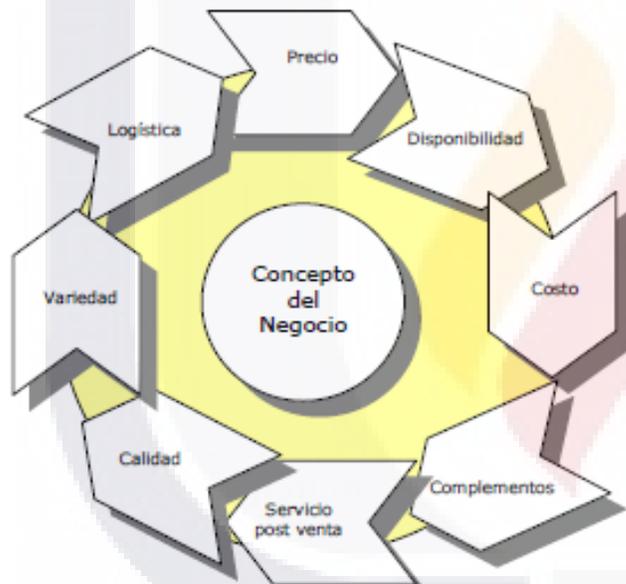
“Es importante comprender que el modelo de negocio aparece como una necesidad de dotar de una estructura lógica a una idea... Este es el objetivo de construir cualquier modelo: la expresión de una idea en términos más formales.” (Barrientos J. & Rumiany, D. 2005: p. 6)

Para poder describir concretamente lo que es un modelo de negocios se hará una revisión palabra por palabra. Empezando por el concepto de modelo. Según la Real Academia de la Lengua española “modelo” es: un esquema teórico, generalmente en forma matemática, de un sistema o de una realidad compleja, como la evolución económica de un país, que se elabora para facilitar su

comprensión y el estudio de su comportamiento. (Diccionario de la Real Lengua Española (RAE), 2014: s/p)

Es importante considerar el término “innovación” debido a que está relacionado con su concepto de idea y oportunidad de negocios. Los autores presentan una figura donde muestran las áreas en las que creen existe la posibilidad de transformar una idea en una oportunidad de negocio que se instrumente o se lleve a cabo de manera distinta u original, lo cual implica la innovación en el concepto de negocios.

**Figura 13. Posibles áreas de innovación de un concepto de negocio.**



Fuente: Barrientos J.W. & Rumiany, D. (2005)

Por lo tanto, un modelo de negocios para estos autores es un documento donde se manejan aspectos muy importantes que nos ayudan a entender de manera explícita el propósito de una empresa. Este necesita transmitir lo esencial para comprender porque los clientes compran o comprarían el producto o servicio. Quienes son los clientes y por qué se seleccionó ese segmento, que características tienen y como pueden categorizarse. Mostrar como la empresa genera valor mediante sus actividades. Realizar una lista de las condiciones internas y externas

que hacen posible la idea y las condiciones que de cambiar afectarían la viabilidad del negocio.

### 2.3 MODELO DE NEGOCIO DE OSTERWALDER & PIGNEUR

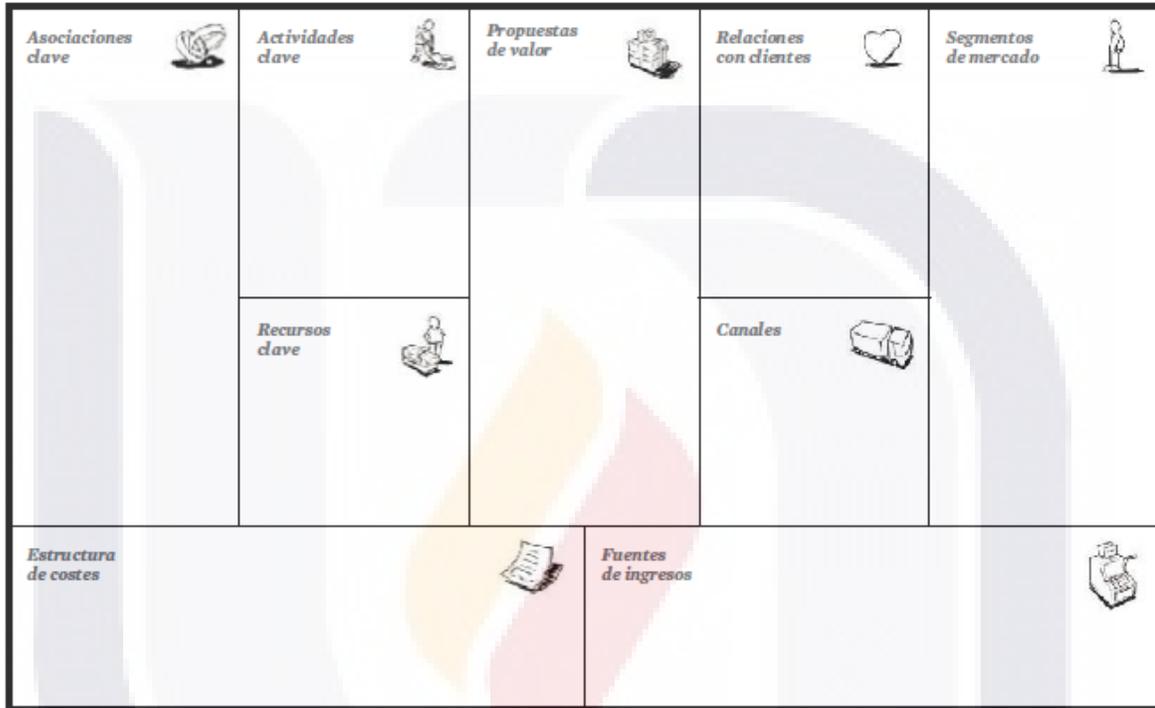
Y por último se consultó el modelo de negocios descrito por Alexander Osterwalder & Yves Pigneur (2011) en su libro para la generación de modelo de negocios. En el definen “Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea proporciona y capta valor” (Osterwalder & Yves Pigneur 2011: p. 14). Ellos proponen una herramienta de diseño de modelo de negocios la cual consta de nueve módulos que cubren las cuatro áreas principales de un negocio, las cuales son: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

#### Los nueve módulos son:

1. **(SM) Segmentos de mercado:** una empresa atiende a uno o varios segmentos de mercado.
2. **(PV) Propuestas de valor:** Su objetivo es solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades mediante propuestas de valor.
3. **(C) Canales:** Las propuestas de valor llegan a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y venta.
4. **(RCI) Relaciones con clientes:** Las relaciones con los clientes se establecen y mantienen de forma independiente en los diferentes segmentos de mercado.
5. **(FI) Fuentes de ingresos:** Se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas.
6. **(RC) Recursos clave:** Son los activos necesarios para ofrecer y proporcionar los elementos antes descritos.
7. **(AC) Actividades clave:** mediante una serie de actividades esenciales.

- 8. **(AsC) Asociaciones clave:** algunas actividades se externalizan y determinados recursos se adquieren fuera de la empresa.
- 9. **(EC) Estructura de costes:** Los diferentes elementos del modelo de negocio conforman la estructura de costes.

**Figura 14. Plantilla del modelo de negocios.**



Fuente: Tomada de Osterwalder & Pigneur (2011).

Para poder explicar más detalladamente en que consiste cada módulo se procederá a redactar en resumen lo que los autores Osterwalder & Yves Pigneur concretan en su libro. **Los segmentos de mercado** hacen referencia a los clientes, puesto que ellos son el centro de cualquier modelo de negocio; se recomienda agruparlos en segmentos según sus necesidades, comportamiento y atributos comunes. La empresa deberá seleccionar a que segmento de mercado quiere dirigirse y porque, al igual que dar explicación de porque descarto a los demás segmentos. Las diferencias más claras para poder segmentar el mercado son:

- Si sus necesidades requieren y/o justifican una oferta diferente
- Si son necesarios canales de distribución diferentes para llegar a ellos

- Si necesitan un tipo de relación especial
- Si el índice de rentabilidad es muy diferente entre ellos
- Si existen diferencias entre lo que están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta

Y los ejemplos de segmentos de mercado son:

- Mercado de masas
- Nicho de Mercado
- Mercado segmentado
- Mercado diversificado
- Plataformas multilaterales

**La propuesta de valor** es el factor que logra que un cliente se decida por el producto o servicio de una u otra empresa. La finalidad es satisfacer las necesidades de los clientes; Se puede definir entonces como un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento en específico del mercado, son una serie de ventajas que la empresa ofrece a los clientes, pueden ser innovadoras o ya existentes o con algún atributo adicional. El valor que crea la empresa puede ser cuantitativo como precio, velocidad del servicio, etc., o cualitativo como diseño, experiencia, etc.

Algunos elementos que se relacionan con la creación de valor son:

- Novedad
- Mejora del rendimiento
- Personalización
- Diseño
- Marca/Status
- Precio
- Mantenimiento
- Reducción de costos
- Reducción de riesgos

- Accesibilidad
- Comodidad/Utilidad

**Los canales** se explican a través del modo que una empresa se comunica con los diferentes segmentos del mercado para llegar a ellos y entregarles una propuesta de valor. Como se puede ver todos los módulos están interrelacionados y se van complementando uno al otro. Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto con los clientes y tienen por función el dar a conocer los productos y servicios de una empresa; ayudan a los clientes a evaluar y comprar la propuesta de valor, dan servicio de atención posventa, etc. Están los canales directos e indirectos; los propios o los de socios comerciales. La meta es llegar a la combinación exacta de canales para aproximarse de la mejor manera al cliente.

**Las relaciones con clientes** describen el tipo de relación que la empresa sostiene con determinados segmentos de mercado. Esta relación puede ser personal o automatizada y tienen diferentes propósitos, algunos de ellos podrían ser la captación de clientes, la fidelización de clientes o la estimulación de ventas. Los tipos de relación pueden ser:

- Asistencia personal
- Autoservicio
- Asistencia personal exclusiva
- Comunidades
- Servicios automáticos
- Creación colectiva

Las fuentes de ingresos se refieren al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado (para calcular los beneficios, es necesario restar los gastos de los ingresos). Un modelo de negocio puede implicar dos tipos diferentes de fuentes de ingresos:

1. Ingresos por transacciones derivados de pagos puntuales de clientes
2. Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos

Y existen varias formas de generar fuentes de ingresos:

- Venta de activos
- Cuota por uso
- Cuota por suscripción
- Concesión de licencias
- Préstamo/alquiler/leasing
- Gastos de corretaje
- Publicidad

Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente. Existen dos mecanismos principales, el fijo y el dinámico.

**Tabla 2. Mecanismos de fijación de precios.**

Mecanismos de fijación de precios	
FIJO: Los precios definidos se basan en variables estáticas	DINAMICO: Los precios cambian en función del mercado.
Lista de precios fija	Negociación
Según las características del producto: el precio depende de la calidad de la propuesta de valor	Gestión de la rentabilidad: el precio depende del inventario y del momento de la compra
Según segmento de mercado: el precio depende del tipo y las características de un segmento de mercado.	Mercado en tiempo real: el precio se establece dinámicamente en función de la oferta y la demanda.
Según volumen: el precio depende de la cantidad adquirida	Subastas: el precio se determina en una licitación.

Fuente: Tomada de Osterwalder & Pigneur (2011).

Los **recursos clave** describen los activos más importantes, los cuales pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Las empresas pueden tenerlos en su propiedad, alquilarlos, o conseguirlos a través de sus socios clave. Los físicos nos hablan de las instalaciones, los vehículos, la maquinaria, las redes de distribución; Los intelectuales se refieren a la información privada, las patentes,

la marca, los derechos de autor, las bases de datos de los clientes; mientras que los humanos son los ámbitos creativos que requieren un alto nivel de conocimiento en el que los recursos humanos son vitales; y los económicos son el efectivo y/o las líneas de crédito de las que se gocen.

Las **actividades clave** son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, son necesarias para crear y ofrecer la propuesta de valor y llegar al mercado para establecer relaciones con clientes y percibir ingresos. Se pueden dividir estas actividades en tres categorías: Producción, resolución de problemas y plataforma o red.

Las **asociaciones clave** describen la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento del modelo de negocio. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. Se pueden dar alianzas estratégicas entre empresas no competidoras; Casos de cooptación, que son alianzas entre empresas competidoras; Joint ventures que es la unión de empresas para crear nuevos negocios; Relaciones clientes – proveedor que garantizan la fiabilidad de los suministros. Con las asociaciones clave se busca la optimización en la asignación de recursos, la reducción de incertidumbre y la compra de determinados recursos.

En la **estructura de costos** se describen todos los costos que implica la puesta en marcha de un modelo de negocios, la creación y la entrega de valor, el mantenimiento de las relaciones con clientes y la generación de ingresos. Los costos siempre deberán minimizarse en cualquier modelo de negocio, y es útil distinguir entre dos amplias clases de estructura de costos: según costos y según valor.

Según costos el objetivo será recortar gastos donde sea posible, este enfoque pretende mantener la estructura lo más reducida posible con propuestas de valor de bajo precio, el máximo uso de sistemas automatizados y un elevado grado de externalización. Y según valor la empresa no considera los costos como una prioridad y es preferible enfocarse en la creación de valor.

**Tabla 3. Características de las estructuras de costos.**

Características de las estructuras de costos	
Costos fijos: este tipo de costos no varía en función del volumen de bienes o servicios producidos	Costos variables: varía en proporción directa al volumen de bienes o servicios producidos
Economías de escala: se refiere a las ventajas de costos que obtiene una empresa a medida que crece su producción. Este factor hace que el coste medio por unidad disminuya a medida que aumenta la producción.	Economías de campo: se refieren a las ventajas de costos a medida que una empresa amplía su ámbito de actuación. Por ejemplo cuando las mismas campañas de marketing pueden ser utilizadas para diversos productos.

Fuente: Tomada de Osterwalder & Pigneur (2011).

## **2.4 TIPOS, PROPÓSITOS, HERRAMIENTAS Y CRITERIOS DE VALIDEZ EN LOS MODELOS DE NEGOCIO.**

El tipo de modelo de negocio que se utilizará será uno basado en la narración, según la obra de Barrientos J. & Rumiany, D. (2005) lo define como:

Los modelos que enfatizan la narración: Aquí los modelos consisten en narraciones simples que explican como una idea se transforma en una oportunidad de negocios entregando nuestros productos o servicios a un cliente determinado, quien los valora y está dispuesto a pagar por ellos, generando así un beneficio para nuestro negocio. [...] Este tipo de modelos apuesta a un relato, cuenta una “historia” sobre cómo es posible generar beneficios a partir de una oportunidad de negocios. Es importante no confundir este modelo con una receta de éxito; Por lo tanto, como toda hipótesis es necesario verificar su cumplimiento. [...] Será necesario incluir una definición de clientes, de los productos/servicios ofrecidos, de cómo estos serán distribuidos, como se cobrará etc. Esta

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

información debe existir como complemento (Barrientos J. & Rumiany, D 2005: p.11).

Los propósitos básicos de un modelo de negocios:

- Transmitir lo que es esencial para llegar a un mínimo entendimiento sobre por qué nuestros clientes compran (o comprarían) nuestros productos y servicios.
- Ilustrar quienes son nuestros clientes, por qué se eligió el venderles a ellos, cuáles son las características que comparten, cómo se puede categorizarlos, ordenarlos, etc.
- Mostrar cómo se genera el valor mediante las acciones que lleva adelante la institución.
- Incluir una enumeración de las condiciones propias y las del entorno que hacen rentable la idea, condiciones que, de cambiar, harían peligrar la viabilidad del negocio.

Aun cuando no parece existir consenso sobre el particular, a nuestro entender, un modelo de negocios se encuentra incompleto si no se enuncia cuáles son los aspectos internos (relativos a la propia organización) y del ambiente que deben ser monitoreados para seguir el funcionamiento del modelo.

Lo que hace distintos a los modelos de negocios puede sintetizarse de la siguiente manera:

- Propósito que persigue: Esto es, introducir una propuesta de un nuevo negocio, mostrar cómo funciona un negocio existente, o analizar qué pasaría si se decidiera cambiar algo en el futuro, o entusiasmar a un inversor, son solo algunos ejemplos.
- Variables: Cantidad de elementos que se utilizan para describir el negocio, que incide en la precisión y determina la complejidad del modelo. La cantidad a seleccionar dependerá de a quienes se quiere comunicar el modelo.

- Grado de estructuración: Que resulta de las relaciones que se establecen entre las variables que se enumeran en el modelo. Una mayor estructuración que implique un mayor grado de análisis del funcionamiento de las variables, le otorga más coherencia al modelo, al costo de un incremento en su complejidad.
- Énfasis en lo narrativo o en lo numérico: Como se ha visto, el primero suele ser más utilizado para transmitir como ciertas ideas pueden transformarse en oportunidades de negocio, y los últimos suelen ser más útiles para justificar la viabilidad de una propuesta.

Los modelos, como herramienta, sirven para una variada gama de acciones, siendo las más comunes:

- Transmitir (lo que es esencial del negocio): Cuando se procura entusiasmar a potenciales socios para que decidan acompañar en un emprendimiento, o dar a conocer la institución a los recién llegados, o para conseguir la aprobación de las operaciones en un centro de ventas, etc.
- Estudiar la viabilidad intrínseca de un negocio, la cual está dada por la obtención de beneficios dentro del horizonte de expectativas del decisor. La viabilidad intrínseca no está dada por la existencia o no de resultados positivos, sino por el porcentaje de beneficios (tasa de corte) que un decisor utiliza como referencia, o, en otras palabras, su expectativa de rentabilidad.
- “Testear” nuevas hipótesis en un negocio ya existente: un intento de búsqueda de posibles sinergias por la incorporación de nuevos productos, innovaciones comerciales, logísticas, impositivas, así como su impacto en el negocio, en la estrategia o en cualquier otro aspecto bajo análisis.
- Como un “input” para la definición de la estrategia de la organización: dejando en claro que modelo de negocios no es sinónimo de

estrategia, ya que esta última es algo mucho más trascendente y de formación más elaborada (Barrientos J. & Rumiany, D 2005: p.13).

Al analizar las taxonomías incluidas en el estado del arte Pateli y Giaglis realizan una conceptualización de los propósitos comúnmente utilizados para considerar los modelos de negocios, ellos son:

- Comparación: Aquí los modelos son evaluados en términos de la competencia, es decir un modelo es mejor, peor o distinto al de la competencia
- Evaluación interna: análisis comparativo de diferentes modelos de negocios a ser implementados en una organización, por ejemplo, al considerarse innovaciones.
- Identificación de riesgos: Se recurren a ellos para identificar áreas de presión o búsqueda de oportunidades innovación
- Evaluación de innovaciones: Se consideran los modelos en términos de sinergias y rentabilidad potencial.

Hedman y Kalling (citando a Barney Glaser, 1978), por su parte, enumeran un grupo de criterios para establecer la validez y pertinencia de un modelo de negocio:

1. Coherencia lógica: que se refiere a la integración de sus componentes, no solo a nivel interno de la organización, sin con elementos externos, parafraseando a los autores "...aún si el modelo no puede siempre ser usado para calcular exactamente el valor presente monetario [...] el modelo provee parámetros conceptuales para ser considerados por cualquiera interesado en comprender los factores en los cuales descansan el modelo y la estrategia."
2. Relevancia teórico-práctica: implica que la síntesis teórica que promueva un modelo debe estar soportada en datos prácticos que demuestren conocimiento del mercado al que se dirige el modelo.

3. Poder relativo de explicación: Se refiere a la capacidad que tiene el modelo para entusiasmar y la eficacia para responder a las preguntas esenciales que el auditorio tiene en mente.

Giaglis, basado en Hamel (2000) sintetiza que los modelos deben considerarse en función de su generación potencial de riqueza, enunciando como criterios:

- a) Eficiencia: capacidad para extender o ampliar el negocio actual de manera eficiente
- b) Originalidad: grado en el cual el modelo puede ser considerado único en su clase, sea como un todo o por algunos de sus componentes
- c) Congruencia: Ajuste entre los diferentes elementos del modelo
- d) Apalancamiento: grado en el cual el modelo mejora los ingresos, bloquea a la competencia, genera economías estratégicas, adiciona flexibilidad, etc. (p.14).

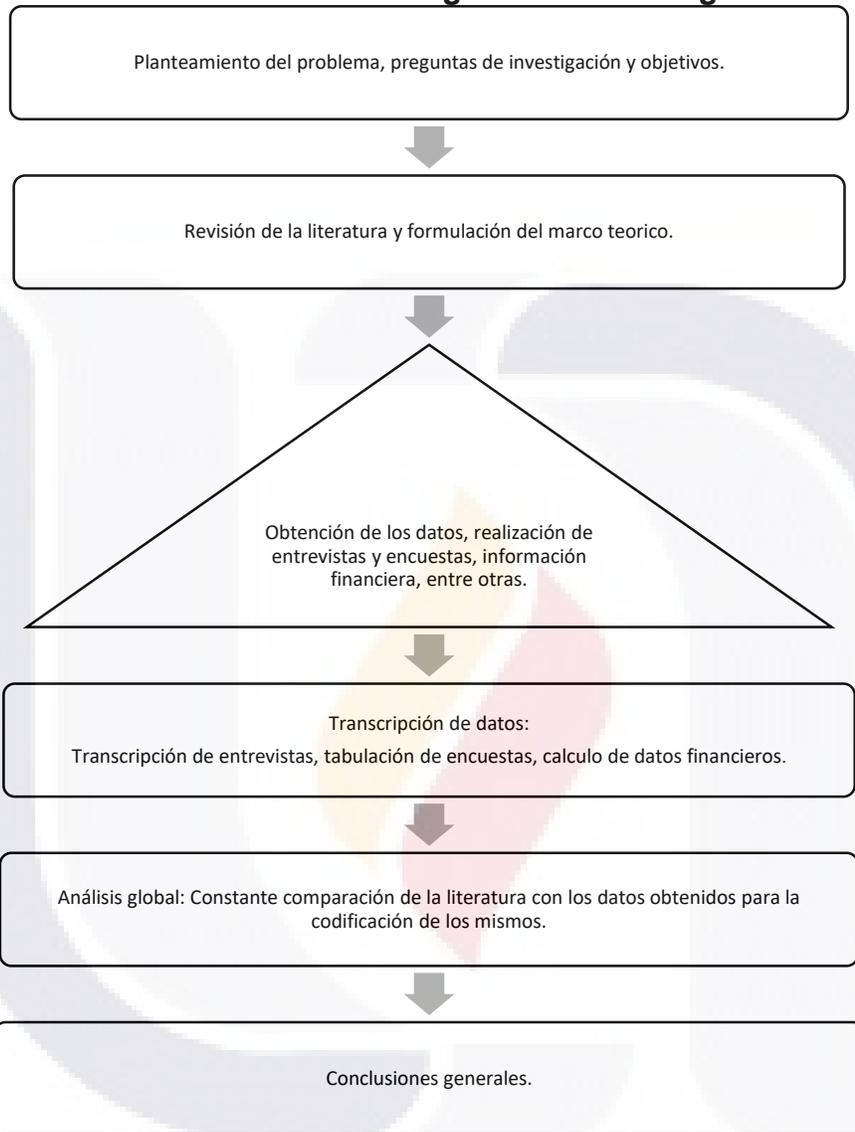
“Nuevamente se reitera, que los modelos de negocios son sistemas que representan una oportunidad de rentabilidad, donde ciertos componentes puestos de un determinado modo pueden, potencialmente, dar sustento a un negocio.” (Barrientos & Rumiany, 2005, p.15) o dicho de otra manera “los modelos de negocio son modelos esquemáticos que describen la manera en que las empresas crean y producen valor para sus clientes y la recompensa que obtienen de ello” (Mendelson, & Ziegler, 2004, p.3).

### **CAPÍTULO III. METODOLOGÍA**

Para la elaboración del caso práctico se utilizó un enfoque cualitativo a través de una investigación empírica usando el “Estudio de caso” definido como el estudio profundo de un individuo o fenómeno específico dentro de su contexto de existencia. Chetty (1996) indica que es una metodología rigurosa que es adecuada para investigar fenómenos en los que se busca dar respuesta a cómo y por qué ocurren, explorándolos de manera profunda, esperando obtener un conocimiento más amplio sobre ellos.

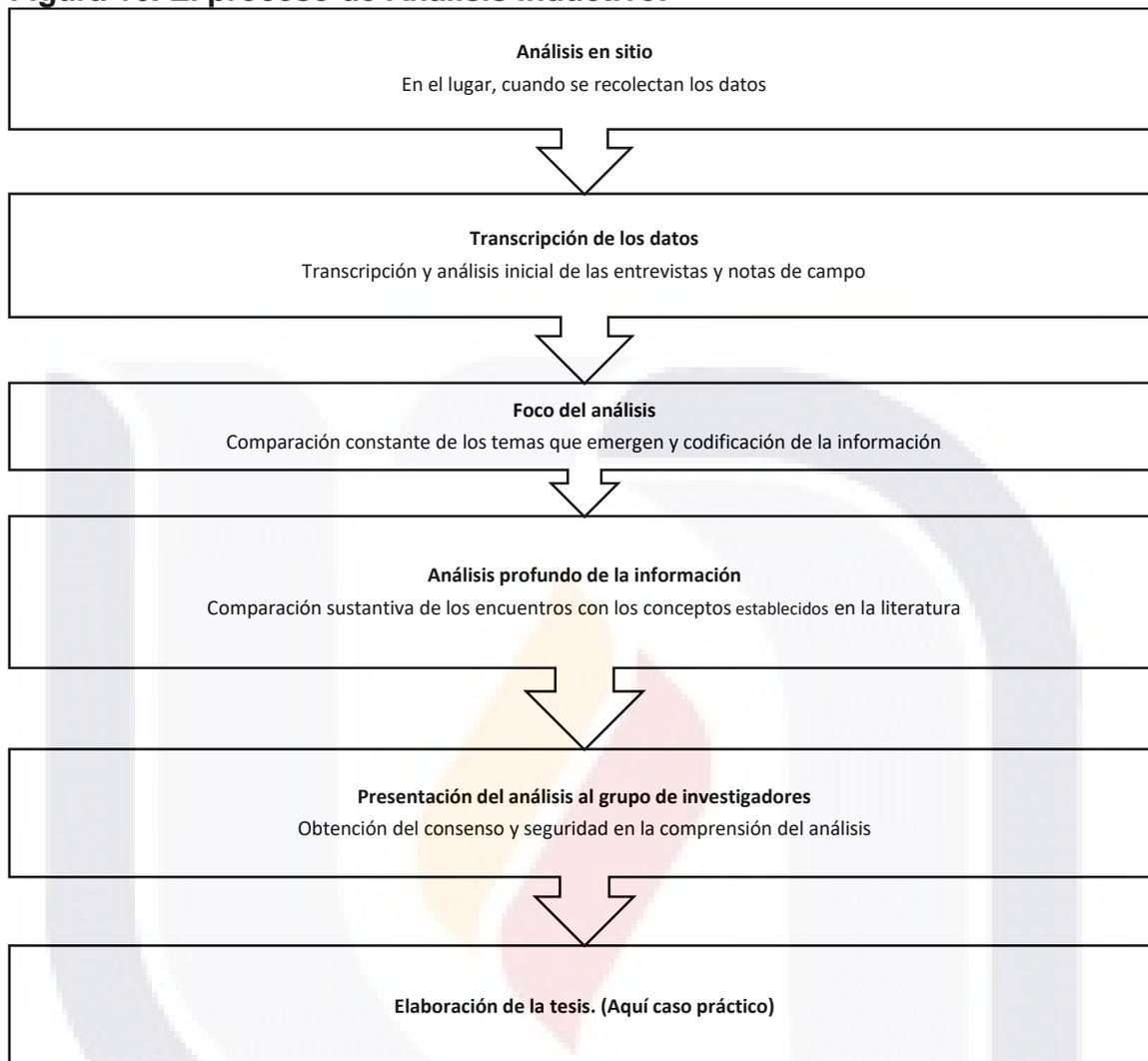
Este usa métodos de recolección y análisis como la observación directa y participativa, las entrevistas, las encuestas y el análisis de documentos. Al recolectar información de diferentes fuentes se tiene que utilizar el principio de “Triangulación” para garantizar la validez de la investigación. Esta consiste en verificar si los datos obtenidos de diferentes fuentes guardan relación entre sí, por lo tanto, es importante que estos sean analizados de forma inductiva para no caer en suposiciones. Lo cual puede quedar más claro explicado en las siguientes ilustraciones.

**Figura 15. Procedimiento metodológico de la investigación.**



Fuente: Elaboración propia basada en Martínez, P. (2006).

**Figura 16. El proceso de Análisis Inductivo.**



Fuente: Elaboración propia basada en Shaw (1999).

Para empezar el caso práctico se realizó una entrevista (la cual se encuentra en la sección de anexos) con los dueños de la empresa donde se prestaron las horas practicas con la finalidad de realizar un diagnóstico inicial de la situación actual de la empresa. En esta se habló de la historia de la empresa, sus características, sus empleados, sus productos, los problemas a los que se afrontan día a día y sus metas. De esta manera se hizo una introducción al posible tema del caso práctico ofreciéndoles una propuesta de solución a los dueños.

Al comenzar la estancia profesional se realizó una encuesta (la cual se encuentra en la sección de anexos) simple a los trabajadores con la intención de conocer su perspectiva laboral. Al mismo tiempo se observó y por medio de la entrevista informal se fue recogiendo la información necesaria para detectar los procesos de la empresa.

Las actividades encomendadas por el supervisor de la estancia permitieron la recolección de información a través de la observación participante.

Durante la estancia profesional en la empresa se fue llenando los nueve módulos del modelo de negocios descritos por Osterwalder & Pigneur. Dando una mayor importancia al apartado de recursos clave donde se desarrollaron las descripciones de puesto y diagramas de flujo de los principales procesos de la empresa (utilizando el software "ClickCharts" por la facilidad de su interfaz y su disponibilidad gratuita) elementos que se consideran necesarios para la propuesta de mejora en selección y permanencia de los recursos humanos en la empresa.

Habiendo detectado los campos donde se pueden implementar mejoras se realizó la propuesta de reestructuración del modelo de negocio de la empresa.

## CAPÍTULO IV. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Dentro de este capítulo se presentará el modelo de negocio de la empresa, exponiendo cada uno de los nueve módulos propuestos por Osterwalder & Pigneur que se presenta como propósito principal del caso práctico.

### 4.1 MODELO DE NEGOCIO

Mediante la herramienta del lienzo canvas se reestructuraron algunas partes del actual modelo de negocio de la empresa el cual no existía en forma física por lo cual pasa a ser plasmado en la siguiente tabla y descrito posteriormente a mayor detalle.

**Tabla 4. Lienzo Canvas de Creaciones Pimpi.**

<b>Asociaciones clave</b>	<b>Actividades clave</b>	<b>Propuestas de valor</b>	<b>Relaciones con clientes</b>	<b>Segmentos de mercado</b>
Clientes fidelizados Proveedores fidelizados Gobierno municipal CECyTEJ Plantel Encarnación de Díaz	- Producción de indumentaria textil infantil de calidad - Diseño de producto novedoso - Gestión de información - Capacitación de personal	Vestidos de niña con calidad y diseño superior a la mayoría de la oferta regional. Se adaptan a los gustos personales de los clientes a nivel mayorista y minorista. El producto tiene un estatus dentro del mercado	Mediante asistencia personal y asistencia personal exclusiva.	Mercado: - Ropa infantil Ropa de niña Nicho de mercado: Vestidos casuales y formales de niña.
	<b>Recursos clave</b>		<b>Canales</b>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instalaciones de la fábrica y tienda.</li> <li>- Maquinaria</li> <li>- Sistemas tecnológicos</li> <li>- Vehículos</li> <li>- Recursos humanos capacitados</li> <li>- Financiamiento</li> </ul>	debido al reconocimiento de la marca.	los clientes. Indirectos a través de la venta detallista. Propios: mediante la relación directa con sus clientes Indirectos: atracción de nuevos clientes por recomendación de clientes.	
<b>Estructura de costes</b>		<b>Fuentes de ingresos</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Costos variables: costo de materias primas; gastos de distribución y ventas; impuestos, mano de obra.</li> <li>- Costos fijos: compra y mantenimiento de maquinaria, suministros de la fábrica (Luz, agua, internet), pago al seguro social.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Venta a detallistas</li> <li>- Venta en tienda</li> <li>- Venta de material</li> </ul>		

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.1.1 SEGMENTOS DE MERCADO

Los clientes principales de Creaciones Pimpi son comerciantes de ropa infantil para niña de la región bajo del país. Al mismo tiempo la empresa cuenta con una tienda minorista<sup>1</sup> de su producto ubicada en la localidad de Encarnación de Díaz.

<sup>1</sup> La Legislación Mexicana en la Ley Orgánica de Hacienda Pública Estatal en el artículo 38, define al minorista como:

... aquel que está ubicado en la penúltima fase de la cadena de comercialización, que transfiere bienes o preste servicios a consumidores finales ubicados en la última fase de dicha cadena, sean éstos contribuyentes ordinarios o no del impuesto tipo al valor agregado. Las transferencias sólo se referirán a productos terminados y no a materias primas o insumo para su elaboración.

#### **4.1.2 PROPUESTA DE VALOR**

La propuesta de valor se caracteriza por tener una serie de elementos que la caracterizan. Siempre cuenta con nuevos diseños de indumentaria infantil para niña la cual está definida por su calidad en material y confección, lo cual posiciona a Creaciones Pimpi como una marca de prestigio. Su precio no podría competir con el resto de la oferta en el mercado si no fuera por su estrategia de abastecimiento en la materia prima, lo cual asegura que al comprar una mayor cantidad de insumos al proveedor se conseguirá un mejor precio el cual podrá reducir los costos de producción ampliando el margen de ganancia por producto a pesar de que se venda a un precio similar al de la competencia que carece de los elementos previamente explicados como lo son el diseño y la calidad.

#### **4.1.3 CANALES**

La empresa cuenta con dos tipos de distribución, el primero que abarca la mayor parte de ventas de la empresa se da a través de la venta de su producto por medio de un canal indirecto, y el segundo es a través de una tienda directa que forma parte de la empresa.

El concepto “canal de distribución” que se utilizó se define como los autores Gultinan et al. (1998) indican que un canal de distribución es un conjunto de participantes organizacionales que ejecutan todas las funciones necesarias para conseguir que un producto de un vendedor llegue al comprador final. Señalan que el sistema de distribución podría incluir participantes primarios (mayoristas o minoristas que toman la propiedad y el riesgo) y participantes especializados del canal (empresas transportadoras, agentes de carga, bodegas públicas, y comisionistas que comercializan y mueven el producto).

Entonces se puede describir que el primer canal de distribución de la empresa es del tipo indirecto y corto. Puesto que el producto pasa del fabricante a un intermediario que lo hará llegar a su consumidor final.

Y el segundo es por medio de un canal directo a través de una tienda detallista que forma parte de la empresa; la cual cumple dos funciones la venta a nuestro nicho de mercado principal que son las personas que buscan calidad y diseño en prendas de vestir para niñas y la canalización al gerente que se encarga de ventas para tratar con posibles comerciantes que buscan la compra mayorista del producto con las mismas cualidades antes descritas.



**Tabla 5. Fases del canal de distribución.**

Fases del canal de distribución					
	Información	Evaluación	Compra	Entrega	Posventa
Canal Indirecto	Mediante el trato personal que se da con los clientes a través de sus pedidos.	Se toma el pedido basándose en el tipo de modelo solicitado y la cantidad requerida, así como especificaciones de color, talla, ocasión y diseño.	En efectivo al momento de hacer el pedido o al momento de la entrega.	De acuerdo al tiempo y forma acordado, se entrega en la fecha especificada y se puede recoger en las instalaciones de la fábrica o puede ser repartido a domicilio.	Se da un servicio personalizado de atención al cliente y se cuenta con la política de devolución por error de producción o especificaciones por parte de la empresa.
Canal directo	Mediante el trato personal de los empleados de la tienda con los clientes que llegan al punto de venta; Donde se muestra el producto.	Se muestra la existencia de modelos en tienda y se da a conocer la posibilidad de compra al mayoreo con las especificaciones requeridas por el cliente.	En efectivo.	En las instalaciones de la tienda al momento de la compra.	Asistencia personal por parte del personal que atiende el punto de venta durante un periodo establecido de un mes para devoluciones que entren dentro de los criterios de las políticas de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.1.4 RELACIONES CON CLIENTES

El tipo de relación que mantiene la empresa con sus clientes se da a través de dos medios. Uno es el de asistencia personal, que es el que se mantiene en la tienda física de la empresa donde hay un encargado de ventas que atiende de manera

personal al cliente durante el proceso de venta. Y la segunda forma es la asistencia personal exclusiva, la cual se da mediante la relación de carácter más íntimo que mantiene el gerente encargado de las ventas con los clientes, debido a que la relación se vuelve frecuente es fácil manejar una atención específica a sus necesidades. Por lo tanto, la relación con clientes siempre es de forma directa, lo cual permite tener la ventaja del conocimiento constante de las necesidades de los clientes y lograr una fidelización de su parte a la empresa.

Para describir de forma idónea (siguiendo la propuesta de Osterwalder & Pigneur) se podrían responder a las siguientes cuestiones:

¿A través de qué canales se está llegando a los clientes/consumidores? Por medio de un canal corto (fabricante – detallista – consumidor)

¿A través de qué canales de comunicación y distribución se está divulgando y entregando cada Propuesta de Valor? Por medio de canales audiovisuales; Se hace publicidad en los medios de comunicación locales; el medio de contacto con los compradores se da a través de teléfono, correo electrónico y de forma personal, en canales administrados que permiten la coordinación de ambas partes para concretar ventas.

#### **4.1.5 FUENTES DE INGRESOS**

Dentro de la empresa existen dos fuentes de ingreso: la primera se da mediante la venta de productos de indumentaria textil infantil para niña y la segunda es la venta de material que se compra en exceso (hilos, tela, ganchos, etiquetas, bolsas, etc.) a pequeños productores locales. El primer tipo de ingresos se da mediante un mecanismo de fijación de precio dinámico y el segundo es a través de un mecanismo de fijación de precio fijo.

**Tabla 6. Mecanismos de fijación de precios.**

Mecanismo de fijación de precios para productos de indumentaria textil infantil para niña	
Dinámico	Debido a que los precios cambian en función del mercado.
Negociación	El precio podrá variar dependiendo del cliente, la cantidad y el momento de compra.
Gestión de la rentabilidad	El precio depende del inventario y del momento de compra.
Mercado en tiempo real	El precio se establece en función de la oferta y la demanda
Mecanismo de fijación de precios para material	
Lista de precios fija	El precio se fijara por el costo del material en el momento de la compra (por parte de la empresa)
Según las características del producto	El precio dependerá de la calidad del producto.
Según el volumen	El precio del producto dependerá de la cantidad adquirida en una sola ocasión.

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.1.6 RECURSOS CLAVE

Físicos:

La empresa cuenta con los terrenos propios donde están las instalaciones de su fábrica y tienda. Tienen tres vehículos para uso exclusivo de la empresa.

Cuentan con toda la maquinaria indispensable para la producción:

- Plotter de impresión
- Maquina tendedora
- Maquina cortadora
- Máquinas de coser industrial
- Remalladoras (overlock) industriales
- Software de patronaje (Patternmaker)

#### Humanos:

Gran parte de los activos clave de la empresa son sus trabajadores. Por lo tanto, los recursos humanos son un punto muy importante para la reestructuración del modelo de negocio actual de la empresa. Se tiene la necesidad de contar con personal capacitado para la mayoría de los procesos necesarios, como lo son el diseño de la indumentaria textil infantil y su producción, es por eso que es necesario el contar con un diseñador de modas que tenga los estudios necesarios para poder hacer uso de la maquinaria adquirida por la empresa como lo es el plotter y el software de patronaje. La mano de obra tiene que tener experiencia para poder realizar los diseños que son característicos de la propuesta de valor que ofrece la empresa, debido a que son un poco complicados de confeccionar los diseños, es necesario que el personal cuente con conocimientos básicos en corte y confección de prendas.

#### Económicos:

Gracias a su periodo de actividad en el mercado la empresa cuenta con el historial crediticio necesario para adquirir préstamos bancarios cuando es necesario, además de que la familia cuenta con los recursos económicos para reinvertir en su negocio la mayoría del tiempo.

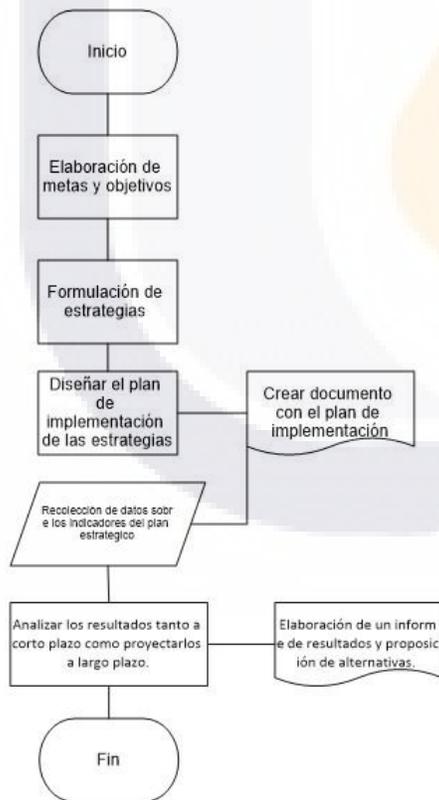
#### 4.1.7 ACTIVIDADES CLAVE

Para poder describir de manera adecuada las actividades clave que realiza la empresa se hicieron varios diagramas de flujo por actividad.

##### Diagrama de flujo de planeación:

En la figura 17 se puede observar de manera gráfica la actividad primordial de la empresa que es la planificación de sus acciones. En este proceso se elaboran las metas y objetivos y se diseña el plan de implementación que se seguirá para llevar a cabo el proceso. En este se recolectarán los datos y la información necesaria para analizar los resultados de las acciones de la empresa y tomar en cuenta los logros y los errores para la presentación de resultados y la propuesta de alternativas.

Figura 17. Diagrama de flujo: Planeación.



Fuete: Elaboración propia.

**Diagrama de flujo de contratación de personal:**

Para el proceso de contratación de personal es necesario que tras publicar la vacante en los medios de comunicación locales y al presentarse candidatos por el puesto se les realice una entrevista de trabajo en la cual se haga uso de las descripciones de puesto previamente generadas y aprobadas para tenerlas como guía al momento de elegir al candidato optimo, después se le capacitara antes de comenzar formalmente el empleo y en un lapso de tiempo previamente establecido por los jefes se le realizara una evaluación para evaluar su desempeño. Lo siguiente esta expresado de manera gráfica en la figura 18.

**Figura 18. Diagrama de flujo: contratación de personal.**

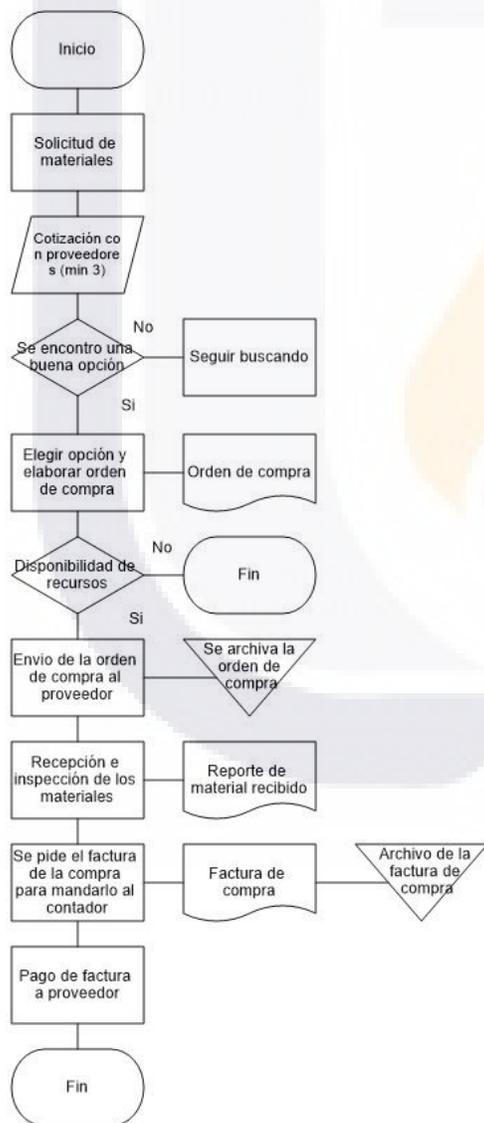


Fuente: Elaboración propia.

**Diagrama de flujo de Compras:**

Para el proceso de compra de materia prima se busca cotizar con un mínimo de tres proveedores para buscar la mejor opción, después de esto se realiza una orden de compra que se envía al proveedor el cual se encarga de enviar lo requerido y al llegar se revisa para confirmar que corresponda con la orden de compra, se procede a pedir la factura para luego realizar el pago. En la figura 19 se puede observar este proceso de manera gráfica.

**Figura 19. Diagrama de flujo: Compras.**

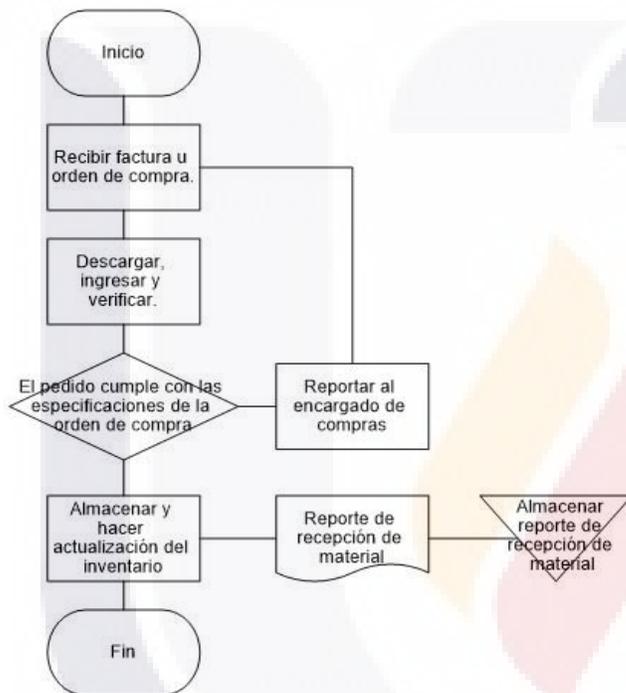


Fuente: Elaboración propia.

**Diagrama de flujo de Recepción de material:**

Para describir mejor la parte del proceso de compra donde se recibe el material se realiza la figura 20 en la cual se muestra gráficamente el proceso y se combina con la actualización del inventario.

**Figura 20. Diagrama de flujo: Recepción de material.**



Fuente: Elaboración propia.

**Diagrama de flujo de Producción:**

Para el proceso de producción se lleva a cabo un largo recorrido a través de diferentes empleados o áreas de la empresa, por lo cual es indispensable describirlo y representarlo gráficamente en la figura 21. El proceso inicia con el diseño de un nuevo modelo de vestido el cual al ser aprobado pasa al proceso de patronaje donde se adapta a las tallas necesarias para la venta. Después se pasa al área de corte en donde se calculará cuanta materia prima es necesaria para la n cantidad del pedido solicitado. Una vez cortadas las piezas se entregan a la jefa de costura quien repartirá el trabajo entre las costureras y ellas se encargarán del ensamblado y terminado del modelo. Al termino del proceso de producción se revisa que cumplan con la calidad necesaria y se pasan al almacén donde se etiquetaran y empaquetaran para quedar listos para el siguiente proceso.

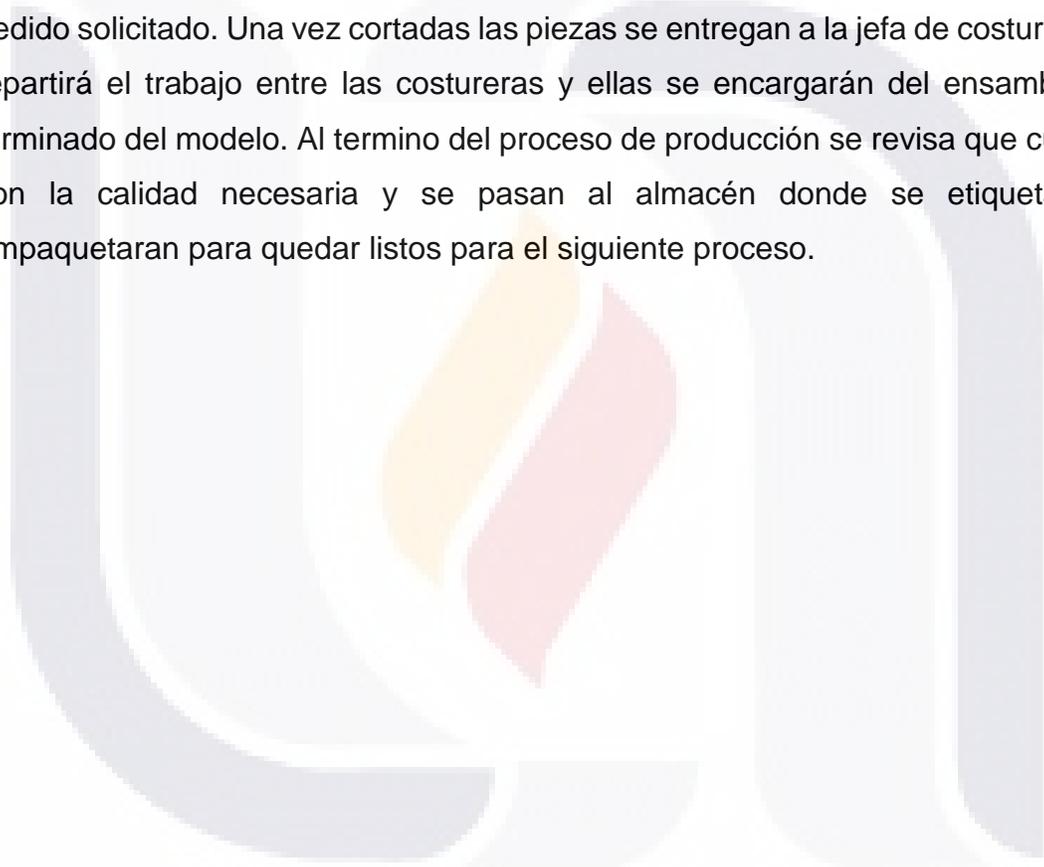
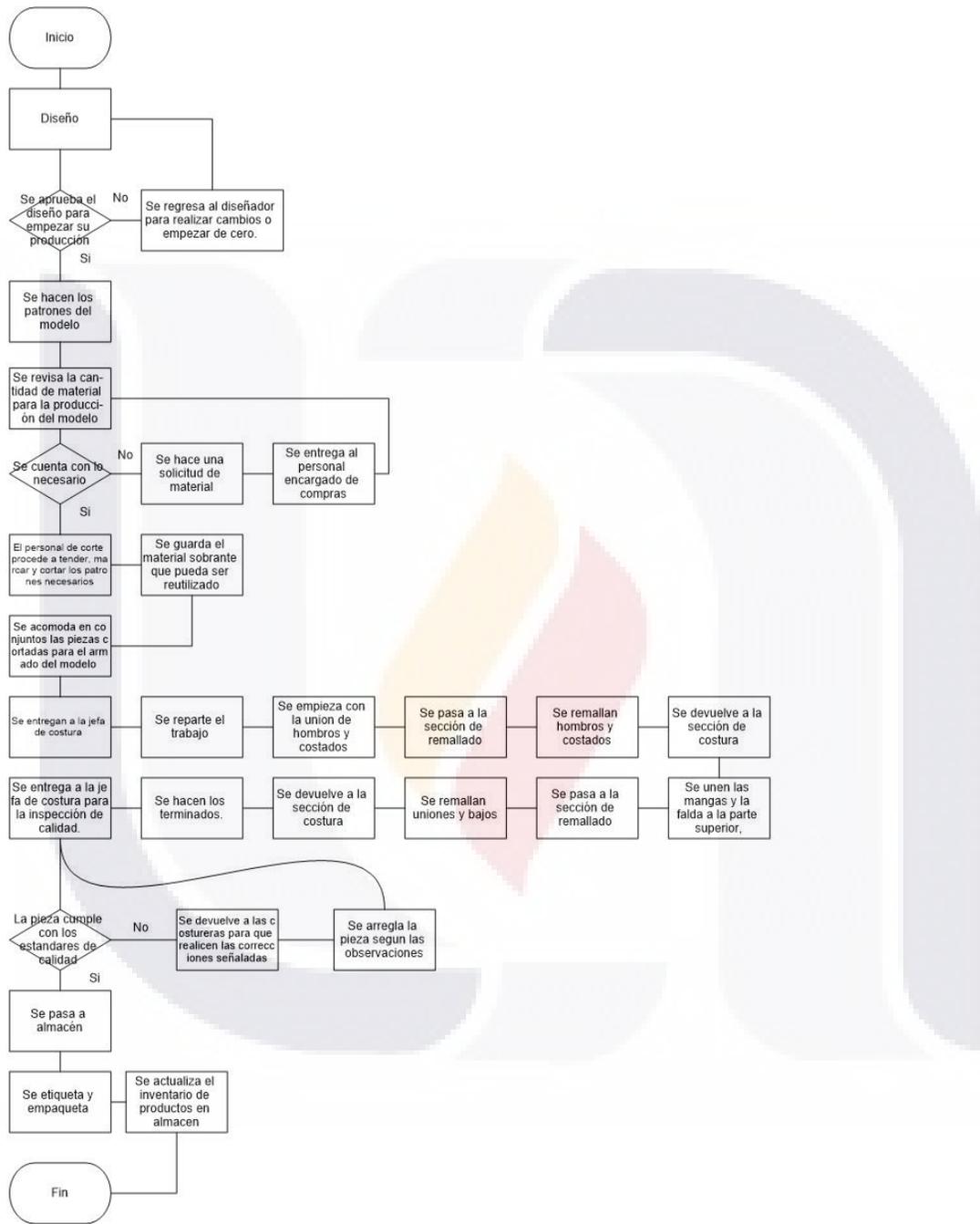


Figura 21. Diagrama de flujo: Producción.

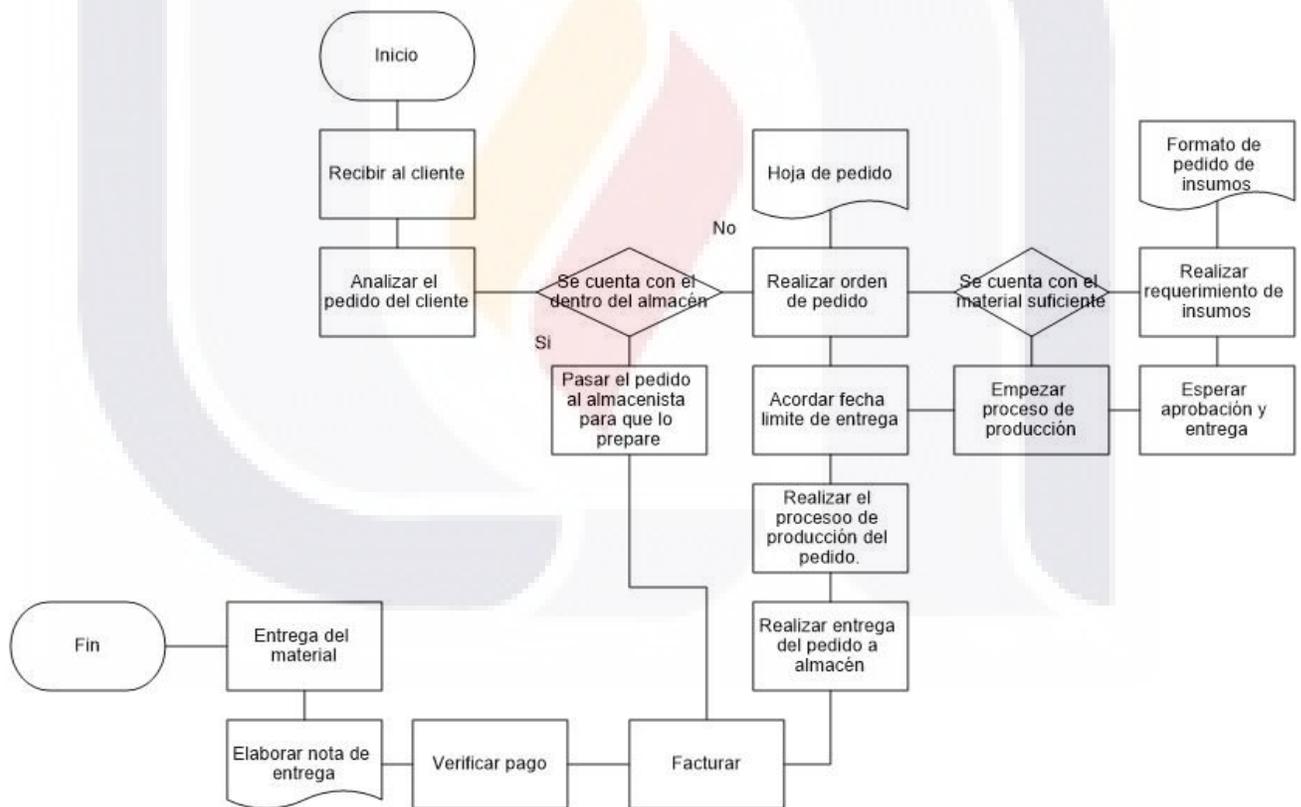


Fuente: Elaboración propia.

**Diagrama de flujo ventas:**

Para el proceso de ventas se tienen dos opciones una es cuando se cuenta con el pedido que el cliente requiere en almacén y la otra cuando se tiene que iniciar la producción especial para ese pedido. En la primera manera si se encuentra el pedido en almacén se factura de inmediato y se hace entrega al cliente y si es de la segunda manera se inicia el proceso de producción revisando si se cuenta con la materia prima necesaria para el requerimiento. Todo esto se puede apreciar en la figura 22.

**Figura 22. Diagrama de flujo: Ventas.**

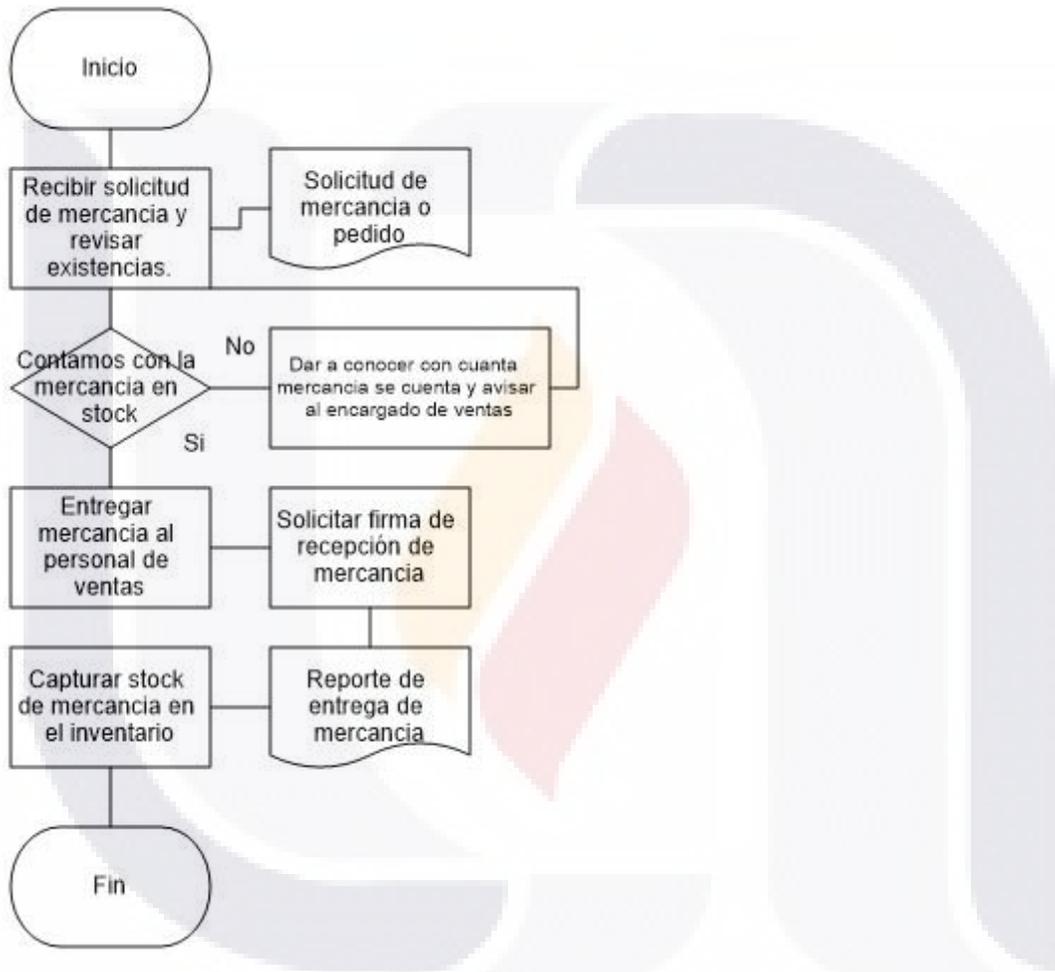


Fuente: Elaboración propia

**Diagrama de Almacén:**

En la figura 23 se puede observar de manera gráfica el proceso que se realiza en el almacén el cual es el control de inventario.

**Figura 23. Diagrama de flujo: Almacén.**

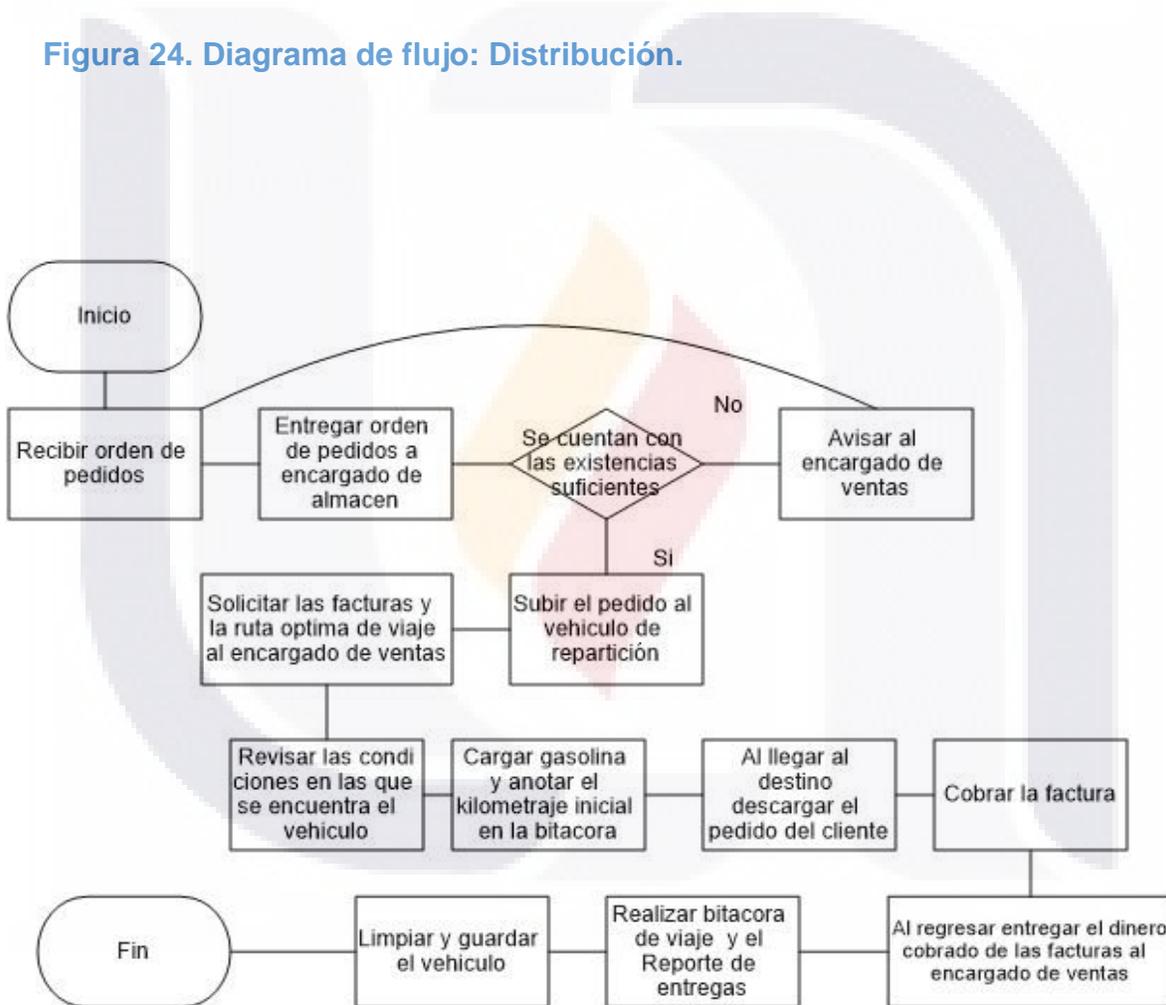


Fuente: Elaboración propia.

**Diagrama de flujo de Distribución:**

El proceso de distribución es mediante el cual la empresa se encarga de trasladar los bienes que vende al cliente. El encargado de este proceso es el chofer y a su cargo tiene el recolectar las facturas, así como planear su ruta de viaje y encargarse de que el vehículo este en óptimas condiciones siempre. En la figura 24 se puede observar de manera gráfica este proceso.

**Figura 24. Diagrama de flujo: Distribución.**

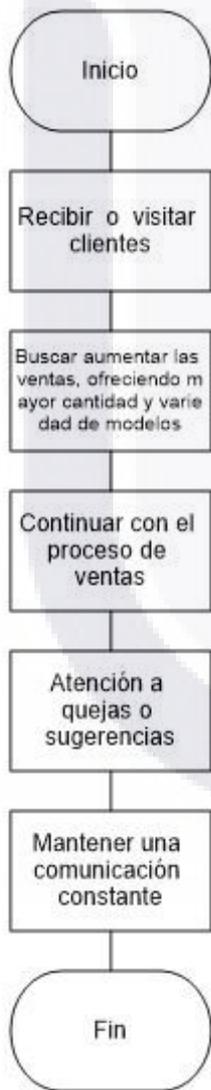


Fuente: Elaboración propia

**Diagrama de flujo de Atención a clientes:**

El proceso de atención a clientes es muy simple como se puede observar en la figura 25, se trata del trato y los acuerdos que se logran con los clientes al recibir o visitarlos, con la intención de permanecer en contacto o aumentar las ventas se busca tener una buena relación para evitar conflictos y mantener una constante comunicación.

**Figura 25. Diagrama de flujo: Atención a clientes.**

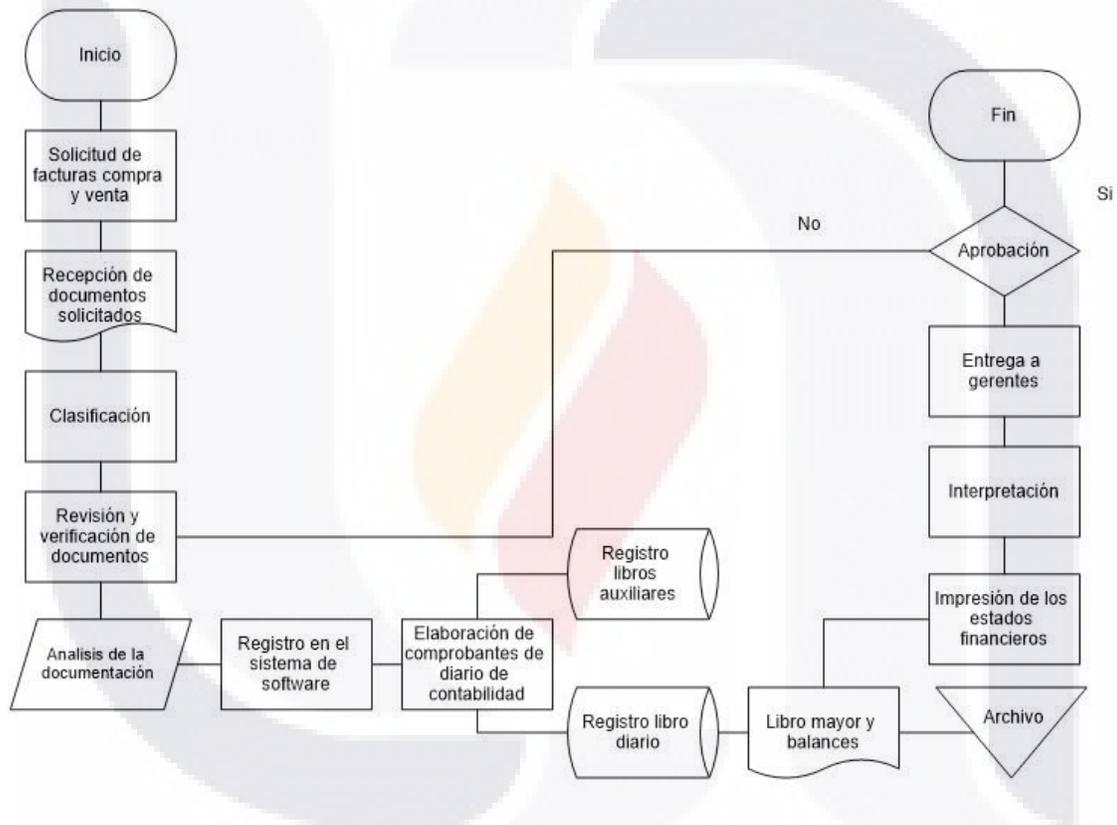


Fuente: Elaboración propia.

**Diagrama de flujo de contabilidad:**

A pesar de que el proceso de contabilidad es exterior a la empresa en la figura 26 se expresa de manera gráfica los detalles más esenciales. El contador le requiere a la empresa facturas de compra y venta, así como cualquier otro documento legal – contable con el cual él se encargará de la clasificación y labores propias para llevar el control contable de la empresa en orden.

**Figura 26. Diagrama de flujo: Contabilidad.**

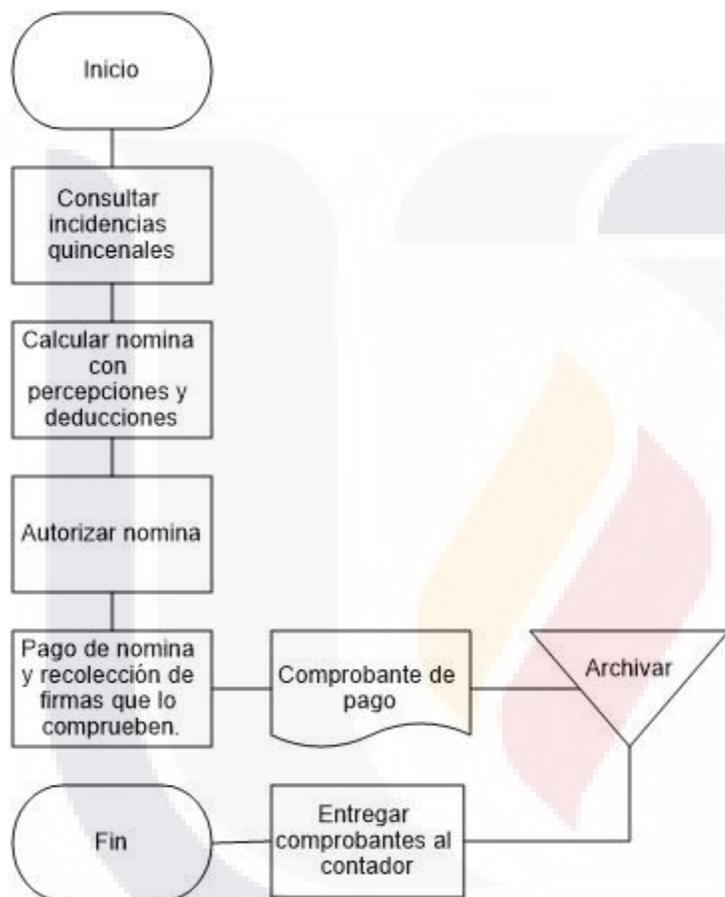


Fuente: Elaboración propia.

**Diagrama de flujo Pago de nómina:**

En la figura 27 se muestra gráficamente el proceso del pago de nómina de la empresa, mediante el cual se paga a los empleados.

**Figura 27. Diagrama de flujo: Pago de nómina.**



Fuente: elaboración propia.

#### **4.1.8 ASOCIACIONES CLAVE**

Parte de las asociaciones clave con las que la empresa cuenta son con proveedores y con otras empresas pequeñas competidoras, por lo tanto, se mantiene una relación de competición por un lado y por el otro una relación estrecha que garantiza el suministro de materiales.

Esto es lo que da paso a la asociación de cooperación con empresas del mismo ramo. La empresa se convierte en proveedora de insumos para estas pequeñas empresas que acuden a comprar, aunque a un costo regular de mercado, encuentran el material en la cantidad que desean sin demora de tiempo de espera.

Y en cuestión de contacto se está impulsando la relación con el gobierno municipal de Encarnación de Díaz para trabajar de la mano en la promoción laboral de la empresa y con el Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Jalisco del municipio que oferta la carrera técnica de producción de prendas de vestir; La relación que la empresa mantiene con sus proveedores ayuda a garantizar la abundancia de insumos para la producción de la empresa. La asociación se ha logrado debido que a través de varios años se compra en gran volumen buscando de esta manera ampliar el margen de ganancia para ambas partes.

#### **4.1.9 ESTRUCTURA DE COSTOS**

La empresa tiene una estructura de costes con orientación al valor, esto quiere decir que los costos varían en medida de la propuesta de valor que se ofrece, por lo tanto, dentro de su estructura se puede ver:

- Costos variables: costo de materias primas; gastos de distribución y ventas; impuestos, mano de obra.
- Costos fijos: compra y mantenimiento de maquinaria, suministros de la fábrica (Luz, agua, internet), pago al seguro social.

## 4.2 PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

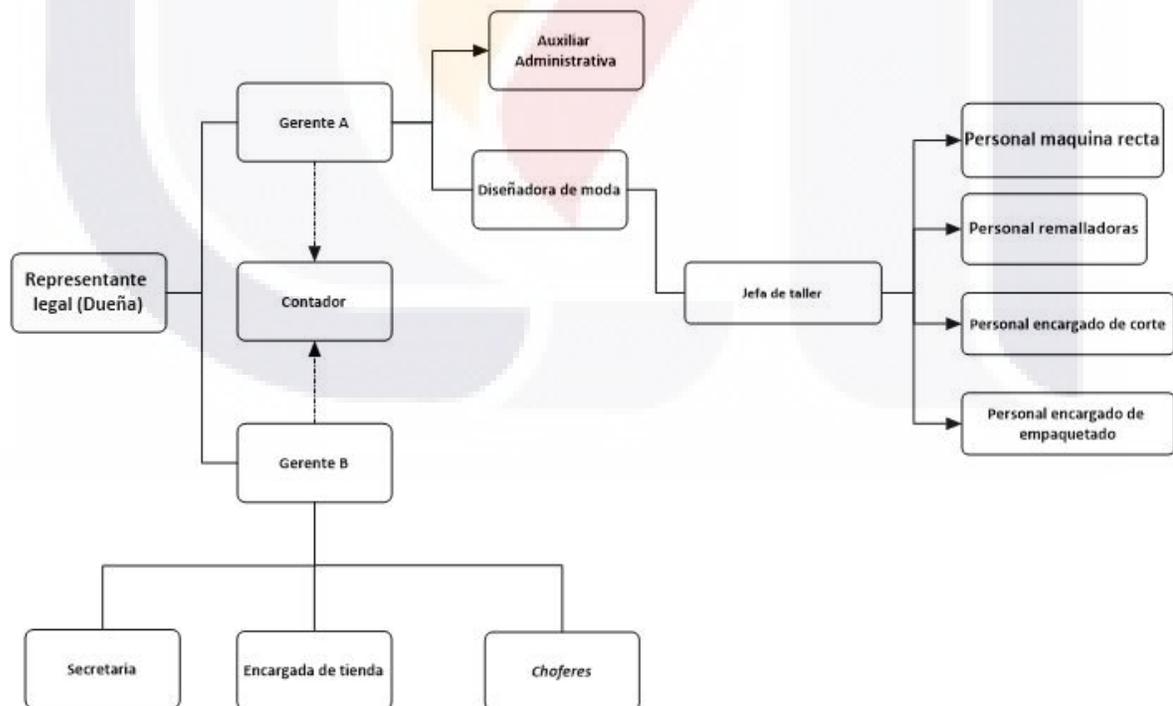
Como se ha visto a lo largo del caso práctico varios de los problemas de la empresa surgen debido a la manera en que está organizada. El lienzo canvas nos permite ver las bases sobre las que la empresa crea, proporciona y capta valor. Sin embargo, se cree que con la implementación de estas propuestas la empresa podría resolver varios de sus problemas.

Lo primero que se quiere plantear es el cambio en su organigrama. Pasando de ser uno simple que describe de forma básica la distribución de autoridad a uno que se divida respecto a las funciones que se realizan en la empresa. Pudiendo de esta manera quedar claro las tareas que se tienen que llevar a cabo para el correcto funcionamiento de la organización.

## 4.3 ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA EMPRESA.

En la figura 28 se puede observar el organigrama simple el cual la empresa percibe.

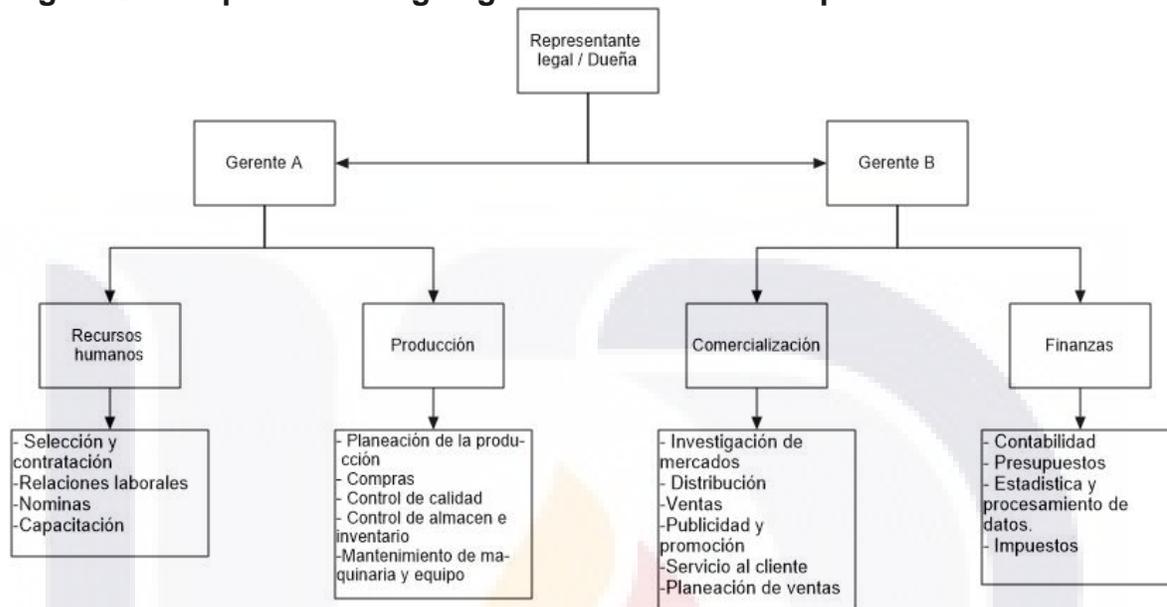
**Figura 28. Organigrama actual Creaciones Pimpi.**



Fuente: Elaboración propia.

#### 4.4 PROPUESTA DE ORGANIGRAMA

Figura 29. Propuesta de organigrama Creaciones Pimpi.



Fuente: Elaboración propia.

Se espera que con este nuevo organigrama los gerentes puedan visualizar de manera simple las tareas que cada uno lleva a cabo para poder combatir la dependencia que tienen el uno del otro para poder llevar a cabo las tareas necesarias para hacer funcionar a la empresa.

Otro de los objetivos del caso práctico era crear descripciones de puesto que ayuden al gerente con el proceso de selección y contratación del personal. Esperando que de esta manera encuentre personal con el perfil adecuado para el puesto. Por lo tanto, se detalló en las siguientes tablas las funciones que deberán de realizar según el puesto que estén buscando llenar. Con la ayuda del manual de descripción de funciones de Chulde, R. (2014) y el libro de las 120 descripciones de puestos de Tarcica, J. & Gonzalez, M. (2013).

#### 4.5 DESCRIPCIONES DE PUESTOS

Las descripciones de puesto servirán como un documento explícito que contenga las actividades que desempeña cada puesto en la empresa. Por lo tanto, se pretende que a través de las descripciones de puestos expuestas en las próximas tablas se ayuden al momento de la contratación de personal, puesto que exponiendo las actividades diarias se busque a una persona con las aptitudes necesarias para cumplirlas.

En la tabla 7 se describe de manera general lo que los dos gerentes a cargo de la empresa realizan día a día. Esto con el motivo de que en caso de faltar uno el otro pueda tener claro que es lo que se tiene que hacer para continuar en funcionamiento.

**Tabla 7. DGP Gerencia.**

Descripción de puestos para gerencia			
Como se puede observar en el organigrama que esta explicado de manera "lineal" existen dos gerentes. Estos se ocupan de diversos departamentos y por lo tanto dentro de este cuadro de procedimientos se reflejara el orden lógico de las funciones			
EMPLEADO RESPONSABLE	AREA	DESCRIPCIÓN	FORMATO
GERENTE A	Recursos Humanos	Realizar el reclutamiento de personal	
		Aprobar las políticas que mejoren y promuevan el clima laboral.	
		Identificar las cargas de trabajo de cada puesto.	
		Realizar y aprobar las descripciones de puesto.	Manual de la organización.
		Supervisar las evaluaciones de desempeño de los trabajadores.	
		Resolver problemas entre los trabajadores.	
		Encargado de realizar los reportes de tiempos de producción, horas hábiles laboradas, permisos, y ausentismos.	Reporte de actividades por trabajador.
		Pagar al personal (control de nóminas)	
	Producción	Elaborar los planes de producción de acuerdo a las fechas límites de entrega.	

		Elaborar el plan de mantenimiento de la maquinaria.	Manual de la organización.	
		Velar por el cumplimiento de las medidas de seguridad establecidas.		
		Elaborar reportes de producción, cumplimiento en tiempo de entrega y desperdicio de material.	Reporte de producción por pedido.	
	Compras	Buscar/revisar datos de los precios de los insumos en el mercado solicitando cotizaciones.		
		Determinar la factibilidad de la compra de acuerdo al presupuesto de la empresa.		
		Analizar y aprobar todas las órdenes de compra.		
		Elaborar reportes de compras con la debida documentación de respaldo.	Reporte de compras semestrales.	
		Controlar y supervisar el ingreso real de las compras y dar seguimiento a los egresos de materia prima.		
		Manejar y preparar el pago a proveedores.	Formato orden de compra.	
	Control de calidad	Establecimiento de estándares de calidad para los productos finales.	Manual de la organización.	
		Supervisar la calidad de los insumos.		
		Revisión de los productos finales.		
		Implementar capacitaciones de control de calidad a los empleados.		
		Supervisar el cumplimiento de las especificaciones del producto.		
		Monitorear el desempeño de los controles de calidad.		
		Elaborar reportes de resultados de los procesos de calidad.		
	GERENTE B	Planeación estratégica	Elaboración de metas y objetivos.	Plan de negocio.
			Formulación de estrategias a seguir para alcanzar las metas y objetivos.	
			Diseñar el plan de implementación de las estrategias.	

		Analizar los resultados tanto a corto plazo como proyectar los a largo plazo.	
		Elaboración de un informe de resultados y proposición de alternativas.	Reporte de actividades semestral.
		Elaboración de reportes correspondientes a los activos y pasivos circulantes de la empresa.	
		Revisión de los estados financieros.	
		Desarrollo de políticas y procedimientos que permitan mejorar la recolección de activos circulantes, incluyendo planes de recuperación de clientes morosos.	Manual de la organización.
	Ventas	Elaboración de esquema de ventas.	Plan de negocio.
		Capacitación de personal de ventas.	
		Realizar visitas frecuentes a clientes.	
		Realizar el presupuesto de ventas.	
		Atención y resolución a quejas de clientes.	
		Verificación de entrega de pedidos en tiempo y forma.	
		Elaboración de reporte mensual de resultados.	Reporte de ventas.

Fuente: elaboración propia.

La tabla 8 nos muestra el perfil que deben de buscar en un contador.

**Tabla 8. DGP Contador.**

Descripción de puestos para contador				
Tiene la responsabilidad de llevar toda la contabilidad de la empresa de acuerdo a los lineamientos que presenta la empresa. En el caso de la empresa "Creaciones Pimpi" este es contratado externamente.				
PASO No.	EMPLEADO RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	FORMATO	Área
1	Contador(a)	Recibe y clasifica todos los documentos, debidamente enumerados que le sean asignados (comprobante de ingreso, cheques nulos, cheques pagados, cuentas por cobrar y otros).		Administración
2	Contador(a)	Examina y analiza la información que contienen los documentos que le sean asignados		Administración
3	Contador(a)	Prepara los estados financieros y balances de ganancias y pérdidas		Administración
4	Contador(a)	Elabora comprobantes de los movimientos contables		Administración
5	Contador(a)	Lleva el control de cuentas por pagar		Administración
6	Contador(a)	Lleva el control bancario de los ingresos de la Institución que entran por caja		Administración
7	Contador(a)	Elabora informes periódicos de las actividades realizadas		Administración

8	Contador(a)	Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada		Administración
---	-------------	---	--	----------------

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 9 se enlistan las actividades que deberá realizar la persona que tenga el puesto de diseñador(a) de modas en la empresa.

**Tabla 9. DGP Diseñador(a) de modas.**

Descripción de puesto para Diseñador(a) de modas				
Necesita de tener creatividad para el diseño de prendas para poder hacer modelos de acuerdo a las especificaciones y requisitos del cliente o mercado, tomando en cuenta los materiales con los que cuenta la empresa para poder desarrollar su visión.				
PASO No.	EMPLEADO RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	FORMATO	Área
1	Diseñador(a)	Buscar información de modelos y colores de diseños adecuados para plasmarlas características en el modelo establecido.		Diseño
2	Diseñador(a)	Diseñar los modelos de acuerdo con lo que se pide	Bosquejos	Diseño
3	Diseñador(a)	Realiza prototipos de las distintas tallas	Patrones	Diseño
4	Diseñador(a)	Reportar al encargado de producción los materiales necesarios para el producto.	Formato de requerimiento	Diseño
5	Diseñador(a)	Encargado de la elaboración y trazos de diseños mediante la utilización del plotter, una máquina específicamente para dicho proceso productivo de la empresa		Diseño
6	Diseñador(a)	Imprimirá los diseños de acuerdo a lo establecido en la orden de producción y entregará a corte los	Moldes de papel para ser copiada en el tejido y fabricar una	Diseño

		patrones con los trazos adecuados	prenda de vestir, cortando, armando y cosiendo las distintas piezas.	
7	Diseñador(a)	Realizar y hacer llegar a los operarios las formas más adecuadas y optimas delas diferentes operaciones a realizar sobre el producto		Diseño
8	Diseñador(a)	Es encargado del control de calidad del patronaje: Verifica el trazo adecuado del molde y la calidad delas medidas.		Diseño

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 10 se enlistan las actividades que un auxiliar administrativo desarrollara en la empresa.

**Tabla 10. DGP Auxiliar administrativo.**

Descripción de puesto para auxiliar administrativo				
Asistir al Gerente A en sus actividades cotidianas. Teniendo una actitud de liderazgo que le permita afrontar cualquier tarea.				
PASO No.	EMPLEADO RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	FORMATO	Área
1	Auxiliar administrativo	Revisar la agenda diaria de su jefe inmediato, e informar de las actividades del día		Administración
2	Auxiliar administrativo	Digitar la facturación de proveedores o el ingreso de suministros o materia prima a la empresa.		Administración
3	Auxiliar administrativo	Archivar la documentación de forma diaria para		Administración

		concretar el orden dentro de la sucursal.		
4	Auxiliar administrativo	Coordinar con las personas involucradas la recolección de la información y documentos necesarios para la elaboración de los reportes		Administración
5	Auxiliar administrativo	Elaborar los comunicados internos		Administración
6	Auxiliar administrativo	Asistir con la información a su jefe directo para que los reportes de la empresa se emitan sin ningún problema.		Administración
7	Auxiliar administrativo	Asistir a su jefe directo en momentos en que la operación cuente con alguna baja en el personal.		Administración
8	Auxiliar administrativo	Revisar que la documentación esté en orden y remitirla a los departamentos correspondientes.		Administración

Fuente: Elaboración propia.

Las actividades básicas que un secretario(a) desarrollara en la empresa se encuentran en la tabla 11.

**Tabla 11. DGP Secretario(a).**

Descripción de puesto para Secretario(a)				
Asistir y dar soporte al jefe directo en las funciones diarias. Mantener en orden el archivo de documentos.				
PASO No.	EMPLEADO RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	FORMATO	Área
1	Secretario(a)	Llevar la organización diaria de la agenda personal de su jefe directo		Administración
2	Secretario(a)	Elaborar los comunicados y memorándums que le soliciten y hacerlos llegar a quien corresponda.		Administración
3	Secretario(a)	Recibir las llamadas del jefe directo y tomar los mensajes cuando no se encuentre disponible. Posteriormente, pasar los mensajes al jefe directo.		Administración
4	Secretario(a)	Atender a las visitas del jefe directo o a las visitas de la empresa.		Administración
5	Secretario(a)	Destruir o salvaguardar la información confidencial que maneje su jefe directo		Administración

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 12 se describen las actividades que un encargado(a) de tienda realizara.

**Tabla 12. DGP Encargado(a) de tienda.**

Descripción de puesto para encargado(a) de tienda				
Contribuir al logro de los objetivos organizacionales garantizando una gestión adecuada de las ventas y atención a clientes en la tienda.				
<b>PASO No.</b>	<b>EMPLEADO RESPONSABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>FORMATO</b>	<b>Área</b>
1	Encargado(a) de tienda	Realizar el seguimiento y control de stock de la tienda		Ventas
2	Encargado(a) de tienda	Organizar la distribución física de productos más adecuada para la tienda		Ventas
3	Encargado(a) de tienda	Controlar cotidianamente la imagen de la tienda		Ventas
4	Encargado(a) de tienda	Garantizar una atención de calidad a los clientes para conseguir fidelizarlos		Ventas
5	Encargado(a) de tienda	Planificar e implementar las acciones de venta necesarias para alcanzar los objetivos previstos		Ventas

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 13 se describen las actividades de un jefe(a) de costura y se hace hincapié al separar esta descripción de la siguiente en la tabla 14, porque se necesita de una persona con las mismas capacidades, pero con la aptitud de liderazgo, que logre guiar a los demás trabajadores a los objetivos empresariales.

**Tabla 13. DGP Jefe(a) de costureras.**

Descripción de puesto para de Jefe(a) de costureras				
Cumplir con los objetivos de producción, tanto en calidad, cantidad y tiempo, así como verificar el uso adecuado de la maquinaria y equipo asignado al personal. Capacidad de liderazgo y comunicación con el personal a su cargo, manejo y coordinación de actividades pertinentes para el desempeño de su labor, con el fin de obtener las prendas de acuerdo a lo solicitado en la orden de producción.				
PASO No.	EMPLEADO RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	FORMATO	Área
1	Jefe(a) de costureras	Supervisar las funciones de los operarios		Costura
2	Jefe(a) de costureras	Elaborar reportes de avance de la producción.		Costura
3	Jefe(a) de costureras	Motivar a los empleados		Costura
4	Jefe(a) de costureras	Cumplir con la producción programada en tiempo, cantidad, calidad y bajo costo		Costura
5	Jefe(a) de costureras	Verificar que los materiales que se va a utilizar sean correctos		Costura
6	Jefe(a) de costureras	Analizar el cumplimiento de las metas diarias		Costura
7	Jefe(a) de costureras	Balancear la cantidad de trabajo en las líneas de producción		Costura
8	Jefe(a) de costureras	Recibir prendas cortadas de corte		Costura
9	Jefe(a) de costureras	Contar piezas de cada prenda.		Costura
10	Jefe(a) de costureras	Revisar calidad de cortes.		Costura
11	Jefe(a) de costureras	Retirar de bodega insumos necesarios.		Costura

12	Jefe(a) costureras	de	Preparar materiales necesarios para cada área		Costura
13	Jefe(a) costureras	de	Revisar las necesidades de los materiales de trabajo en los diferentes módulos.		Costura
14	Jefe(a) costureras	de	Proveer de materiales de trabajo a los módulos: cuellos, cierres, reata, hilos, etc.		Costura
15	Jefe(a) costureras	de	Revisión de producción de los módulos cada hora.		Costura
16	Jefe(a) costureras	de	Recolectar de cada máquina la materia prima que no se está utilizando		Costura
17	Jefe(a) costureras	de	Pasar por el área de empaque recogiendo prendas con fallas para su corrección		Costura
18	Jefe(a) costureras	de	Proveer útiles de aseo en los diferentes módulos cada que lo requieran		Costura
19	Jefe(a) costureras	de	Pasar reportes de producción a gerencia de producción.		Costura

Fuente: Elaboración propia.

A pesar de que las actividades descritas en las tablas 14 y 15 son diferentes las personas que se buscaran para llenar este puesto tienen que tener los mismos conocimientos.

**Tabla 14. DGP Personal de costura.**

Descripción de puesto para el personal de costura				
Tener buena destreza manual, atención al detalle y la coordinación de la vista con las manos. Además, deben ser capaces de leer y seguir las instrucciones y realizar funciones repetitivas durante largos períodos de tiempo.				
<b>PASO No.</b>	<b>EMPLEADO RESPONSABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>FORMATO</b>	<b>Área</b>
1	Personal de costura	Limpiar la máquina para producción		Costura
2	Personal de costura	Revisar orden de producción		Costura
3	Personal de costura	Colocar los hilos en la máquina		Costura
4	Personal de costura	Preparar las piezas de cada prenda para confección		Costura
5	Personal de costura	Coser las prendas en la máquina para confección.		Costura
6	Personal de costura	Dar acabados a las piezas		Costura
7	Personal de costura	Entregar la prenda		Costura
8	Personal de costura	Elaborar inventarios del material y equipo que utilizó en sus labores, con la finalidad de que este sea aprovechado óptimamente, reportando existencias.	Formato de reporte de material utilizado	Costura
9	Personal de costura	Limpiar el módulo de trabajo		Costura

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 15. DGP Personal encargado de remallado.**

Descripción de puesto para el personal encarado de remallado				
Tener buena destreza manual, atención al detalle deben ser capaces de visualizar fallas en cada prenda para su corrección.				
<b>PASO No.</b>	<b>EMPLEADO RESPONSABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>FORMATO</b>	<b>Área</b>
1	Personal encargado de remallado	Entregar las prendas con las partes que necesitan estar remalladas previamente al área de costura.		Costura

2	Personal encarado de remallado	Recibir las prendas del área de costura		
3	Personal encarado de remallado	Pulir cada parte de la prenda en su totalidad para perfeccionarla en cuanto a acabados.		Costura
4	Personal encarado de remallado	Cortar los hilos sobresalidos en cada prenda		Costura
5	Personal encarado de remallado	Inspeccionar fallas en las prendas.		Costura
6	Personal encarado de remallado	Virar la prenda al derecho.		Costura
7	Personal encarado de remallado	Regresar prendas con fallas a las máquinas de costura si las hay.		Costura
8	Personal encarado de remallado	Entregar las prendas al área de empaquetado.		Costura

Fuente: Elaboración propia.

El personal encargado de corte (tabla 16) no necesariamente tiene que tener conocimientos en costura básica, pero deberá recibir una capacitación para cumplir con las actividades de su puesto.

**Tabla 16. DGP Personal encargado de corte.**

Descripción de puesto para el personal encarado de corte				
Cortar la tela de acuerdo a los patrones establecidos aprovechando al máximo el espacio en el tendido de la tela				
PASO No.	EMPLEADO RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	FORMATO	Área
1	Personal encarado de corte	Recibir orden de producción		Corte
2	Personal encarado de corte	Sacar el material para producción		Corte
3	Personal encarado de corte	Tender tela sobre la mesa		Corte

4	Personal encarado de corte	Colocar los patrones sobre la tela		Corte
5	Personal encarado de corte	Marcar los patrones en la tela		Corte
6	Personal encarado de corte	Prender cortadora		Corte
7	Personal encarado de corte	Verificar buen funcionamiento de la máquina		Corte
8	Personal encarado de corte	Cortar la tela		Corte

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 17 se buscará una persona que sea capaz de realizar las actividades descritas y no será necesario que tenga conocimientos básicos de costura.

**Tabla 17. DGP Personal de empaquetado.**

Descripción de puesto para el personal de empaquetado				
Consiste en recibir las prendas finalizadas que hayan pasado previamente la revisión de calidad por parte de la jefa de costureras para iniciar con la examinación de materiales y productos a fin de asegurarse de que se cumplen las especificaciones y proceder a empaquetarlas. Capacidad en el manejo de productos terminados, contabilizar productos y clasificar por tallas y categoría tomando en cuenta lo especificado en la orden de producción para la entrega del pedido a su respectivo cliente				
PASO No.	EMPLEADO RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	FORMATO	Área
1	Personal de empaquetado	Recibir la prenda		Empaque
2	Personal de empaquetado	Etiquetar la prenda según talla y modelo.		Empaque
3	Personal de empaquetado	Revisar las condiciones de los productos para empaquetar (ganchos, bolsas, cajas)		Empaque
4	Personal de empaquetado	Empaquetar la prenda		Empaque
5	Personal de empaquetado	Guardar en almacén		Empaque
6	Personal de empaquetado	Informar al gerente A sobre los productos	Orden de pedido	Empaque

		terminados según orden de pedido		
7	Personal de empaquetado	Contabilizar productos de acuerdo a cada talla		Empaque
8	Personal de empaquetado	Realizar el inventario de productos terminados (sobrantes)	Formato de inventario	Empaque

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 18 se enlistan las actividades básicas que tendrá que realizar una persona con licencia de conductor tipo chofer capaz de conducir el vehículo de la empresa y de preferencia con aptitudes para ventas.

**Tabla 18. DGP Chofer.**

Descripción de puesto para Chofer				
Realizar el traslado de la mercadería previamente asignada. Planear las rutas a seguir para cumplir los horarios de las entregas.				
PASO No.	EMPLEADO RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	FORMATO	Área
1	Chofer	Indispensable que tenga licencia de conducir		Ventas
2	Chofer	Debe de conocer rutas de traslado y rutas alternas que le prevengan de contratiempos para realizar su trabajo		Ventas
3	Chofer	Realizar la revisión diaria de su vehículo para comprobar que se encuentre en buen estado		Ventas
4	Chofer	Cargar de gasolina el vehículo antes de comenzar las labores cotidianas		Ventas
5	Chofer	Realizar el conteo diario de kilómetros recorridos, anotando el kilómetro inicial y el kilometraje al finalizar las labores diarias	Formato de kilometraje recorrido	Ventas
6	Chofer	Cargar los pedidos		Ventas

7	Chofer	Revisar las órdenes a entregar, comparando las facturas con los productos a repartir.	Facturas de ventas	Ventas
8	Chofer	Descargar los pedidos donde los clientes; y acomodar la mercadería donde el Cliente lo estipule. Así como cobrar las facturas entregadas.		Ventas
9	Chofer	Lavar y limpiar el vehículo de una a dos veces por semana, de manera que siempre esté presentable el automotor.		Ventas
10	Chofer	Elaborar una bitácora de destinos, para contabilizar los recorridos del vehículo	Formato de actividades realizadas	Ventas
11	Chofer	Elaborar un reporte de entregas, donde estipule cualquier problema que se haya presentado durante su jornada laboral.	Formato de actividades realizadas	Ventas

Fuente: Elaboración propia.

## CONCLUSIONES

Las empresas familiares por sus características tienen situaciones que acomplejan su funcionamiento. Se pudo observar durante la estancia que la mejor de las intenciones no siempre funciona. El apego emocional que tiene una familia hacia su empresa a veces imposibilita el cambio necesario que se tiene que lograr para mantenerse en el mercado. La distribución de tareas no siempre se hace por el miedo a perder el control, pensamiento relacionado a la efectividad en el funcionamiento del negocio. Las personas al mando no siempre cuentan con los conocimientos básicos de administración y por ende en ciertas circunstancias sus problemas pueden ser resueltos de manera sencilla.

Este podría decirse es el caso de la empresa “Creaciones Pimpi” la cual tuvo una bifurcación en su mando cuando la cabeza principal, el creador, faltó. La división de funciones se fue dando conforme paso el tiempo y según las habilidades de cada uno de sus gerentes ahora al mando, pero no por eso quiere decir que sea equitativa o práctica. La codependencia que se creó entre ellos para poder continuar el manejo de la empresa heredada los tiene atascados, y este problema se resume en el desconocimiento de las actividades realizadas para el funcionamiento correcto de la empresa.

En el primer objetivo se habla del lienzo de modelo de negocios y de cómo se pretende que servirá de herramienta grafica que los gerentes puedan utilizar para comprender las actividades que generan el valor de su producto y, por lo tanto, de su negocio. La descripción de actividades que se plasmó en cada uno de los nueve módulos ayuda a la comprensión del funcionamiento y las relaciones que se tienen que tener para poder operar.

El segundo objetivo era realizar una encuesta de clima laboral, la cual se realizó al comienzo de las prácticas en la empresa, brindando como resultado un contexto sobre el cual se trabajó. Gracias a esto se pudo observar los puntos fuertes y débiles de la empresa, ayudando a la reestructuración del modelo de negocios que se plasmó en el lienzo canvas propuesto en este documento.

Para el tercer objetivo cabe mencionar que el caso práctico consta de una propuesta de reestructuración de su modelo de negocio. Refiriéndonos aquí los recursos clave, aquí entra la relación de la empresa con sus trabajadores, un punto focal del problema que tiene Creaciones Pimpi, es la falta y pérdida de ellos. Por lo tanto, se propone que cambien su proceso de contratación de cualquier persona a una búsqueda de personal experimentado con las habilidades necesarias para cumplir con las requisiciones del puesto.

En el cuarto objetivo se encuentran los diagramas de flujo de los procesos que se llevan a cabo. Fueron creados a partir de la observación y participación durante la estancia practica en la empresa, y con ellos se espera que se forme una guía para la actuación en caso de faltar alguna persona, su puesto puede ser cubierto por alguien con el perfil indicado para realizar las actividades descritas.

Por último, el quinto objetivo es la creación de descripciones de puestos podrá ayudar con el proceso de selección y contratación de personal, en busca de encontrar a los mejores candidatos para evitar un alto índice de rotación en la empresa.

Con lo cual se espera obtener un ciclo virtuoso donde se tengan el personal con los talentos necesarios que lleven a cabo la propuesta de valor de la empresa que es indumentaria textil para niña con diseño y calidad superior a los clientes que están satisfechos con el producto y producen un crecimiento sostenido y rentable de las operaciones de la empresa, que a su vez tendría que promover el desarrollo y crecimiento de sus empleados brindándoles más oportunidades sean estas económicas, de superación personal, etc.

## REFERENCIAS

- Adrian J. Slywotzky, David J. Morrison. (1999). La zona de beneficios: cómo el diseño estratégico del negocio le conducirá a los beneficios del mañana. New York: Paidós.
- Andersson, B., Bergholtz, M., Edirisuriya, A., Ilayperuma, I., Johannesson, P., Grégoire, B., Schmitt, M., Dubois, E., Abels, S., Hahm, A., Gordijn, J., Weigand, H., & Wangler, B. (2006) Towards a Reference Ontology for Business models, International Conference on Conceptual Modeling (ER2006).
- Barrientos J.W. & Rumiany, D. (2005, octubre 01). Modelo de negocios. *Publicaciones de cátedra de dirección general, s/v*, pp. 1-18.
- Burbano, D. & Rojas, E. (2017). Propuesta de integración del modelo para construcción de soluciones y el modelo de negocio Canvas para el desarrollo de sistemas telemáticos\*. *Revista Ingenierías Universidad de Medellín*, 16(31), pp. 173-197. DOI: 10.22395/rium.v16n31a9
- Casadesus - Masanell, R. & Ricart, J. (2011). *How to design a winning business model*. Julio 2018, de Harvard Business Review.
- Casadesus-Masanell, R. (2004), "Dinámica competitiva y modelos de negocio", *Universia Business Review*, núm. cuarto trimestre, pp. 8-17.
- Cavazos, J. (2016). Co-creación y nuevos modelos de negocios en contextos emergentes. *Invenio*, 19(37), 47-56.
- Chesbrough, H & Rosenbloom, R.S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529-555.

- Chesbrough, H. (2007), "Business model innovation: it's not just about technology anymore", *Strategy & Leadership, Journal of Management* 35.
- Chetty, S. (1996) The case study method for research in small and médium sized firms. *International small business Journal*, vol. 5, octubre – diciembre.
- Chulde, R. (2014). *Manual de descripción de funciones*. Octubre 05, 2018, de Repositorio Digital Universidad Técnica del Norte Sitio web: <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/4415/4/04%20IND%20031%20Manual%20de%20funciones.pdf>
- Cuesta, A., Felitas, S., García, V., Hernández, I., Anchundia, A. & Mateus, L. (2018). Evaluación del desempeño, compromiso y gestión de recursos humanos en la empresa. *Ingeniería Industrial*, 34 (1), 24-35.
- Culshaw, F. (2015). *Empresas innovadoras explican sus modelos de negocios*. Debates IESA, 20(4), 22 - 25.
- Diccionario de la Real Academia Española. (2014). *Definición de la palabra: modelo*. Recuperado en: Julio 2018, de RAE Sitio web: <http://dle.rae.es/?id=PTk5Wk1>
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*, Harper and Row Publishers.
- George, G. & Bock, A. (2011). The business model in practice and its implications for entrepreneurship research. *Entrepreneurship theory and practice*, 35 (1), 83-111.
- Grueso, M. & Antón, M. (2015). Valores culturales en redes interorganizacionales: Una propuesta desde el Modelo de Shalom Schwartz (1992). *Investigación & Desarrollo*, 23(2), 369 - 390. DOI: <http://dx.doi.org/10.14482/indes.23.2.5966>
- Hamel, J. (1992). The case method in sociology, introduction: New theoretical and methodological issues, *Current Sociology* 40.

Hedman, J. and Kalling, T. (2003), "The business model concept: Theoretical underpinnings and empirical illustrations," *European journal of information systems*, 12 (1), 49-59. 2000.

Johnson, M., Christensen, C., & Kagermann (2011). *Harvard Business Review on Rebuilding your business model*. Recuperado en <http://hbr.org/product/harvard-business-review-on-rebuilding-your-business/an/10335-PBK-ENG>

Linder, J. & Cantrell, S. (2000) *Changing Business Models: Surveying the landscape*, Accenture Institute for strategic change.

Lüdeke-Freund, F. (2009), "Business model concepts in corporate sustainability contexts". Lüneburg: Leuphana Universität Lüneburg.

Magretta J. (2002 Mayo) *Why business models matter*. Julio 2018, de Harvard Business Review Sitio web: <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>

Magretta, J. (2002). *Why business models matter*. *Harvard Business Review*, 80(5), 56-93.

Martínez, E. (2014). *Evolución y definiciones según autores*. En el modelo de negocio como base del éxito empresarial: una revisión teórica (pp. 6-10). Almería: Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales UNIVERSIDAD DE ALMERÍA.

Martínez, P. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*, (20): 165-193.

Mendelson, H. & Ziegler, J. (2004). *Modelos de negocio, tecnologías de la información y la empresa del futuro*. En *Los 4 principios de la empresa inteligente: Reinventar la empresa en la era digital*. (3-20). España: Ediciones Deusto.

- Molina, V. (2013). Modelo de negocios de las Pyme: Un análisis de sus manejos financieros. *Revista Panorama Administrativo*, 13, 69-82.
- Morales, I. (2011), "Las Pymes en México, entre la creación fallida y la destrucción creadora", *Economía Informa*, Publicaciones UNAM. Consultado el 03 de enero de 2018 en: <http://www.economia.unam.mx/publicaciones/econinforma/pdfs/366/06isaias.pdf>
- Osterwalder, A. & Pigneur Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona (España): Centro Libros PAPF, S. L. U.
- Prieto, M., Meneses, C. & Vega, V. (2015). Análisis comparativo de modelos de madurez en inteligencia de negocio. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 23(3), 361-371.
- Puhakainen, J., & Malinen, P. (2009), "Business Models in SME context - Research, Implications and Way forward". International Council for Small Business (ICSB) (pp. 1-16). Washington: World Conference Proceedings.
- Puhakainen, J., Malinen, P. (2009). Business Models in SMEs context - research, Ramirez Urizarri (2005). Algunas consideraciones acerca del método de evaluación utilizando el criterio de expertos. Disponible en <http://www.ilustrados.com/Copyright> © 2011.
- Rajala, R. & Westerlund, M. (2005) Business Models: A new perspective on knowledge-intensive services in the software industry, 18th Bled eCommerce Conference eIntegration in Action, Bled, Slovenia, 1-15.
- Ricart, J. (2009). Modelo de negocio: el eslabón perdido en la dirección estratégica. *Universia Business Review* (23), 12-25.
- Shafer, S., Smith, H. & Linder J. (2005). The power of business models. *Business horizons* 48: 199-207.

- Shaw, E. (1999) A guide to the qualitative research process: Evidence from a small firm study. *Qualitative market research: An international Journal* 2 (2): 59-70.
- Sistema Estatal de Información Jalisco (SEIJAL). (2011). Hecho en Jalisco: la industria textil y del vestido es de corazón Jalisciense. *Strategos*, 12, p. 8. Sitio web: [https://hbr.org/2011/01/how-to-design-a-winning-business-model?referral=03759&cm\\_vc=rr\\_item\\_page.bottom](https://hbr.org/2011/01/how-to-design-a-winning-business-model?referral=03759&cm_vc=rr_item_page.bottom)
- Tarcica, J. & Gonzalez, M. (2013). *120 Descripciones de puestos: Materiales de Alta Calidad en Recursos Humanos*. Octubre 05, 2018, de BookBaby Sitio web: <https://rhmanagerdemo.com/documentos/120descripciones.pdf>
- Timmers, P. (1998) Business Models for Electronic Markets. *Journal of Electronic Markets*, 8(2), 3-8. <http://dx.doi.org/10.1080/10196789800000016>
- Trejo J. & Sánchez, J. (2014). Factores determinantes de la innovación del modelo de negocios en la creación de ventaja competitiva. *Revista del Centro de Investigación*. Universidad La Salle, 11, 105-128. ISSN: 1405-6690
- Zott, C. & Amit, R. (2016). ¿Cómo innovar en modelos de negocio? *Revista de Negocios del IEEM, NA*, 58 - 62.

## ANEXOS

### ANEXO A: ENTREVISTA

- ¿Quién y en qué año se fundó la empresa?

En 1989 por Martin Heriberto Álvarez Flores

- ¿Quién se encarga de la empresa actualmente?

Al fallecer mi padre en 2010, nosotros Martin Heriberto Álvarez Verdín y Antonio Agustín Álvarez Verdín nos hemos quedado a cargo. Encargándonos cada uno de ciertos aspectos del trabajo y mi madre quien quedo como la representante legal de la empresa se da sus vueltas para cuestiones legales, pero no forma parte de la toma de decisiones ni del trabajo en general.

- ¿Existe algún problema o problemas que tenga la empresa actualmente?

Hay varios, por ejemplo, están los problemas externos como lo son el desabasto de materia prima, la escasez de telas y de proveedores, ante lo cual nos vemos en la necesidad de comprar grandes cantidades para tener el stock necesario para no detener la producción de algún modelo de vestido y para formar una relación de confianza con el proveedor y que este vuelva a nosotros. También está el problema de la falta de personal, el producto que nosotros vendemos son vestidos un tanto más elaborados que la mayoría de la competencia aquí en la Chona y no encontramos quien tenga las habilidades o el estudio para realizar el trabajo como lo pedimos, y a pesar de que tenemos una señora que las enseña, pensamos que se les ha de hacer muy difícil el trabajo y por eso no vuelven, además de que hemos sabido que de otros talleres las mandan a enseñarse aquí primero para luego contratarlas. Pero a lo mejor el problema más grande es la dependencia que tenemos Martin y yo (Agustín) para trabajar, a esto me refiero que cuando no está el yo no sé hacer bien su parte y viceversa si yo falto él se atora, por eso siempre tenemos que estar los dos presentes aquí en la fábrica para que salga el trabajo.

- ¿Entonces cómo está la división de funciones entre los dos?

Martín se encarga principalmente de las ventas, él sale a ruta para distribuir los pedidos y conseguir nuevos clientes, hace la cobranza de las facturas y está al pendiente de la producción, yo (Agustín) me encargo de la administración en general de la empresa, pagar la nómina, reclutar personal, me hago cargo de resolver los conflictos entre los trabajadores, encargo y compro la materia prima, apruebo los diseños de los modelos de vestido que se harán, trato con clientes que vienen aquí directo a la fábrica, y lo de contaduría tenemos un contador que se encarga de todo ese aspecto al cual le junto todos los documentos que nos solicita.

- ¿Cuántos empleados tienen actualmente?

Por el momento tenemos alrededor de 20 a 30 empleados, pero es difícil dar un número certero puesto que a veces ya no regresan.

- ¿Han hecho algo para solucionar la falta de empleados?

Hemos acudido al cable local para poner un comercial de que se buscan empleados, hemos ido al Cecytej a hablar con la coordinadora de la carrera de diseño de modas para ofertar la empresa como un lugar para que liberen sus horas prácticas y se puedan quedar a trabajar una vez que acaben de estudiar, pero las muchachas no vienen. También hemos traído conferencistas o animadores para que traten con los empleados y los motiven a llevarse bien porque tienen un clima laboral pesado entre ellos, se pelean mucho por la cantidad de trabajo y el trato que se les da, por lo que nos hemos visto en la necesidad de despedir a las cabecillas de esos grupitos que se estaban formando y cuando hicimos eso sí se aplacaron los demás que son los que han seguido y pues al público en general le ofrecemos capacitación a cualquier persona que venga y tenga necesidad de trabajar le abrimos las puertas de la empresa, pero pues hasta ahora no ha habido suerte.

- ¿Entonces a la hora de contratar nuevos empleados no tienen un perfil guía para hacer la selección?

No, solo les explicamos a grandes rasgos que harán en el trabajo, cuánto se les pagaría, el horario y el día de descanso.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- ¿Y no necesitan un tipo de personal especializado?

Bueno si, por ejemplo, ahorita ocupamos una diseñadora de modas porque la que teníamos tuvo que dejar el trabajo porque tuvo un hijo, en esos casos si buscamos a alguien con licenciatura porque tenemos maquinaria especifica que ese puesto usaría, como lo es el plotter y los programas de patronaje. Y en el área de costura tenemos una señora que tiene el equivalente a una carrera técnica en diseño de moda y es la que se encarga de capacitar a los nuevos empleados y de estar revisando la calidad de las prendas producidas, en caso de que ella faltara tendríamos que buscar a alguien del mismo perfil, pero del grosor de los trabajadores no consideramos que tengan que tener un perfil en específico.

- ¿Y en el tema de proveedores que es lo que hacen para conseguir el material suficiente para su producción?

Compramos grandes cantidades. Preferimos tener de sobra a que nos falte, por ejemplo, si vamos a hacer cualquier cantidad de un mismo modelo porque ya lo tenemos sobre pedido y sabemos que sobrara tela hacemos más cantidad de vestidos una vez que veamos si nos lo vuelven a pedir o no, y si no hacemos otros modelos que vayan bien con los materiales que tenemos. Otra manera de recuperar el dinero que tenemos detenido en materiales es fungir como proveedores a otras empresas locales, de esa manera vamos recuperando poco a poco la inversión que hicimos. Y al nosotros comprar en gran cantidad a nuestros proveedores ellos nos dan preferencia para surtirnos primero y mejorar lo más que se pueda el precio de la materia prima.

- ¿Qué percepción tiene de sus competidores?

Pues hay solo uno aquí que hace el mismo tipo de vestiditos más elaborados pero en realidad no representa tanto una competencia por su producto, sino por su forma de producir. Nosotros asumimos todos los costos del seguro social, la fábrica, etc. Y ellos la tienen más fácil puesto que sub contratan como quien dice, consiguen quien concurse por los apoyos de gobierno a emprendedores, les dan el plan de

negocio que les piden en los requisitos y ha de tener palancas en el gobierno porque se lo consiguen a la gente, entonces ponen esos talleres a que les trabajen exclusivamente a ellos, les dan los modelos y las especificaciones y les pagan una miseria por cada pieza, entonces él le pone su etiqueta queda como su marca, pero no batalla con el seguro social, no tiene que invertir en una fábrica, comprar maquinaria, insumos, pagar luz industrial, etc. Y también están los talleres que no están registrados, están en sus casas y producen grandes cantidades, pero no pagan ningún tipo de impuesto. La mayoría de los clientes además siempre quieren algo barato para que cuando ellos lo vendan le puedan sacar y es difícil encontrar clientes que trabajen vestidos de más calidad y lo vayan a pagar a uno a buen precio, por lo tanto, nuestro producto compite con los productos de menor calidad que hacen la mayoría de los competidores locales en cuanto al precio que tengo que dar.

- ¿Entonces el estudio que tengo que realizar a que le gustaría que se enfocara?

Pues más que nada al aspecto de la organización del trabajo, nos gustaría tener en claro que hacemos en general, como la definición de las tareas de todos, para que no sea necesaria la presencia de los dos siempre en la empresa para que funcione, porque pues a pesar de que la falta de trabajadores o el índice de rotación de personal sea alto, tenemos trabajadores ya de años que siempre sacan la producción y pues a lo mejor si tuviéramos más empleados sacaríamos más trabajo y ganaríamos más pero eso ya la vemos muy difícil y no tan urgente.





ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL

Sexo: Hombre ( )  
 Mujer ( )

Escolaridad: Secundaria ( )  
 Primaria ( )  
 Bachillerato ( )  
 Ninguna ( )

Antigüedad: 1 año ( )  
 Menos de 6 meses ( )  
 Más de 1 año ( )

1. Usted considera que los sueldos de esta organización en comparación a otra son:
  - a. Mejores
  - b. Iguales
  - c. Inferiores
2. Usted cómo describiría la motivación de sus compañeros en el trabajo:
  - a. Muy motivados
  - b. Regularmente motivados
  - c. Poco motivados
3. Con que frecuencia usted termina su trabajo cansado:
  - a. Siempre
  - b. A veces
  - c. Nunca
4. Cómo describiría el trato que recibe de sus jefes
  - a. Muy bueno
  - b. Bueno
  - c. Regular
  - d. Malo
  - e. Muy malo
5. Como es su relación con sus compañeros de trabajo
  - a. Muy buena
  - b. Buena
  - c. Regular
  - d. Mala
  - e. Muy mala
6. Señale la opción que describa mejor sus sentimientos acerca de los siguientes aspectos de su trabajo:

	<i>Muy satisfecho</i>	<i>Satisfecho</i>	<i>Poco satisfecho</i>
Deberes del trabajo	<u>                    </u>		
Capacitación	<u>                    </u>		
Condiciones de trabajo	<u>                    </u>		

**Nota:** La encuesta tiene el propósito de obtener información sobre la satisfacción laboral de los empleados de la organización, con un fin académico. La encuesta es confidencial y anónima por lo que se les pide contesten con libertad y honestidad.



ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL

Sexo:

Hombre

Mujer

Escolaridad:

Primaria

Secundaria

Bachillerato

Ninguna

Antigüedad:

Menos de 6 meses

1 año

Más de 1 año

1. Usted considera que los sueldos de esta organización en comparación a otra son:

- a. Mejores
- b. Iguales
- c. Inferiores

2. Usted cómo describiría la motivación de sus compañeros en el trabajo:

- a. Muy motivados
- b. Regularmente motivados
- c. Poco motivados

3. Con que frecuencia usted termina su trabajo cansado:

- a. Siempre
- b. A veces
- c. Nunca

4. Cómo describiría el trato que recibe de sus jefes

- a. Muy bueno
- b. Bueno
- c. Regular
- d. Malo
- e. Muy malo

5. Como es su relación con sus compañeros de trabajo

- a. Muy buena
- b. Buena
- c. Regular
- d. Mala
- e. Muy mala

6. Señale la opción que describa mejor sus sentimientos acerca de los siguientes aspectos de su trabajo:

	Muy satisfecho	Satisfecho	Poco satisfecho
Deberes del trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacitación	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Condiciones de trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Nota:** La encuesta tiene el propósito de obtener información sobre la satisfacción laboral de los empleados de la organización, con un fin académico. La encuesta es confidencial y anónima por lo que se les pide contesten con libertad y honestidad.















**ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL**

Sexo:

Hombre ( )

Mujer (✓)

Escolaridad:

Primaria ( )

Secundaria (✓)

Bachillerato ( )

Ninguna ( )

Antigüedad:

Menos de 6 meses ( )

1 año ( )

Más de 1 año (✓)

1. Usted considera que los sueldos de esta organización en comparación a otra son:

- a. Mejores
- b. Iguales (✓)
- c. Inferiores

2. Usted cómo describiría la motivación de sus compañeros en el trabajo:

- a. Muy motivados
- b. Regularmente motivados (✓)
- c. Poco motivados

3. Con que frecuencia usted termina su trabajo cansado:

- a. Siempre
- b. A veces
- c. Nunca (✓)

4. Cómo describiría el trato que recibe de sus jefes

- a. Muy bueno
- b. Bueno
- c. Regular (✓)
- d. Malo
- e. Muy malo

5. Como es su relación con sus compañeros de trabajo

- a. Muy buena
- b. Buena
- c. Regular (✓)
- d. Mala
- e. Muy mala

6. Señale la opción que describa mejor sus sentimientos acerca de los siguientes aspectos de su trabajo:

	<i>Muy satisfecho</i>	<i>Satisfecho</i>	<i>Poco satisfecho</i>
Deberes del trabajo		(✓)	
Capacitación			(✓)
Condiciones de trabajo		(✓)	

**Nota:** La encuesta tiene el propósito de obtener información sobre la satisfacción laboral de los empleados de la organización, con un fin académico. La encuesta es confidencial y anónima por lo que se les pide contesten con libertad y honestidad.



ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL

Sexo: Hombre ( ) Mujer (✓)

Escolaridad: Primaria ( ) Secundaria (✓) Bachillerato ( ) Ninguna ( )

Antigüedad: Menos de 6 meses ( ) 1 año ( ) Más de 1 año (✓)

1. Usted considera que los sueldos de esta organización en comparación a otra son:
  - a. Mejores
  - b. Iguales
  - c. Inferiores
2. Usted cómo describiría la motivación de sus compañeros en el trabajo:
  - a. Muy motivados
  - b. Regularmente motivados
  - c. Poco motivados
3. Con que frecuencia usted termina su trabajo cansado:
  - a. Siempre
  - b. A veces
  - c. Nunca
4. Cómo describiría el trato que recibe de sus jefes
  - a. Muy bueno
  - b. Bueno
  - c. Regular
  - d. Malo
  - e. Muy malo
5. Como es su relación con sus compañeros de trabajo
  - a. Muy buena
  - b. Buena
  - c. Regular
  - d. Mala
  - e. Muy mala
6. Señale la opción que describa mejor sus sentimientos acerca de los siguientes aspectos de su trabajo:

	Muy satisfecho	Satisfecho	Poco satisfecho
Deberes del trabajo		✓	
Capacitación		✓	
Condiciones de trabajo		✓	

Nota: La encuesta tiene el propósito de obtener información sobre la satisfacción laboral de los empleados de la organización, con un fin académico. La encuesta es confidencial y anónima por lo que se les pide contesten con libertad y honestidad.









ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL

Sexo: Hombre ( ) Mujer

Escolaridad: Primaria ( ) Secundaria  Bachillerato ( ) Ninguna ( )

Antigüedad: Menos de 6 meses  1 año ( ) Más de 1 año ( )

1. Usted considera que los sueldos de esta organización en comparación a otra son:
  - a. Mejores
  - b. Iguales
  - c. Inferiores
2. Usted cómo describiría la motivación de sus compañeros en el trabajo:
  - a. Muy motivados
  - b. Regularmente motivados
  - c. Poco motivados
3. Con que frecuencia usted termina su trabajo cansado:
  - a. Siempre
  - b. A veces
  - c. Nunca
4. Cómo describiría el trato que recibe de sus jefes
  - a. Muy bueno
  - b. Bueno
  - c. Regular
  - d. Malo
  - e. Muy malo
5. Como es su relación con sus compañeros de trabajo
  - a. Muy buena
  - b. Buena
  - c. Regular
  - d. Mala
  - e. Muy mala
6. Señale la opción que describa mejor sus sentimientos acerca de los siguientes aspectos de su trabajo:

	<i>Muy satisfecho</i>	<i>Satisfecho</i>	<i>Poco satisfecho</i>
Deberes del trabajo		✓	
Capacitación			✓
Condiciones de trabajo			✓

Nota: La encuesta tiene el propósito de obtener información sobre la satisfacción laboral de los empleados de la organización, con un fin académico. La encuesta es confidencial y anónima por lo que se les pide contesten con libertad y honestidad.