



**CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN**

**TRABAJO PRÁCTICO**

**MODELO DE NEGOCIO PARA EMPRESAS PROVEEDORAS DE SERVICIOS DE  
RECTIFICACIÓN AUTOMOTRIZ**

**PRESENTA**

**Diego Alberto Sandoval Pérez**

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

**TUTOR**

**Mtro. Bogar García Martínez**

**COMITÉ TUTORAL**

**Mtro. Edgar Andrés López Enríquez**

**Dra. Martha González Adame**

**Aguascalientes, Ags., a 06 Noviembre de 2014**



**DRA. SANDRA YESENIA PINZON CASTRO**  
DECANO (A) DEL CENTRO DE CIENCIAS  
ECONOMICO Y ADMINISTRATIVO  
P R E S E N T E

Por medio del presente como Tutor designado del estudiante **DIEGO ALBERTO SANDOVAL PEREZ** con ID 67048 quien realizó el trabajo práctico titulado: **MODELO DE NEGOCIO PARA EMPRESAS PROVEEDORAS DE SERVICIOS DE RECTIFICACION AUTOMOTRIZ**, y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia, me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que él pueda proceder a imprimirlo, y así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

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

ATENTAMENTE  
"Se Lumen Proferre"

Aguascalientes, Ags., a 25 de septiembre de 2014

M.A. BOGAR GARCIA MARTINEZ  
Tutor de trabajo práctico



M.A. EDGAR ANDRES LOPEZ  
ENRIQUEZ  
Lector 1



DRA. MARTHA GONZALEZ  
ADAME  
Lector 2

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



DRA. GUADALUPE RUÍZ CUÉLLAR  
DIRECTORA GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO  
PRESENTE

Por medio de la presente me permito comunicarle a usted que la tesis titulada **"MODELO DE NEGOCIO PARA EMPRESAS PROVEEDORAS DE SERVICIOS DE RECTIFICACIÓN AUTOMOTRIZ"** del estudiante **C. DIEGO ALBERTO SANDOVAL PÉREZ** egresado de la Maestría en Administración respeta las normas y lineamientos establecidos institucionalmente para su elaboración y su autor cuenta con el voto aprobatorio de su tutor.

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

ATENTAMENTE  
"SE LUMEN PROFERRE"  
Aguascalientes, Ags., 8 de Octubre de 2014

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Sando', with a large blue arrow pointing to the left.

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

c.c.p CP Ma. Esther Rangel Jiménez - Jefe del Departamento de Control Escolar  
c.c.p Sección de Certificados y Títulos  
c.c.p Estudiante  
c.c.p Archivo





## AGRADECIMIENTOS

A mi familia que ha sido el motor para seguir adelante y afrontar nuevos retos que implican un mayor esfuerzo y sobre todo a tomar el camino correcto.

A mis profesores que a lo largo del trayecto nos alentaron con sus consejos y enseñanzas en cada una de sus materias.

También quiero agradecer el apoyo incondicional para mi comité tutorial, que fue muy importante para la elaboración de este proyecto, expresando y transmitiendo su conocimiento para el desarrollo y seguimiento de este trabajo.

A mis compañeros de generación, doy gracias por compartir sus conocimientos, experiencia y aprendizaje, que han contribuido en mí formación para ser una excelente persona.

A la Universidad Autónoma de Aguascalientes, por haber brindado una oportunidad más para ampliar mis conocimientos y fortalecer mi formación académica y desarrollo profesional.

En especial al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por haberme brindado la oportunidad de pertenecer a sus programas de calidad propiciando el fomento, apoyo en la formación y desarrollo de capital humano científico y tecnológico del país.

**INDICE GENERAL**

INDICE DE TABLAS .....3

INDICE DE FIGURAS.....4

ACRONIMOS .....5

RESUMEN.....6

ABSTRACT.....7

INTRODUCCIÓN .....8

CAPITULO I: ANTECEDENTES ..... 10

CAPITULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA ..... 14

    Objetivo General..... 15

    Objetivos específicos..... 16

    Justificación ..... 16

CAPITULO III: MARCO TEÓRICO ..... 17

    Conceptualización de empresa familiar ..... 18

    Clasificación de las empresas Familiares ..... 20

    Tendencia de las empresas Familiares..... 22

    Modelo de negocios ..... 22

    Evolución de modelo de negocios ..... 26

    Componentes de un modelo de negocios ..... 34

    Bloques del modelo de negocios ..... 36

    Segmento del mercado ..... 37

    Propuesta de valor ..... 38

    Canales de distribución ..... 40

    Relación con los clientes ..... 41

    Fuentes de ingresos ..... 41

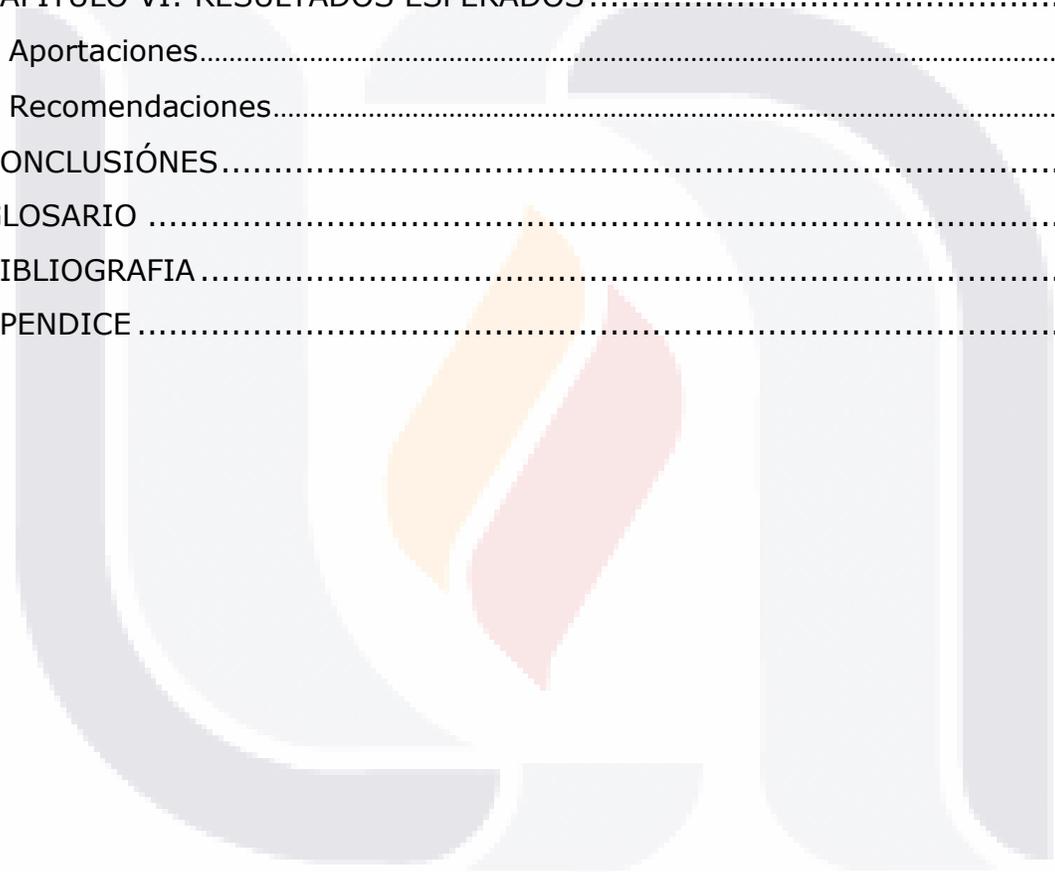
    Recursos clave ..... 43

    Actividades clave ..... 43

    Asociaciones clave..... 44

    Estructura de costos..... 46

CAPITULO IV: DISEÑO DE LA METODOLOGÍA .....	52
Metodología .....	53
CAPITULO V: DISEÑO DEL MODELO .....	55
Propuesta del Modelo de Negocio para empresas proveedoras de Servicios de rectificación automotriz. ....	56
Estrategia .....	66
Ventaja Competitiva.....	66
CAPITULO VI: RESULTADOS ESPERADOS .....	67
Aportaciones.....	72
Recomendaciones.....	72
CONCLUSIONES.....	74
GLOSARIO .....	81
BIBLIOGRAFIA.....	84
APENDICE .....	87



**INDICE DE TABLAS**

Tabla 1 Definiciones de empresa familiar..... 19

Tabla 2. Clasificación de las empresas ..... 20

Tabla 3. Aparición de modelos de negocio en artículos de investigación..... 23

Tabla 4. Elementos importantes del modelo de negocio ..... 32

Tabla 5. Componentes de un modelo de negocio..... 35

Tabla 6. Componentes de un modelo de negocio Sosa (2009)..... 50

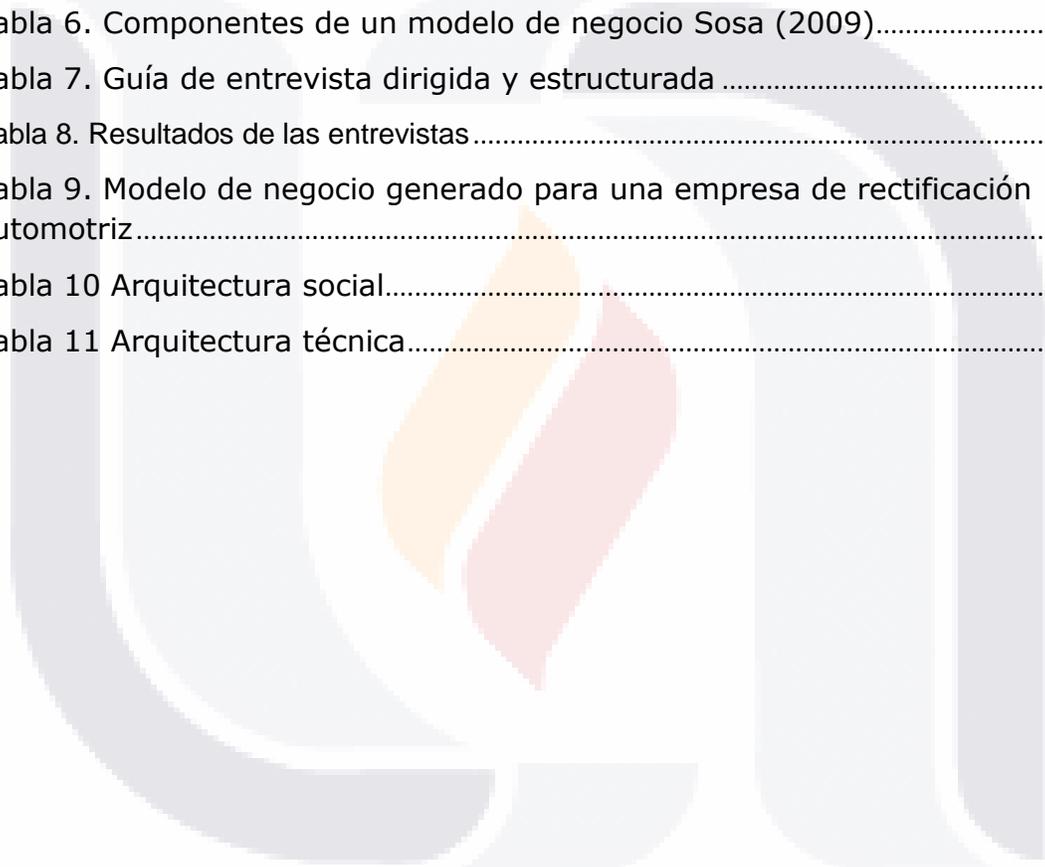
Tabla 7. Guía de entrevista dirigida y estructurada ..... 53

Tabla 8. Resultados de las entrevistas ..... 54

Tabla 9. Modelo de negocio generado para una empresa de rectificación  
automotriz..... 69

Tabla 10 Arquitectura social..... 75

Tabla 11 Arquitectura técnica..... 78



**INDICE DE FIGURAS**

Figura 1: Evolución del concepto de modelos de negocio..... 27

Figura 2: Modelos de negocio y Organización de la empresa..... 29

Figura3: Estrategias de la organización y del modelo de negocio ..... 30

Figura 4: La tecnología y el modelo de negocio..... 31

Figura 5: Ambiente, estrategia, y sistemas de información..... 33

Figura 6. Componentes del modelo de negocio ..... 34

Figura 7. Mecanismos de fijación de precios ..... 42

Figura 8: Esqueleto de modelo de negocio ..... 47

Figura 9: Ejemplo de aerolínea Easy Jet..... 48

Figura 10: Modelo de negocio Skype..... 49

Figura 11 Relación tecnología-precio de la competencia..... 70

Figura 12 Triple Hélice..... 73

Figura 13. Propuesta de Modelo de negocio de 14 bloques ..... 79

Figura 14 Modelo de Negocio para emprendedores con 14 bloques..... 80

**ACRONIMOS**

ARRA.....Asociación de rectificadores y reconstructores automotrices

AERA.....Asociación de constructores de motores

BM.....Modelos de negocio (Business Model)

BO.....Organización empresarial (Business Organization)

BPM.....Gestión de procesos de Negocio (Business Process Management)

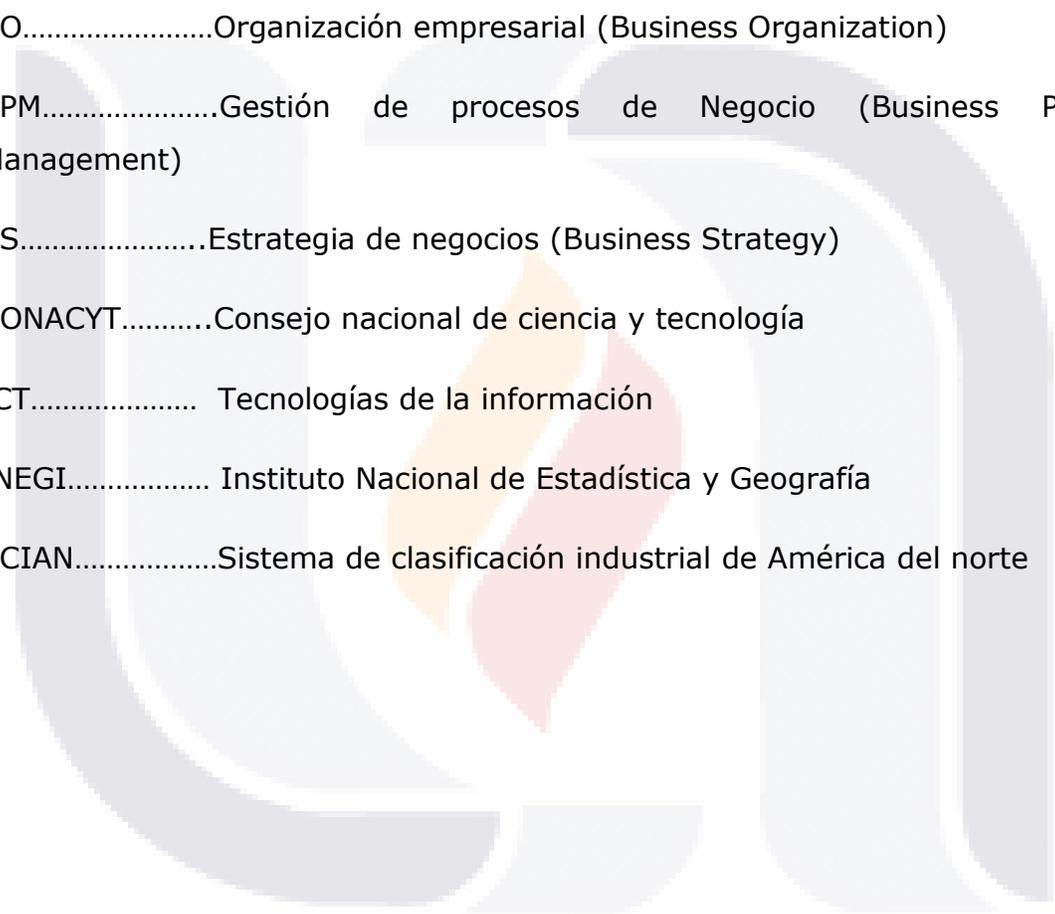
BS.....Estrategia de negocios (Business Strategy)

CONACYT.....Consejo nacional de ciencia y tecnología

ICT.....Tecnologías de la información

INEGI.....Instituto Nacional de Estadística y Geografía

SCIÁN.....Sistema de clasificación industrial de América del norte



## RESUMEN

Investigación aplicada cuyo propósito es el diseño de un modelo de negocio para MIPYMES con ventajas competitivas que generen un desarrollo sustentable en el mercado de rectificación de motores automotrices. Se siguió una metodología de enfoque cualitativo, con entrevistas estructuradas y dirigidas como instrumento de recolección de información, se realizaron veinte entrevistas, cuatro proveedores, diez clientes, cinco empleados, y un gerente general, seleccionados por contacto directo con cuatro rectificadoras en el municipio de Aguascalientes. Los resultados de las entrevistas arrojan oportunidades de posicionamiento en el segmento de alta tecnología y precio medio en el servicio de rectificación; otro hallazgo es que los principales segmentos de clientes a atender mediante este posicionamiento son los talleres mecánicos; un aspecto relevante encontrado es la necesidad de tener personal capacitado. Al igual la proveeduría de refacciones para la rectificación, resulto ser fundamental. Con base en el formato de modelo de negocios propuesto por Osterwalder (2010) se integran los resultados en los diferentes bloques a) propuesta de valor, alta tecnología a precio medio, b) recursos clave: infraestructura, personal, c) relaciones estratégicas: talleres mecánicos, refaccionarias, d) relación con el cliente, se da en tres momentos en el diseño del servicio, 1) promoción del servicio, 2) durante la solicitud del servicio 3) seguimiento postventa. e) actividades clave: proceso de rectificado y venta. Se concluye que la aplicación del diseño del modelo de negocio propuesto generará una ventaja competitiva al posicionarse el negocio de rectificación automotriz en un área libre de competencia, logrando así un desarrollo sustentable.

Palabras clave: Modelo de negocios, Propuesta de valor, Ventaja competitiva, relaciones estratégicas.

## **ABSTRACT**

Applied research which main purpose is to design a business model for MSMEs with competitive advantages that generate a sustainable development in engine rebuild to automotive market. A qualitative methodology approach was followed with structured interviews used as data collection instrument. Twenty interviews were made to: four suppliers, ten customers, five employees and a general manager. They were chosen by direct contact with four engine rebuild shops in Aguascalientes City. The results of the interviews show there are positioning opportunities in the segment of high technology and an average pricing of engine rebuild. Another finding is that the main customers will be the mechanical workshops. Another relevant aspect found was the fact that trained employees are needed. It is very important and fundamental the count with the supply chain of automotive parts. Based on the business model results format proposed by Osterwalder (2010), the different block results are integrated in: a) value proposition: High-tech, average price, b) key resources: infrastructure and personnel, c) key partners: mechanic workshops, auto parts (automotive) shops, d) customer relationships: occurs in three stages in the design of service: 1) service promoting, 2) customer service, 3) service request; e) key activities: engine rebuild and selling process. It can be concluded that the application of the proposed design will generate a competitive business position in a free area of competitiveness market in engine rebuild achieving sustainable development goals.

Key words: Business Model, Value Proposition, Competitive Advantages, Key Partners.

## INTRODUCCIÓN

Las empresas de hoy se enfrentan a continuos cambios en su entorno, tanto en aspectos sociales y tecnológicos, cada vez su periodo de vida es menor; es por ello que los altos directivos estén preparados para tomar decisiones dentro del mundo de los negocios y puedan responder a las demandas de los consumidores adaptándose de manera adecuada para mantener su posición dentro el mercado en este mundo globalizado.

La industria automotriz en nuestro país se ha desarrollado durante los últimos 30 años en diferentes etapas, consolidándose así como una industria madura y dinámica que continúa en crecimiento.

Cabe resaltar que la inversión extranjera directa ha permitido la entrada de nuevas empresas de esta área ya sean ensambladoras o proveedoras de autopartes la mayoría de origen extranjero.

El mercado automotriz en México no sólo ha crecido en cantidad, sino en calidad y variedad lo que puede representar una gran oportunidad de captación de trabajo así como generación de empleos.

Pero qué pasa con las pequeñas empresas que se encuentran en el sector realizando actividades diferentes como lo son la reconstrucción o rectificación de motores. Como sabemos la economía en este mundo globalizado es cambiante; la mayoría de las empresas son muy vulnerables dado que no saben cómo reaccionar y solo buscan sobrevivir en el día a día.

Sin embargo sabemos que la mayoría pequeñas empresas inmersas en este sector cuentan con una infraestructura limitada, el personal no está capacitado, los procesos no están estandarizados la maquinaria es antigua o muy obsoleta lo que es imposible cumplir con los objetivos de la empresa apegados a la misión y visión de la misma.

En caso contrario, algunas empresas cuentan con la maquinaria y personal especializado generando una ventaja frente a los demás competidores. Para los empresarios que se visualizan estar a la altura de estas empresas que tipo de preguntas o estrategias deberían emprender para poder competir en el mercado.

Para aminorar los efectos negativos en estas pequeñas empresas se han desarrollado metodologías que permiten diseñar o reestructurar negocios de acuerdo a la infraestructura del mismo buscando generar ventajas y beneficios en la empresa así como satisfacer completamente a sus clientes.

Haremos referencia y uso de la metodología de los modelos de negocio que nos permitirá conocer sus características a fondo y poder aplicarlas a la empresa en áreas fundamentales.

En ocasiones esto permite abrir un nuevo panorama para la generación de nuevas ideas de negocio o bien la complementación de servicios que puedan hacer crecer a la empresa de manera gradualmente y siendo competitiva.

La propuesta a implementar es para la generación de un modelo de negocio para empresas de rectificación automotriz; tiene como propósito conocer de manera general el funcionamiento de la empresa abarcando cada una de sus principales áreas y visualizar la interacción entre ellas para comenzar a diseñar el nuevo modelo de negocio.

## CAPITULO I: ANTECEDENTES

En México no existe información precisa que nos permita determinar cuando fueron los inicios de la rectificación y reconstrucción de motores. Al realizar una exploración en algunos sitios web de empresas dedicadas a este sector la mayoría de ellas se fundaron a partir de los *años 80* en adelante; esto nos hace pensar que el alto impacto de la industria automotriz en el país origino la apertura de nuevos negocios en este ámbito.

A través de los años y con el desarrollo de la industria automotriz para estas empresas no fue tarea fácil en adaptarse a los avances tecnológicos y por ende ampliar su cartera de servicios para el consumidor final.

En la rectificación de motores como en todos los servicios de reparación automotriz, es necesaria la incorporación de técnicas modernas, así como el uso de herramientas y procesos que faciliten el mantenimiento de los complejos motores actuales.

Sin embargo, los principales obstáculos a los que se enfrentan los empresarios son la capacitación y la falta de apoyo crediticio por parte del gobierno y empresas para actualizar los equipos.

El mercado de rectificación debe evolucionar a la par como lo hace el parque vehicular antes existían marcas comerciales y ahora existe una diversidad de modelos, por ello, la rectificación tiene que ir acorde a las necesidades actuales del mercado.

Aunque en los últimos años los procesos de maquinado y piezas mecánicas como cilindros y cigüeñales han tenido una mejoría, existe un rezago tecnológico muy grave, pues a pesar del desarrollo en los procesos de fabricación, pocos negocios invierten en la adquisición de maquinaria.

Para algunas empresas rectificadoras, el reto es superar la crisis actual; ya que si bien, en algunos talleres los trabajos se han incrementado, en otros ha caído debido a la falta de actualización, información y de maquinaria y equipo.

Otro problema en este sector es la venta de motores re-manufacturados, pero también es necesario que los rectificadores lleguen también a los pequeños pueblitos o municipios donde se puedan ofertar estos servicios, desafortunadamente los pequeños talleres mecánicos que existen en esos lugares no se actualizan por falta de recursos y entonces la industria comienza a rezagarse perdiendo así oportunidades de crecimiento y la reactivación económica en esos lugares.

El retraso tecnológico en la rectificación juega un papel importante; muchos de los rectificadores trabajan con maquinaria que tiene hasta 30 años de antigüedad afectando en tiempo y calidad del trabajo.

Por esta razón la creciente baja del mercado de la rectificación, y el aumento de los cambios en algunos componentes de los motores, los especialistas del sector buscan profesionalizarse y adquirir equipos de vanguardia para seguir vigentes y evitar la pérdida de clientes así como la desaparición de la empresa.

Hoy en día la rectificación de motores ofrece un panorama alentador, ya que si bien este nicho no se ha desarrollado lo suficiente, el rectificado de cabezas ha ido tomando mayor crecimiento, sobre todo en motores nuevos.

Este contraste, se dan por dos factores: falta de movimiento de unidades nuevas; en segundo plano, resulta de gran interés para los clientes, ya que la posibilidad de reparar su unidad es mayor, en relación con una agencia donde el precio casi se duplica.

Debido a estos cambios el ajuste en los motores se ha estancado; no obstante, el cambio de algunos componentes del motor y la reparación de motores más pequeños está cobrando mayor fuerza.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Implica la oferta de un buen servicio para los clientes, se requiere contar el equipo adecuado para llevar a cabo el proceso de rectificación; de lo contrario, puede ser afectada la imagen hacia el mercado.

A pesar de ello el negocio de la rectificación ha caído en gran magnitud, debido a que las nuevas tecnologías de los motores pueden alcanzar los 100 mil kilómetros sin ningún problema con los mantenimientos normales del automóvil. Si bien antes los motores carburados o viejitos duraban ese kilometraje lo cual se recurría a la rectificación.

Por esta razón, se busca encaminar a los rectificadores a la profesionalización, con la finalidad de que como en cualquier otro sector estén al tanto de las nuevas tecnologías.

Algunas de las dificultades en la reparación de motores es encontrar las refacciones y, en otros casos, la estructura de fabricación del motor imposibilita su reparación.

Siguiendo con las problemáticas del mercado, es la construcción de motores a base de aluminio donde requieren otro tipo de maquinaria, dificultando el diagnóstico y reparación.

La función del rectificador se ha vuelto indispensable como intermediario entre el proveedor y el mecánico automotriz, razón por la cual debe insistirse en la formación de alianzas entre asociaciones, gobierno y empresas que promuevan dicho sector y fortalezcan su crecimiento.

Mantenerse a la vanguardia y no quedarse en el intento, es para el sector reparador de vehículos un desafío mayor que en los últimos años ha tomado fuerza, con el apoyo de los fabricantes y comercializadores de autopartes; los rectificadores deben trabajar por capacitarse continuamente, contar con tecnología moderna y equipos de medición más sofisticados para incrementar su competitividad así generarán más trabajo.

Los rectificadores están en un ambiente de cambios y de retos, de mucha demanda y se están preparando, porque el mercado así se los exige donde la cultura de trabajo en este que está muy arraigada, no es como en Estados Unidos, donde los utilizan por tres años y se van al desperdicio, aquí se tienen que repararlos, por lo tanto, existen muchas oportunidades para desarrollar en los diferentes procesos de rectificación.

En nuestro país existe una asociación de rectificadores y reconstructores automotrices (ARRA) donde se podrían apoyar algunos empresarios para la obtención de información y actualización. Teniendo beneficios para el rectificador como son los siguientes;

- Conferencias técnicas, impartidas por los fabricantes de piezas originales y refacciones
- Solución de problemas técnicos por vía telefónica, por correo electrónico y fax
- Especificaciones técnicas de motores
- Acceso a la biblioteca de manuales técnicos
- Acceso sitio Web [www.arraac.org.mx](http://www.arraac.org.mx)
- Vinculación comercial y de negocios con fabricantes y refaccionarias.
- Capacitación y actualización constante en lo referente a motores, refacciones y técnicas administrativas, para hacer más productivo
- Platicas y conferencias del uso de las herramientas tecnológicas aplicadas a la administración de talleres de rectificación

En estados unidos de América también cuentan con una asociación de reconstructores de motores por sus siglas en ingles AERA.

AERA es una red especializada de constructores de motores profesional, reconstructores, los recicladores de motores de producción e instaladores con la experiencia y la conexión es para conseguir que la información que necesita, cuando lo necesita ofertando así los siguientes beneficios:

- Información confiable
- Soporte técnico
- Software especializado
- Revistas especializadas
- Conferencias regionales especializadas en tecnología

Podemos apreciar que en cada país al menos existe una asociación enfocada a este sector que pueda proporcionar información relevante para los empresarios y observar las tendencias del mercado así como disfrutar de los beneficios que se obtienen al ser miembros de dichas asociaciones.

## **CAPITULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Las aproximaciones metodológicas tradicionales (planeación estratégica, administración estratégica, planes de negocio) no han logrado un avance significativo en la sobrevivencia, permanencia y desarrollo de las MIPYMES en México. Una de las causas que se observan es el enfoque funcional de estas metodologías (recursos humanos, mercadotecnia, producción, finanzas), que no corresponden a la realidad de las MIPYMES al no existir estas áreas como parte de su organización.

El modelo de negocio como metodología de planificación y diseño de organización no tiene un enfoque funcional y se adapta a la realidad de las MIPYMES, siendo una alternativa metodológica pertinente para su aplicación.

Para conocer más sobre la metodología de los modelos de negocio en las empresas familiares, para efectos del caso de estudio se realizara en alguna MIPYME de la ciudad; siendo una empresa proveedora de servicios de rectificación especializada en el sector automotriz.

Fundada en el año 2000; dedicada a la reparación de componentes del motor como lo son monoblocks, cabezas, cigüeñales, pistones además ofrece servicios como taller mecánico, refaccionaria, soldadura y cluth, con una

antigüedad de 12 años de operación actualmente cuenta con una plantilla de 18 empleados.

A lo largo de estos años se han visto cambios importantes desde su infraestructura así como la maquinaria que se utiliza; estos cambios han permitido a la empresa mantenerse en el mercado.

Aun así no se han tomado los riesgos para un posible crecimiento y poder hacer frente a los grandes competidores lo que se puede deducir: se encuentra en una *zona de confort* queriendo emprender acciones que favorezcan su desempeño para el cumplimiento de las tareas, se ha observado que están situados en un gran vacío, sin saber cómo actuar.

Esta problemática es muy común dentro de la organización esto hace crecer su vulnerabilidad ante cambios imprevistos; es por ello estamos en búsqueda de herramientas que se puedan aplicar a la organización para lograr un óptimo funcionamiento.

El estudio busca la mejora de los procesos en cada una de las áreas dentro de la organización y en un futuro estén estandarizados cumpliendo en tiempo y forma con las actividades programadas que vayan acorde con un nuevo modelo de negocio que nos permita implementarlo y poder monitorearlo mediante el uso de sistemas de sistemas de información.

### **Objetivo General**

Desarrollo de modelos de negocio para MIPYMES para la creación de estrategias que generen ventajas competitivas y permitan un desarrollo sustentable.

Esto permitirá visualizar diferentes alternativas, poder crear un modelo de negocio óptimo que permita generar estrategias en conjunto con las áreas de operación para comprender el funcionamiento y apreciar los efectos generados con el nuevo modelo que permitan contribuir con los objetivos para ser una empresa más rentable, competitiva y sustentable en el mercado.

**Objetivos específicos**

- *Generación de un nuevo modelo de negocio que permita la integración de toda la organización desde su infraestructura hasta el personal así como los agentes externos que la rodean permitiendo un crecimiento idóneo dentro del mercado en que participa.*
- *Conocer las características y los beneficios del modelo de negocio haciendo uso de herramientas adecuadas que sirvan como plataforma para la interacción entre la organización y la alta dirección buscando la satisfacción de sus clientes ofreciendo servicios de calidad.*

**Justificación**

La metodología de los modelos de negocio es relativamente nueva en nuestro país y se tiene poco conocimiento por parte de la alta dirección dentro de las organizaciones, por lo que muy pocas empresas lo han adoptado.

Dentro de las MIPYMES cuentan con un tipo de estructura organizacional muy limitado no saben cómo adaptarse a los cambios constantes del entorno, motivo por el cual es de interés desarrollar este modelo.

Actualmente en nuestro país, las empresas atraviesan por problemas difíciles y cada vez son pocas las que sobreviven; además no existe el potencial para el desarrollo de organizaciones motivo por el cual se debe hacer un esfuerzo entre las instituciones de educación y gobierno transmitiendo todos sus conocimientos para fortalecer a las empresas ya sean de nueva creación o que han sobrevivido a través del tiempo.

En base a esto surge la necesidad de generar y desarrollar modelos de negocio como una guía que permita a los emprendedores o directivos diseñar o reestructurar sus organizaciones, en las que los clientes, productos, recursos y actividades sean elementos clave para determinar su forma de operación en base a su capacidad.

1. Quiénes serán los clientes, productos o servicios que ofrecerán, logística para el funcionamiento de la organización con el nuevo modelo de negocio.
2. Los recursos necesarios para emprender la idea de negocio o reestructuración.
3. El personal, así como la capacitación necesaria para el eficiente desarrollo de sus funciones.
4. Actividades del proceso para la obtención del producto o servicio.

### **CAPITULO III: MARCO TEÓRICO**

En los años sesenta comenzaron los primeros artículos especializados para el estudio la empresa familiar, hoy en día las pequeñas y medianas empresas constituyen una parte muy importante para la economía mundial; se estima que el 90% de las empresas en el mundo son Pymes. (Bentancourt Enriquez, Arcos Moreno, Torres Vargas, & Olivares Bazan, Empresas Familiares, 2012).

Sin embargo las MIPYMES pueden atravesar por diversos problemas que afectan su operación desde las áreas funcionales, procesos, productos e incluso la supervivencia de las mismas. El tiempo de vida de las Pymes por lo general es de 2 años, en nuestro país en promedio. (Becerril, 2012).

Así mismo la problemática que enfrentan son muy diversas algunas de las causas principales son las siguientes: desconocimiento de las TIC's, globalización, personal además de los factores externos como internos. Estas problemáticas son muy comunes dentro de las organizaciones sin importar su tamaño esto hace crecer su vulnerabilidad ante cambios imprevistos. (Gutierrez Espinosa, 2011)

Hoy en día nacen con frecuencia innovadores modelos de negocio e industrias totalmente nuevas sustituyen a otras que van desapareciendo. Las empresas emergentes desafían a la vieja escuela, que se esfuerza incansablemente por reinventarse.

## **Conceptualización de empresa familiar**

El estudio de las empresas familiares es reciente y ha sido de gran interés para los catedráticos y especialistas en el área para analizar el comportamiento de las mismas, sabemos que es difícil sobrevivir hoy en día.

Para comprender un poco más acerca de las empresas familiares haremos énfasis en algunas definiciones de varios autores donde se identificaran palabras clave para lograr una mayor comprensión.

Actualmente, no existe algún concepto definido para empresa familiar, varios autores la definen de la siguiente manera:

La consideran como aquella organización de propiedad de una familia, que tiene control y administra manteniendo la expectativa de que la empresa continúe de una generación a otra.(Miler & Miller, 2005)

Las empresas familiares son aquellas en las cuales la propiedad pertenece a una o más familias, por lo general a algunos miembros de la familia, que trabajan en ellas ocupando cargos directivos y que son empresas que tienen el deseo de perpetuar en el tiempo la obra del fundador (Suhail Suarez & Valdez Zuniga, 2010).

Una empresa familiar es una organización controlada y operada por los miembros de la familia desde una perspectiva diferente, digamos espiritual, suelo referirme a empresas con alma, dado que el corazón de las familias esta en ellas. (Belausteguigoitia Rius, 2010).

Según Ernesto Poza las empresas familiares tienen las siguientes características:

- Control por parte de dos o más miembros de una familia
- Interés por las buenas relaciones familiares
- Continuidad de generación en generación

La mayoría de los expertos la definen en función del grado de involucramiento de la familia, mientras que otros la ven como una organización destinada a ser transferida a la siguiente generación para su control y administración.

A continuación algunas otras definiciones de la empresa familiar:

**Tabla 1 Definiciones de empresa familiar**

Autor	Definición
Alcorn	Organización lucrativa y controlada por una familia
Barry	Una empresa que en la práctica es controlada por los miembros de una familia
Barnes y Hershon	Organización controlada por uno o varios miembros de una familia
Lasberg, Perrow, Rogolsky	Una organización en la cual los miembros de una familia tienen el control legal sobre la propiedad
Stern	Una organización controlada y operada por los miembros de una o dos familias
Becar y Dyer	Los subsistemas del sistema de empresa familiar incluye: 1) La empresa como entidad 2) una familia como entidad 3) el fundador como entidad y 4) entidades de enlace como el consejo de administración
Davis	La interacción entre empresas y familia establece el carecer básico de estas organizaciones y define su singularidad
Ward	Una organización que pasara a la siguiente generación para su dirección y control
Donnerelly	Una compañía en la que se han identificado por lo menos dos generaciones de una familia y ese vínculo ha tenido influencia en las políticas de la empresa, así como en los intereses y objetivos de la familia
Dyer	Organización en la cual las decisiones en relación con su dirección y control son influidas por el vínculo de aquella con una familia (o varias familias)
Rosenblatt, De Mik, Anderson y Johnson	Cualquier negocio en el cual la mayoría accionaria o el control recaen sobre una sola familia, y en la que dos o más de sus miembros está o han estado involucrados con el negocio.

**Fuente: Empresas Familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación. Definiciones alternativas de empresa familiar según Handler (1989).**

“La empresa familiar surge con la idea de crear algún negocio con actividades de comercialización y/o servicios sin importar el giro o ramo para la cual fue creada, principalmente las actividades dentro de organización las realiza el dueño y con el paso del tiempo se van incorporando los familiares para conocer el funcionamiento, técnicas que con lleven al desempeño óptimo y consolidarse a través del tiempo” (elaboración propia)

Podemos darnos cuenta que este tipo de organizaciones son el principal motor de crecimiento de la economía ya sea a nivel local o nacional, además se han creado para perdurar a través del tiempo lo que ha conllevado a promover su crecimiento y enfrentar los cambios de manera oportuna, dinámica y flexible ante la competencia para seguir en el mercado.

**Clasificación de las empresas Familiares**

A continuación daremos a conocer como se clasifican las empresas de acuerdo a su tamaño y algunos sectores en los que se desempeñan para comprender y relacionar los conceptos anteriores.

**Tabla 2. Clasificación de las empresas**

Tamaño	Sector	Número de empleados
Micro	Todos	0 a 10
Pequeño	Industria y servicios	11 a 50
Mediano	Industria, comercio y servicios	51 a 250
Grande	Industria	250 en adelante

**Fuente: Censos Económicos 2009 Micro, pequeña, mediana y gran empresa Estratificación de los establecimientos. Publicada en el Diario Oficial de la Federación 30 de diciembre 2002**

De acuerdo a la clasificación por el instituto nacional de estadística y geografía (INEGI) la empresa para efectos del caso práctico se clasifica dentro de las pequeñas, observamos que es acorde al sector industrial, hace suponer que el camino no es fácil para cualquier organización sin importar el sector y el

tamaño de la misma. Con la información de la tabla podrán identificar a la categoría y el sector a la que pertenece.

Otra fuente de información que nos ayudara a identificar en que área o sector se encuentra específicamente la organización o empresa es el Sistema de Clasificación de América del norte (SCIAN) publicada en 2013. Donde se encontró lo siguiente:

#### Clasificación 81 Otros servicios excepto actividades gubernamentales

Comprendiendo 4 sectores con procesos de producción muy diferentes entre sí, y que por sus características no tuvieron cabida en ningún otro sector de la clasificación.

El subsector al que pertenece es de servicios de reparación y mantenimiento agrupa unidades económicas que se dedican a la reparación y al mantenimiento y las categoriza con base en sus procesos de producción, esto es, según el tipo de reparación o mantenimiento que efectúan, las habilidades y los conocimientos necesarios para prestar esos servicios que llevan a cabo en las diferentes unidades económicas de reparación y mantenimiento.

Para efectos del caso la categoría de este tipo de empresas es *811113 Rectificación de partes de motor de automóviles y camiones.*

Dedicadas principalmente a la rectificación de partes de motores de automóviles y camiones a petición del cliente, por medio del ajuste y recorte de partes de motores como cabezas, monoblocs, bielas, cigüeñal y pistones.

Algunos de sus productos o componentes son los siguientes:

- Árbol de levas de automóviles y camiones, rectificación
- Anillado de automóviles y camiones
- Bielas de automóviles y camiones, rectificación
- Cabezas de motor de automóviles y camiones, rectificación
- Cigüeñales de automóviles y camiones,
- Monoblocks de automóviles y camiones, rectificación

- Partes de motores de automóviles, rectificación
- Partes de motores de camiones, rectificación
- Pistones de automóviles y camiones, rectificación

### **Tendencia de las empresas Familiares**

La globalización, la economía, el constante cambio en los mercados han obligado a las empresas familiares a buscar la adaptabilidad para hacer frente a estos cambios que son impredecibles viéndose afectadas por el gran número de competidores.

Los escenarios que enfrentan cada las empresas son cada vez más complejos repercutiendo en problemas que no se puedan resolver al momento por la falta de herramientas y estrategias que le permitan minimizar los riesgos.

Por ello, las empresas deben estar orientadas a la satisfacción de los clientes y se deben preocupar por el servicio, calidad y precio de los productos que se ofertan, desarrollando así una especialización en base al conocimiento de los clientes y segmento del mercado.

### **Modelo de negocios**

Sabemos que las empresas existentes surgen con la necesidad de crear productos para la satisfacción de los consumidores y los dueños o empresarios no visualizan la empresa con todas sus áreas funcionales debido a que mayoría de las organizaciones en nuestro país son MIPYMES y conforme a su crecimiento las diferentes áreas se suman a cada estructura.

En algunos trabajos anteriores se menciona que tampoco existe definición alguna pero si tienen similitudes, a nosotros como lectores nos permite comprender e identificar los elementos esenciales de un modelo de negocios bien estructurado.

El termino modelo de negocios apareció por primera vez en un artículo académico en 1957 (Bellman, Clark et al. 1957).

Es un fenómeno relativamente joven a pesar de sus orígenes en los años 90, se ha usado en pocos artículos de investigación como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 3. Aparición de modelos de negocio en artículos de investigación**

Table 2. Occurrences of the Term "Business Model" in Scholarly Reviewed Journals

Year	in title	in abstract	in keywords	in full text
2003	30	159	10	687
2002	22	109	2	617
2001	11	100	7	609
2000	18	67	1	491
1999	3	42	1	262
1998	1	19	0	128
1997	1	14	0	66
1996	0	14	0	57
1995	0	4	0	36
1994	0	2	0	18
1993	0	5	0	18
1992	0	2	0	15
1991	0	1	0	10
1990	0	4	0	7

**Fuente: Communications of AIS, Volume 15, Article 6 Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept by A. Osterwalder, Y. Pigneur, and C.L. Tucci.**

Podemos observar en la tabla que la tendencia a lo largo de estos años ha ido aumentando su uso en las revistas de investigación de las principales universidades de negocios a nivel mundial.

El modelo de negocios como una herramienta conceptual contenida en una serie de objetos, ideas y sus relaciones con el objetivo de expresar la lógica de negocio de una empresa específica.(Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005)

En otras palabras, el modelo de negocio es la búsqueda de identificarlos elementos y las relaciones que describen el negocio de una empresa.

Para algunos autores el modelo de negocios integra y sintetiza trabajos anteriores que son ofrecidos en base a una propuesta definida a su vez son

contrastantes con las estrategias y no se llevan a cabo porque se encuentran con diferentes problemáticas.

El diseño de negocios para los gerentes ha ido incrementando sustancialmente en función de la información disponible y la tecnología. El concepto de modelo de negocio es un candidato para reemplazar a la industria en su unidad de análisis; esto nos ayudaría a comprender más el funcionamiento de toda la organización.

Para los autores que estudian este fenómeno de los modelos de negocio han clasificado algunas tendencias para comprender abstractamente el modelo en tres categorías diferentes que puede (pero no necesariamente tienen que ser).

1. Describen el concepto de modelo de negocio en forma de resumen concepto general que pueden describir todas las empresas del mundo real.
2. Describen un número de diferentes tipos abstractos de negocio modelos (es decir, un esquema de clasificación), cada uno describiendo un conjunto de empresas con características comunes.
3. Presentan aspectos o una conceptualización especial para los modelo de negocios del mundo.

Para la mayoría de los empresarios necesitan involucrarse dentro de la organización para conocer más del entorno, porque en ocasiones solo se dedican a dirigir y controlar pero no son capaces de detectar puntos críticos que pueda afectar su operación.

Timmers 1998 definió el modelo de negocio como "una arquitectura del producto, de servicios y los flujos de información, incluyendo una descripción de los distintos actores empresariales y sus roles; una descripción de los beneficios potenciales para los diferentes actores empresariales, una descripción de las fuentes de ingresos".

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

El modelo de negocio representa "el contenido, la estructura y gobernabilidad de las transacciones diseñadas con el fin de crear valor a través de la explotación de los negocios en oportunidades "(2001: 511). (Amit & Zott, 2001)

Basado en el hecho de que transacciones conectan actividades, los autores han evolucionado esta definición para conceptualizar una empresa de modelo de negocio como "un sistema de interdependencia actividades que trasciende la empresa focal y se extiende por sus límites "(2010: 216)  
(Zott & Amit, 2010)

Un modelo de negocio es una "representación concisa de cómo un conjunto interrelacionado de variables de decisión en las áreas de estrategia conjunta, la arquitectura y la economía son dirigidas a crear una ventaja competitiva sostenible en los mercados definidos "(p. 727). Tiene seis componentes fundamentales: Propuesta de valor, cliente, procesos competenciales, posicionamiento externo, modelo económico y los factores personales e inversores.(Morris, Schindehutte, & Allen, 2005)

Los modelos de negocio "se componen de cuatro elementos de enclavamiento, que, en conjunto, a crear y entregar valor"(p.52). Estos son la propuesta de valor al cliente, fórmula de beneficio, recursos clave y los procesos clave. (Johnson, Christensen, & Kagermann, 2008)

Un modelo de negocio se articula la lógica, los datos y otras evidencias que apoyan una propuesta de valor para el cliente, y una estructura viable de ingresos y costos para la empresa la entrega de ese valor.(Teece, 2010)

Un modelo de negocio es un reflejo de la organización plasmada en estrategias a implementar. (Cassadesus-Massanell & Ricart, 2010)

Los modelos de negocio como la base principal de una organización integrando una serie de elementos clave que permita describir las actividades esenciales para su funcionamiento y poder crear alternativas y/o estrategias precisas que permitan generar una ventaja competitiva ofreciendo productos o servicios de calidad a través de la propuesta de valor hacia los clientes. (Elaboración propia).

El modelo de negocio ha recibido cada vez más atención por parte de los académicos y estrategas de negocios interesados en la explicación de la creación de valor, el rendimiento de las empresas, y la ventaja competitiva.

Como podemos observar el diseño de los modelos de negocio es una decisión clave para una nueva empresa y para el empresario. Más importante aún podría ser una tarea difícil para los gerentes o dueños de las organizaciones replantear su modelo anterior para que la empresa pueda prepararse a futuro en este mundo lleno de incertidumbre.

En este caso podrá ayudar a los directivos a poner atención al sistema de actividades que se realizan dentro de la organización; pero en especial debemos enfocarnos a nuestros socios, proveedores, clientes y tomarlos en cuenta dentro del modelo.

Hemos observado que los modelos de negocio van encaminados a la creación de la propuesta de valor en todos los sentidos, donde el mayor poder de la organización está basado en la negociación.

### **Evolución de modelo de negocios**

La búsqueda por conocer más acerca de los modelos de negocio ha llevado a los académicos a investigar el fondo a las organizaciones permitiendo o desarrollando nuevos esquemas asimilados a lo que hoy las empresas en día están buscando; a continuación veremos una breve reseña de la evolución del modelo con la perspectiva de diferentes autores.

**Figura 1: Evolución del concepto de modelos de negocio**

Figure 3. We account only for literature that focuses on the business model concept and not on literature merely mentioning business models.

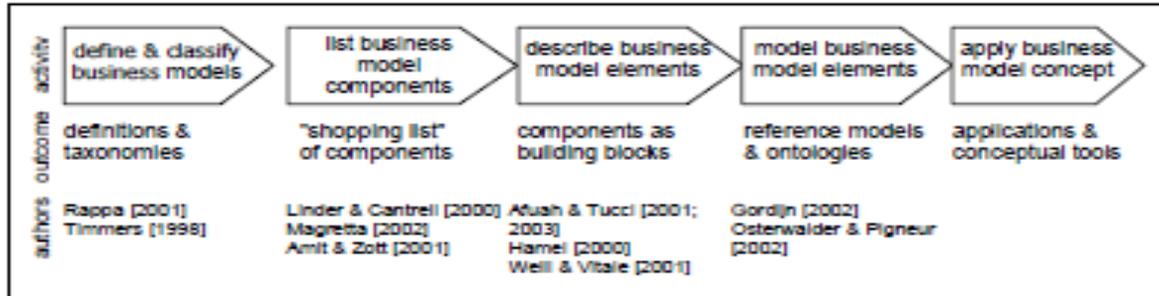


Figure 3. Evolution of the Business Model Concept

**Fuente: Communications of AIS, Volume 15, Article 6 Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept by A. Osterwalder, Y. Pigneur, and C.L. Tucci.**

Como podemos observar, se clasificaron en 5 etapas que son las siguientes:

- Definición del modelo de negocio
- Lista de componentes del modelo
- Descripción de elementos
- Modelo de negocios y elementos
- Aplicación

Con esta clasificación nos ayudara a determinar algunos elementos que se pueden adaptar a cada organización dependiendo del tipo de actividad y pueda encajar directamente con el propósito de la organización.

Al comprender estas fases se genera una definición un poco más simple acerca del modelo de negocios enunciándose de la siguiente manera:

“Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor.”(Osterwalder & Pigneur, Generacion de modelos de negocio, 2010)

Con el supuesto de esta definición algunos investigadores han identificado componentes básicos para poder desarrollar un buen modelo de negocios, pero para algunos pueden ser un poco confusos para ello se debe poner mucho cuidado en cada de los componentes.

Se encontró lo siguiente:

1. Alternativas estratégicas
2. Creación de valor
3. Captura de valor
4. El valor de la red

Si bien estos componentes se asimilan un poco en la definición anterior; deben estar plasmados en una serie de diagramas que sean fáciles de comunicar, entender y recordar.

Permitiendo así realizar actividades de diferentes maneras, desarrollando nuevas habilidades y mejorando su desempeño frente a la competencia.

El modelo de negocios es una representación de una organización desde el núcleo lógico y decisiones estratégicas para la creación y captura de valor dentro de una red de valor (Shafer, Smith, & Linder, 2005) .

De acuerdo a estas similitudes observamos que los estudios se han enfocado para el mejoramiento de las empresas a través de esos elementos clave que se desarrollan lentamente delimitando las actividades; además de tener una excelente comunicación cada uno de los actores que participan.

Para entender un poco mejor en la siguiente podemos observar algunas diferencias del modelo de la organización y el modelo de negocio, lo cual puede sonar algo parecido pero son lo contrario.

**Figura 2: Modelos de negocio y Organización de la empresa**

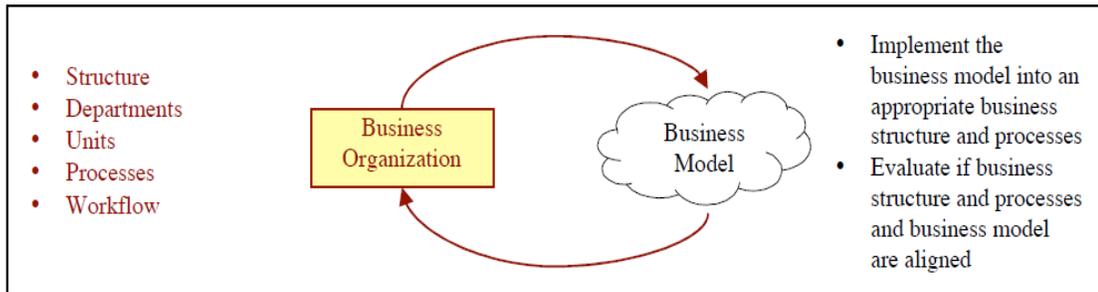


Figure 10: Business Organization and Business Model

**Fuente: The business model ontology a proposition in a design science approach**

Dentro de la organización empresarial se toma en cuenta lo siguiente:

- ◆ Estructura
- ◆ Departamento
- ◆ Unidades
- ◆ Procesos
- ◆ Flujo del trabajo

Podemos darnos cuenta que la organización empresarial sigue con la escuela tradicional tal como nos la enseñaron en el aula de clases, ya que hoy en día se ha observado que ya no es de gran utilidad; sin embargo la mayoría de los empresarios o dueños sigue este tipo de diseño porque no tienen la visión de un cambio o simplemente adaptarse a los cambios del entorno.

En su contraparte el modelo de negocio implica lo siguiente:

Implementar un modelo de negocio apropiado a la estructura del negocio y proceso de operación.

Evaluar si la estructura de la organización y procesos están alineados con el modelo de negocio.

Lo que podríamos traducir que el modelo de negocio es una estrategia de implementación para lograr el funcionamiento y cumplimiento de todas las actividades de la organización establecidas en el modelo.

En la siguiente figura se puede apreciar una comparación de las estrategias de que se aplican en los diferentes esquemas de las organizaciones; si bien volvemos al estilo tradicional y el proceso de cambio con los modelos de negocio.

**Figura3: Estrategias de la organización y del modelo de negocio**

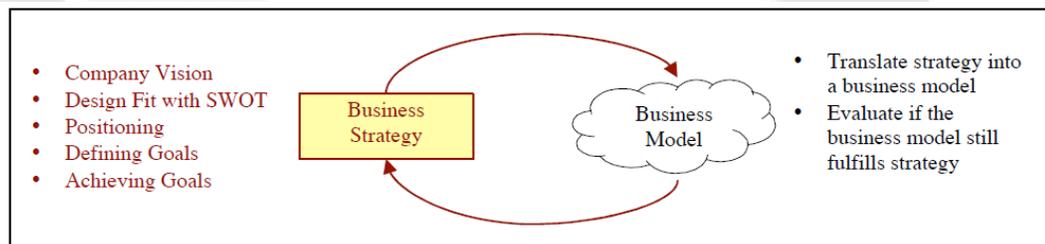


Figure 9: Business Strategy and Business Model

**Fuente: The business model ontology a proposition in a design science approach**

Cabe mencionar que las estrategias deben de estar conectadas y ajustadas con el modelo; de lo contrario deben buscar otras alternativas que puedan funcionar sin perder la relación directa entre ambos.

Aun así se deben preguntar dónde aplicar los diferentes tipos de estrategias dentro de las organización sin importar su tamaño y ramo en el que se desenvuelven, hoy en día hemos observado que es esencial contar con un modelo funcional y útil debido a que facilita muchas actividades y abre un panorama en donde los empresarios puedan jugar con sus recursos.

Existen infinidad de herramientas que pudieran ayudar a mejorar el desempeño de cualquier organización, pero muchas de las veces nos preguntaríamos cual será la más adecuada para nuestra organización, y todo dependerá del sector en el que estamos inmersos.

Como hemos visto en el desarrollo del proyecto solamente se han tomado en cuenta elementos importantes como lo es organización, estrategia y modelo de negocio; acaso faltara algo más que pueda integrar todos estos elementos para logran un óptimo aprovechamiento de todos los recursos de la organización.

Será la tecnología el último elemento clave que permita la integración del modelo, y de la pauta para tener un control adecuado dentro de la organización. Si estuviera en lo correcto creo que la mayoría de los directivos o emprendedores tendrían que preguntarse lo siguiente:

- 1) ¿Cómo las tecnologías de información pueden contribuir a mejorar el modelo de la empresa?
- 2) ¿Qué consecuencias podrían repercutir en la empresa al implementar el uso de las tecnologías?
- 3) ¿Qué acciones deberían aplicar para evitar que la organización no tenga el éxito esperado con el uso de las tecnologías?
- 4) ¿Qué tipo de tecnología de información debe usar la organización con la finalidad de ser implementada?

**Figura 4: La tecnología y el modelo de negocio**

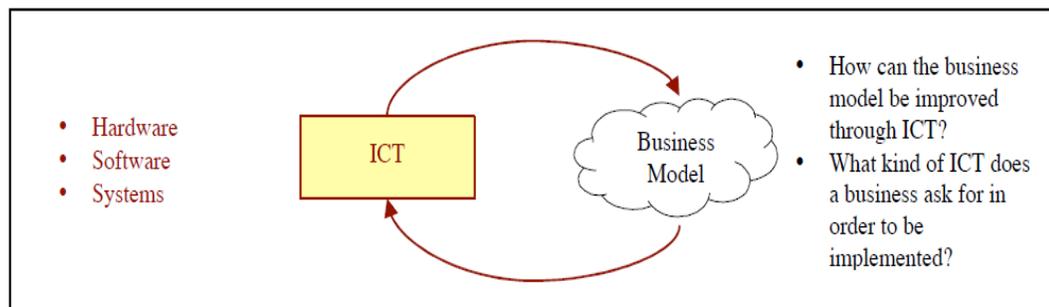


Figure 11: ICT and Business Model

**Fuente: The business model ontology a proposition in a design science approach**

Espero que el lector comprenda un poco más la importancia de los modelos de negocio que es muy útil para cada organización al unir estas tres áreas fundamentales como lo son:

- a. Organización empresarial
- b. Estrategia empresarial
- c. Tecnologías de la información

Estas tres variables conllevan a tener una visión más clara de lo que se quiere hacer, lo que puede suceder y lo que va esperar dentro y fuera de la organización dando así la pauta para el desarrollo de un modelo de negocio adecuado que ayude a tener un resultado eficaz en cada una de las áreas de la organización.

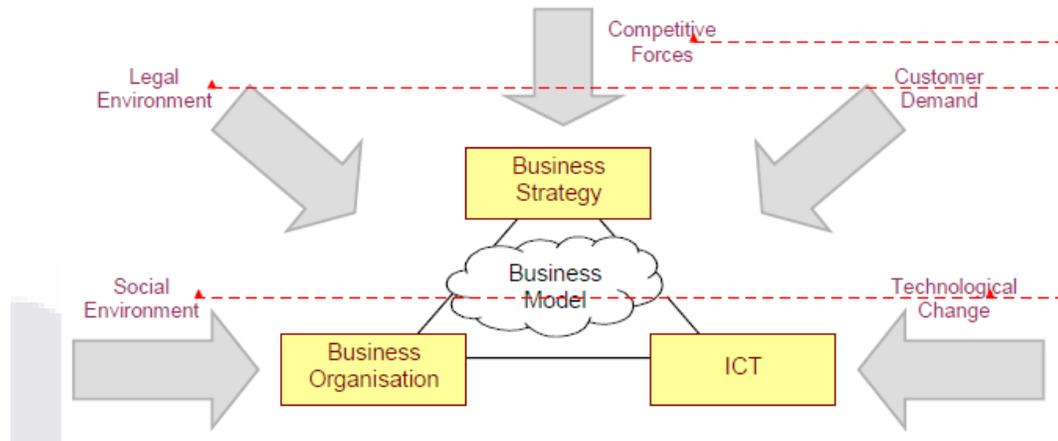
A continuación se ejemplificara de una manera más grafica como es la interacción de estos elementos que son vitales para el diseño del modelo de negocios, sin perder de vista el ambiente externo siendo que es muy importante para la consolidación del mismo.

**Tabla 4. Elementos importantes del modelo de negocio**

Ambiente	Organización empresarial	Estrategia empresarial	Tecnologías de información
Interno	Social	Fuerzas competitivas	
Externo	Legal	Demanda del consumidor	
			Cambio tecnológico

**Fuente: Elaboración propia**

**Figura 5: Ambiente, estrategia, y sistemas de información**



**Fuente: The business model ontology a proposition in a design science approach by A. Osterwalder, 2004.**

### Componentes de un modelo de negocios

Como sabemos varios autores manejan diferentes definiciones sobre los modelos de negocio; sin embargo también nos muestran algunos de los componentes que son necesarios para el diseño que pueda ayudar a la organización experimentar con diferentes aspectos y encontrar el óptimo.

**Figura 6. Componentes del modelo de negocio**

**Table 1** Components of a business model

Context	Timmers (1998) E-Business	Hamel (2000) Strategy	Afuah and Tucci (2001) E-Business	Amit and Zott (2001) E-Business	Weill and Vitale (2001) E-Business	Dubosson-Torbay et al. (2002) E-business	Magretta (2002) Strategy	Rayport and Jaworski (2002) E-Business	Van Der Vorst et al., 2002 E-business/SCM <sup>a</sup>	Hoque (2002) Technology	Chesbrough (2003) Strategy	Hedman and Kalling (2003) IS <sup>b</sup> and strategy
<i>Components</i>												
Value network (suppliers)	X	X			X	X			X	X	X	X
Customer (target market, scope)		X	X			X	X	X		X	X	
Resources/assets				X		X		X				X
Value proposition			X			X	X	X	X		X	
Capabilities/competencies		X	X	X		X						X
Processes/activities		X	X			X			X			X
Revenue/pricing	X	X	X			X					X	X
Competitors						X	X	X		X		X
Cost				X	X						X	
Information flows	X				X							
Output (offering)				X				X				X
Product/service flows	X			X	X							
Strategy		X									X	
Branding						X				X		
Customer information		X				X						
Customer relationship		X				X						
Differentiation		X								X		
Financial aspects						X		X				
Mission		X								X		
Profit						X	X					
Business opportunities				X								
Cash flows					X							
Create value				X								
Culture										X		
Customer benefits								X				
Customer interface		X										
Economic logic							X					
Environment										X		
Firm identity										X		
Firm reputation										X		
Fulfillment and support		X										
Functionalities									X			
Implementation			X									
Infrastructure—applications									X			
Infrastructure—management						X						
Management												X
Product innovation						X						
Specific characteristics									X			
Sustainability			X									
Transaction content				X								
Transaction governance				X								
Transaction structure				X								

<sup>a</sup> Supply chain management.  
<sup>b</sup> Information systems.

The power of business models

201

**Fuente: The power of business model**

Existen más componentes que pudieran complementar las diferentes versiones de los modelos de negocio, algunos pueden ser utilizados como estrategias a emprender, también pueden ser un factor más dentro del modelo.

Todos estos elementos los debemos tomar en cuenta desde los ambientes interno como externo lo que nos permitirá tener un panorama más amplio y generar nuevas ideas que puedan contribuir a fortalecer el modelo de negocios o bien crear otra nueva alternativa.

Considerando que los altos directivos deben conocer con la palma de su mano el funcionamiento de la organización a la cual pertenecen, para aprovechar todas las herramientas que tienen a su alcance y desarrollar programas o acciones de corrección tomando factores críticos que no funcionen dentro de modelo de la empresa.

Los componentes que pueden servir como la base de cualquier modelo de negocios son los siguientes:

**Tabla 5. Componentes de un modelo de negocio**

<b>Decisiones estratégicas</b>	<b>Creación de valor</b>	<b>Valor de la Red</b>	<b>Captura de valor</b>
Mercado	Procesos	Clientes	Costos
Competencia	Actividades	Proveedores	Ganancias
Precio	Características específicas	Flujo de información	Recursos
Oportunidad de negocio	Diferenciación	Soporte	Flujo de efectivo
Innovación	Información de los consumidores	Beneficios para clientes	Aspectos financieros
Administración			
Propuesta de valor			
Transacción con el gobierno			

**Fuente: Elaboración propia**

A continuación explicaremos de una manera más precisa y dinámica del modelo de negocios (canvas) propuesto por Osterwalder, el cual se aplicara en la empresa de estudio para crear diferentes alternativas que se puedan adaptar a su organización y plasmarla en alguna herramienta que nos brinda las tecnologías de la información.

### **Bloques del modelo de negocios**

Este método es usado por empresas de renombre a nivel internacional y considero que esta metodología podrá enriquecer y reflejar la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos.

Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio:

- ❖ Clientes
- ❖ Oferta
- ❖ Infraestructura
- ❖ Viabilidad económica

El modelo de negocio es la antesala de una estrategia que se aplicará en la estructura, procesos y sistemas de una empresa. Con la aplicación de esta metodología podremos apreciar algunas debilidades en las diferentes áreas de la organización lo que conllevara a la generación de preguntas y supuestos que nos permitan jugar con las variables en distintos escenarios.

Todo modelo de negocios deberá aportar un valor agregado a la empresa, pues a partir de los mismos, existirá una mayor noción y visión de la organización, a través de un enfoque sistémico que englobe todos los aspectos de cada una de las corporaciones que apliquen dicha herramienta creando la infinidad de opciones y poder hacer frente a los cambios del entorno para no estar fuera de lugar en el mercado.

## Segmento del mercado

Los clientes son el pilar de cualquier modelo de negocio, ya que ninguna empresa puede sobrevivir durante mucho tiempo si no tiene clientes además como se mencionó anteriormente las organizaciones se crearon para cubrir la necesidades y satisfacer sus deseos con la adquisición de algún producto o servicio.

Es cierto que en este apartado existe una gran diversidad de sectores que atender y muchas de las organizaciones solo producen y venden sus productos sin tener previamente ubicado el mercado a cual se dirigen.

Como sabemos las empresas deben preocuparse por los siguientes aspectos:

- ◆ *Sus necesidades requieren una oferta diferente*
- ◆ *Diferentes canales de distribución para llegar a ellos*
- ◆ *Requieren un tipo de relación diferente*
- ◆ *Índice de rentabilidad*
- ◆ *Están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta*

Para identificar el segmento de mercado es necesario responder los siguientes cuestionamientos:

1. ¿Quiénes son nuestros clientes?
2. ¿Qué segmento del mercado se atenderá?
3. ¿Qué canales de distribución se requieren para llegar a nuestros clientes?
4. ¿Qué tipo de relación se requieren con nuestros clientes?
5. ¿Cuál es el nivel de ingresos de nuestros clientes?
6. ¿Cuánto están dispuestos a pagar los clientes por adquirir nuestros productos diferenciados?

Los diferentes tipos de segmentos de clientes son:

- a) Mercado masivo: no se distingue entre los distintos segmentos de clientes. Las propuestas de valor, canales de distribución y relaciones con los clientes se centran en un grupo grande de clientes con necesidades y problemas muy similares.
- b) Nicho de mercado: se atienden segmentos muy específicos y especializados del cliente. Las propuestas de valor, canales de distribución y las relaciones con el cliente son adaptadas a las necesidades específicas de un nicho de mercado. Estos modelos de negocios se encuentran frecuentemente en las relaciones proveedor – comprador.
- c) Segmentación: se distinguen segmentos de mercado con diferentes necesidades y problemas. A su vez, ambos segmentos tienen similitudes.
- d) Diversificación: una organización con una diversidad en clientes tiene dos segmentos con diferentes necesidades y problemas.
- e) Plataformas de múltiples caras: algunas organizaciones tienen dos o más segmentos interdependientes de clientes.

### **Propuesta de valor**

Es el factor que hace que un cliente prefiera una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente.

*Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado.*

En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes.

Algunas propuestas de valor pueden ser innovadoras y presentar una oferta nueva o rompedora, mientras que otras pueden ser parecidas a ofertas ya existentes e incluir alguna característica o atributo adicional y por ello debe ser novedoso para atraer nuevos clientes con precios muy competitivos.

Considero que también la ubicación en las organizaciones puede ser un plus para los clientes que desean adquirir sus productos.

Lo que podría diferenciar a la empresa de la competencia podría ser lo siguiente:

- ◆ Precio
- ◆ Rapidez
- ◆ Diseño
- ◆ Servicio
- ◆ Entre otros más dependiendo del giro de la empresa

Para poder identificar de manera clara la propuesta de valor que deseamos brindar al cliente es necesario preguntarnos lo siguiente:

1. ¿Qué valor agregado ofrecemos a nuestros clientes?
2. ¿Qué tipo de problemas estamos resolviendo para el cliente?
3. ¿Qué necesidades se están satisfaciendo?
4. ¿Qué tipo de productos y servicios ofrecemos para cada segmento de clientes?

Como sabemos los resultados pueden variar debido al sector de la empresa, en ocasiones pueden ser parecidos, es vital saber diferenciar los atributos porque si no se tienen bien identificados el modelo no podría funcionar.

- a) Cuantitativos: relativos al precio, rapidez en el servicio.
- b) Cualitativos: relacionados con el diseño, experiencias de compra.

La propuesta debe contener algunas de estas características:

1. Innovación: satisfacer un conjunto totalmente nuevo de necesidades ya que no había ofertas similares,
2. Funcionamiento: mejorar el funcionamiento del producto o servicio,
3. Personalización: adaptación de productos y servicios a las necesidades específicas de los clientes o segmentos de cliente.
4. Diseño: elemento importante, difícil de medir, que permite a un producto destacar por su diseño superior.

5. Marca / estado: los clientes encuentran valor por el usar y exhibir una marca específica.
6. Precio: ofrecer similares a un precio inferior es una manera común para satisfacer las necesidades de segmentos de clientes sensibles al precio.
7. Reducción de costos: ayudar al cliente a reducir costos es una forma de crear valor.
8. Reducción del riesgo: los clientes valoran la reducción de los riesgos a la hora de incurrir en la compra de un producto o servicio.
9. Accesibilidad: fabricar productos y servicios disponibles para los clientes que anteriormente no tenían acceso a ellos, como resultado de la innovación del modelo de negocio, nuevas tecnologías, o una combinación de ambos.
10. Conveniencia / usabilidad: hacer las cosas más conveniente o más fácil de usar puede crear un valor sustancial.

### **Canales de distribución**

Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Son el punto de contacto de forma directa con el cliente que desempeña un papel primordial en su experiencia.

Los canales tienen, entre otras, las funciones siguientes:

- *Dar a conocer a los clientes los productos y servicios*
- *Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa*
- *Permitir que los clientes compren productos y servicios específicos*
- *Proporcionar a los clientes una propuesta de valor*
- *Ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa*

En esta fase las empresas como proveedoras de servicios deben tener identificados mecanismos que pueden usar para lograr un acercamiento muy estrecho con los clientes y a su vez dar seguimiento para escuchar los diferentes puntos de vista de la variedad de productos o mejora en los servicios.

### **Relación con los clientes**

Se debe definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado; La relación puede ser personal o automatizada. Las relaciones con los clientes pueden estar basadas en los fundamentos siguientes:

- *Captación de clientes.*
- *Seguimiento de clientes.*
- *Estimulación de las ventas*
- *Comunidades de negocio*
- *Co-creación*

El tipo de relación que exige el modelo de negocio de una empresa repercute en gran medida en la experiencia global del cliente.

Como se ha visto en algunas organizaciones que ya tienen consolidado su negocio este tipo de servicios es muy importante para ellos porque en algún futuro se pueden concretar más venta de productos y/o servicios dependiendo del giro y lo que les interesa es hacer sentir al cliente como un miembro más de la organización, fortaleciendo su comportamiento y ambiente organizacional creando un espacio agradable para que los clientes vuelvan cada vez cuando necesiten algo.

### **Fuentes de ingresos**

Las empresas deben preguntarse lo siguiente: ¿por qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado? Si tiene la respuesta a esta pregunta, la

empresa podrá crear una o varias alternativas para atraer ingresos en cada segmento de mercado.

Aquí se puede observar si el negocio está funcionando de manera correcta en cuanto a la captación de efectivo; también va a depender de las estrategias de ventas para captar número de clientes e ingresos a la organización.

Haciendo uso de diferentes mecanismos de fijación de precios diferente: lista de precios fijos, negociaciones, búsqueda de algún ingreso extra como por ejemplo: financiamientos de instituciones bancarias, apoyos gubernamentales o con algunas otras unidades de negocios independientes a la organización que puedan soportar el aspecto financiero para cubrir sus gastos.

Deberá analizar muy detalladamente como son los movimientos en el mercado y determinar hacia donde se está inclinando la balanza, para ello se tomara en cuenta la fijación de precios como se puede apreciar en la siguiente tabla.

**Figura 7. Mecanismos de fijación de precios**

Mecanismos de fijación de precios			
Fijo		Dinámico	
Los precios predefinidos se basan en variables estáticas		Los precios cambian en función del mercado	
<i>Lista de precios fija</i>	Precios fijos para productos, servicios y otras propuestas de valor individuales	<i>Negociación</i>	El precio se negocia entre dos o más socios y depende de las habilidades o el poder de negociación
<i>Según características del producto</i>	El precio depende de la cantidad o la calidad de la propuesta de valor	<i>Gestión de la rentabilidad</i>	El precio depende del inventario y del momento de la compra (suele utilizarse en recursos perecederos, como habitaciones de hotel o plazas de avión)
<i>Según segmento de mercado</i>	El precio depende del tipo y las características de un segmento de mercado	<i>Mercado en tiempo real</i>	El precio se establece dinámicamente en función de la oferta y la demanda
<i>Según volumen</i>	El precio depende de la cantidad adquirida	<i>Subastas</i>	El precio se determina en una licitación

**Fuente: Generación de modelos de negocio**

En este apartado puede haber varios caminos que nos puedan conducir a ser más competitivos en cuanto a precio y calidad de los productos o servicios ofertados, si es el caso contrario la empresa se puede ver números rojos afectando a toda la estructura, como sabemos puede haber rotación del personal, venta de activos, reducción de producción entre otras cosas.

Lo que les interesa a las organizaciones y a cliente es la empatía con la premisa de ganar-ganar en todos los aspectos que los envuelven.

### **Recursos clave**

Los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, para poder llegar a los mercados y establecer relaciones con segmentos de mercado percibiendo ingresos.

Los recursos clave pueden ser clasificados de la siguiente manera:

- Físicos: Edificios, vehículos, maquinaria, redes de distribución, etc.
- Económicos: Fluidez económica, apoyos gubernamentales, préstamos bancarios, opciones de bolsa entre otras,
- Intelectuales: Marcas, patentes, conocimiento técnico y práctico siendo en la actualidad un recurso valioso dentro de las organizaciones.
- Humanos: De vital importancia basado en las habilidades o conocimientos del personal de cada organización.

Estos recursos deben interactuar directamente dentro de la organización, pero también se debe estar consciente que se pueden complementar del exterior aun así pueden o no encajar dentro del modelo.

Teniendo la opción de alquilar u obtenerlos de los socios clave generando alianzas estratégicas para el fortalecimiento de la cadena de valor que les permite ampliar las capacidades y producir más o simplemente tener una venta constante captando más ingresos.

### **Actividades clave**

Como se ha mencionado al principio de esta investigación las actividades clave de las organizaciones se van desarrollando con el paso del tiempo, el crecimiento de la misma hasta llegar a un grado de perfección total donde los errores sean mínimos.

Si no se tiene bien definida la misión y visión de la organización para lo que fue creada entonces el modelo de negocios no funcionara de una manera adecuada.

Debemos comprender que estas actividades son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes percibir ingresos.

Se debe involucrar a toda la empresa como se mencionó anteriormente en los recursos claves aquí deben potencializar las habilidades y conocimientos que se tienen dentro de los procesos, áreas funcionales para evitar problemas que afecten el desempeño de la organización y sobre todo estar comprometido con cada uno de los actores que intervienen, tomando en cuenta lo siguiente:

Actividades clave dentro de la organización:

1. Producción: actividades cuyo resultado es un producto, incluye manufactura y diseño.
2. Solución de problemas: actividades que buscan como resultado soluciones a los problemas dentro del proceso así como las necesidades del consumidor.
3. Red / Plataforma: actividades que mantienen o desarrollan una plataforma de servicios, como una página web, software o una red de distribución.

### **Asociaciones clave**

Las empresas se asocian por múltiples motivos y estas asociaciones clave son cada vez más importantes y frecuentes para muchos modelos de negocio.

Como sabemos las empresas buscan y crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos que puedan ayudarlas a tener un crecimiento idóneo o simplemente consolidarse en el mercado.

Se habla de cuatro tipos de asociaciones:

1. *Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras*

En este punto quiero resaltar que muchas de las veces este alianza permite a la empresa crear vínculos muy cercanos ya sea para la adquisición de productos o servicios, en nuestro caso podría llamarse para hacer algún

trabajo de maquila con las rectificadoras pequeñas que solo se especializan en algún componente de motor generando ingresos a la empresa.

*2. Coopetición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.*

La empresa está compitiendo en el mismo sector con sus similares pero cuando alguna tiene un problema determinado se busca la participación de la otra organización y resolver ese conflicto.

Se me viene a la mente para este aspecto un ejemplo de las refaccionarias si tenemos clara la idea el ejemplo es simple cuando alguna de ellas no cuenta con alguna pieza en su inventario o algún componente especial se realizan las labores de búsqueda con la competencia con el fin de satisfacer al cliente así ambas partes también salen beneficiadas relación Refaccionaria-cliente-Refaccionaria (competencia)

*3. Joint ventures: (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios*

Se realiza un estudio previo para determinar si es factible crear una nueva unidad de negocios puede ser que alguna empresa tenga varias unidades de negocios y formen alguna otra donde salgan beneficiadas ambas partes; cabe resaltar que existe la participación de socios aportando parte de su capital para la creación de estos negocios.

Un ejemplo podría ser el siguiente comenzó con una rectificadora como negocio principal, después surgió la idea establecer la refaccionaria y observaron la oportunidad de crear una nueva unidad de negocios ofreciendo el servicio completo con el taller mecánico.

En este caso podemos observar que ya no es solo un negocio aquí se debe tomar en cuenta cada uno de ellos y entrelazar dentro del negocio debido a que se requiere mayor control y comprobar que están en sintonía de lo contrario no podrá tener éxito y fracasar este tipo de alianza.

*4. Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.*

En este aspecto la empresa como cliente debe tener infinidad de opciones de proveedores que le permitan tener en tiempo sus pedidos de las requisiciones además de tener una vasta experiencia y conocimiento de los productos que produce el proveedor, el papel que juega la empresa como intermediario hacia

el cliente final es de suma importancia para la captación de clientes potenciales y no desconfiar de la organización.

También es idóneo saber cuáles son los lineamientos que se piden para fortalecer esta relación y las empresas por querer tener mejores productos en ocasiones no son candidatos aptos para ser cliente de los proveedores, esto pasa muy a menudo en las MIPYMES debido a que no cuentan con infraestructura, capital entre otras variables las cuales desconozco.

### **Estructura de costos**

Se describen los principales costos que se tienen al trabajar con un modelo de negocio determinado. La creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un costo así como toda la infraestructura de la organización tomando en cuenta servicios, maquinaria y equipo algunos costos ocultos que la mayoría de las veces las empresas no toman en cuenta o simplemente no las perciben.

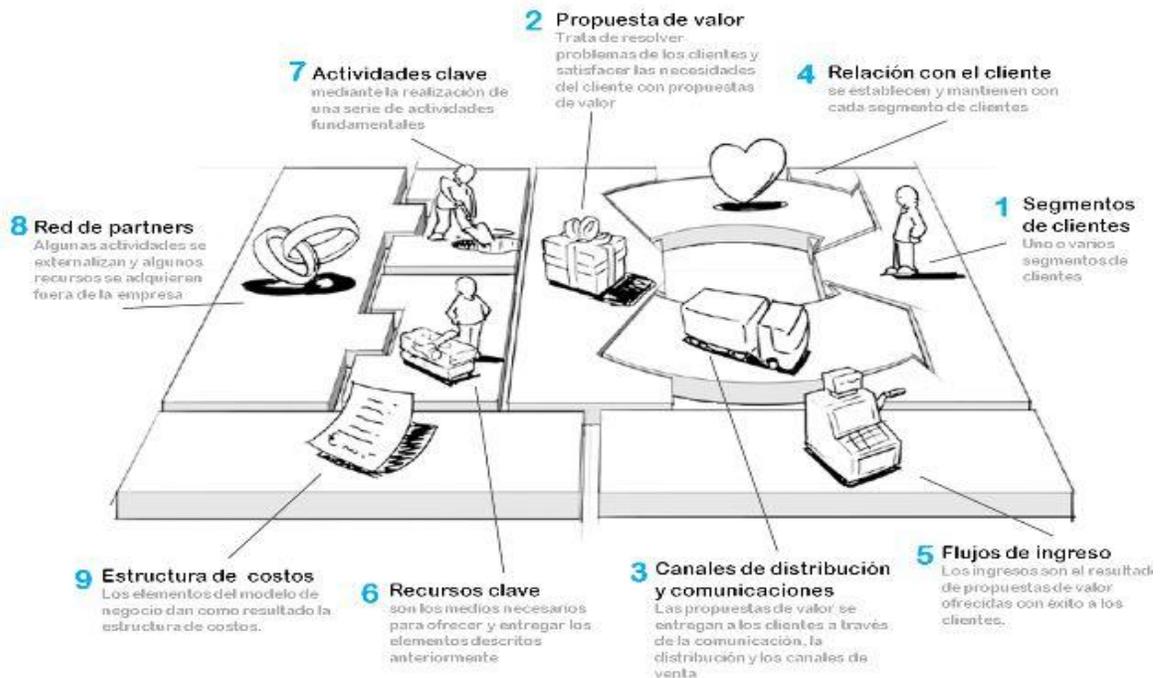
Otro aspecto relevante es hacer comprender a las empresas que siempre deben optar por tener costos reducidos o bajos pero como sabemos no todas las organizaciones pueden llegar a ello.

Intervienen una serie de variables relacionadas como lo son los costos fijos, variables de los más importantes entre otros.

Como se puede observar el modelo de negocios es fácil de comprender pero para ello se debe trabajar muy concretamente para obtener resultados favorables para las organizaciones. Será plasmado en diagrama para facilitar su manejo y todo fluye en base a una serie de ideas.

## Esqueleto del modelo de negocios

Figura 8: Esqueleto de modelo de negocio



Business Model Generation Book.

### Fuente: Generación de modelos de negocio

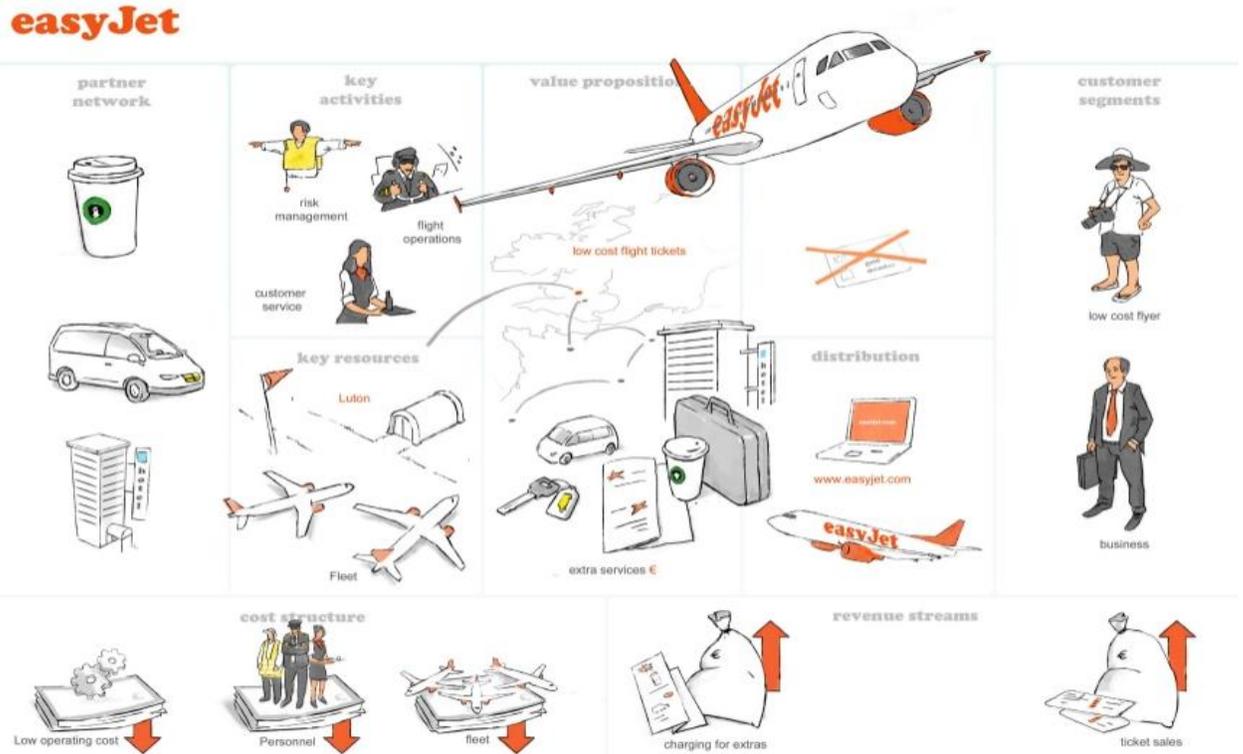
Como se puede apreciar en la figura creo que es muy fácil plasmar nuestras ideas, comprenderlas, comunicarlas y por último integrarlas a los sistemas de información para tener un amplio control en la organización para enfocarse a otras ciertas actividades que sean en beneficio de la organización.

Haciendo uso de herramienta para nosotros como profesionales en el área nos permitirá realizar un diagnóstico muy a fondo y detectar donde se tienen los problemas dentro de cualquier organización.

En esta investigación lo que se busca es la mejora de la empresa con la aplicación de nuevo modelo de negocio que eleve su competitividad dentro y fuera del entorno que la rodea.

Ejemplos de algunos modelos de negocio:

Figura 9: Ejemplo de aerolínea Easy Jet

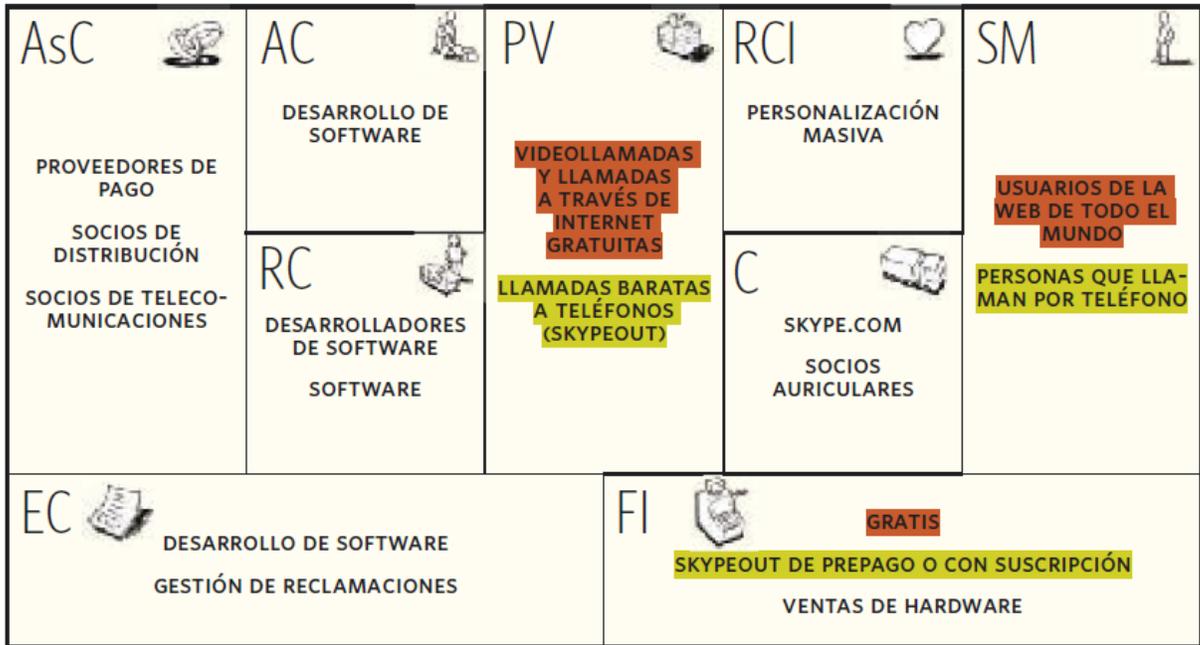


Fuente: Business Model Inc

Como se puede observar en este ejemplo la propuesta de valor son los vuelos a bajo costo y servicios extras con precios competitivos.

**Figura 10: Modelo de negocio Skype**

**Skype**



**Fuente: Generación de modelos de negocio**

En este modelo encontramos que sus propuestas de valor son video llamadas a través de internet y a teléfonos a bajo costo lo que ha facilitado la comunicación en la actualidad.

Como se mostró anteriormente la evolución de los modelos de negocio ha cambiado constantemente en la teoría como en las organizaciones es por ello que tomaremos como referencia a otro artículo de investigación donde se analizaron cada una de las definiciones por cada uno de los profesionales que están relacionados con esta metodología y ha causado gran impacto en su formación así como en las empresas.

Para María del Carmen Sosa Sierra al analizar profundamente cada uno de los autores encontró algunos aspectos fundamentales que pueden fortalecer el modelo de negocio propuesto por Osterwalder y poder proponer un nuevo modelo más completo.

Sustentando lo siguiente:

“El modelo de negocio de una compañía es el conjunto de elementos que se interrelacionan entre sí a manera de subsistemas, para representar en forma gráfica y narrativa el esquema de la oferta de productos o servicios particulares de la empresa y como hace esta para llevarlos al mercado de una forma que diferencie de los demás”

Soportando lo siguiente:

- Efectiva combinación de los recursos y capacidades empresariales
- La arquitectura social
- Filosofía institucional
- Estrategias adoptadas en el direccionamiento estratégico de la empresa

Con estas variables determinó los componentes del modelo de negocio desde un punto de vista ecléctico.

**Tabla 6. Componentes de un modelo de negocio Sosa (2009)**

Componentes	Descripción	Clasificación
Mercado objetivo	Segmento de mercado que la empresa pretende atender; perfil de clientes que desea satisfacer sus necesidades.	Mercado objetivo, clientes, segmento de mercado
Propuesta de valor	Productos, servicios con valor agregado, que se ofrecen hacia los clientes	Necesidad a resolver como la oferta de productos y servicios
Modelo de ingresos	Ingresos que garantizan la supervivencia de cualquier negocio.	Volumen Descuentos Precios
	Están directamente	

Modelo de egresos	relacionados con la fuente de ingresos y gastos de operación de cualquier organización	Costos Gastos variables Gastos fijos
Cadena de valor	Actividades que generan valor a los clientes y producen ganancias	Generación de ingresos Actividades de apoyo y soporte
Arquitectura Social	Capacidad de las organizaciones, filosofía empresarial y procesos de negocio	Estructura organizacional Cultura organizacional Recursos humanos
Recursos y capacidades	Recursos Tangibles con la finalidad de desarrollar capacidades distintivas y alcanzar la ventaja competitiva a través de la red de valor y arquitectura técnica	Recursos tangibles e intangibles. Clientes, proveedores, competidores y complementarios. Telecomunicaciones y sistemas de información
Estrategia	Acciones de la compañía para buscar la ventaja competitiva que permitan ser rentable y sostenible	Corporativa Liderazgo Competitiva Innovación
Ventaja competitiva	Alcance de la firma para lograr un desempeño superior frente a los competidores	Incremento de valor Círculos virtuosos en mercados emergentes Innovación en proceso de negocios

**Fuente: Elaboración Propia basada en Sosa (2009)**

En general esta revisión de Sosa (2009) está muy completa debido a que asocia, define y crea otras variables fundamentales dentro del modelo negocios, que facilitan su comprensión para los directivos.

Podemos asumir que los modelos propuestos por Sosa y Osterwalder son muy similares sin embargo se pueden rescatar variables que pueden complementar dicho modelo que para efectos del caso práctico haremos uso de la metodología de Osterwalder, las variables a considerar son las siguientes:

- Arquitectura social
- Arquitectura técnica
- Estrategia
- Ventaja competitiva

Con ello buscamos obtener un nuevo modelo de negocio integrador donde estén contemplados todos los actores que interactúan dentro de las organizaciones así como su entorno, todo ello a partir de un diagnóstico en general de la empresa donde se pretenda aplicar esta metodología que serán de gran ayuda para los directivos a desarrollar alternativas de mejora que puedan favorecer al crecimiento, permitan fortalecer su estructura para ser rentable y pueda ser competitivo en el mercado.

#### **CAPÍTULO IV: DISEÑO DE LA METODOLOGÍA**

En este proyecto se hará uso de las diferentes herramientas para la obtención de información teniendo como objetivo el desarrollo del caso práctico, para ello iniciaremos con el diagnóstico de la empresa con una visita y percibir como es el entorno dentro de la misma.

Para comprender un poco más del modelo y sus componentes recurrimos a la consulta de:

- ◆ Libros, asociados a los modelos de negocio
- ◆ Artículos especializados

El análisis del caso es exploratorio por la falta de información precisa dificultando la búsqueda de diferentes modelos de negocios aplicados en

empresas a nivel nacional donde se podría realizar una comparación con el nuevo modelo de negocio.

Con base a lo anterior, se realizó a una revisión y análisis de varios de los modelos de negocios existentes que han usado esta metodología; así poder detectar los elementos clave que coadyuvaran al mejoramiento de la estructura del negocio.

**Metodología**

La metodología utilizada tiene un enfoque cualitativo, con entrevistas estructuradas y dirigidas como instrumento de recolección de información, se realizaron veinte entrevistas, cuatro proveedores, diez clientes, cinco empleados, y un gerente general, seleccionados por contacto directo con cuatro rectificadoras en el municipio de Aguascalientes.

Cabe mencionar que los cuestionamientos se basaron en la guía de generación de modelos de negocio propuesto por Osterwalder (2010) que fueron referencia para adaptar la guía de entrevista que fuera fácil de comprender para los entrevistados.

**Tabla 7. Guía de entrevista dirigida y estructurada**

Bloque	Preguntas
Segmento del mercado	¿Cuál es el cliente al que se debe orientar?
Propuesta de valor	¿Qué esperan sus clientes al contratar sus servicios? ¿Qué atributos identifica que busca el cliente?
Canales de distribución	¿A través de qué medios se deben distribuir los servicios o productos?
Relación con los clientes	¿Cómo debe ser el seguimiento de sus clientes? ¿Qué tipo de relación se debe crear al tener contacto directo con los clientes?

Fuentes de ingresos	¿Cuáles pueden ser las fuentes de ingresos?
Recursos clave	¿Cuáles son los recursos importantes para generar la propuesta de valor?
Actividades Clave	¿Cuáles son las actividades importantes para generar la propuesta de valor?
Asociaciones clave	¿Qué asociaciones son importantes para generar la propuesta de valor? ¿Qué atributos apoyaría esta asociación?
Estructura de costos	¿Qué egresos son necesarios para generar la propuesta de valor?

**Fuente: Elaboración propia**

Se obtuvieron los siguientes resultados basados en la entrevista de valor enfocada a cada uno de los bloques del modelo de negocio, que nos servirán para su diseño posterior.

**Tabla 8. Resultados de las entrevistas**

Bloques del modelo	Preguntas	Categoría de respuestas, se presentan las de mayor frecuencia por tipo de entrevistado			
		4 Proveedores	5 Empleados	10 Clientes	1 Gerente General
Segmento de mercado	¿Cuál es el cliente al que se debe orientar?	Talleres mecánicos	Talleres mecánicos	Talleres Mecánicos Clientes en general	Rectificadoras pequeñas, Talleres mecánicos, Clientes en general
Propuesta de valor	¿Qué esperan sus clientes al contratar sus servicios? ¿Qué atributos identifica que busca el cliente?	Precio, Tecnología	Tecnología Servicio	Rapidez, Precio, Servicio, Garantía	Tecnología, Precio, Servicio, Garantía
Canales de distribución	¿A través de qué medios se deben distribuir los servicios o productos?	Atención en la empresa, Por teléfono realizar las ordenes, enviar por los motores y posteriormente entregarlo	En la empresa, y Servicio de recolección y entrega Contacto telefónico	Servicio de recolección y entrega de los motores a domicilio, Atención en la empresa.	Servicio de recolección y entrega de motores, En la empresa, Vía telefónica.
Relación con los clientes	¿Cómo debe ser el seguimiento de sus clientes? ¿Qué tipo de relación se debe crear al tener contacto directo con los	Promoción, Confianza, Largo plazo	Seguridad, Confianza, Servicio	Lealtad, Confianza, Calidad	Preventa, durante la producción del servicio Postventa.

	clientes? ¿Cuáles pueden ser las fuentes de ingresos?	Servicio de rectificación, Venta de refacciones	Taller mecánico Servicio de rectificación refacciones	Taller mecánico Servicio de rectificación refacciones	Taller mecánico Servicio de rectificación refacciones
Fuente de ingresos					
Recursos clave	¿Cuáles son los recursos importantes para generar la propuesta de valor?	Refacciones Personal	Instalaciones Maquinaria	Personal Servicio Tecnología	Personal Tecnología Instalaciones, Sistemas. Refacciones, Proveeduría
Actividades clave	¿Cuáles son las actividades importantes para generar la propuesta de valor?	Venta, Atención al cliente y proceso de rectificado	Rectificado Proveeduría Servicio al cliente	Atención del servicio proceso de operación	Proceso de rectificado Proceso de atención al cliente
Asociaciones clave	¿Qué asociaciones son importantes para generar la propuesta de valor? ¿Qué atributos apoyaría esta asociación?	Refaccionarias Talleres y otros proveedores Confianza Seguridad Lealtad	Talleres mecánicos, clientes Confianza seguridad lealtad	Refaccionarias rectificadoras Talleres Confianza seguridad lealtad	Proveedores, refaccionarias y rectificadoras pequeñas, talleres mecánicos clientes Confianza, seguridad lealtad
Estructura de costos	¿Qué egresos son necesarios para generar la propuesta de valor?	Insumos infraestructura Máquinas Sistemas de información Personal	Maquinaria Vehículos de la empresa Personal	Refacciones Sistemas de información Empleados Tecnología	Maquinaria, infraestructura Vehículos, Tecnología, Personal especializado Sistemas

**Fuente: Elaboración propia**

## **CAPITULO V: DISEÑO DEL MODELO**

Después de recabar la información, comprender la metodología y obtener los resultados seguiremos con el diseño y desarrollo del modelo tomando en cuenta el entorno de la empresa haciendo uso de cada uno de los bloques. Se hará uso del Canvas (Modelo de Bloques) y poder armarlo de acuerdo con la información que se obtuvo en la tabla de resultados.

Como se mencionó anteriormente en el marco teórico y haciendo referencia a la problemática de la organización para poder resolver el problema y complementarlo con el uso de la tecnología como una acción a corto plazo se pretende el uso de maquinaria actualizada y a su vez usar herramienta de

software especializado aplicado en las tecnologías de información para lograr un óptimo control en la Administración de Procesos con el uso del BPM (Business Process Management) enfocado a las actividades de la organización.

Con ello buscamos la mejora y funcionamiento de todas las áreas de la organización en un entorno donde el trabajo en equipo sea efectivo apegándose al cumplimiento de los objetivos sin olvidar cada uno de los elementos del nuevo modelo de negocio.

### **1. Determinación de los Elementos del Modelo de Negocio.**

Los elementos que conforman este modelo de negocio se determinan en base a un análisis de los componentes del modelo anteriormente descrito, después se tomara la decisión de cuales aspectos van a elegir, asumiendo que algunos de ellos encajan apegándose a la organización resaltando sus atributos y puedan aterrizar en el nuevo modelo de negocio.

#### **Propuesta del Modelo de Negocio para empresas proveedoras de Servicios de rectificación automotriz.**

##### **Segmento de mercado**

Para este modelo el segmento de mercado va dirigido hacia el sector automotriz donde se tendrá relación con:

- Talleres mecánicos
- Competidores directos como rectificadoras pequeñas
- Clientes en general

Por supuesto esto ayudara a complementar los servicios que no existan en algunas organizaciones del ramo, satisfaciendo la demanda del mercado.

## **Relación con clientes**

Para las Empresas proveedoras de servicios de rectificación en específico empresas dedicadas a reconstrucción de un motor donde la mayoría de nuestros clientes están dentro del sector automotriz.

Se deberá caracterizar por ser una atención de tipo:

- a) Directa: Relación directa del personal de la empresa con el cliente para conocer sus necesidades y poder ofrecer el servicio adecuado para satisfacerlas.
- b) Personalizada: Trabajar directamente con el cliente para ofrecer un servicio único, sobre todo un aspecto importante el tiempo de atención y resolución de problemas o conflictos que se puedan generar.

## **Propuesta de Valor**

Brindar un servicio de calidad y atención especializada haciendo uso de la tecnología en su equipo de trabajo a precios competitivos para el cumplimiento con la nueva misión y con visión a largo plazo, para satisfacer la demanda del sector automotriz.

Dentro de este apartado se podrá detectar lo siguiente:

- Innovación a través del uso de nueva tecnología contribuyendo al mejoramiento de procesos
- Reducción de tiempo y costos
- Mayor capacidad de trabajo
- Disminución de los costos de mantenimiento durante el ciclo de vida de la maquinaria
- Reducción del riesgo

## **Canales de distribución**

Para este apartado dar a conocer los servicios que se ofertan por la organización es necesario conocer lo siguiente:

1. Como es el canal de distribución si nos referimos a la venta ya sea directa o indirecta.
2. Como se presenta la información hacia nuestros clientes.
3. Como se puede evaluar la propuesta de valor por parte de nuestros clientes.
4. Como se pueden solicitar los productos y servicios ofertados.
5. Como es la entrega de productos o servicios hacia los clientes.

## **Estructura de costos**

En este apartado se tiene como objetivo el recorte de gastos, consiste en cómo vamos a captar y equilibrar el dinero de la empresa lo que nos quiere decir que podemos hacer a través de la venta de los productos y/o servicios que se ofertan que sean suficientes para solventar los gastos que se generan dentro de la empresa, conocidos como gastos de operación y administración determinando así:

- a) *Costos fijos*: correspondientes a la renta del espacio comercial donde se ubica la empresa, servicios básicos (luz, agua, teléfono) y sueldos del personal que labora dentro de la misma.
- b) *Costos variables*: Generados por la adquisición de material extra que no se tenían contemplado en ocasiones puede aumentar o disminuir dependiendo de la demanda de mismo.

Actividades propias para el desarrollo del modelo que son necesarias para la puesta en marcha del proceso y fortalecer la cadena de suministros hasta lograr la satisfacción del cliente.

Entre las actividades resaltan:

- Revisión de cadena de suministros, maquinaria entre otros
- Proceso del sistema
- Capacitación constante
- Reducción de tiempo

### **Fuentes de ingreso**

Para determinar la entrada de ingresos corresponderán al tipo de trabajo a realizar, materia prima a utilizar en este caso refacciones. Para la asignación de precios podrían basarse en el siguiente aspecto:

- a) Condiciones del mercado
- b) Demanda del servicio o producto
- c) Comparación de precios en el mercado
- d) Hacer uso de la fijación de precios

En este punto es demasiado importante y a su vez crítico para poder generar algún flujo de efectivo, en dado caso que los ingresos sean bajos o negativos podríamos enfatizar en las estrategias externas como podrían ser las siguientes:

- Préstamo con algunas instituciones bancarias
- Crear nuevos negocios complementarios a la organización que le permitan el crecer a mediano plazo
- Reinvertir en alguna área vulnerable que pueda generar efectivo de manera rápida
- Ofertar los servicios a través de campañas publicitarias

## Recursos claves

Debemos tener bien identificado las fortalezas que existen dentro de la organización en este caso:

### a) *Físicos:*

- Distribución de las áreas: Conformada por los departamentos, recepción, sala de juntas, almacén de producto terminado.
- Maquinaria: Deberá contar con equipo especializado para cada área debido a que el proceso es preciso y tardado además de contar con la información actualizada para evitar desviaciones que causen impacto negativo en el servicio

### b) *Técnicos:* Habilidades y aptitudes que debe tener el personal, en base a los siguientes aspectos:

#### Tecnología:

- Conocimiento de la maquinaria que permitan agilizar el proceso
- Uso de las tics para captura de información
- Preparación de documentos y reportes
- Estrategias para resolución de problemas inmediatos
- Conocimiento preciso de las acciones a emprender en caso de alguna anomalía sin perder de vista los objetivos de la organización
- Planificación de las actividades para la simplificación de las tareas
- Visionario: Identificar las oportunidades del entorno. Que se adecuen a los cambios de la organización y sean factibles para encontrar solución óptima a las exigencias del mercado
- Analítico: comprensión de medidas y valores específicos,
- Responsable: actitud ejemplar en el trabajo, comprometido con el cumplimiento de metas y objetivos
- Orientado al aprendizaje: capacitación constante en todas las áreas que le competen dentro de la organización con carácter multidisciplinario

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

c) *Humanos*: Personal cualificado necesario para la ejecución de funciones de acuerdo al puesto asignado tomando en cuenta los servicios ofertados siendo un requisito primordial el conocimiento y habilidades correspondientes para cada área.

Es de gran importancia contar con la preparación adecuada buscar algunos mecanismos de captación de personal. Y vincular con algunas instituciones como bachilleratos con carreras técnicas, centros de capacitación enfocados al empleo entre otros.

d) *Financieros*: Que la empresa pueda generar efectivo para la adquisición equipo, insumos y maquinaria para el desarrollo de las actividades de cada una de sus áreas.

Se pueden obtener recursos a través de programas de apoyo gubernamental e instituciones como secretaria de economía, instituto emprendedor, y de algún fondo empresarial que fomente el desarrollo y crecimiento de las organizaciones.

e) *Tecnológicos*: A través del uso de Software especializado que permita el control adecuado de las actividades dentro de la empresa así como de sus procedimientos esto ayudara a la detección de problemas que puedan surgir durante el proceso.

Además de contar con la infraestructura adecuada para el funcionamiento de la misma como lo son:

- ✓ Equipos de computo
- ✓ Conexión a internet
- ✓ Soporte técnico
- ✓ Maquinaria y herramientas de calibración

## **Actividades clave**

Los recursos clave se caracterizan por estar relacionados con las actividades que deben ejecutarse, sin necesidad que haya puestos definidos. Este tipo de estructura es adecuada para cualquier MIPYME permitiendo la adopción de habilidades al personal.

### *A. Estructura Organizacional:*

Para realizar las actividades básicas de la empresa, administración y ventas, se considera deba existir al menos el personal como:

- Gerente general

Directivo de alto nivel encargado de la aplicación del proceso administrativo, dentro de la organización, además es fundamental para la toma de decisiones en alguna situación en particular.

- Jefe Administrativo.

Responsable de las tareas administrativas de la empresa así como de recursos humanos, enfocándose principalmente a la captación de personal, capacitación y en ocasiones apoyo a las labores de venta.

- Personal de venta

Responsable de la atención, captación y visita a clientes potenciales, de manera que pueda ofertar sus servicios brindando un servicio confiable y personalizado.

Una vez que el cliente haya solicitado un servicio o producto, es responsable de:

- Canalizar el trabajo al área del servicio requerido
- Relación con los clientes y usuarios
- Abastecer la cadena de suministros al área correspondiente según sea el servicio solicitado.

### *B. Personal operativo*

Responsables de la ejecución del proceso de rectificación según sea el servicio requerido por los clientes. Haciendo uso de herramientas tecnológicas, y contribuyendo a la mejora de habilidades operativas minimizando problemas. Para el desarrollo de los proyectos, es necesario contar con personal que realice las actividades de:

#### ➤ Mecánico

Responsable del diagnóstico, reparación y detección de problemas en los automóviles así como del armado de motores para entrega del servicio solicitado por el cliente.

#### ➤ Jefe de rectificadora

Responsable del área de proceso de rectificación y está encargado de la supervisión de cada área, así como brindar un servicio de calidad y siendo sus funciones principales las siguientes:

- Recepción y atención al cliente
- Diagnóstico y análisis de los componentes del motor
- Canalización al área correspondiente según sea el caso, llenando orden de servicio
- Priorización de funciones y evasión riesgos
- Diseño plan de trabajo
- Entrega del producto terminado
- Soporte técnico
- Seguimiento al cliente post-venta

#### ➤ Monoblocks

Encargado y operador de maquinaria sus principales tareas implican el rectificado y pulido de cilindros así como el corte en línea de los diferentes motores, cambio de bujes de árbol de levas, mantenimiento y limpieza a su equipo de trabajo, requisición de materiales y apoyo a las demás áreas.

#### ➤ Cabezas

Encargado y operador maquinaria sus actividades fundamentales son el cepillado, rectificado de válvulas y asientos, armado de cabezas, mantenimiento y limpieza de equipo y área de trabajo.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

- ▶ Bielas y pistones

Encargado y operador maquinaria ligera sus actividades esenciales son el desarmado de pistones y bielas, cambios de bujes, rectificado y armado de pistones, mantenimiento y limpieza, apoyo a las diferentes áreas.

- ▶ Cigüeñales

Encargado y operador de maquinaria alguna de sus actividades son el rectificado de centros y bielas, corte de cigüeñal, mantenimiento y limpieza de área de trabajo, apoyo a las diferentes áreas.

- ▶ Armado de motor

Encargado y responsable de la recolección de cada uno de los componentes del motor, funge como inspector de calidad antes de iniciar el armado y terminar el producto final, sus funciones son la preparación de herramientas, listado de componentes de motor, verificación de medidas y tolerancias, armado de motor y apoyo directo al maestro mecánico cuando se requiera.

- ▶ Encargado de clutch

Encargado y responsable de la reparación del sistema de embrague de los automóviles; sus funciones principales funciones son la recolección de componentes, diagnostico, rectificado del volante y prensa, empastado del diafragma y ajuste.

- ▶ Soldadura

Encargado y responsable de la operación de materiales inflamables a base de soldadura, sus actividades son el relleno de alguna pieza que requiera el uso de argón, micro-alambre o electrodo, rectificado de discos, tambores, extracción de casquillos y birlos, mantenimiento y limpieza a su maquinaria y área de trabajo.

- ▶ Chofer-Repartidor

Encargado de la búsqueda de prospectos, así como de la recolección de componentes de motor, entrega de refacciones y motores como servicio terminado, mantenimiento a las unidades automotoras, apoyo en área de diagnóstico.

Cada uno de estas de áreas deberá realizar las siguientes funciones:

- Revisión de orden de trabajo
- Inspección del componente a detalle para evitar re-trabajo y algún problema que no se haya detectado durante el diagnóstico.
- Medición de tolerancias con especificaciones del fabricante
- Requisición de insumos
- Inicio de proceso
- Terminado
- Entrega al área de recepción

Al finalizar se procede con la distribución de motores y refacciones según sea el caso previo a ello se debe consultar la orden de trabajo con el jefe de la rectificadora para determinar que componentes serán asignados a la ruta de transporte y cuáles serán recolectados en la empresa.

### **Asociaciones clave**

Son fundamentales en el modelo, porque sin ellas la organización no funcionaría y se tendrían problema muy seguido desde la cadena de suministros hasta el producto o servicio ofertado.

Se recomienda hacer uso de los 4 tipos de asociaciones:

- A. Coopetición
- B. Joint-ventures
- C. Alianzas estratégicas con empresas no competidoras
- D. Relación cliente-proveedor

Esta última debe ser la más sólida en cualquier organización ya que depende de manera directa con el proceso de adquisición de materiales, productos entre otros, si no se lleva una buena relación las posibilidades de encontrar buenos proveedores, clientes, u otro serán negativos y ya no habrá nuevas oportunidades de tener empatía con algún prospecto.

## **Estrategia**

Retomando la definición de estrategia, es la dirección que busca la empresa hacia la búsqueda de ventajas competitivas para ser rentable y sostenible determinando el rumbo de la misma, todo dependerá del tipo de estrategia a implementar o bien si forma parte de la planeación estratégica proyectada para realizar cambios, puede basarse en las siguientes variables:

- Posicionamiento en el mercado
- Oferta de servicios que aporten valor al producto
- Aprovechar las ventajas del cambio
- Uso de herramienta especializada
- Equipo de altamente capacitado en maquinaria logrando la satisfacción de la demanda
- Diversificación de servicios
- Descubrir oportunidades de negocios complementarios o con posibilidades de crecimiento
- Satisfacer necesidades de los clientes frecuentes
- Costos / Diferenciación frente a los competidores
- Orientación cada vez mayor al servicio y atención al cliente
- Herramientas tecnológicas o sistemas de información, que faciliten su uso a través de Software libre para monitorear sus procesos y tener mayor control, de la organización
- Control de la cadena de suministros de insumos requeridos para cumplir en tiempo y forma alguno de los servicios solicitados

## **Ventaja Competitiva**

Las ventajas competitivas se relacionan directamente con las estrategias que son indispensables como agentes de cambio e innovación para las organizaciones; que ayudan a fortalecerla internamente y los resultados se reflejan en el ambiente externo.

La utilización de nueva tecnología da garantía al cliente sobre la efectividad del proceso y a su vez los productos cuentan con un acabado de calidad debido a

que la maquinaria es altamente especializada para realizar trabajos de precisión.

El personal encargado para el manejo de estos aparatos deberá estar certificado y asegurarse que procedimiento es el adecuado de lo contrario la calidad de los servicios ira en decadencia causando un impacto negativo dentro de la organización y los competidores tomaran la delantera.

De esta propuesta se desprende el siguiente esquema que sintetiza, bajo la estructura del modelo de Bloques, la propuesta del Modelo de Negocio para MYPYMES proveedoras de servicios de rectificación.

## **CAPITULO VI: RESULTADOS ESPERADOS**

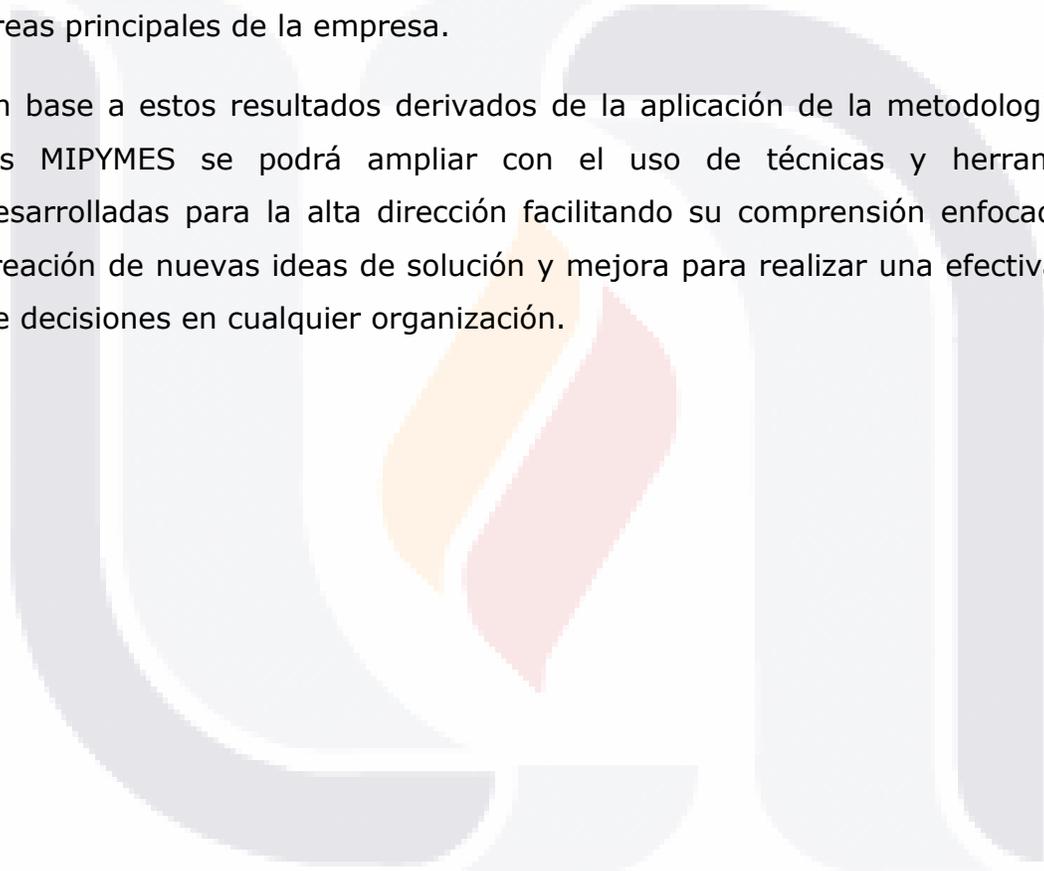
Como resultado de este proyecto se espera comprender y conocer que las razones por las cuales las empresas familiares tienen desconocimiento del modelo de negocio; esta metodología permitirá identificar los puntos débiles de la organización y visualizar las áreas de mejora para ayudar la creación de las estrategias competitivas en un corto y mediano plazo a través de un sistema de información diseñado para tener un control más estricto.

- *Áreas de trabajo:* Identificar las oportunidades para cada una de las áreas que le permitan incrementar la eficiencia y contribuir al cumplimiento de objetivos que conlleven a brindar servicios de calidad.
- *Personal:* Mejorar la productividad del personal a través de capacitaciones que le permitan adaptarse a las nuevas maquinarias y tendencias de los sistemas de información enfocado al trabajo en conjunto y sobre todo buscar la satisfacción de los clientes.
- *Organización:* Importancia de la implementación de las estrategias generadas para lograr mejores resultados que conduzcan a la empresa ser más rentable y competitiva sin olvidar la filosofía empresarial.

Buscar alternativas que permitan experimentar en la empresa diferentes modelos como un complemento de las estrategias generadas durante la investigación, conllevando a la participación del personal.

A corto plazo la aplicación de la metodología en diferentes empresas siendo un modelo de cambio en las empresas MIPYMES, familiares del país y posteriormente formular un instrumento que permita evaluar variables a través de indicadores clave haciendo uso de la tecnología en cada una de las áreas principales de la empresa.

En base a estos resultados derivados de la aplicación de la metodología para las MIPYMES se podrá ampliar con el uso de técnicas y herramientas desarrolladas para la alta dirección facilitando su comprensión enfocado a la creación de nuevas ideas de solución y mejora para realizar una efectiva toma de decisiones en cualquier organización.



**Tabla 9. Modelo de negocio generado para una empresa de rectificación automotriz**

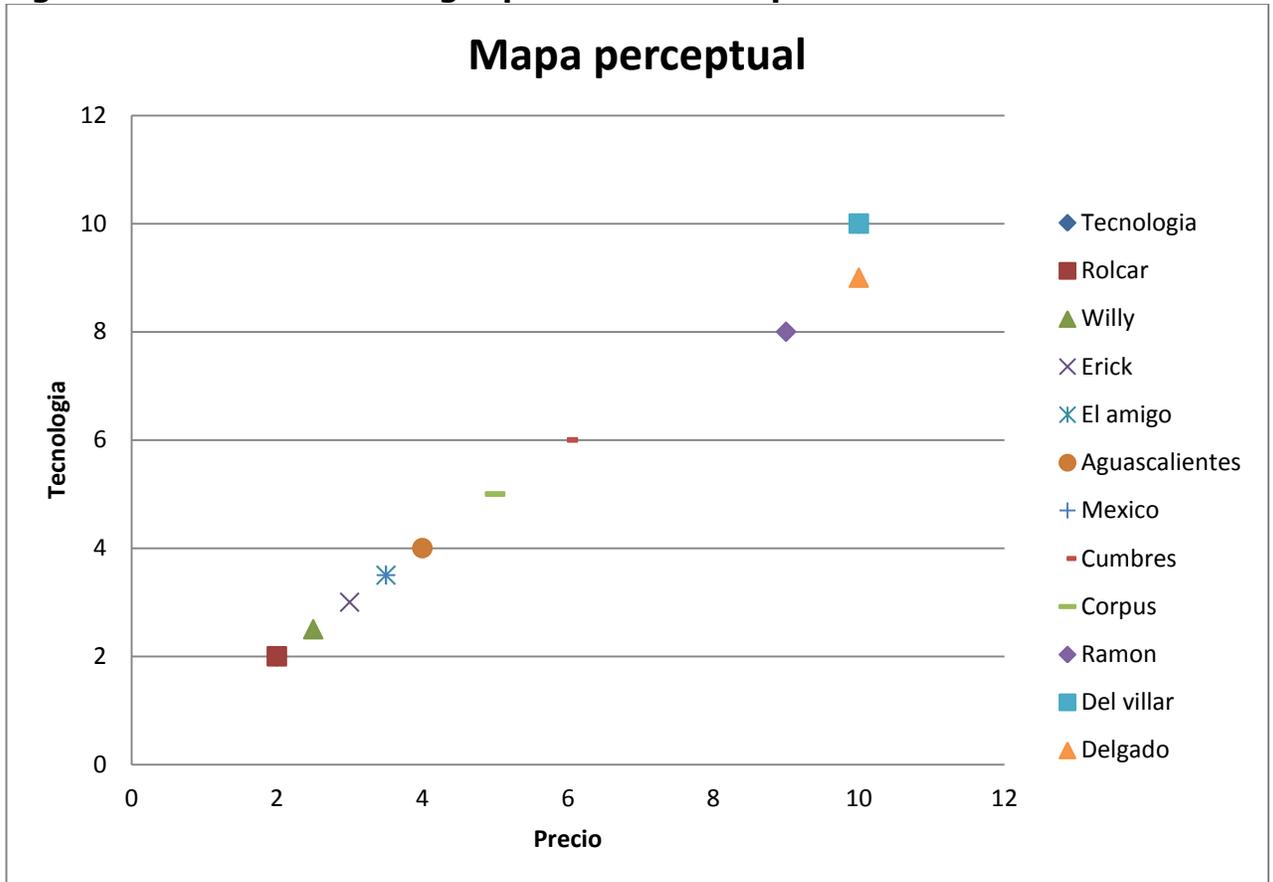
<b>Asociaciones clave</b>	<b>Actividades Clave</b>	<b>Propuesta de valor</b>	<b>Relación con los clientes</b>	<b>Segmento del mercado</b>
Proveedores	Proceso de promoción	Precio Tecnología Servicio Rapidez Garantía	Preventa Durante la producción del servicio Postventa Promoción	Talleres mecánicos  Clientes en general Rectificadoras pequeñas
Refaccionarias	Proceso de Proveeduría		Confianza	
Rectificadoras Pequeñas	Proceso de Rectificado		Largo plazo Seguridad Servicio Lealtad Calidad	
Talleres mecánicos	Proceso de atención al cliente			
Clientes	<b>Recursos clave</b> Refacciones Personal Instalaciones Maquinaria Personal Servicio Tecnología, Sistemas de Proveeduría		<b>Canales de distribución</b>  Servicio de recolección y entrega de motores, En la empresa, vía telefónica.	
<b>Estructura de costos</b>  Empleados, Tecnología-Maquinaria, Infraestructura Vehículos, Sistemas de información		<b>Fuentes de Ingresos</b>  Taller mecánico Servicio de rectificación Refacciones		

**Fuente: elaboración propia**

Con el diseño de este nuevo modelo la organización podrá hacer cambios muy acertados en toda su estructura que le permitan ir implementando alguna de las estrategias que se pretenden plantear en el corto plazo.

Basado en la propuesta de valor del modelo podemos obtener el siguiente resultado teniendo un amplio panorama de la competencia en el sector.

**Figura 11 Relación tecnología-precio de la competencia**



**Fuente: Elaboración propia**

En la siguiente tabla podemos apreciar el panorama de las pymes en el sector de la rectificación de motores automotrices basándonos en los atributos de la propuesta de valor (alta tecnología alta, precio medio) y se confirma que existe un área de oportunidad para generar una ventaja competitiva frente a las otras organizaciones.

La clasificación es la siguiente:

- De 0 a 3 Tecnología baja y precio bajo
- De 4 a 8 Tecnología media precio media
- De 8 a 10 tecnología alta y precio alto

Con esta información valiosa que nos muestra la gráfica se puede apreciar que existe un sesgo muy marcado presentando así una oportunidad para la organización donde podría generar una buena ventaja frente a los actores que intervienen en el sector, de igual manera se podrán realizar comparativos que ayudasen a identificar áreas de crecimiento y recurrir a la búsqueda de diferentes opciones que permitan la viabilidad del modelo negocio.

En síntesis con el objetivo de diseñar un modelo de negocio innovador para empresas MIPYMES, se ha llevado a cabo un análisis de profundo de las características, habilidades y competencias del personal con que debe contar la organización para que el modelo sea exitoso.

Se han identificado elementos clave necesarios para el modelo que se puedan adaptar y vayan acordes con lo que la empresa desea hacer, cabe resaltar que deben existir relaciones directa entre organización- proveedor con la finalidad de ajuste de los productos o servicios a las necesidades del cliente.

Este análisis da como resultado obtenido distintas perspectivas (clientes, proveedores) concretando en algunas características sencillas a la propuesta de valor del modelo.

Es útil implementar el uso de las tecnologías de información ya que facilita y permite a las empresas tener control de los procesos y/o ajustarlos a sus necesidades según se vayan presentando.

## **Aportaciones**

Con el diseño de este modelo, será a la base para los nuevos emprendedores o bien para los empresarios que tienen el deseo de mejorar y ofrecer mejores servicios que buscan la satisfacción de los clientes y no estar a la deriva frente a los problemas que se vayan generando sobre la marcha o periodo de vida de las organizaciones.

La instrumentación de un modelo de negocio implica la conformación de un equipo multidisciplinario, en este sentido y con metodologías de intervención (Investigación-Acción) es necesario realizar proyectos generando negocios para continuar evaluando los resultados de la aplicación de estas metodologías. Expertos diseñan la empresa y los emprendedores las operan.

## **Recomendaciones**

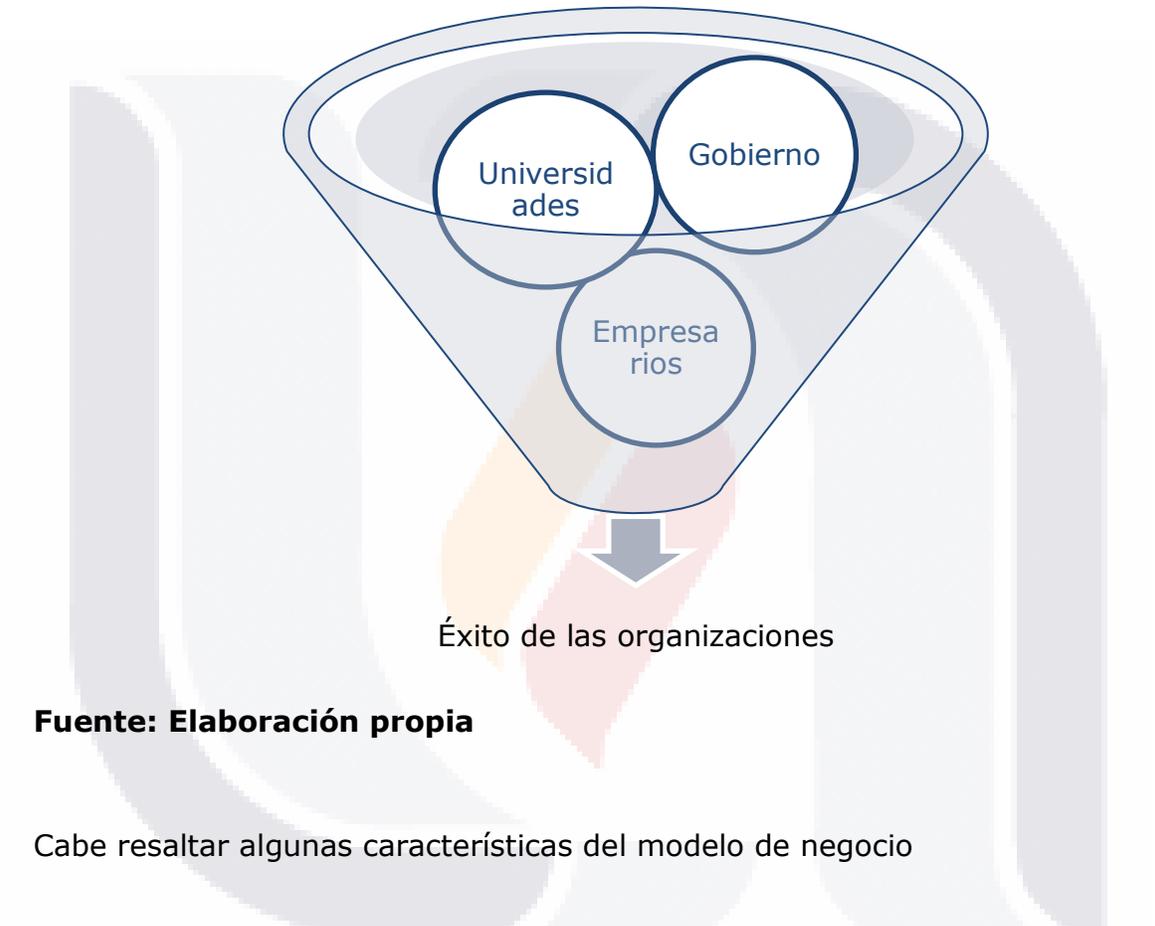
Como un plus para que los nuevos modelos de negocio en este caso, es la búsqueda de información de herramientas innovadoras que ayuden a las organizaciones a desenvolverse con facilidad en su entorno, para ello se debe crear un vínculo muy fuerte entre las instituciones educativas para que orienten a los directivos y transmitan sus conocimientos que los motiven a salir fuera del esquema tradicional.

Para el desarrollo del modelo propuesto mediante el uso de herramientas tecnológicas como el BPM (Business Process Management) ya que ofrece una solución completa, que abarca todo el ciclo de vida de un proceso de negocio: análisis, diseño, ejecución y monitoreo de los procesos.

Por último, lo más esencial para cualquier organización es obtención de recursos financieros a través de los diferentes programas que ofrece el gobierno a través de las convocatorias con los apoyos para las MIPYMES, en

dado caso si es lo contrario acudir a alguna unidad de negocios o institución bancaria que los puedan orientar para adquirir de una manera más fácil con tasas preferenciales que no impacten de manera negativa en los recursos de la empresa.

**Figura 12 Triple Hélice**



**Fuente: Elaboración propia**

Cabe resaltar algunas características del modelo de negocio

- ◆ La simplicidad permite el diseño, rediseñado, o adaptado de acuerdo a las necesidades de cada organización debido a los cambios imprevistos del entorno.
- ◆ La metodología es útil para poner en marcha la innovación, ayuda a la creación de nuevas unidades de negocio plasmándolas en un boceto, permite desarrollar, definir nuevas alternativas para la alta dirección donde pueda ser competitivo con nuevos modelos de negocio y marca una tendencia de estilo distinto para la gestión de las organizaciones.

- ◆ Se toman en cuenta una serie de variables relacionadas con el entorno y, por consiguiente es un agente de cambio, con un mayor grado de posibilidades de éxito.
- ◆ Al ser un modelo innovador, atractivo y su principal fundamento es a través de la propuesta de valor para sus clientes, la sociedad y sus accionistas deben participar directamente y lograr el cumplimiento de objetivos y metas establecidas.
- ◆ Cuando los servicios y/o productos no sean novedosos o atractivos para el mercado, tal vez diseño de los diferentes modelos y las estrategias elegidas para su implementación pueden ser interesantes para los clientes.

## **CONCLUSIONES**

Para que los empresarios alcancen el éxito, las MIPYMES que utilizan modelos de negocio se deben basar en la sencillez de su diseño y estructura, esto permite ajustarse fácilmente a los cambios y crecer según sea conveniente, sin alterar el funcionamiento de la organización ni las actividades de sus miembros que interactúan dentro de la misma.

La consolidación de los modelos de negocio en las organizaciones de nuestro país tendrá un crecimiento gradual debido a que esta metodología es nueva y la resistencia al cambio en las organizaciones es muy arraigada por parte de los empresarios que no tienen una visión hacia el futuro en los negocios.

El sector automotriz en el estado está en constante desarrollo y para las empresas dedicadas a este servicio podría ser una oportunidad para cada uno de ellos entiendo la esencia del modelo de negocio.

Para estas empresas deberá trabajar con el personal altamente calificado para el manejo de la nueva tecnología en su equipo de trabajo, de manera que se cumplan con las exigencias del cliente y, mediante el servicio de calidad se logre la satisfacción total del mismo.

Las MIPYMES constituidas bajo este nuevo modelo de negocio, serán una fuente importante en la generación de empleo, siempre y cuando se puedan crear pequeños ecosistemas donde se puedan crear alianzas entre los actores que están en el mercado satisfaciendo la demanda existente.

Con el modelo generado se podría comenzar con la segunda fase del proyecto que implicaría conocer un poco más de los siguientes elementos que complementarían el modelo de negocio.

Para dar seguimiento a esta etapa se requiere la participación de profesionales que contribuyan al diseño de las organizaciones plasmando sus conocimientos e ideas tomando cada uno de los elementos del modelo negocio.

1) Arquitectura perceptual

Es la construcción de todos los elementos en el modelo, para posicionar la propuesta de valor. Podríamos interpretarla como la imagen que se viene a la mente del consumidor cuando se dirige a una organización para solicitar sus servicios.

2) Arquitectura social

Capacidad de las organizaciones, filosofía empresarial, procesos de negocio, diseño de la organización de su estructura, comportamiento organizacional y lo más importante los recursos humanos.

**Tabla 10 arquitectura social**

MODELO DE NEGOCIO	VARIABLES A NIVEL ESTRUCTURA	VARIABLES A NIVEL GRUPO	VARIABLES A NIVEL INDIVIDUAL
RELACIONES ESTRATÉGICAS		Equipo de trabajo.  Poder y Política.  Toma de decisiones en grupo.	Aptitudes

ACTIVIDADES CLAVE	Estructura de la Organización.	Negociación.	
RECURSOS CLAVE		Equipos de trabajo.	Aptitudes (experiencia).
PROPUESTA DE VALOR	Estructura de la Organización.	Negociación.	
RELACIÓN CON EL CLIENTE	Cultura Organizacional.		Personalidad y Emociones
CANALES DE DISTRIBUCIÓN	Logística	Negociación.	
SEGMENTO DE MERCADO	Cultura Organizacional. Estructura y Diseño de la Organización.	Trabajo en equipo	
ESTRUCTURA DE COSTOS	Recursos con de la organización	Negociación. Poder y Política. Comunicación	
FLUJO DE INGRESOS	Actividades para la obtención de efectivo	Negociación Poder y Política.	

**Fuente: elaboración propia**

Dentro de este apartado, la empresa tiene desconocimiento absoluto del comportamiento organizacional y no es sólido que permita la integración de todo el personal para el cumplimiento de los objetivos y cumplir lo que establecido en la misión y visión, lo que se ha generado diversidad de problemas, como la rotación de personal, baja productividad, demora del trabajo.

Se muestra el diagrama de la estructura organizacional, pero todavía no se tiene bien definido, por lo que se está trabajando y tener más establecida la cultura organizacional de la empresa.

### 3) Arquitectura técnica

Se conforma con los sistemas de información y comunicaciones, requeridos en las áreas de trabajo que ayudan a facilitar los procesos dentro de la organización y también pueden contribuir a la búsqueda de las ventajas competitivas.

Se divide en tres recursos muy importantes para la organización, que son la base fundamental para el funcionamiento óptimo de sus procesos.

Actualmente la empresa no cuenta página electrónica y servicio de venta en línea a través de la web. Por lo que la mayoría de sus clientes y nuevos prospectos no pueden conocer la historia de la empresa, la diversidad de productos y servicios.

Esto limita a la organización en la captación de ingresos acciones su vez no pueden ampliar el mercado a través la comercialización por este medio que está en crecimiento.

Considero que la empresa no tiene bien definidas algunas de las áreas esenciales que permitan a los empleados contribuir con las metas y objetivos de la misma. Es necesario trabajar directamente con el gerente general o en su defecto el dueño para conocer y comprender estos aspectos.

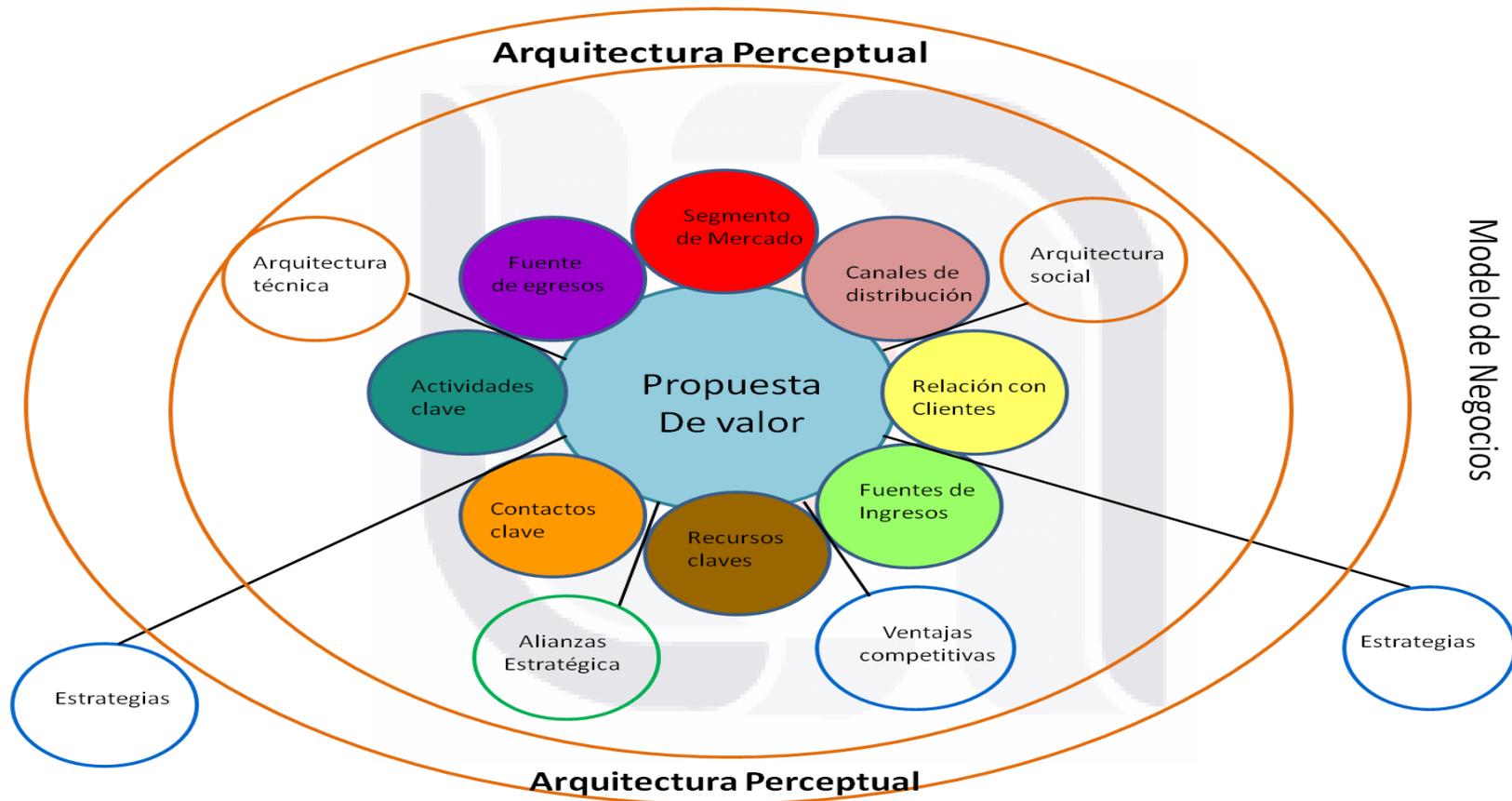
**Tabla 11 Arquitectura técnica**

Sistemas	Producción	Negocios electrónicos
Información	Maquinaria y Equipo	Internet
Técnicos	insumos	Equipos de computo
Mecánicos	válvulas	Redes
	Bielas	Soporte técnico
	Pistones	Sistemas de información
	Kits de distribución	Impresoras
	Buzos	
	Miscelánea	
	Refacciones en general balatas, aceites, bujías, filtro de gasolina, bombas de aceite, entre otros).	

**Fuente: Elaboración propia**

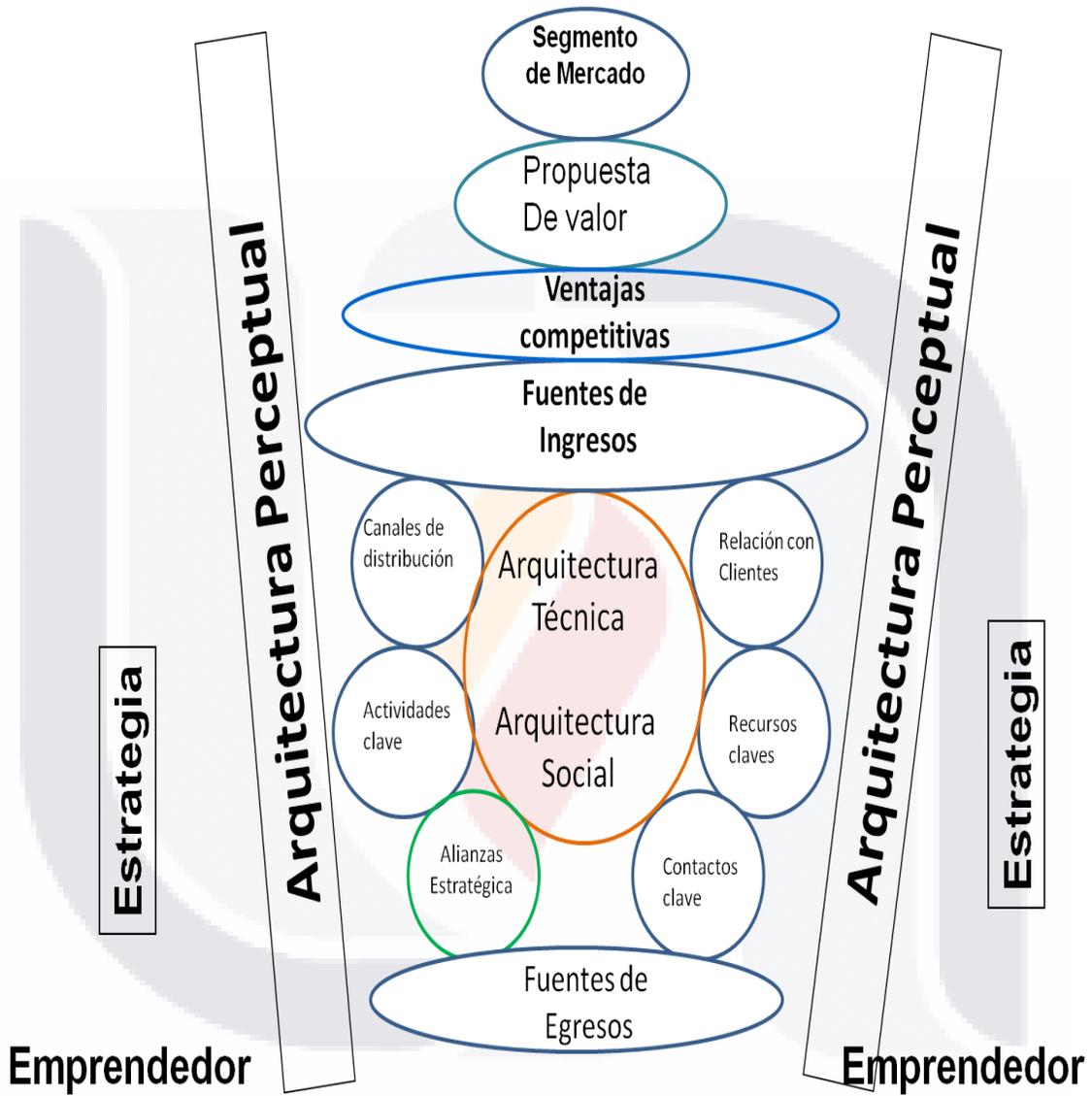
Con estos tres elementos más se podrían agregar al modelo de generando así otro nuevo esquema de modelo útil para los empresarios y emprendedores.

**Figura 13. Propuesta de Modelo de negocio de 14 bloques**



**Fuente: Elaboración propia.**

Figura 14 Modelo de Negocio para emprendedores con 14 bloques



Fuente: Elaboración propia

## GLOSARIO

### Actividades clave

Se van desarrollando con el paso del tiempo, el crecimiento de la misma hasta llegar a un grado de perfección total donde los errores sean minimos., 41

### Arquitectura perceptual

Es la construcción de todos los elementos en el modelo, para posicionar la propuesta de valor, 74

### Arquitectura social

Capacidad de las organizaciones, filosofía empresarial, procesos del negocio, diseño de la organización, de su estructura, comportamiento organizacional y lo más importante los recursos humanos, 74

### Arquitectura técnica

Se conforma con los sistemas de información y comunicaciones, requeridos en las áreas de trabajo que ayudan a facilitar los procesos dentro de la organización y también pueden contribuir a la búsqueda de las ventajas competitivas, 76

### Asociaciones clave

Son cada vez mas importantes y frecuentes para muchos modelos de negocio, como sabemos las empresas buscan y crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos que puedan tener un crecimiento idóneo o simplemente consolidarse en el mercado, 42

Canales de comunicación, distribución y venta

Establecen el contacto entre la empresa y los clientes, 39

Empresa familiar

Es una organización controlada y operada por los miembros de una familia desde una perspectiva diferente, digamos espiritual, dado que el corazón de las familias está en ellas., 19

Estrategia

Es la dirección que busca la empresa hacia búsqueda de ventajas competitivas para ser rentable y sostenible determinando el rumbo de la misma, 64

Estructura de costos

Describen los principales costos que se tienen al trabajar con un modelo de negocio determinado, 44

Fuentes de ingresos

Se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado., 40

Modelo de negocio

Es una representación concisa de como un conjunto interrelacionado de variables de decisión en las áreas de estrategia conjunta, la arquitectura y la economía son dirigidas a crear una ventaja competitiva en los mercados definidos., 25

#### Propuestas de valor

Son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado, 37

#### Recursos clave

Permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor para poder llegar a los mercados y establecer relaciones con segmentos de mercado percibiendo ingresos, 41

#### Relación con los clientes

Tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado, puede ser personal o automatizada., 39

#### Segmento del mercado

Definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa., 36

#### Ventajas competitivas

Se relacionan directamente con las estrategias que son indispensables como agentes de cambio e innovación para las organizaciones, 65

## BIBLIOGRAFIA

- AERA Engine Builders Association. (n.d.). Retrieved from AERA Engine Builders Association :  
<http://www.aera.org/>
- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business . *Strategic Management Journal*.
- Asociacion de rectificadores y reconstructores automotrices A.C. (n.d.). Retrieved from Asociacion de rectificadores y reconstructores automotrices A.C.: <http://www.arraac.org.mx/>
- Becerril, I. (2012, Enero 16). La mayoría de las empresas no sobrevive mas de 2 años. *El Financiero*, p. 1.
- Belausteguigoitia Rius, I. (2010). *Empresas Familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación* (Segunda ed.). Mexico DF: Mc Graw Hill.
- Bentancourt Enriquez, A. D., Arcos Moreno, S., Torres Vargas, A. E., & Olivares Bazan, L. D. (2012, Abril). Empresas Familiares. *Tlatemoani*.
- Business Models Inc. (2011, Marzo 20). Retrieved from <http://www.businessmodelsinc.com/easyjet-business-model-a-source-of-inspiration/>
- Cassadesus-Massanell, R., & Ricart, J. (2010). From strategy to business models and to tactics. *Long Range Planning*.
- Censos economicos (2009) Micro, pequeña, mediana y gran empresa: estratificación de los establecimientos. (2011). Aguascalientes : INEGI.
- Gutierrez Espinosa, E. (2011). Las TICs en la gestión de la empresa Familiar. *Empresas Familiares y Desarrollo Regional*, (p. 13). Tuxtla Gutierrez. Chiapas.
- Johnson, M., Christensen, C., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model . *Harvard Business Review*.
- Méndez, Á. (2010, Mayo 11). *Alianza Automotriz*. Retrieved from Alianza Automotriz:  
<http://www.alianzaautomotriz.com/innovacionytecnologia/rectificacion-de-motores-%C2%BFsector-en-evolucion/>

Miler, D., & Miller, L.-B. (2005). *Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses*. Cambridge: Mass. Harvard Business School Press.

Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: Toward an unified perspective. *Journal of Business Research*.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generacion de modelos de negocio*.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of AIS*(15).

Poza, E. J. (2005). *Empresas Familiares*.

Shafer, S. M., Smith, J. H., & Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business Horizons*, 48, 199-207.

*Sistema de Clasificacion industrial de america del Norte*. (2013). Aguascalientes: INEGI.

Sosa Sierra, M. d. (2009, Octubre). Resultados de la Revisión Heurística sobre Modelos de Negocios y Propuesta Metodológica desde un punto de vista Eclético, Holístico e Integral para definir y establecer los elementos que componen un modelo de negocios. *Contribuciones a la economía*.

Suhail Suarez, A., & Valdez Zuniga, J. R. (2010). Modelo de reingenieria administrativa en el sector automotriz de servicio con el uso de TI. *Observatorio de economia latinoamericana*(137).

Teece, D. J. (2010). Business Models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*.

Timmers, P. (1998). Business model for electronic markets. *Electronic markets*.

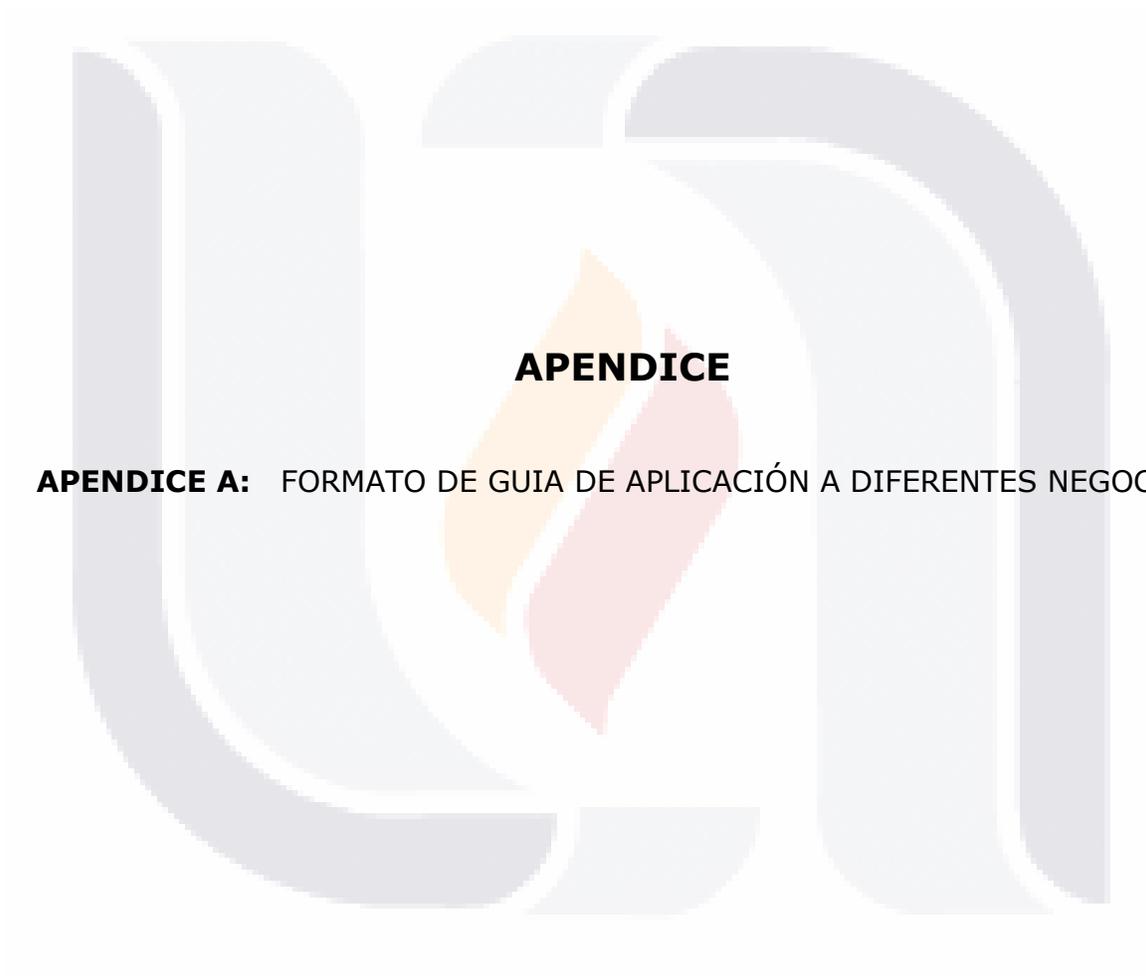
Vázquez, S. (2011, Septiembre 20). *Alianza Automotriz*. Retrieved from Alianza Automotriz: <http://www.alianzaautomotriz.com/alianzaconlosmecanicos/rectificacion-de-motores-renovarse-o-morir/>

Vázquez, S. (2013, Octubre 05). *Alianza Automotriz*. Retrieved from Alianza Automotriz: <http://www.alianzaautomotriz.com/innovacionytecnologia/avances-para-el-mercado-rectificador/>

Zott, C., & Amit, R. (2010). Designing your future business model: An activity system perspective. *Long range planning*.

Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*.





**APENDICE**

**APENDICE A:** FORMATO DE GUIA DE APLICACIÓN A DIFERENTES NEGOCIOS

## APENDICE A



**Maestría en Administración**  
**Área: Gestión de Organizaciones**

---

Instrumento de recolección de información. La finalidad de la guía estructurada tiene como objetivo conocer elementos que permitan la generación de un nuevo modelo negocio.

Modelo de negocio: Describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta a valor a través de la búsqueda para identificarlos elementos y las relaciones que existen dentro el negocio de una empresa u organización.

- A. Segmento de clientes: Diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa.
- B. Propuesta de valor: Conjunto de productos o servicios que crean valor para un segmento de mercado específico.
- C. Canales de distribución: son puntos de contacto con el cliente y como llegan a todo el segmento de mercado.
- D. Relación con los clientes: son los diferentes tipos de relaciones que establece la empresa con determinados segmentos de mercado.
- E. Fuentes de ingreso: Se refiere al flujo de caja que genera la empresa (efectivo) o bien que otro tipo de fuentes de ingresos podrían crear.
- F. Recursos clave: Son los activos más importantes para que la empresa funcione, pueden ser físicos, económicos, humanos, intelectuales; también pueden alquilarlos u obtenerlos de los socios clave.
- G. Actividades clave: Describen las actividades más importantes que debe emprender la empresa para operar, y pueden variar dependiendo el tipo de negocio.
- H. Asociaciones clave: Describen la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de la empresa, son necesarios para reducir riesgos o adquirir recursos.
- I. Estructura de costos: Describen los costos que se generan al trabajar dentro de la empresa. (costos fijos y costos variables) todo ello con la finalidad de reducir sus costos.

En base a la descripción anterior conteste lo siguiente:

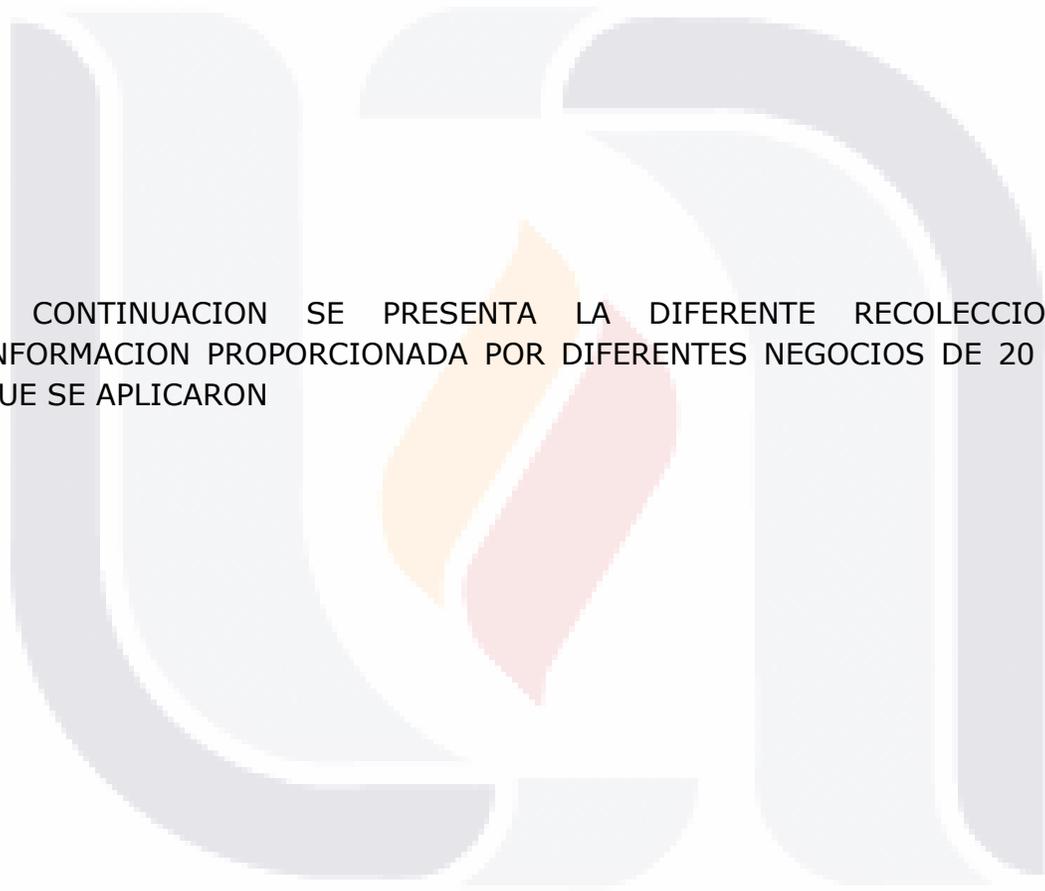
1. ¿Cuál es el cliente al que se debe orientar?
  
2. ¿Qué esperan sus clientes al contratar sus servicios?
  
3. ¿Qué atributos identifica y cuales busca el cliente?
  
4. ¿A través de qué medios se deben distribuir los servicios o productos?
  
5. ¿Cómo debe ser el seguimiento de sus clientes?
  
6. ¿Qué tipo de relación se debe crear al tener contacto directo con los clientes?
  
7. ¿Cuáles pueden ser las fuentes de ingresos?
  
8. ¿Cuáles son los recursos más importantes para generar la propuesta de valor?
  
9. ¿Cuáles son las actividades más importantes para generar la propuesta de valor?

10. ¿Qué asociaciones son importantes para generar la propuesta de valor?

11. ¿Qué atributos apoyaría estas asociaciones clave?

12. ¿Qué egresos son necesarios para generar la propuesta de valor?





A CONTINUACION SE PRESENTA LA DIFERENTE RECOLECCION DE INFORMACION PROPORCIONADA POR DIFERENTES NEGOCIOS DE 20 GUIAS QUE SE APLICARON

1. ¿Cuál es el cliente al que se debe orientar?

Principalmente talleres mecánicos

2. ¿Qué esperan sus clientes al contratar sus servicios?

Servicio, rapidez, calidad

3. ¿Qué atributos identifica y cuales busca el cliente?

Precio, Tecnología

4. ¿A través de qué medios se deben distribuir los servicios o productos?

Dentro de la empresa., servicio de recolección, medios informáticos

5. ¿Cómo debe ser el seguimiento de sus clientes?

Historial a través de llamadas telefónicas, mail, visitas

6. ¿Qué tipo de relación se debe crear al tener contacto directo con los clientes?

confianza a largo plazo, amistad, apoyo

7. ¿Cuáles pueden ser las fuentes de ingresos?

Servicio de asesoría especializada, venta de refacciones

8. ¿Cuáles son los recursos más importantes para generar la propuesta de valor?

Instalaciones, Maquinaria

9. ¿Cuáles son las actividades más importantes para generar la propuesta de valor?

Servicio al cliente, proveeduría.

10. ¿Qué asociaciones son importantes para generar la propuesta de valor?

Talleres mecánicos

11. ¿Qué atributos apoyarían estas asociaciones clave?

seguridad, lealtad.

12. ¿Qué egresos son necesarios para generar la propuesta de valor?

Maquinaria, vehículos, personal.

1. ¿Cuál es el cliente al que se debe orientar?

CLIENTES EN GENERAL QUE SOLICITEN ALGUN SERVICIO.

2. ¿Qué esperan sus clientes al contratar sus servicios?

TRABAJOS DE CALIDAD, PRECISION, ORDEN

3. ¿Qué atributos identifica y cuales busca el cliente?

RAPIDEZ, GARANTIA, PRECIO

4. ¿A través de qué medios se deben distribuir los servicios o productos?

EN LA EMPRESA, SERVICIO DE RECOLECCION DE MOTORES

5. ¿Cómo debe ser el seguimiento de sus clientes?

VIA TELEFONICA, VISITAS PERIODICAS

6. ¿Qué tipo de relación se debe crear al tener contacto directo con los clientes?

SERVICIO, CALIDAD, SEGURIDAD

7. ¿Cuáles pueden ser las fuentes de ingresos?

VENTA DE REFACCIONES, SERVICIOS DE ASESORIA

8. ¿Cuáles son los recursos más importantes para generar la propuesta de valor?

PERSONAL, SERVICIO Y TECNOLOGIA

9. ¿Cuáles son las actividades más importantes para generar la propuesta de valor?

ATENCION DEL SERVICIO Y PROCESO DE OPERACION

10. ¿Qué asociaciones son importantes para generar la propuesta de valor?

REFACCIONARIAS, TALLERES MECANICOS

11. ¿Qué atributos apoyarían estas asociaciones clave?

LEALTAD, CONFIANZA A LARGO PLAZO.

12. ¿Qué egresos son necesarios para generar la propuesta de valor?

EMPLEADOS, TECNOLOGIA, REFACCIONES

1. ¿Cuál es el cliente al que se debe orientar?

Rectificadoras pequeñas, talleres mecánicos y clientes

2. ¿Qué esperan sus clientes al contratar sus servicios?

Precio, Tecnología

3. ¿Qué atributos identifica y cuales busca el cliente?

Servicio, garantía

4. ¿A través de qué medios se deben distribuir los servicios o productos

Vía telefónica, en la misma empresa, servicio de recolección y entrega.

5. ¿Cómo debe ser el seguimiento de sus clientes?

Preventa, solicitud del servicio y postventa.

6. ¿Qué tipo de relación se debe crear al tener contacto directo con los clientes?

Seguridad, Amistad, servicio.

7. ¿Cuáles pueden ser las fuentes de ingresos?

Taller mecánico y venta de refacciones

8. ¿Cuáles son los recursos más importantes para generar la propuesta de valor?

Instalaciones, personal, maquinaria, refacciones

9. ¿Cuáles son las actividades más importantes para generar la propuesta de valor?

Proceso de rectificado y atención al cliente

10. ¿Qué asociaciones son importantes para generar la propuesta de valor?

Socios comerciales, talleres mecánicos, rectificadoras pequeñas

11. ¿Qué atributos apoyaría estas asociaciones clave?

Confianza, seguridad, lealtad

12. ¿Qué egresos son necesarios para generar la propuesta de valor?

Maquinaria, personal especializado, vehículos

1. ¿Cuál es el cliente al que se debe orientar?  
 - Al que requiera una reparación de motor o que cuente con un taller de servicios mecánicos.
2. ¿Qué esperan sus clientes al contratar sus servicios?  
 - Servicio, Atención, Calidad y Respuesta Pronto
3. ¿Qué atributos identifica y cuales busca el cliente?  
 - Calidad en el Trabajo, Tiempo de Entrega y Servicio
4. ¿A través de qué medios se deben distribuir los servicios o productos?  
 - Correo, Internet, Atención Personalizada, Trípticos
5. ¿Cómo debe ser el seguimiento de sus clientes?  
 - Por medio Telemarketing y Visitas Continuas
6. ¿Qué tipo de relación se debe crear al tener contacto directo con los clientes?  
 - De Confianza, Seriedad, Honestidad y Lealtad.
7. ¿Cuáles pueden ser las fuentes de ingresos?  
 - Trabajos de Mano de Obra y Venta de Refacciones
8. ¿Cuáles son los recursos más importantes para generar la propuesta de valor?  
 - Calidad en la Mano de Obra  
 - Maquinaria y Herramienta Efectiva  
 - Calidad y Servicio de Refacciones
9. ¿Cuáles son las actividades más importantes para generar la propuesta de valor?  
 - Atención Personalizado - Trabajo en Equipo  
 - Asesorías y Diagnósticos  
 - Servicios y Atención
10. ¿Qué asociaciones son importantes para generar la propuesta de valor?  
 - Con Proveedores  
 - Con Personal  
 - Directivos
11. ¿Qué atributos apoyaría estas asociaciones clave?  
 - Actitud, Responsabilidad, Honestidad, Lealtad y Compromiso
12. ¿Qué egresos son necesarios para generar la propuesta de valor?  
 - Mano de Obra  
 - Servicios  
 - Insumos  
 - Cursos de capacitación

1. ¿Cuál es el cliente al que se debe orientar?

Talleres Mecánicos

2. ¿Qué esperan sus clientes al contratar sus servicios?

Buen trabajo, servicio

3. ¿Qué atributos identifica y cuales busca el cliente?

Atención, Rapidez,

4. ¿A través de qué medios se deben distribuir los servicios o productos

Promociones paquetes de algún servicio en específico.

5. ¿Cómo debe ser el seguimiento de sus clientes?

A través de su historial del cliente o sugerencias

6. ¿Qué tipo de relación se debe crear al tener contacto directo con los clientes?

Confianza, seguridad y personalizada.

7. ¿Cuáles pueden ser las fuentes de ingresos?

Diferentes servicios que se generan en el proceso de rectificación

8. ¿Cuáles son los recursos más importantes para generar la propuesta de valor?

Herramientas de trabajo, personal, infraestructura

9. ¿Cuáles son las actividades mas importantes para generar la propuesta de valor?

Proceso de rectificación y armado de motores

10. ¿Qué asociaciones son importantes para generar la propuesta de valor?

Proveedores

11. ¿Qué atributos apoyaría estas asociaciones clave?

Calidad del material y solución de problemas

12. ¿Qué egresos son necesarios para generar la propuesta de valor?

Pago de nómina personal

Vehículos,

1. ¿Cuál es el cliente al que se debe orientar?

El Mecánico

2. ¿Qué esperan sus clientes al contratar sus servicios?

Servicio de Calidad Precio.

3. ¿Qué atributos identifica y cuales busca el cliente?

Trabajos Rápidos y bien con precio baja.

4. ¿A través de qué medios se deben distribuir los servicios o productos

Camionetas y Motos.

5. ¿Cómo debe ser el seguimiento de sus clientes?

telefonico y Historial

6. ¿Qué tipo de relación se debe crear al tener contacto directo con los clientes?

de amistad y lealtad

7. ¿Cuáles pueden ser las fuentes de ingresos?

Refaccionaria taller Mecanico Rectificador taller Soldadura  
Reconstruccion Clutch.

8. ¿Cuáles son los recursos más importantes para generar la propuesta de valor?

El Personal y Maquinaria

9. ¿Cuáles son las actividades más importantes para generar la propuesta de valor?

Atencion al cliente Imagen del Negocio Incremento de cl

10. ¿Qué asociaciones son importantes para generar la propuesta de valor?

ARRA, los Proveedores, ASOCIACIONES taller Me  
APSSA.

11. ¿Qué atributos apoyaría estas asociaciones clave?

Proveedores ya que tienen departamento tecnico.

12. ¿Qué egresos son necesarios para generar la propuesta de valor?

Maquinaria Estructura Sistemas Personal Vehiculos.

1. ¿Cuál es el cliente al que se debe orientar?  
A CUALQUIER PERSONA QUE REQUIERA ALGUN SERVICIO DE RECTIFICACION AUTOMOTRIZ QUE VENGA EN ALGUN VEHICULO MOTOR
2. ¿Qué esperan sus clientes al contratar sus servicios?  
EN RECIBIR UN SERVICIO ESPECIALIZADO DE ALTA CALIDAD  
PRECIO Y RAPIDEZ
3. ¿Qué atributos identifica y cuales busca el cliente?  
CALIDAD, TIEMPO DE ENTREGA, SERVICIO Y ATENCION PERSONALIZADA  
GARANTIA EN EL TRABAJO
4. ¿A través de qué medios se deben distribuir los servicios o productos  
PRINCIPALMENTE DE VISITAS A LOS DIFERENTES TALLERES MECANICOS  
FOLLETOS INFORMATIVOS, PAGINAS WEB
5. ¿Cómo debe ser el seguimiento de sus clientes?  
A TRAVES DE LLAMADAS TELEFONICAS, E-MAIL, VISITAS AL LUGAR DE TRABAJO, EN LA MISMA EMPRESA DURANTE LA SOLICITUD DE ALGUN SERVICIO
6. ¿Qué tipo de relación se debe crear al tener contacto directo con los clientes?  
DE CONFIANZA, HONESTA, LEALTAD, PERSONALIZADA,  
SEGURIDAD
7. ¿Cuáles pueden ser las fuentes de ingresos?  
VENTA DE REFACCIONES, ALGUNOS SERVICIOS COMPLEMENTARIOS AL PRECIO DE RECTIFICACION, TALLER MECANICO
8. ¿Cuáles son los recursos más importantes para generar la propuesta de valor?  
MAQUINARIA PARA REALIZAR EL TRABAJO  
PERSONAL  
INFRAESTRUCTURA  
CADENA DE SUMINISTROS
9. ¿Cuáles son las actividades mas importantes para generar la propuesta de valor?  
PROCESO DE RECTIFICADO  
ATENCION A CLIENTES  
PROCESO DE VENTA
10. ¿Qué asociaciones son importantes para generar la propuesta de valor?  
PROVEEDORES  
TALLERES DE SERVICIO AUTOMOTRIZ  
REFACCIONARIAS
11. ¿Qué atributos apoyaría estas asociaciones clave?  
SOLUCION DE PROBLEMAS TECNICOS  
DESABASTO DE ALGUNOS INSUMOS ESENCIALES  
ENTREGA DE TRABAJO
12. ¿Qué egresos son necesarios para generar la propuesta de valor?  
MANTENIMIENTO A MAQUINARIA, VEHICULOS  
PERSONAL  
TECNOLOGIA EN SISTEMAS DE INFORMACION  
SERVICIOS DE ALCA, LUZ, TELEFONO (INFRAESTRUCTURA)

1. ¿Cuál es el cliente al que se debe orientar?  
A toda persona que cuenta con un vehículo diesel gasolina, gas, o motores como motobombas, podadoras
2. ¿Qué esperan sus clientes al contratar sus servicios?  
Precio, Servicio y Calidad
3. ¿Qué atributos identifica y cuales busca el cliente?  
Calidad.
4. ¿A través de qué medios se deben distribuir los servicios o productos  
Sección Amarilla. Patrocinios.  
Publicidad.
5. ¿Cómo debe ser el seguimiento de sus clientes?  
• Hasta que el cliente este agame o/otrabajo.
6. ¿Qué tipo de relación se debe crear al tener contacto directo con los clientes?  
• Existe un contacto directo con el cliente o ya sea con el usuario
7. ¿Cuáles pueden ser las fuentes de ingresos?  
Existen Muchos Fuentes de ingreso para la empresa.
8. ¿Cuáles son los recursos más importantes para generar la propuesta de valor?  
Tu personal                      Calidad de Reparaciones  
La MAQUINARIA
9. ¿Cuáles son las actividades mas importantes para generar la propuesta de valor?  
Rectificación de Motores.
10. ¿Qué asociaciones son importantes para generar la propuesta de valor?  
Proveedores
11. ¿Qué atributos apoyaría estas asociaciones clave?  
Su calidad.
12. ¿Qué egresos son necesarios para generar la propuesta de valor?  
→ Inversión en Calidad.

1. ¿Cuál es el cliente al que se debe orientar?

Transportistas -> flotillas de camiones

2. ¿Qué esperan sus clientes al contratar sus servicios?

servicio y calidad

3. ¿Qué atributos identifica y cuales busca el cliente?

Atencion al cliente

4. ¿A través de qué medios se deben distribuir los servicios o productos

Visitas a clientes, tarjetas, recomendaciones

5. ¿Cómo debe ser el seguimiento de sus clientes?

llamadas a traves del historial

6. ¿Qué tipo de relación se debe crear al tener contacto directo con los clientes?

Personalizada

7. ¿Cuáles pueden ser las fuentes de ingresos?

servicio de rectificacion

8. ¿Cuáles son los recursos más importantes para generar la propuesta de valor?

Mano de obra, Maquinaria

9. ¿Cuáles son las actividades mas importantes para generar la propuesta de valor?

Rectificacion y proceso

10. ¿Qué asociaciones son importantes para generar la propuesta de valor?

No tiene asociaciones

11. ¿Qué atributos apoyaría estas asociaciones clave?

Ninguno.

12. ¿Qué egresos son necesarios para generar la propuesta de valor?

Insumos, herramientas, salario

1. ¿Cuál es el cliente al que se debe orientar?  
*Principalmente a los que necesitan alguna reparación mayor del motor de sus carros (cabeza o del medio motor).*
2. ¿Qué esperan sus clientes al contratar sus servicios?  
*Precisión, precio y honestidad*
3. ¿Qué atributos identifica y cuales busca el cliente?  
*Precio, rapidez y efectividad*
4. ¿A través de qué medios se deben distribuir los servicios o productos  
*Servicio a domicilio o través de vehículos propios de la empresa*
5. ¿Cómo debe ser el seguimiento de sus clientes?  
*Mediante visitas periódicas y llamadas telefónicas*
6. ¿Qué tipo de relación se debe crear al tener contacto directo con los clientes?  
*confianza, de asesoría y respeto*
7. ¿Cuáles pueden ser las fuentes de ingresos?  
*Reparaciones, certificaciones y trabajos a domicilio*
8. ¿Cuáles son los recursos más importantes para generar la propuesta de valor?  
*Maquinaria eficiente y novedosa, empleados calificados, instalaciones adecuadas, sueldo de reparaciones*
9. ¿Cuáles son las actividades mas importantes para generar la propuesta de valor?  
*atención al cliente, trabajos rápidos y eficientes, entregas a tiempo*
10. ¿Qué asociaciones son importantes para generar la propuesta de valor?  
*reparacionaria, certificadoras y clientes*
11. ¿Qué atributos apoyaría estas asociaciones clave?  
*seriedad, honestidad, entregar a tiempo los trabajos y costos reales*
12. ¿Qué egresos son necesarios para generar la propuesta de valor?  
*mantenimiento a maquinaria, sueldos, vehículos para recolección, personal de atención al público.*

1. ¿Cuál es el cliente al que se debe orientar?

USUARIOS DE VEHICULOS AUTOMOTORES QUE NECESITEN  
ALGUNA REPARACION DE MOTOR (PUBLICO GENERAL)

2. ¿Qué esperan sus clientes al contratar sus servicios?

TRABAJO BIEN HECHO Y RESPALDO AMPLIO

3. ¿Qué atributos identifica y cuales busca el cliente?

TECNOLOGIA, EXPERIENCIA, HONESTIDAD

4. ¿A través de qué medios se deben distribuir los servicios o productos

INVITACION, FOLLETOS INFORMATIVOS, A TRAVES DE VOCES (BOCA-BOCA)

5. ¿Cómo debe ser el seguimiento de sus clientes?

A TRAVES DE LLAMADAS TELEFONICA, BASE DE DATOS DE CLIENTES,

6. ¿Qué tipo de relación se debe crear al tener contacto directo con los clientes?

(CONFIANZA Y HONESTIDAD), CALIDAD DE

7. ¿Cuáles pueden ser las fuentes de ingresos?

TALLER MECANICO Y REFACCIONARIAS

8. ¿Cuáles son los recursos más importantes para generar la propuesta de valor?

CAPACITACION AL PERSONAL, SERVICIO DE ATENCION

9. ¿Cuáles son las actividades mas importantes para generar la propuesta de valor?

REFACCIONARIA, REPARACION DE MOTORES, VENTA

10. ¿Qué asociaciones son importantes para generar la propuesta de valor?

PROVEEDORES Y REFACCIONARIAS.

11. ¿Qué atributos apoyaría estas asociaciones clave?

DESBASTO DE REFACCIONES, PROBLEMAS TECNICOS (MANUALES)

12. ¿Qué egresos son necesarios para generar la propuesta de valor?

GASTOS FIJOS (EMPLEADOS), INSUMOS, VEHICULOS Y MAQUINARIA.

1. ¿Cuál es el cliente al que se debe orientar?

AGENCIAS Y CENTROS DE SERVICIOS AUTOMOTRICES.

2. ¿Qué esperan sus clientes al contratar sus servicios?

RAPIDEZ, TRABAJOS DE CALIDAD, EQUIPO DE PUNTA (TECNOLOGIA).

3. ¿Qué atributos identifica y cuales busca el cliente?

PRECIO, SERVICIO, RAPIDEZ.

4. ¿A través de qué medios se deben distribuir los servicios o productos

VIA TELEFONICA, EXPOSICIONES.

5. ¿Cómo debe ser el seguimiento de sus clientes?

VIA TELEFONICA

6. ¿Qué tipo de relación se debe crear al tener contacto directo con los clientes?

(CONFIANZA, LEALTAD, SERVIDAD).

7. ¿Cuáles pueden ser las fuentes de ingresos?

VENTA DE REFACCIONES, SERVICIO DE RECTIFICADO, ARMAJO MOTORES

8. ¿Cuáles son los recursos más importantes para generar la propuesta de valor?

EQUIPOS, INSTALACIONES Y REFACCIONES.

9. ¿Cuáles son las actividades mas importantes para generar la propuesta de valor?

RECTIFICACION, ATENCION A CLIENTE,

10. ¿Qué asociaciones son importantes para generar la propuesta de valor?

PROVEEDORES Y CLIENTES

11. ¿Qué atributos apoyaria estas asociaciones clave?

SOORTE TECNICO Y REFACCIONES

12. ¿Qué egresos son necesarios para generar la propuesta de valor?

VEHICULOS DE DEPARTO, SISTEMAS DE INFORMACION  
MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO.

1. ¿Cuál es el cliente al que se debe orientar?

Clientes particulares y empresas

2. ¿Qué esperan sus clientes al contratar sus servicios?

Principalmente honestidad

3. ¿Qué atributos identifica y cuales busca el cliente?

Honestidad, Rapidez, Limpieza

4. ¿A través de qué medios se deben distribuir los servicios o productos

Sólo dentro del taller

5. ¿Cómo debe ser el seguimiento de sus clientes?

Por llamadas telefónicas y correos electrónicos

6. ¿Qué tipo de relación se debe crear al tener contacto directo con los clientes?

Antes que nada respeto y confianza hacia nosotros

7. ¿Cuáles pueden ser las fuentes de ingresos?

Servicio mecánico

Venta de refacciones

8. ¿Cuáles son los recursos más importantes para generar la propuesta de valor?

La imagen, el personal y la calidad de mis productos

9. ¿Cuáles son las actividades mas importantes para generar la propuesta de valor?

Servicio al cliente y el buen trabajo a los autos.

10. ¿Qué asociaciones son importantes para generar la propuesta de valor?

Proveedores y Tipos de Refacciones

11. ¿Qué atributos apoyaría estas asociaciones clave?

A generar mejor garantía y mejorar precios.

12. ¿Qué egresos son necesarios para generar la propuesta de valor?

Renta local, luz, agua, teléfono y sueldos

1. ¿Cuál es el cliente al que se debe orientar?

A todo tipo de persona que requiera algún tipo de refacción.

2. ¿Qué esperan sus clientes al contratar sus servicios?

seguridad y confianza.

3. ¿Qué atributos identifica y cuales busca el cliente?

Precio, calidad en productos y servicio.

4. ¿A través de qué medios se deben distribuir los servicios o productos

catálogos, folletos.

5. ¿Cómo debe ser el seguimiento de sus clientes?

visitas al negocio, llamadas telefónicas

6. ¿Qué tipo de relación se debe crear al tener contacto directo con los clientes?

Amistad, confianza.

7. ¿Cuáles pueden ser las fuentes de ingresos?

ventas de refacciones

8. ¿Cuáles son los recursos más importantes para generar la propuesta de valor?

Refacciones, capital y personal

9. ¿Cuáles son las actividades mas importantes para generar la propuesta de valor?

Proceso de venta y atención al cliente

10. ¿Qué asociaciones son importantes para generar la propuesta de valor?

Proveedores, Refaccionarias, Talleres mecánicos

11. ¿Qué atributos apoyaría estas asociaciones clave?

surtido en refacciones, asesorías para resolver problemas.

12. ¿Qué egresos son necesarios para generar la propuesta de valor?

Personal, Refacciones, infraestructura,

1. ¿Cuál es el cliente al que se debe orientar?

TALLERES MECANICOS

2. ¿Qué esperan sus clientes al contratar sus servicios?

PROFESIONALISMO, TIEMPO DE ENTREGA, GARANTIA EFECTIVA.

3. ¿Qué atributos identifica y cuales busca el cliente?

BUEN SERVICIO, CALIDAD, ATENCION

4. ¿A través de qué medios se deben distribuir los servicios o productos

RECOMENDACION, REDES SOCIALES

5. ¿Cómo debe ser el seguimiento de sus clientes?

LLAMADAS, CORREOS ELECTRONICOS

6. ¿Qué tipo de relación se debe crear al tener contacto directo con los clientes?

CONFIANZA, SEGURIDAD, APOYO.

7. ¿Cuáles pueden ser las fuentes de ingresos?

ASESORIAS, TALLER DE SERVICIO

8. ¿Cuáles son los recursos más importantes para generar la propuesta de valor?

REPARACIONES, PERSONAL, INSTALACIONES

9. ¿Cuáles son las actividades más importantes para generar la propuesta de valor?

RELACION CON PROVEEDORES, PERSONAL DE COMPRAS

ATENCION Y COMUNICACION CON EL CLIENTE

10. ¿Qué asociaciones son importantes para generar la propuesta de valor?

SOCIOS COMERCIALES, TALLERES DE SERVICIO AUTOMOTRIZ  
DE ASOCIACION APSSA

11. ¿Qué atributos apoyaría estas asociaciones clave?

SOLUCION DE SITUACIONES DE RIESGO, ASESORIA DE DATOS  
TECNICOS MECANICOS COMO EN REPARACIONES

12. ¿Qué egresos son necesarios para generar la propuesta de valor?

NOMINA, SEGURIDAD SOCIAL, CREDITOS

1. ¿Cuál es el cliente al que se debe orientar?

LOS MECANICOS

2. ¿Qué esperan sus clientes al contratar sus servicios?

TRABAJOS DE CALIDAD, ATENCION AL CLIENTE, HONESTIDAD

3. ¿Qué atributos identifica y cuales busca el cliente?

SERVICIOS, PRECIO, ENTREGAS A TIEMPO.

4. ¿A través de qué medios se deben distribuir los servicios o productos

PUBLICIDAD, FOLLETOS, VISITAS

5. ¿Cómo debe ser el seguimiento de sus clientes?

LLAMADAS TELEFONICAS, VISITAS AL NEGOCIO.

6. ¿Qué tipo de relación se debe crear al tener contacto directo con los clientes?

CONFIANZA, AMISTAD, ENTENDIMIENTO

7. ¿Cuáles pueden ser las fuentes de ingresos?

SERVICIOS RELACIONADOS A LA MECANICA (REPARACIONES).

8. ¿Cuáles son los recursos más importantes para generar la propuesta de valor?

MAQUINARIA ACTUALIZADA, SISTEMAS INFORMACION PERSONAL

9. ¿Cuáles son las actividades mas importantes para generar la propuesta de valor?

SERVICIO DE RECTIFICACION BENEFICIO MECANICO - RECTIFICADOR

10. ¿Qué asociaciones son importantes para generar la propuesta de valor?

NO EXISTE IMPORTANCIA DE ASOCIACION DEBIDO A QUE MUCHAS DE LAS LEYES ES PERJUDICIAL PARA EL PROPIO TALLER.

11. ¿Qué atributos apoyaría estas asociaciones clave?

NINGUNO

12. ¿Qué egresos son necesarios para generar la propuesta de valor?

SUELDOS, LUZ, SEGURIDAD SOCIAL,

1. ¿Cuál es el cliente al que se debe orientar?

TALLERES MECANICOS

2. ¿Qué esperan sus clientes al contratar sus servicios?

CAUIDAD EN TRABAJO Y REFACCIONES, PRECIO, TIEMPO ENTREGA.

3. ¿Qué atributos identifica y cuales busca el cliente?

TECNOLOGIA, SERVICIO

4. ¿A través de qué medios se deben distribuir los servicios o productos

EMPRESA, ORDENES DE TRABAJO, RECOLECCION Y ENTREGA

5. ¿Cómo debe ser el seguimiento de sus clientes?

EN LA EMPRESA, LLAMADAS TELEFONICAS Y VISITAS

6. ¿Qué tipo de relación se debe crear al tener contacto directo con los clientes?

PROMOCION, LEALTAD, HONESTIDAD, CONFIANZA

7. ¿Cuáles pueden ser las fuentes de ingresos?

SERVICIO DE RECTIFICACION Y VENTA DE REFACCIONES

8. ¿Cuáles son los recursos más importantes para generar la propuesta de valor?

REFACCIONES, PERSONAL, INFRAESTRUCTURA.

9. ¿Cuáles son las actividades mas importantes para generar la propuesta de valor?

VENTAS, ATENCION AL CLIENTE Y PROCEO DE RECTIFICADO

10. ¿Qué asociaciones son importantes para generar la propuesta de valor?

REFACCIONARIAS, OTROS PROVEEDORES

11. ¿Qué atributos apoyaría estas asociaciones clave?

SEGURIDAD, CAUIDAD EN REFACCIONES

12. ¿Qué egresos son necesarios para generar la propuesta de valor?

INFRAESTRUCTURA, PERSONAL, SISTEMAS DE INFORMACION  
CREDITOS CON PROVEEDORES.

1. ¿Cuál es el cliente al que se debe orientar?

Talleres mecanicos y empresas grandes atención a flotillas.

2. ¿Qué esperan sus clientes al contratar sus servicios?

calidad, precio y buen servicio

3. ¿Qué atributos identifica y cuales busca el cliente?

Puntualidad, Trabajos de calidad, servicio.

4. ¿A través de qué medios se deben distribuir los servicios o productos

Redes sociales, Periodico, Eventos (patrocinios)

5. ¿Cómo debe ser el seguimiento de sus clientes?

llamadas telefonicas y visitas.

6. ¿Qué tipo de relación se debe crear al tener contacto directo con los clientes?

Amabilidad, comunicación, lealtad, Honradez.

7. ¿Cuáles pueden ser las fuentes de ingresos?

venta de refacciones, proceso de rectificado.

8. ¿Cuáles son los recursos más importantes para generar la propuesta de valor?

Mano de obra, maquinaria, servicio

9. ¿Cuáles son las actividades mas importantes para generar la propuesta de valor?

Desempeño optimo en las actividades, Revisión de cada proceso.

10. ¿Qué asociaciones son importantes para generar la propuesta de valor?

Proveedores de refacciones.

11. ¿Qué atributos apoyaría estas asociaciones clave?

Datos técnicos, precio y asesoría en las refacciones.

12. ¿Qué egresos son necesarios para generar la propuesta de valor?

Mano de obra, refacciones,

1. ¿Cuál es el cliente al que se debe orientar?  
Centros de servicio automotriz, personas que cuenten con algún vehículo motor que necesite algún tipo de reparación
2. ¿Qué esperan sus clientes al contratar sus servicios?  
Rapidez, Atención, garantía, Efectividad
3. ¿Qué atributos identifica y cuales busca el cliente?  
Precisión, Tecnología, calidad en el servicio
4. ¿A través de qué medios se deben distribuir los servicios o productos  
Servicio de recolección y entrega, folletos informativos, exposiciones
5. ¿Cómo debe ser el seguimiento de sus clientes?  
A través de llamadas telefónicas, e-mail, visitas al lugar de trabajo.
6. ¿Qué tipo de relación se debe crear al tener contacto directo con los clientes?  
calidad, Ganar - Ganar, Largo plazo, Honestidad
7. ¿Cuáles pueden ser las fuentes de ingresos?  
Compra - venta de refacciones, Trabajo de maquilas
8. ¿Cuáles son los recursos más importantes para generar la propuesta de valor?  
Infraestructura, logística, compras
9. ¿Cuáles son las actividades mas importantes para generar la propuesta de valor?  
Relaciones comerciales, Atención en el servicio, Almacén de refacciones y trabajos terminados
10. ¿Qué asociaciones son importantes para generar la propuesta de valor?  
Socios comerciales, refaccionarias
11. ¿Qué atributos apoyaría estas asociaciones clave?  
Orientación y asesoría de productos nuevos (maquinaria)
12. ¿Qué egresos son necesarios para generar la propuesta de valor?  
Maquinaria, personal, vehículos, sistemas de información

1. ¿Cuál es el cliente al que se debe orientar?

Talleres Mecánicos

2. ¿Qué esperan sus clientes al contratar sus servicios?

Trabajos de calidad, buen precio

3. ¿Qué atributos identifica y cuales busca el cliente?

Servicio, precio, rapidez

4. ¿A través de qué medios se deben distribuir los servicios o productos?

En la empresa, Recolección, Publicidad

5. ¿Cómo debe ser el seguimiento de sus clientes?

Contacto directo, llamadas telefónicas, visitas

6. ¿Qué tipo de relación se debe crear al tener contacto directo con los clientes?

Confianza, Empatía, Amistad

7. ¿Cuáles pueden ser las fuentes de ingresos?

venta de refacciones, servicio de rectificación

8. ¿Cuáles son los recursos más importantes para generar la propuesta de valor?

Empleados, Insumos, maquinaria

9. ¿Cuáles son las actividades más importantes para generar la propuesta de valor?

servicio al cliente, Rectificado, distribución de autopartes

10. ¿Qué asociaciones son importantes para generar la propuesta de valor?

Proveedores y Talleres mecánicos

11. ¿Qué atributos apoyarían estas asociaciones clave?

Refacciones - Abasto, solución de problemas

12. ¿Qué egresos son necesarios para generar la propuesta de valor?

Insumos, sistemas de información, empleados