



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL  
ESTADO DE MORELOS



FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA  
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES.

**“DESARROLLO DE UN MODELO DE NEGOCIO COMO ESTRATEGIA PARA  
LA GESTIÓN DE INFORMACIÓN Y TOMA DE DECISIONES EN UNA TIENDA  
DE UNA CADENA DE AUTOSERVICIO EN MORELOS”**

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES

PRESENTA:  
LIC. JAVIER ÁNGEL LAGUNAS OCAMPO

DIRECTOR DE TESIS:  
DR. MARTÍN GERARDO MARTÍNEZ RANGEL

CO-DIRECTORA DE TESIS:  
DRA. LUZ STELLA VALLEJO TRUJILLO

CUERNAVACA, MORELOS.

JUNIO 2019.

Cuernavaca, Morelos a 05 de Junio de 2019

### **CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA**

Yo, Javier Ángel Lagunas Ocampo, certifico que la Disertación titulada, “**DESARROLLO DE UN MODELO DE NEGOCIO COMO ESTRATEGIA PARA LA GESTIÓN DE INFORMACIÓN Y TOMA DE DECISIONES EN UNA TIENDA DE UNA CADENA DE AUTOSERVICIO EN MORELOS**” la cual presento como requisito para optar por el grado de Maestro en Administración de Organizaciones en la Facultad de Contaduría, Administración e Informática de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos en el país México, es el producto de mi labor investigativa.

Asimismo, doy fe de que este trabajo ha observado las normas establecidas en el Reglamento de la Universidad y del posgrado de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos para su realización.

Con lo anterior, deslindo a la institución de toda acción que genere plagios y asumo toda responsabilidad.



---

**Javier Ángel Lagunas Ocampo**  
**Matricula: 10009999**

## Contenido.

Resumen.....	I
Summary.....	II
Introducción .....	1
Capítulo 1.....	2
Planteamiento del problema.....	2
1.1 Antecedentes .....	3
1.2 Planteamiento del problema.....	8
1.3 Preguntas de investigación.....	9
1.4 Objetivos de investigación .....	9
1.4.1 Objetivo general .....	9
1.4.2 Objetivos específicos.....	9
1.5 Hipótesis .....	10
1.6 Justificación.....	11
1.7 Viabilidad.....	12
1.8 Alcances en la investigación.....	12
Capítulo 2. ....	13
Marco Teórico .....	13
2.1 Teorías de la organización .....	13
2.1.1 Teoría general de sistemas de Bertalanffy .....	14
2.1.2 Teoría de los negocios de Peter Drucker .....	17
2.2 La Organización .....	20
2.3 Modelo de negocio, definiciones y elementos.....	24
2.3.1 Modelo de negocio.....	24
2.3.2 Definiciones de modelo de negocio. ....	28
2.3.3 Elementos considerados en un modelo de negocio.....	34
2.4 Tipos de modelo de negocio planteados en literatura.....	38
2.4.1 Modelo de las cuatro cajas de Mark W. Johnson .....	38
2.4.2 Modelo de negocio STOF .....	40
2.4.2.1 Dominio de servicio. ....	41
2.4.2.2 Dominio Tecnológico.....	42
2.4.2.3 Dominio de organización .....	42

2.4.2.4 Dominio de finanzas .....	43
2.4.3 Modelado de información .....	45
2.4.4 Modelo de las cinco fuerzas .....	46
2.4.4.1 Poder de proveedores.....	46
2.4.4.2 Poder de compradores .....	47
2.4.4.3 Rivalidad competitiva .....	47
2.4.4.4 Amenaza de sustitución.....	47
2.4.4.5 Amenaza de nuevos participantes .....	47
2.4.5 Modelo de negocio de Hamel.....	49
2.4.6 Modelo de negocio Canvas .....	52
2.4.6.1 Segmentos de mercado.....	52
2.4.6.2 Propuesta de valor.....	53
2.4.6.3 Canales .....	53
2.4.6.4 Relaciones con clientes .....	53
2.4.6.5 Flujos de ingresos.....	54
2.4.6.6 Recursos clave.....	54
2.4.6.7 Actividades clave .....	54
2.4.6.8 Asociaciones clave o red de proveedores .....	54
2.4.6.9 Estructura de costo.....	54
Capítulo 3. ....	57
Metodología de la investigación.....	57
3.1 Propósito de la investigación .....	57
3.2 Entidad de análisis .....	58
3.3 Enfoque y diseño de la investigación.....	59
3.4 Participantes del estudio.....	61
3.5 Métodos de recolección de datos .....	63
3.5.1 Instrumento de recolección de datos .....	63
3.5.2 Técnica de observación .....	65
3.5.3 Diagnostico FODA .....	66
3.6 Análisis de datos .....	66
3.7 Confiabilidad y validez de la investigación.....	68
3.8 Proceso metodológico aplicado .....	68
Capítulo 4. ....	70

Análisis del modelo Canvas .....	70
4.1 Análisis de bloques del modelo Canvas .....	70
4.1.1 Interface de clientes.....	71
4.1.2 Valor sugerido.....	73
4.1.3 Medios de distribución.....	75
4.1.4 Relación con el cliente.....	76
4.1.5 Estructura de ingresos.....	78
4.1.6 Alianzas o asociaciones.....	80
4.1.7 Recursos y procesos clave.....	81
4.1.8 Estructura de costos .....	83
4.2 Análisis del entorno de una tienda de Autoservicio en Morelos .....	83
4.2.1 Aspecto político .....	85
4.2.2 Aspecto económico.....	85
4.2.3 Aspecto legal.....	86
4.2.4 Aspecto sociocultural.....	86
4.2.5 Aspecto ambiental.....	87
4.3 Competencia .....	87
Capítulo 5. ....	98
Conclusiones y Recomendaciones.....	98
5.1 Conclusiones y trabajos futuros.....	98
5.2 Limitaciones .....	102
5.3 Recomendaciones.....	103
Referencias. ....	105
Anexos .....	119
Anexo 1. Cuestionario respecto a modelo Canvas aplicado a participantes tienda de autoservicio. ....	119
Anexo 2. Modelo de negocio Canvas de Gerencia General. ....	120
Anexo 3. Modelo de negocio Canvas de Gerencia de Recursos Humanos. ....	121
Anexo 4. Modelo de negocio Canvas del Jefe de Cajas.....	122
Anexo 5. Modelo de negocio Canvas del Subgerente del Departamento de Carnes. ....	123
Anexo 6. Modelo de negocio Canvas del Jefe del Departamento de Caja General. ....	124
Anexo 7. Modelo de negocio Canvas del Subgerente del Departamento de Farmacia. ...	125
Anexo 8. Modelo de negocio Canvas de la Jefa de Limpieza. ....	126

Anexo 9. Modelo de negocio Canvas del Subgerente del Departamento de Abarrotes...	127
Anexo 10. Modelo de negocio Canvas del Subgerente del Departamento de Seguridad. .....	128
Anexo 11. Modelo de negocio Canvas del Subgerente del Departamento de Mariscos..	129
Anexo 12. Modelo de negocio Canvas del Subgerente del Departamento de Servicio a Domicilio. ....	130
Anexo 13. Modelo de negocio Canvas del Subgerente del Departamento de Lácteos....	131
Anexo 14. Modelo de negocio Canvas del Subgerente del Departamento de Salchichonería. ....	132
Anexo 15. Modelo de negocio Canvas del Subgerente del Departamento de Consumos Internos. ....	133
Anexo 16. Modelo de negocio Canvas del Subgerente del Departamento de Jugos. ....	134
Anexo 17. Modelo de negocio Canvas del Subgerente del Departamento de Repostería. .....	135
Anexo 18. Modelo de negocio Canvas del Subgerente del Departamento de Tortillería.	136
Anexo 19. Modelo de negocio Canvas del Subgerente del Departamento de Cocina. ....	137
Anexo 20. Modelo de negocio Canvas del Subgerente del Departamento de Abarrotes.	138
Anexo 21. Modelo Canvas.....	139
Anexo 22. Instrumento modelo de empatía. ....	140
Anexo 23. Carta permiso para realizar investigación. ....	141
Anexo 24. Reporte de observaciones del estudio.....	142
Lista de tablas.	
Tabla 1. Una visión general selectiva de las definiciones del modelo de negocio .....	29
Tabla 2. Categorías en un modelo de negocio.....	33
Tabla 3. Los Elementos de un Modelo de Negocio en Diferentes Estudios.....	37
Tabla 4. Análisis FODA de una Tienda de Autoservicio en Morelos.....	84

#### Lista de figuras.

Figura 1. Evolución concepto modelo de negocio .....	4
Figura 2. Modelo de cuatro cajas. ....	38
Figura 3. Modelo STOFF (FODA). ....	44
Figura 4. Modelo de las Cinco Fuerzas.....	49
Figura 5. Modelo Hamel.....	51
Figura 6. Modelo Canvas.....	55
Figura 7. Modelo Canvas de una Tienda de Autoservicio Ubicada en Morelos.. ....	70
Figura 8. Ubicación Geográfica de las Tiendas de Competencia de la Tienda de Estudio.	88
Figura 9. Modelo Canvas y Entorno Externo.....	101

## Lista de gráficas.

Gráfica 1. Preferencia de tiendas de autoservicio de los clientes de la tienda de estudio.	89
Gráfica 2. Segmentación de mercado de clientes por género de la tienda de estudio.....	90
Gráfica 3. Segmentación de mercado de clientes por edad de la tienda de estudio.....	91
Gráfica 4. Comentarios generales de lo que escucha el cliente de la tienda de estudio...	92
Gráfica 5. Comentarios generales de lo que piensa y siente el cliente de la tienda de estudio.....	93
Gráfica 6. Comentarios generales de lo que ven los clientes de a la tienda de estudio....	94
Gráfica 7. Comentarios generales de lo que dicen y hacen los clientes de la tienda de estudio.....	95
Gráfica 8. Comentarios generales de lo que frustra al cliente de a la tienda de estudio...	96
Gráfica 9. Comentarios generales de lo que motiva al cliente de la tienda de estudio. ....	97

## Resumen

Comprender lo que es un modelo de negocio e identificar los pilares que fundamentan y diferencian a las organizaciones respecto de otras se vuelve una opción de investigación viable para tener nuevos discernimientos al respecto, y para comprender de esta manera el dilema que enfrentan respecto a la necesidad de cambiar su arquitectura y funcionamiento tradicional. De tal manera, a medida que emergen nuevas praxis de negocio se vuelve indispensable idear y desarrollar nuevos modelos que sean totalmente desafiantes en ámbitos de innovación, logrando establecer una diferencia permanente en su evolución, sin olvidar, que los consumidores han desempeñado un papel trascendental de impacto, debido a sus nuevos hábitos y comportamientos de consumo. Por consecuencia, estos serán notables también en las propias sociedades. El propósito de la presente investigación se basó en develar la utilidad de analizar el modelo de negocio de una tienda perteneciente a una cadena de autoservicio en Morelos. La investigación estuvo delimitada a identificar los elementos que lo integran; cuyos resultados permitieron identificar nuevas prácticas, que a su vez se han podido perfeccionar mediante el uso de otros instrumentos de modelado.

En la investigación se estableció usar el modelo Canvas para lograr desarrollar el modelo de negocio en una empresa utilizada como estudio de caso. El modelo planteado sirve como un instrumento de encuesta mediante el cual la persona puede generar una respuesta más abierta respecto a la forma de operar de la organización, y en su momento cotejar como las respuestas pueden guiar a las personas a generar diversas hipótesis de cómo pueden mejorar la moción de valor y abarcar otro tipo de mercados de los ya prevaletentes, entre otras mejoras que se pueden visualizar con este. Claramente en dicho instrumento visual, implica que las personas puedan verificar si sus hipótesis pueden ayudarles a promover una rentabilidad más idónea en cuanto a sus capacidades de trabajo empleada.

Por lo tanto, analizar un modelo de negocio no se limita en la creatividad e innovaciones que pueden desarrollar las personas en una organización. El análisis de modelos de negocio contribuye a tener un discernimiento más comprensible de los aspectos básicos que deben considerar las personas en sus áreas de trabajo, para evitar cometer errores que les pueden generar fallas al momento de aplicar mejoras. Es un hecho real que no existe un modelo de negocio implementado para lograr el éxito en una tienda de autoservicio, pero si es necesario que los empleados que integran este, deban estar correctamente informados para coadyuvar en la aplicación de mejores resoluciones y pensamiento creativo, logrando reconocer áreas de oportunidad desde diferentes perspectivas que guíen y orienten su rumbo presente.

Palabras clave: Modelo de negocio, toma de decisiones, modelo Canvas, propuesta de valor.



## Summary

Understanding what is a business model and identifying the pillars that underpin each organization of other businesses is a viable research option that provides new insights about it and sheds light on the dilemma that a business faces regarding the need to change its traditional architecture and operation. Thus, as new praxes emerge in the business models, it becomes indispensable to devise and new, totally challenging and innovative models must be devised in order to establish a permanent difference in the evolution of the business. Also, it should not be forgotten that consumers have played a critical role impacting on the evolution of every organization, due to new consumption habits and behaviors. Consequently, the changes in shopping habits will be perceptible also in the companies themselves. The purpose of the present research is to show the utility of analyzing the business model of a store belonging to a self-service chain in Morelos. The research will be limited to identifying the elements that make up a business model, and the results will reveal the new practices that can be perfected by using modeling instruments.

In the research, the Canvas model was used for developing the business model of the company. In the proposed model, it serves as a survey instrument through which a person can generate a more open response regarding the way in which the organization operates, and, in due course, compare how the answers can guide decision-makers to generate different hypotheses of how they can improve the value movement and include other types of markets besides the currently prevalent ones, among other improvements that can be envisaged when using the Canvas model. Clearly, this visual instrument should enable their employees to verify whether their hypotheses can help them promote a more profitable performance in terms of their work capacity.

Therefore, the analysis of a business model is not limited to the creativity and innovations that people can develop in a corporation. Such analysis helps to attain a more comprehensible discernment of the basic aspects that the company must consider so as to avoid making mistakes that can generate failures when applying innovations. It is a fact that there is no business model whose implementation alone can guarantee success in a self-service store, but the people who make up a corporation need to be correctly informed in order to make decisions that can change the current direction of the company.

Key words: Business model, decision making, Canvas model, value proposition.

# Introducción

En la actualidad, la administración sigue siendo parte fundamental en cualquier organización; las entidades organizacionales buscan motivar a las personas mediante la coordinación, para encarar diversos retos de largo plazo, por lo cual, al motivar e inspirar a las personas se logran desarrollar sorprendentemente ambientes de trabajo más colaborativos y productivos. Generalmente los administradores que integran una organización interactúan dentro de un ambiente organizacional con una estructura sistemática definida (Daft, 2008). Por lo tanto, se ha podido decir que una organización tiene un modelo de negocio claramente constituido, el cual les ayuda a comprender, visualizar, comunicar, diseñar y compartir la razón de ser de un negocio basado en una realidad. Se debe entender como modelo de negocio, a la forma en que cada organización tiene la capacidad para describir las innovaciones e iniciativas de valor que ofrecen a sus clientes, permitiéndoles tener más competitividad que otras compañías; lo anterior se logra mediante un lenguaje claro que puede ser expresado en un lienzo, en el cual se pueden visualizar la concomitancias que predominan entre los diferentes niveles clave de una empresa; de este modo el emplear el lienzo Canvas, sirve como herramienta visual para establecer las propias debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas de un negocio (Osterwalder y Pigneur, 2011).

Los cambios drásticos en la evolución tecnológica están obligando a las organizaciones privadas a integrar novedades en sus recursos y forma de funcionar, como también nuevas técnicas en sus procesos productivos; por consecuencia, emergerán nuevos modelos de negocio cuando la organización adopta las innovaciones tecnológicas (Larrañaga y Molina, 2009). Por lo tanto que, para toda organización es fundamental estudiar de manera prevalente su modelo de negocio, para fijar estrategias que sean una preeminencia en sus operaciones al ofrecer más valor para clientes definidos y, por ende, establecer nuevos canales de distribución, como ha sido el caso de las tiendas virtuales, donde se busca que la tienda tradicional no logre replicar el modelo virtual (Torres-Vargas y López, 2014). Un modelo de negocio brinda la oportunidad a las organizaciones de conocer el valor económico que representa el producto o servicio que ofrecen en un mercado, por lo cual es necesario sacar provecho de las aptitudes de las personas para lograr un desarrollo y progreso organizacional. Por otra parte, un modelo de negocio puede ser disruptivo debido a los cambios que se pueden aplicar en una empresa, donde algunos puestos clave de la organización pueden ser oportunidades para los trabajadores, pero los cambios del entorno también pueden ser amenazas en determinados puestos, considerando que existen factores que no son posibles de controlar como: una competencia nacional o internacional, recesiones económicas, cambios drásticos en la demografía, factores políticos, entre otros aspectos que no son controlables por la organización (Clark, Osterwalder y Pigneur, 2012).

# Capítulo 1

## Planteamiento del problema.

El término modelo de negocio ha contribuido a comprender como las personas desarrollan valor en una organización de cualquier industria, por lo cual el proyecto de tesis está enfocado hacia la elaboración de un modelo de negocio para una empresa privada, y poder tener un discernimiento amplio respecto a la forma de cómo se gestionan los recursos de manera global en una empresa, el documento contendrá información de diversos autores con aportaciones referentes al modelado de negocios. En el proyecto se han explicado teorías y otros conocimientos específicos que sean claros para el lector, y poder conocer la relevancia de tener un modelo de negocio bien definido en una organización

El capítulo uno, contempla una breve introducción al tema de modelo de negocio, como también se describen los antecedentes existentes referentes al tema. Se identifica el problema de investigación, la justificación del proyecto, viabilidad, objetivos, alcance, y las limitaciones de la investigación. El capítulo dos, se desarrolló el estado del arte de la investigación, donde se plasmaron los fundamentos teóricos que dan validez al proyecto, por otra parte, se dan a conocer diversas aportaciones de varios investigadores, mediante una selección bibliográfica de datos específicos que fundamentan los temas relacionados a modelo de negocios. El capítulo tres, se describe la forma de abordar el problema, mediante una metodología de investigación científica cualitativa, que permite definir el éxito del proyecto. El capítulo cuatro, se describe el análisis de resultados con base en el instrumento aplicado para modelado de negocios. El capítulo cinco, señala las conclusiones, como también los trabajos futuros en el tema. Por último, se presenta la información bibliográfica y anexos del proyecto, permitiendo al lector discernir las publicaciones consultadas.

## 1.1 Antecedentes

La evolución de modelo de negocio puede ser difusa históricamente, es decir, la terminología puede encontrarse en diversos estudios, pero sin precisar una fecha específica de sus orígenes; por ejemplo, en la década de 1950, se pueden encontrar estudios de nuevos modelos de negocio basados en las innovaciones de marketing que eran necesarios administrarse y desarrollarse en empresas como Toyota y McDonald's. En la década de 1960 la compañía Wal-Mart continuó aplicando modelos de negocio con base a criterios de innovación; años más tarde otras compañías de distintos sectores productivos como Ebay, Starbucks, Netflix y Home Depot, comenzaron a identificar los beneficios de los modelos de negocio desde aspectos de innovación, reducción de costos y eficiencia, permitiendo tener mejorías en la calidad del producto o servicio y formas de trabajo empleados (Gorevaya y Khayrullina, 2015, p. 348).

A través de los años, las investigaciones relacionadas a modelo de negocios se han enriquecido al originarse nuevas conceptualizaciones y diversos puntos de vista. En la literatura moderna se han identificado cinco etapas. El modelo de negocio en su primer etapa se sugirieron definiciones y clasificaciones, para la segunda etapa con base en las decisiones sugeridas, se buscó identificar los elementos que integran el contexto de un modelo de negocio, inicialmente se consideran lista de compras; para la tercera etapa se consideró tener una idea más detallada de los componentes que son más visibles de acuerdo a la descripción del componente a involucrar, en la cuarta fase fue necesario modelar los componentes que habían sido identificados y conceptualizados, por consecuencia, al tener un modelo era necesario probar su validez para tener resultados y evaluarlos. En la última etapa se logra la aplicación del modelo en ciencias administrativas como de información. Por otra parte, investigaciones referentes a modelo de negocio siguen sujetas a debate, debido a las nuevas aportaciones que han surgido (Osterwalder, Pigneur y Tucci, 2005).

Como se ha descrito anteriormente, el tema abordado ha carecido de una definición propiamente aceptada, como también es desconocido la forma de cómo se insertó el término del mismo; la existencia de este pudo ser concebida desde diversos puntos de vista; debido a varios elementos y competencias que ha tenido cada organización a través de su trayectoria cronológica; para comprender la evolución del modelo de negocio se representa en la figura 1. El origen de modelo de negocio pudo ser entendido desde el concepto de lo que es un negocio, una estrategia, un modelo de ingresos económicos en otras formas; por lo cual, el mismo ha llegado a ser referido desde el diseño que tiene una empresa, como también de los procesos que se han hecho en una organización, al igual que las estrategias empresariales, e inclusive las suposiciones o declaraciones que se generaron en cada organización (El Sawy y Pereira, 2013).

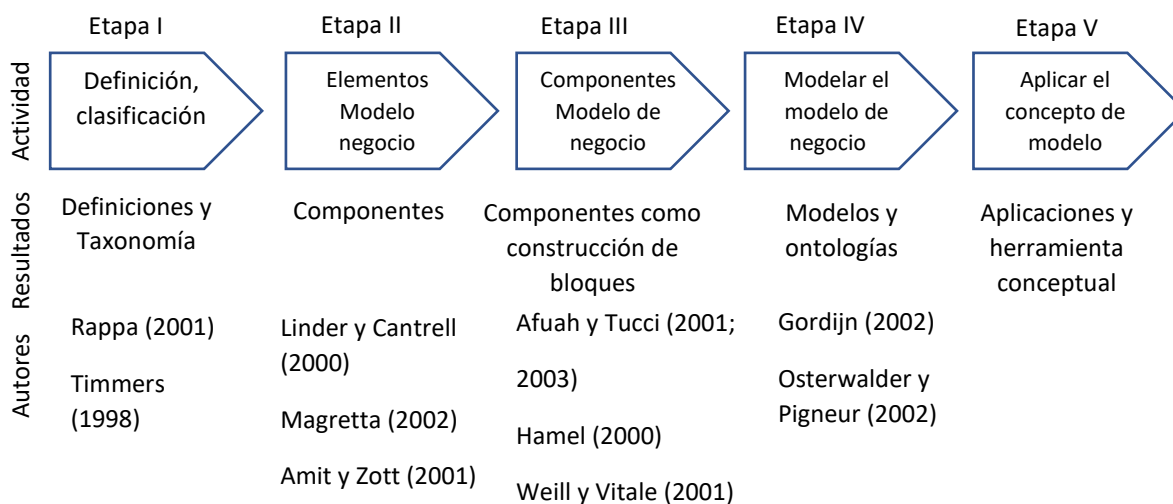


Figura 1. Evolución concepto modelo de negocio.

Fuente: Osterwalder, Pigneur, y Tucci, (2005, p.6).

Es muy claro que los avances tecnológicos cada vez tienen influencia más en el panorama competitivo, así como también tienen efecto en las estructuras de cualquier organización a nivel mundial o microempresa. La información anterior, ayuda a tener un entendimiento claro de lo que implica un modelo de negocio, es decir, el término modelo de negocio se ha enfocado en el análisis de las empresas, para de esta manera comprender que el concepto modelo de negocio involucra diseño, método, plan, arquitectura etc. Los modelos de negocio formados de modo adecuado pueden ser una herramienta estratégica de una organización; sin embargo, se pueden presentar problemas en un modelo como los siguientes:

- Suposiciones no probadas sobre condiciones futuras, en las cuales no se contemple un análisis adecuado de causa y efecto que no están bien fundadas o sean suposiciones hechas de manera ilógica, entre las que se destacan:

- Limitación en sugerencias estratégicas que logren perdurar a largo plazo, confusión en relación con la materialización de valor, lo cual puede afectar negativamente, cuando financieramente se busca un ingreso que generará valor, e Iniciativas de valor infructuosas, las cuales, al generar un valor, este continuara en el futuro sin considerar los cambios dinámicos que se puedan tener (El Sawy y Pereira, 2013).

Históricamente el modelo de negocio en la década de 1970 se orientó a cubrir las necesidades de la alta dirección en proyectos de gran escala, por lo cual, implicó que el modelo de negocio se percibiera como un instrumento que les permitiera a las personas mapear negocios, como también describir procesos y patrones de información, que contribuyeran a establecer nuevas formas de comunicación dentro de una organización (Bouwman, Haaker y De Vos, 2008). Por otra parte, las organizaciones consideraron el modelo de negocio como una ventaja, debido que les permitía conocer el camino que debían seguir en su medio ambiente externo, para cubrir las necesidades de un nicho de mercado elegido (Desmarteau, Saives y Holford, 2013). De esta manera, lograr definir dimensiones importantes en las que se analizará qué clientes debían satisfacerse, cuál era las necesidades de los clientes y qué tecnologías eran las idóneas a emplear a fin de ampliar el alcance del negocio y definir las regiones donde se establecerá el negocio (Desmarteau, Saives y Holford, 2013).

Las compañías que desean tener influencia en el futuro considerarán los desarrollos tecnológicos que pueden ser aplicados a recursos, seguridad, medio ambiente, tendencias sociales, entre otros. Es muy claro, que la ciencia en áreas de información cada vez tiene mayor influencia y provoca cambios en los modelos de negocios de cada organización; dichos cambios podrán ser observados en un periodo de tiempo a corto plazo, por lo cual, el número de procesos de la compañía podrá verse disminuido, como también podrá verse modificada la forma de interacción entre los clientes y las organizaciones (Gorevayaa y Khayrullinaa, 2015). Lo anterior involucra nuevas soluciones innovadoras ante las necesidades de los clientes (Gorevayaa y Khayrullinaa, 2015).

Antes de continuar se mostrarán algunas definiciones referentes al término modelo de negocio: “Un modelo de negocio consiste en cuatro elementos entrelazados y en forma conjunta para desarrollar y proveer valor” (Johnson, Christensen, y Kagermann, 2008 p. 3), permitiendo ser a una organización exitosa por haber generado una moción de valor que es apreciada por los clientes (Johnson, Christensen, y Kagermann, 2008 p. 52).

Baden-Fuller y Haefliger (2013, p. 1 ) definen: “El modelo de negocio como un sistema que permite resolver problemas referentes a la detección de necesidades de un consumidor”. Al involucrarse la organización con las necesidades que le demandan los clientes pueda monetizar el valor (Baden-Fuller y Haefliger, 2013).

El autor Timmers (1998, p. 1) define un modelo de negocios, como un “diseño arquitectónico compuesto por el producto, servicio y flujo de información, en el cual se incluye una reseña de diversas actividades comerciales y sus respectivos roles, así como también una explicación de los beneficios potenciales, y los ingresos que se tendrán”.

Acorde a los autores Casadesus y Heilbron (2015) de la universidad de Harvard, definen al modelo de negocio como la actividad humana en un mercado competitivo que se caracteriza por el intercambio de bienes y servicios, por modelo de negocio también describe al conjunto de personas, recursos, decisiones, valores, acciones y cualquier otro elemento necesario para conducir y sostener la actividad productiva en un negocio.

Un modelo de negocio también puede referirse a un instrumento, en el cual se pueden identificar diversos elementos, mediante los cuales se logre explicar la razón de ser de cómo funciona una organización, como también tener conocimiento cual es la conexión existente de los elementos y las aportaciones de valor que ofrecen tanto para la organización como para un cliente, de este modo también comprender si la moción de valor es lo suficientemente viable, respecto a los ingresos que se desean percibir como ganancias que puedan conducir a un progreso organizacional (Osterwalder, Pigneur y Tucci, 2005).

Otro aporte al modelo de negocio, es una moción universal a la teoría de los negocios, en la cual se recomienda integrar nuevas ideas e innovaciones revolucionarias para la organización; se debe recordar que una organización existe, debido a varias suposiciones que se generaron para expresar la lógica respecto lo que deben hacer, como debe ser la estructura, como desarrollar valor teniendo conocimiento de las necesidades de un cliente, como se desempeñan diversos procesos orientados al cliente, y los ingresos que permitirán retribuir a las personas por lo que hacen; los puntos anteriores han ayudado a comprender porque los líderes empresariales hacen las cosas sin éxito, todo esto debido a que no están alineados a una realidad, por lo cual, es muy común que algunas organizaciones presentan dicho problema. A medida que cambia la realidad, no se lograr afrontar los cambios en el entorno, y por ende se dificulta tener una ventaja que logre ser competitiva. Es un hecho que la realidad está definida por el mercado, una organización de éxito estudia los cambios de su entorno, y debe prestar mucha atención a dichos cambios y ajustar el negocio a las nuevas necesidades, en esos momentos debe identificar y desarrollar habilidades de competencia para prosperar a largo plazo, recordando que ningún negocio permanece estático. (Drucker, 1994).

La evolución del concepto de modelo de negocio se ha visto influido predominantemente por el desarrollo que se tienen en las sociedades, por consecuencia una organización al encontrar oportunidades de infraestructura fundamenta su existencia en la generación de valor, que pueda ser enfocado en mercados virtuales por ser una nueva fuente de ingresos que puede marcar la docencia en los mercados (Sakellariadis y Stiakakis, 2011).

Como resultado de los avances obtenidos en internet, se han podido generar nuevos modelos de negocio como los negocios electrónicos, comercio electrónico, mercados electrónicos, los cuales son negocios cuyo valor lo pueden generar digitalmente, permitiendo la prevalencia de ingeniosas formas de transacción para compradores, socios, vendedores entre otros que utilizan el potencial del Internet (Zott, Amit y Massa, 2011).

Con el paso del tiempo las organizaciones han visualizado varias metamorfosis en sus estructuras, por consecuencia, las sociedades en la cual una compañía ofrece sus productos y servicios también han sufrido cambios, por lo tanto, la realidad de una organización debe estar vinculada con su entorno, para poder seguir teniendo un desarrollo adecuado, sin dejar de lado las innovaciones tecnológicas que se presentan en una economía globalizada. Es decir que, una organización que no se limita en observar los cambios de su entorno, que contempla toda la información relevante y actualizada respecto a las demandas del mercado logrará tener nuevos aportes en la literatura respecto a la forma de comprender y analizar cómo abordar las necesidades en una sociedad, como también tendrá claro el rol de las personas que la integran para ser exitosa (Mayo, García y Kosberg, 2015).



## 1.2 Planteamiento del problema

En la actualidad, las personas que conforman la tienda de autoservicio de estudio no han considerado prescindible la importancia del análisis del modelo de negocio como constructo, por lo cual, al momento el personal desconoce las áreas que pueden proporcionar una oportunidad de éxito a la organización, por otra parte, la tienda de autoservicio no ha centrado sus actividades en la entrega de un valor extra, que les permita generar conocimientos de innovación en su forma de operar, como tampoco han tomado en cuenta los posibles problemas que pueden desarrollar sus clientes con el paso del tiempo.

De la información anterior, implica que cualquier problema que se presenta en los clientes y la misma tienda de autoservicio, al no existir un modelo que permita gestionar información, las complicaciones que se manifiestan pueden tener diversas formas de comprenderse por el personal de la empresa, tomando en cuenta que un problema puede tener una causa, e inclusive manifestarse en diversos síntomas recurrentes, por ende, no modelar información debidamente implicaría una pérdida de tiempo, al buscar implementar soluciones a problemas que no son rentables. En la tienda de estudio se ha detectado que no han logrado visualizar la situación actual del negocio, por ende, el personal se circunscribe en generar hipótesis sin ser validadas por el cliente o ellos mismos.

Por tal motivo, el personal también no tiene discernimiento si cuenta con información pertinente respecto a las tecnologías que puede utilizar como canales de distribución para tener una óptima relación con sus clientes, lo cual implica también verificar como son las coaliciones que ha desaprovechado el negocio, por no tener información que pueda estar respaldado por un modelo idóneo que les permita identificar con claridad la forma de aprovechar sus ingresos, costos, procesos y demás recursos. No contar con un análisis de modelo de negocio, puede influir en seguir ejecutando de manera mecánica prácticas que no generen valor para la organización, por ende, no se logren implementar alternativas que puedan ser más convenientes para la empresa y sus clientes.

Por lo tanto, se desconoce si es necesaria una reestructuración en los modelos administrativos prevalecientes, los cuales se tienen que analizar para su pronto cambio y adaptación a las nuevas demandas que prevalecen en los mercados, Además, se desconoce como la moción de valor puede ser creciente y perdurable en un mercado, con base en lo anterior, la tienda de autoservicio no ha considerado modelo alguno que le ofrezca un conocimiento, ideas, o conclusiones que le permitan gestionar información para la toma de decisiones. Cabe resaltar, en la presente investigación se han considerado las limitaciones que puede estar sujeta el presente proyecto.

### **1.3 Preguntas de investigación**

1. ¿Por qué es importante para una tienda de autoservicio conocer su modelo de negocio?
2. ¿Cómo podrían beneficiar los empleados de una tienda de autoservicio en Morelos al desarrollar un modelo de negocio mediante el uso del modelo Canvas?
3. ¿Qué información nueva aporta un modelo de negocio a una tienda de autoservicio?

### **1.4 Objetivos de investigación**

#### **1.4.1 Objetivo general**

Aplicar el modelo Canvas para proponer un modelo de gestión de información y toma de decisiones en una empresa de autoservicio en Morelos.

#### **1.4.2 Objetivos específicos**

1.4.2.1 Identificar los nueve bloques según el modelo Canvas en la tienda de autoservicio ubicada en Morelos.

1.4.2.2 Interpretar los resultados del modelo Canvas aplicado en la tienda de autoservicio ubicada en Morelos.

1.4.2.3 Proponer un modelo de gestión de información y toma de decisiones en una empresa de autoservicio en Morelos de acuerdo al modelo Canvas.

## **1.5 Hipótesis**

H0: Es viable identificar y aplicar el modelo de negocio Canvas en una tienda de autoservicio ubicada en Morelos, que coadyuve a evaluar la funcionalidad del negocio.

H1: No es viable identificar y aplicar el modelo de negocio Canvas en una tienda de autoservicio ubicada en Morelos, que coadyuve a evaluar la funcionalidad del negocio.

## 1.6 Justificación

El estudio de investigación fue viable, y se fundamentó debido que la organización de estudio no contaba con un modelo de negocio actualizado, como también no contaba con investigaciones referentes a modelado de negocio, por consiguiente, no se habían utilizado instrumentos que hayan permitido gestionar información para una toma de decisiones mediante un modelo. Además, fue imprescindible haber reflexionado escenarios de la globalización existente en el mercado que se ha desarrollado el negocio, como también se buscó dar a conocer las ventajas competitivas que implica el modelar un negocio, y lograr el desarrollo de nuevas alternativas estratégicas, que pueden ser aplicadas a la estructura, procesos y sistemas de una organización (Osterwalder y Pigneur, 2011).

Gestionar correctamente una organización con el fin de que sea competitiva, con el pasar del tiempo la organización está obligada a que los procesos sean optimizados, para que no haya desperdicios en sus recursos, así como dedicar esfuerzos hacia la innovación continua, por ello se ha impuesto la necesidad de que las organizaciones tengan bien diseñados sus respectivos modelos de negocio, y poder tener una comprensión legítima del valor que una organización ofrece a uno o varios segmentos de mercado en una sociedad, de este modo, poder esquematizar la arquitectura de la organización y su red de socios para desarrollar, distribuir, y aportar este valor a sus clientes, mientras se genera un flujo rentable y sostenible de ingresos (Ricart, 2009).

Así mismo, el trabajo de estudio se justificó por su implicación metodológica, debido que se empleará la herramienta modelo Canvas del Dr. Osterwalder, mediante la cual se consiguió determinar de manera breve y resumida la lógica de funcionar de una tienda de autoservicio, y lograr explicar los bloques contenidos en el modelo apegados a la realidad del negocio de estudio. Cabe recalcar, que el instrumento Canvas puede caracterizarse por tener una orientación y lenguaje muy distinto a un plan de negocios tradicional, por lo cual, los participantes en el escenario de estudio al llenar el instrumento tuvieron la oportunidad de plasmar y expresar un lenguaje de negocio actualizado (Türko, 2016).

## **1.7 Viabilidad**

El estudio de investigación fue viable, se contó con acceso a información primaria que se encontró disponible digitalmente en libros, journals etc. Por otro lado, se solicitó autorización para llevar a cabo la investigación en una tienda de autoservicio ubicada en Morelos (ver anexo 23), la cual no tenía estudios referentes a modelado de negocio, donde se acordó con el encargado de la tienda que la información obtenida no debe afectar o violar confidencialidad y anonimato de la organización (logotipos, nombres, sellos, etc). Con base en lo anterior, fue posible contar con la disposición y voluntad de varios empleados de distintos departamentos que integran la misma; así mismo, en la organización fue necesario establecer, si el negocio verdaderamente ha tenido una contribución en un valor agregado de funcionalidad o repercusión social en los productos o servicios que ha brindado a sus clientes. De hecho, durante la investigación se evitó causar perjuicios (mental, emocional etc.) hacia procesos, ambiente, empleados, clientes entre otros; logrando durante la misma que los participantes hayan generado un interés colectivo con en el estudio realizado. Por otra parte, en la presente investigación se utilizaron recursos económicos propios del averiguador, los cuales fueron contemplados para ser aplicados durante el periodo de tiempo comprendido de agosto 2017 a febrero 2019 para cumplir con el proyecto.

## **1.8 Alcances en la investigación**

Los alcances en la presente investigación, se buscó desarrollar uno o varios modelos de negocio, acorde a los diversos departamentos que integran una empresa de autoservicio, por lo cual, mediante dicha investigación se pudo tener un conocimiento amplio de como las personas interpretan un modelo de negocio hoy en día, de esta manera también conocer cuáles fueron los elementos clave a los que la empresa de estudio ha reservado más atención. Por lo tanto, para lograrlo se determinó usar la herramienta de modelo Canvas recomendado por el Dr. Osterwalder, y mediante dicho instrumento las personas consiguieron validar como el modelo de negocio permitió conocer cómo se han ajustado a una forma de trabajo que efectúan día con día, permitiendo obtener resultados que ayudaron a discernir como la empresa ha utilizado sus recursos, procesos, tecnologías, personas entre otros aspectos que han sido de novedad en la investigación. El estudio permitió adquirir nuevos conocimientos respecto a las estrategias que se han podido aplicar a un negocio, cuando se ha buscado conseguir los mejores beneficios y perdurar en uno o varios mercados.

## **Capítulo 2.**

### **Marco Teórico**

Para comprender un modelo de negocio es relevante conocer las nociones que se han expuesto en administración, como también es fundamental conocer las teorías que han contribuido a un entendimiento claro de un modelo de negocio. En este capítulo se describe de manera general lo que actualmente se ha conocido como organizaciones, y la relación existente con un modelo de negocio. Por lo cual, se han descrito algunos de los modelos sugeridos que ayudaron a comprender y, destacar el uso adecuado de todos los recursos organizacionales, como también conocer porque es trascendental la óptima ejecución de procesos indispensables para alcanzar el éxito. Cabe hacer mención que un modelo de negocio puede ser difícil o fácil de entender dependiendo de la propuesta de valor que se ha ofrecido en una industria determinada.

#### **2.1 Teorías de la organización**

Las teorías relacionadas a modelos de negocio han recibido poca atención, sin embargo, de las teorías existentes se tienen acercamientos en cuanto a la forma de unificar unidades de análisis. Las perspectivas teóricas que se han desarrollado han proyectado que no existe una teoría en particular que pueda explicar de manera concisa el potencial de una organización que pueda explicar la creación de valor. Por otra parte, los modelos de negocio se han construido con base en estrategias que están relacionadas con teorías tradicionales, las cuales pueden inclusive partir del valor estratégico en un sistema posicionado, donde se busca tener un modelo que involucre diversas elecciones que se han integrado en diversas teorías, Los modelos de negocios de manera implícita o explícita funcionan como un sistema de competencias, las cuales deben ser lo suficientemente competitivas para reflejarse en la cadena de valor (Morris, Schindehutte y Allen, 2005).

Los modelos de negocio por si mismos son inconexos debido que involucran cambios cuando se generan nuevas oportunidades de innovación en un segmento de mercado, por lo cual, buscar una teoría que se adecue respecto al valor prevaleciente puede representar una limitante, pero se pueden tener diversas teorías que destacan el interés de analizar cómo se conducen las organizaciones, principalmente cuando las tecnologías han tenido un papel relevante en cada empresa que se ha creado (Ceretta, Reis y Rocha, 2016).

Por consiguiente, de las teorías que se han desarrollado, en algunas se ha destacado la importancia de ser competitivas en su medio ambiente, pero la ventaja competitiva se destaca por lo que cada organización hace diferente frente a sus clientes, proveedores de suministros, cultura, cadena de valor, estructura organizacional, etc. En las cuales se incluyen las alternativas que son recomendables seguir frente a sus competidores (Hedman y Kalling, 2003).

Como se ha descrito en párrafos anteriores, las teorías respecto a modelo de negocios pueden variar dependiendo del enfoque que se haya decidido dar a la investigación, por lo cual, es necesario tomar en cuenta un acercamiento estratégico respecto a la estructura, y su forma de responder a las presiones del entorno, pero recordando que una organización no deja de tener participación en el mismo, debido que necesita conseguir una posición de mercado y nivel competitivo (Ammar y Ouakouak, 2015). Por lo tanto, la teoría de un modelo de negocio puede estar enfocada acorde a los elementos encontrados en el concepto, permitiendo tener una idea como se interrelacionan elementos, procesos o recursos para su correcta administración y una apropiada toma de decisiones (Mishra y Zachary, 2014).

### **2.1.1 Teoría general de sistemas de Bertalanffy**

Para el presente estudio, se ha precisado utilizar la teoría general de sistemas del biólogo austriaco Ludwing Von Bertalanffy, quien fue en 1954 uno de los principales fundadores y organizadores de la Sociedad de Sistemas Generales de Investigación. En la década de 1925-1926 el autor creó la teoría general de sistemas que fue respaldada desde una concepción organísmica que forma parte de las ciencias biológicas, a través de la cual se recalcó el énfasis de considerar un organismo como un todo o un sistema. Por consecuencia, se logró comprender como los objetivos esenciales de las ciencias biológicas contribuyeron a que se vislumbraran los principios de organización en sus distintos niveles que la integran, todo lo anterior desde un pensamiento o filosofía mecanicista orgánico. Además, los trabajos experimentales que se llevaron a cabo relacionados al metabolismo y crecimiento, se logró tener nuevos puntos de vista respecto a la teoría de sistemas abiertos. La teoría general de sistemas no debe ser confundida con teorías de cibernética o reingeniería puesto que sus raíces se remontan mucho tiempo atrás, sin tener relación a hardware militar u otras situaciones tecnológicas (Bertalanffy, 1976).

Por tal motivo, desde la perspectiva que un modelo de negocio ha sido reflexionado organizacionalmente como un sistema abierto que no puede permanecer aislado ni cerrado, se han considerado los discernimientos referentes a sistemas que el autor propuso en su teoría y se hizo una vinculación con la investigación, debido que la organización de estudio tiene interacción con su medio ambiente que lo rodea, primordialmente cuando esta busca proveer o captar valor de sus clientes.

La teoría general de sistemas se ha interpretado como un modelo de principios y nociones interrelacionados en el cual se buscó desembrollar la complejidad de las organizaciones, por lo cual, en el modelo que se describe en la metodología se pueden identificar como cada bloque productivo de una empresa tiene conexión directa con otros departamentos o bloques; al conocer las relaciones existentes entre los departamentos o bloques es posible generar mapeos para identificar qué áreas de la organización requieren ser actualizadas o mantenidas en el sistema. Debido que la teoría de sistemas es genérica puede aplicarse en diversos campos de estudio (Rivas, 2007).

Cabe recalcar que cada sistema puede tener limitaciones en su ambiente externo, pero el ambiente puede tener severos efectos en el sistema. Cada organización que ha buscado tener éxito debe fomentar en sus empleados que son la adición de un todo, donde debe existir retroalimentación dinámica a través de sus procesos que han ejecutado. Con base en lo anterior, las personas no actúan solas para alcanzar objetivos debido que se relacionan constantemente; permitiendo que las nuevas entidades empresariales surjan mediante la participación y cooperación de las propias personas. En la actualidad dichas entidades se han formado como sistemas cooperativos, permitiendo entender que cada sistema se encuentra constituido por subsistemas que tienen concomitancia con el medio ambiente que los rodea (Rivas, 2007).

Las organizaciones en la actualidad al ser consideradas un sistema abierto, pueden estar conformadas de tres partes, en la primera parte se consideran aquellos elementos en forma de insumos, que es referirse a información que es indispensable para el sistema organizacional, como de los recursos que serán transformados, en segunda parte están los procesos mediante los cuales se ejecutarán las actividades para tener un trabajo hecho, y en último lugar se encuentran los resultados, en el cual se ofrece un producto terminado o un servicio que satisface una necesidad de un cliente. Con base en lo anterior, se ha podido notar que una organización tiene interacción con su ambiente al tener elementos de entrada y salida en la propia organización. Es necesario recordar que el ambiente de una empresa puede ser impredecible al igual que los competidores que tenga esta, por lo cual, los cambios que se puedan tener en el ambiente pueden influir



directa o indirectamente en el sistema de una organización, por ende, sea necesario ajustar las metas de la empresa a la realidad que enfrentan (Bertalanffy, 1976).

En la teoría de sistemas aplicado a modelos de negocio, se ha podido notar que las personas no actúan de manera independiente, y tienen interacción contributiva con sus esfuerzos productivos; por tal motivo, las distintas áreas de una empresa consideran que la información es crucial para dar sentido a un modelo de negocio eficaz, y cada subsistema que integra la empresa debe proporcionar modelos útiles y transferirlos entre los subsistemas existentes para evitar analogías erróneas que impidan el desarrollo de otras áreas. Cada organización como sistema se ha distinguido por las especializaciones que deben tomar en cuenta para una ejecución de procesos novedosos, dando lugar a nuevos modelos racionales que involucran las tendencias de los mercados en una sociedad. De esta manera una organización fundará sus decisiones con relación a los modelos que se generan dentro del sistema organizacional con límites fijados. Una organización que analiza su sistema de modelo de negocio fijará controles para corregir los sistemas o métodos de trabajo y sus recursos, para tener capacidad de respuesta eficiente ante posibles riesgos que representen una conminación para la organización, y por ende, es necesario planear mejoras organizacionales y analizar con detalle las áreas que pueden generar mayor rentabilidad (Rodríguez y Arnold 1990).

Una organización como sistema, y dependiendo del modelo de negocio que se haya definido, debe tener cuidado en no deteriorar el modelo de negocio o conducirlo de manera errónea hacia una desorganización; en estos casos, cada área de la empresa debe de tener un balance en todos sus recursos y lograr un equilibrio. Es muy claro que la teoría de sistemas proporciona una apertura para otras teorías cuando se desea investigar una compañía y todo lo que puede englobar. Además, La teoría general de sistemas permite el modelado y análisis de problemas organizacionales desde un enfoque de integración, y poder identificar los subsistemas que presentan problemas ante posibles cambios, como también los comportamientos que pueden incidir en la estructura y funcionamiento (Fuente y Robledo, 2008).

La teoría de sistemas aplicada a las nuevas entidades empresariales, no se limita a conocer las partes que integran las mismas, también involucra los comportamientos que tienen con su entorno, y la habilidad de alinearse en ambientes sociales, políticos, económicos, entre otros; por lo cual, una organización depende de la respuesta dinámica que pueda tener hacia su ambiente, generando ajustes que permitan tener prosperidad y cumplir la misión de la empresa. De esta manera, el ambiente externo y todo lo que sucede dentro de la organización es muy importante cuando se tiene en mente una meta u objetivo a lograr.

Las organizaciones y los departamentos que la integran se han considerado como un sistema abierto, debido que han sido integrados por diversos subsistemas que tienen un efecto en su entorno. Cabe destacar que cada sistema organizacional ha establecido limitaciones y flexibilidad respecto a otros sistemas que interactúan con este; generándose en cada sistema estructuras, regulaciones, valores, entre otros aspectos. Con base a lo anterior, cada sistema genera una retroalimentación que coadyuva a determinar componentes clave de control que sirven en la planeación a largo plazo (Macías y Vidal, 2002, p.269).

### **2.1.2 Teoría de los negocios de Peter Drucker**

Para el modelo de negocio de una tienda de autoservicio, se consideró imprescindible abordar la teoría de negocios del austriaco Peter Ferdinand Drucker, quien ha sido reconocido por sus escritos y contribuciones prácticas de consultoría, las cuales desde enfoques filosóficos han permitido tener una mejor comprensión y gestión de las entidades empresariales modernas. Con base en lo anterior, la presente teoría coadyuvó a brindar fundamento teórico al estudio, porque se ha logrado reconocer como las organizaciones lo largo de su historia han desarrollado una teoría de negocios propia, la cual tiene que modificarse debido a las necesidades que surgen en el entorno, De esta manera, las aportaciones del autor contribuyeron hacia un entendimiento adecuado respecto como toda organización ha requerido el desarrollo de clientes que les permita seguir posicionados en una cadena de valor con una teoría de negocios sólida. De acuerdo con Peter Drucker (1994), en un modelo de negocio se han contemplado las suposiciones que una compañía ha hecho referente a la forma de realizar sus actividades y lograr apropiarse de más ingresos económicos, al igual que identificar clientes, competencia, así como el analizar la ventaja de las tecnologías y su posible adopción y aportaciones que se pueden alcanzar entre otros aspectos. La teoría de los negocios de Drucker ha tenido la premisa que absolutamente cada organización, tiene una teoría del negocio independientemente de ser un negocio o no.

El preguntarse "que hacer" es una de varias interrogantes que deben plantearse en una organización, tanto a nivel privado como gubernamental. Algunas empresas han disfrutado del éxito, pero también se han encontrado en situaciones de estancamiento o frustración y con varias dificultades, conduciéndolos a una crisis que aparenta ser incontrolable; sin embargo, el origen de las crisis en las empresas, no se debe a que las cosas se realicen de modo indebido, ni siquiera que se lleven a cabo las labores de manera deficiente, en realidad varias organizaciones ejecutan bien sus procesos en la mayoría de los casos, pero lamentablemente se desempeñan de modo improductivo o infructuoso.

La información anterior, implica que las suposiciones sobre las cuales estas fueron construidas ya no concuerdan con la realidad de su entorno, por tal motivo, las suposiciones describen la conducta de una organización, y por ende ayuda en la toma de decisiones respecto a qué no hacer y qué actividades son fortuitas a efectuar. Cabe recordar, que las suposiciones están en concomitancia con los mercados, como también a la identificación de clientes, a los valores y conductas de los mismos clientes. Otro aspecto es la tecnología y la dinámica operativa que esta tiene, al determinar las ventajas y desventajas en una organización, como también identificar los beneficios económicos al usar tecnología de vanguardia. Cuando una organización que ha sido exitosa durante varios años enfrenta dificultades, es común que las personas busquen culpar a otros por situaciones de arrogancia, de indolencia, de complacencia e inclusive de burocracia; la respuesta para las situaciones antes descritas puede ser positiva, debido que las suposiciones del negocio no fueron reguladas correctamente. Por otra parte, cuando una organización que ha sido exitosa en un sector productivo comienza a experimentar procesos de declive en su funcionamiento, se debe principalmente a que su teoría de negocio ya no es frecuente y funcional en un mercado.

Para comprender la teoría de negocios de cada empresa, es necesario conocer la misión de una organización y determinar hacia donde conduce sus esfuerzos, de esta manera poder tener un entendimiento claro respecto a los clientes que son su objetivo. Al conocer los clientes potenciales, es posible ofrecer la moción de valor que sea de utilidad para estos, así mismo el consumidor pueda tener mayor conocimiento respecto a lo que la organización le puede ofrecer, lo cual puede traducirse en prestigio, costo accesible, respuesta inmediata entre otros. Con base en lo anterior, la organización puede tener una retroalimentación de afinidad con la opinión del cliente, y generar los planes que le permitan mejorar la propuesta de valor que ofrece, y pueda ser reflejada en mejores ganancias a largo plazo, como verificar si es necesario descubrir un nuevo segmento de mercado.

En la teoría de negocios se ha hecho necesario hacer énfasis, que cada organización debe tener compromiso para enfrentar toda realidad que se presenta en los mercados. De hecho, las realidades que asumen las organizaciones pueden ser distintas a las condiciones actuales que predominan en un mercado; lo anterior involucra cambios, los cuales deben estar reflejados en la teoría de negocios de cada empresa, de otra manera no existiría una lógica coherente respecto a lo que hace un negocio. Como se ha descrito en párrafos anteriores, la teoría de negocio se ha conformado por los supuestos que tiene la empresa respecto al entorno, en los supuestos de la empresa es conviviente tomar en cuenta a la tecnología y sus usos por parte del consumidor, como también verificar la ventaja que tiene la tecnología en diferentes mercados de consumo, que le permitan a la empresa su modificar su estructura en caso de ser indispensable, y seguir ofreciendo una moción de valor innovadora a los diversos segmentos de mercado inmersos en una sociedad más avasalladora.

Por otra parte, los supuestos que tiene una empresa con relación a la misión, estos tienen que ser descritos de manera clara y evitar alardear de atributos que no son la razón de ser del negocio, lo cual ha implicado tener una visualización correcta en relación con las capacidades que son indispensables para lograr la misión, esto conlleva que todas las áreas de la organización contribuyan con procesos bien establecidos para ser únicos en un mercado definido. La información anterior parece algo simple de aplicar, pero requiere de tiempo, experimentación, compromiso entre otros aspectos. Para lograr tener una teoría de negocio idónea y válida, una organización debe reconocer que su teoría de negocio está determinada por el mercado en el que se desenvuelve; por lo cual, los supuestos tienen que ser reconocidos por todos los integrantes de la organización, y los supuestos estarán a prueba considerando los cambios prevaletentes de su entorno. Las organizaciones que indagan como mantener una ventaja competitiva y tener éxito, observarán con cuidado y determinarán con precisión lo que un cliente estará dispuesto a pagar en el presente y un futuro cercano, para ajustar sus procesos de negocio si las demandas del cliente lo ameritan.

Las organizaciones que actualizan sus sistemas de información pueden permanecer en el mercado por mucho más tiempo que otros; sin embargo, una empresa puede verse afectada cuando su teoría de negocio se vuelve obsoleta, lo anterior sucede cuando la compañía ha alcanzado sus objetivos originales, o puede suceder al momento que la empresa logra tener un desenvolvimiento y progreso repentino, y por ende un éxito inesperado. Para los casos antes descritos, se deben tomar acciones preventivas para evitar un futuro desequilibrio organizacional. Entre las medidas preventivas a considerar por parte de la empresa, en primer lugar, es necesario verificar si la misión cumplirá las expectativas de los clientes en un futuro, logrando que los productos o servicios que ofrece la empresa sigan teniendo liderazgo en un segmento de mercado, sin tener preocupación de los acontecimientos que se manifiesten en el entorno. Como segunda medida preventiva se encuentra el cliente, del cuál debe considerar el comportamiento que tiene en un mercado, no considerar las necesidades del cliente y de un mercado, puede perjudicar tanto la posición de mercado que tiene un producto o servicio al igual que la existencia de la empresa. Por lo tanto, se necesita de información oportuna como de toma de decisiones firmes y acciones responsables.

Una organización que está apegada a su realidad puede perfeccionar capacidades e inclusive de transformar su realidad y convertirla en una oportunidad de negocio que le retribuya mayores ganancias, por lo cual, toda organización que busca ser líder en uno o varios mercados requiere estar atenta a los cambios que ocurren en su entorno, para desarrollar planes competitivos que puedan prosperar a largo plazo. Por lo tanto, las organizaciones que han contemplado los cambios del entorno deben actuar con cautela y analizar con precaución como orientar los objetivos con base en las suposiciones que permitan el éxito o fracaso.

En la actualidad la ciencia y tecnología se han desarrollado rápidamente, teniendo gran influencia en las teorías de negocios de las empresas, por lo cual, las innovaciones organizacionales deben ser rápidas para evitar que la competencia gane terreno; de esta manera las empresas observen como los consumidores adoptan y usan las tecnologías para satisfacer ciertas necesidades en su vida diaria; por consiguiente, una empresa defina una suposición con base en la tecnología que le proporcione retribuciones, pero sin olvidar las limitaciones que pueda tener al desarrollar una innovación tecnológica. Es muy probables que muchas compañías conocen su teoría de negocio a la perfección; sin embargo, cuántas organizaciones verdaderamente no han perdurado por no conocer su teoría de negocio (Drucker, 1994).

## **2.2 La Organización**

Las organizaciones se han caracterizado por tener universalidad en su forma de administrarse sin importar su localidad y tamaño que puedan tener. De este modo, cada organización ha contemplado diversos elementos para cumplir sus metas, claramente lo anterior se ha logrado mediante acuerdos que han hecho las organizaciones y las personas que laboran en estas, para desempeñar una actividad específica que les permita lograr objetivos colectivos. De hecho, cada organización tiene una estructura en la cual se describe el funcionamiento de esta, los elementos que la componen, como también las funciones que se deben desempeñar en cada elemento y como se interrelacionan dentro de un sistema formal, en el cual se establecen formas de autoridad, comunicación, liderazgo, etc. (Robbins y Coulter, 2010, p. 14).

Los establecimientos empresariales han estado conformadas por mente de obra, los cuáles buscan tener mecanismos de coordinación en la producción de un producto o servicio que ofrece una compañía, para lograr tener una interacción, coordinación y cooperación eficiente que es necesaria en una división del trabajo definida en la propia estructura de la organización, con la finalidad de lograr objetivos de manera congregada, en vez de lograrlos de manera aislada, de este manera las personas ejecuten sus actividades acorde las jerarquías de autoridad establecidas (Chiavenato, 2006).

Una organización tiene atributos que la distinguen, en primer lugar, la integran talento humano que son capaces de comunicarse entre sí, en segundo lugar, se destaca la disposición de las personas para contribuir en una acción en congregación, en tercer lugar, las organizaciones tienen un objetivo en común que se desea alcanzar (Chiavenato, 2007).

Cada organización está vinculada internamente por diversos flujos de autoridad, recursos, información, procesos, decisiones etc., permitiendo conocer la forma de operar de una empresa. Las organizaciones pueden ser considerados sistemas informales acorde a las teorías de relaciones humanas, debido a los comportamientos existentes entre los trabajadores, y el papel de las relaciones existentes entre las personas que permiten la existencia de la empresa. Lo anterior ayuda a determinar que las organizaciones están integradas por personas que son parte de una sociedad, por ende, las estructuras organizacionales son un medio que proporcionan subsistencia a los trabajadores, mediante una remuneración, bonos salariales, entre otras formas de retribución. Por lo tanto, una organización al alcanzar sus objetivos busca mejorar las expectativas de sus clientes, proveedores, accionistas, etc (Maximiano, 2009).

La palabra organización suele generar confusiones al no existir una definición precisa, debido que una organización involucra diversas variables en un sistema multicultural y social, que influye en cada recurso que utiliza una compañía. Sin embargo, la organización puede ser visualizada como una red jerárquica de varias posiciones fundamentales, que han sido creadas intencionalmente, donde cada posición tendrá un rol específico de expectativas y nivel de estatus definido; por lo cual, cada trabajador llevará a cabo un determinado número de tareas que deberá cumplir acorde a la posición que se le haya asignado. Al hablar de funciones organizacionales, se hace referencia a las personas que trabajan de manera congregada en una empresa, para llevar a cabo actividades con fraternidad, compromiso, y responsabilidad que les permita maximizar su eficacia en la consecución de objetivos (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012).

Las organizaciones generalmente se han tenido que adaptar en un entorno cambiante y globalizado, donde los cambios tecnológicos deben permitir a las organizaciones ser consideradas como facilitadores en vez de buscar ser controladores en una era digital, se ha podido constatar que las organizaciones pueden ser denominados entidades sociales, cuyos esfuerzos están dirigidos al logro de metas y objetivos. Las organizaciones funcionan con base a un diseño lógico de actividades admisiblemente estructurados, que les permiten potencializar sus resultados con relación a los productos o servicios que ofrecen, mediante nuevas tecnologías de información, que les permite influir de manera constante en el entorno y sin dejar de impactar el mismo, generando valor a sus clientes, empleados y propietarios, y tener capacidad de enfrentar los nuevos desafíos actuales (Daft, 2011).

El estudio de las organizaciones no se ha limitado en relación al logro de objetivos y los beneficios económicos que consiguen las mismas, en las organizaciones se ha podido develar la complejidad existente de sus estructuras y las relaciones contractuales determinada por las partes involucradas, estableciendo las formas de negociación para quienes contribuyen en la maximización de ganancias para la

empresa, otorgando la remuneración que debe corresponder a cada miembro de la empresa, acorde a la productividad que se desarrolla dependiendo de actividades complementarias a ejecutar para la producción de bienes o prestación de servicios. Por lo tanto, las en cada organización deben contar con estructuras solidas que les permitan tener un control y administración conveniente de todos los recursos que integran el negocio. Tomando en cuenta que el éxito de la organización implica tener progresos en sus habilidades para introducir innovaciones a uno o varios mercados más globalizados, siendo la innovación un área multidisciplinaria de investigación sustancial para una compañía (Montaña, 2006).

En la teoría económica, se ha investigado a las organizaciones y su desarrollo en diversos mercados que forman parten de una sociedad, por lo cual, los trabajadores de una empresa, los consumidores, los propietarios de diferentes recursos, gobiernos entre otros, forman parte de una economía de transacciones, donde se tiene el intercambio de dinero, bienes y/o servicios que les permiten cumplir sus objetivos y otro tipo de ventajas implícitas. Por lo tanto, en la teoría económica se ha analizado como las compañías dirigen sus actividades a la obtención de utilidades y maximización de ganancias (Simon, 1991). Por otra parte, el estudio de las organizaciones desde de una perspectiva psicológica, se ha estudiado la relevancia de las compañías considerando diferentes modelos del ser humano y su comportamiento organizacional, para determinar cómo influyen los problemas sociales en diferentes tipos de estructuras organizacionales, sin dejar de tomar en cuenta los posibles problemas cognitivo-motivacionales de la persona, que pueden influir en una inmensa burocracia de una empresa (Form, 1959).

Instituciones, gobiernos, partidos políticos, industrias, tienen estructuras formales en el sentido que son representados racionalmente ordenados como instrumentos para el logro de objetivos que se han establecido como empresa. Una organización representa el compromiso del personal para facilitar el cumplimiento de determinados objetivos acordados mediante la asignación de responsabilidades y funciones, por lo cual, la organización puntualiza de modo general y formal, un sistema de actividades coordinadas conscientemente para uno o más grupos de personas, por lo cual, una organización siempre contendrá singularidades específicas en las que refleja su evolución, compromiso y el valor que ofrece, a través de una estructura formal que engloba su personalidad y carácter que guían sus líderes en la toma de decisiones; siendo visualizada como un sistema sólido de una economía, pero también puede ser una estructura social adaptativa (Selznick, 1948).

Las organizaciones que han sido analizadas desde un punto de vista sociológico, se han investigado considerando su estructura como parte de un sistema burocrático, en el cual se ha contemplado los comportamientos que tienen las personas dentro de una estructura definida por ellos mismos, y se establecen criterios de administración (jerarquías, autoridad, poder), que les permite tener interacción con su ambiente social interno y externo, para poder ser diferentes a las demás organizaciones y lograr el éxito (Weber, 1944).

En la actualidad, las empresas son la expresión mundial de una realidad, en la cual se contemplan los aportes de información y avances tecnológicos que permiten acelerar la manera de hacer negocios, estableciendo nuevas formas de competencia; por lo cual, las organizaciones y sus concepciones han evolucionado, en la década del 90's se consideró a la organización como un sistema inteligente, donde las personas tienen un compromiso por aprender, y triangular desde diferentes puntos de vista acorde al sistema en el que se desenvuelven las personas, con la finalidad de poder trabajar colectivamente para desarrollar, adaptar y aplicar comportamientos en relación a los conocimientos adquiridos, siendo el trabajo colectivo la forma de repercutir en el bienestar de las personas en diferentes sectores (económico, ecológico, político, social etc.) teniendo una visión sistémica compartida (Senge, 1990). Una organización inteligente contribuye en alentar la generación de nuevos conocimientos, considerando las suposiciones que suceden en la realidad, y comprender el desarrollo que deben tener las personas con relación con las practicas que se efectúan en la empresa, permitiendo la creatividad e innovación hacia una mejora continua, que no esté orientada a resolver problemas únicamente, que ayude a las personas a generar nuevas experiencias en la creación ambientes de trabajo favorables acorde a la estructura (Chávez y Torres, 2012).

Los organismos empresariales inteligentes que afrontan problemas de aprendizaje pueden verse afectados al no poder encarar adecuadamente los problemas que se presenten, inclusive los trabajadores olviden como laborar de manera congregada, y perder orientación hacia la innovación. Es muy importante que los integrantes de una organización tengan una visión y pensamiento holístico, sin ignorar las complejidades y obstáculos en un proceso de aprendizaje. Lo anterior involucra que cada persona debe aprender a organizar las barreras que le impidan visualizar de manera clara las causas de los problemas, y poder generar mayores conocimientos para solucionar conflictos y brindar alternativas que les permita mantenerse y habituarse al cambio. Lograr que las personas tengan un pensamiento holístico en una organización, se contribuye a una ampliación y mejoramiento de talento humano que favorecerá una ventaja competitiva. Para lograrlo es necesario que el talento humano considere las siguientes disciplinas: trabajo en equipo, visión compartida, pensamiento sistémico y modelos mentales (León, Tejada y Yataco, 2003).



## **2.3 Modelo de negocio, definiciones y elementos**

El término modelo de negocio ha llegado a tener diferentes formas de ser conceptualizado, como también diversas maneras de ser aplicado en relación con los elementos que han sido identificados en el mismo. Por consiguiente, el concepto ha llegado a incluir componentes internos y externos que han contribuido en la cadena de valor de una organización para ser exitosa. La información anterior, se ha basado en los estudios de distintos autores.

### **2.3.1 Modelo de negocio**

Para poder tener una comprensión clara de modelo de negocio fue necesario explicar la terminología por separado. La palabra modelo puede ser utilizada o entendida de distintas formas, puede ser la representación de una gráfica, un diagrama, una ecuación etc. Sin embargo, la palabra modelo puede describir la razón de ser de diversas realidades. Los modelos pueden ser diseñados para describir o predecir el comportamiento del mundo en su estado natural. De este modo, se ha destacado la capacidad del hombre, para descubrir e inventar algo desde la realidad de cómo ve las cosas, para poder proporcionar estrategias a la resolución de problemas, y poder tener nuevos puntos de vista que ayuden a comprender y generar nuevos conocimientos (Ferrater, 1971). Por otra parte, el modelar ha permitido poder explicar teorías que son subyacentes de otras. Sin embargo, el desarrollar modelos ha permitido ser la base para la generación de nuevas teorías. De este modo, se puede comprobar que las teorías y el modelado son complemento y resultado uno de otro. Por consiguiente, una teoría y un modelo pueden ayudar a explicar un fenómeno de estudio. Además, un modelo puede brindar la oportunidad a un investigador de verificar teorías, como también diseños experimentales, simulaciones, hipótesis, etc (Ahmed, Bwisa, Otieno y Karanja, 2014, p. 89).

Por modelo también es referirse a “un sistema de funciones y condiciones” (como se cita en Klein y Romero 2007, 243-244), del que se pueden alcanzar resultados formales, pero sujeto a restricciones; siendo este una representación abreviada de una particularidad más complicada que puede ser esquematizado mediante un diagrama. Por consiguiente, al tener modelos se contribuye para brindar una explicación satisfactoria de ciertos hechos, acontecimientos o fenómenos, por lo cual, algunas personas pueden aserir dos tipos de modelos: en primera instancia los modelos que involucran teoría abstracta, carente de implicaciones empíricas, y en segundo lugar los modelos que buscan conectar a teorías y datos (Goldfarb y Ratner, 2008). Modelar puede ser interpretado de varias formas como constructos intelectuales, físicos, analógicos, matemáticos que organizan o explican

observaciones permitiendo la predicción, logrando generar nuevos conocimientos al momento de guiar una investigación; a los que luego se adicionan las abstracciones de la teoría. (Schwartz y Skjold, 2012). De acuerdo con lo anterior, al modelar una tienda de autoservicio, dependerá del pensamiento estratégico que las personas de una organización deseen abordar (producción, mercadotecnia, innovación, finanzas, etc.) para conseguir resultados visibles, pero considerando que el ciclo de vida de una industria puede cambiar dependiendo de su entorno en que se desarrolla. Por lo tanto, un modelo puede ser usado temporalmente dependiendo de la finalidad (Betz, 2002).

Como se ha explicado en párrafos anteriores, la realidad de una organización no es estática, debido a los procesos de cambio que sufren las organizaciones a lo largo de su trayectoria cronológica. Un modelo puede carecer de veracidad cuando no se consideran los cambios que tienen influencia en la misma, por ende, el modelo sea incompleto por no interpretar el mundo real de la organización. Cabe destacar que un modelo requiere de la teoría para reflejar la realidad, y a su vez la teoría pueda pormenorizar al modelo. (Carvajal, 2002).

Anteriormente se describió lo que es un modelo, sin embargo, es necesario detallar brevemente lo que es un negocio, al cual se le conoce como cualquier actividad para proveer de bienes o servicios a los consumidores de una sociedad, con el propósito de atribuirse un beneficio económico. Por consiguiente, un negocio está influido por factores externos (economía, gobierno, tendencias de los clientes etc.), los cuales tienen influencia en las actividades de un negocio (Collins, 2012). Para conocer qué es un negocio, se debe comprender por su finalidad, y la respuesta puede ubicarse fuera del mismo. Lo anterior implica, que su fundamento de este se encuentra en la sociedad, de este modo, se ha entendido al negocio como la generación de un cliente consumidor, al que da a conocer una moción de valor que satisfaga sus necesidades en un producto o servicio, y lograr generar una demanda de consumidores para crear un nuevo segmento de mercado. Cabe recordar, que un cliente es fundamentalmente quien determina lo que es un negocio y su crecimiento, porque únicamente los clientes son lo que tienen la voluntad y capacidad económica para pagar por un bien o un servicio (Drucker, 1954).

De acuerdo a los párrafos anteriores, se ha afirmado que un modelo de negocio suele describir una arquitectura de como una organización desarrolla y transfiere valor a los clientes, así como los procesos empleados para vender un valor único, dentro de un congegado combinado de elementos como costos, ingresos y ganancias, las ganancias dejan claro que el éxito de una compañía depende tanto del diseño e implantación del modelo de negocio, sin dejar de tomar en cuenta la selección de tecnologías, y la operación de activos tangibles e intangibles. El modelo de negocio puede ayudar a tener conocimiento de cómo utilizar correctamente los progresos tecnológicos, en combinación con recursos tangibles.

Una organización tiene como objetivos reunir recursos que cumplan con criterios, que les permitan adquirir una ventaja competitiva, por lo cual dichos recursos deben prevalecer de modo coherente desde el punto de vista de modelo de negocio, considerando que los competidores buscarán ajustar los recursos de una empresa de éxito, por tal motivo, una organización debe definir la manera de seducir a un cliente para pagar por el valor de un bien o servicio, y convertir esos pagos en ganancias.

Un modelo de negocio orienta a las organizaciones, a identificar las necesidades de los clientes que no han sido satisfechas. Para poder lograrlo se debe especificar si cuenta con la tecnología con la que pretende aproximarse al cliente, o se explorará algo innovador que cause interés del usuario final, pero sin olvidar que las actividades que se llevan a cabo en la organización son también primordiales para perfeccionar el valor propuesto, en caso de no tener un equilibrio, entre la generación, adjudicación y captura de valor, el modelo no funcionará por mucho tiempo, por consiguiente, todos los elementos que integran una compañía, deben estar internamente alineados y ser congruentes por considerar su estructura.

Tener nociones claras de lo que es un modelo de negocio, supone conocer la estructura y sus capacidades, decisiones de inversión y estrategias que se tomarán, en muchas ocasiones la estrategia, conduce a la selección de un modelo de negocio específico, una vez seleccionado el modelo, se debe decidir qué actividades serán propiedad de la empresa y cuáles serán complementarias, acorde a los recursos con los que cuenta la organización, para poder gestionar los recursos de manera efectiva, estableciendo qué actividades ejecutar o contratar dependiendo del conocimiento especial que se requiera, lo cual conllevará a descentralizar autoridad y verificar jerarquías.

El diseño correcto de un modelo de negocio, requiere de un discernimiento amplio de las necesidades del cliente, como también entendimiento de los recursos e innovaciones tecnológicas que cuenta la organización para satisfacer esas necesidades, las personas que llevan a cabo el diseño de un modelo de negocio, en ocasiones suelen depender del arte, la intuición, el análisis y la ciencia, para comprender los recientes modelos comerciales que funcionan en el mercado, de los cuales algunos son híbridos de otros (Teece, 2017).

Un modelo de negocio puede ser considerado difícil de explicar, pero los modelos de negocio pueden ser fáciles de comprender al considerar sus componentes involucrados. Cabe señalar que los modelos de negocio pueden expresarse en relatos de éxito, en las cuales se manifiesta la forma de funcionar u operar de determinadas industrias en una sociedad, y en su momento dichos relatos han sido inspiración de otras compañías, que persiguen como objetivo la generación de valor en un producto o servicio, como también la forma de atraer valor, mediante los ingresos o pagos que se pueden alcanzar estratégicamente en un segmento de mercado (Osterwalder y Pigneur, 2011).

En ocasiones al hablar de la palabra modelo, se suele asociar la terminología con un objeto o una persona con atributos específicos que los hacen únicos, pero al hablar de modelo de negocio, es expresar las diversas anécdotas que dan sentido y explicación de cómo han logrado tener ganancias exitosas determinadas industrias en un sector productivo. Claramente las divulgaciones proporcionadas por las personas tendrán variaciones respecto a la de las nuevas generaciones, debido a la evolución y resultados que lograron tener con el paso del tiempo y, por ende, en cada historia se tendrá retroalimentación de los aportes que se obtuvieron en la cadena de valor en un momento determinado. En cada historia existen aportaciones en cuanto al innovar un proceso, diseñar un nuevo producto, etc. Cabe recalcar que no es lo mismo modelo negocio que estrategia; un modelo de negocio es un sistema en el cual se ejemplifica como las áreas de un negocio se ajustan unas con otras, mientras que la estrategia está orientada en la ejecución a largo plazo, para marcar diferencia respecto de sus competidores más cercanos; por consecuencia, los modelos de negocios no pueden ser idénticos y, deben generar estrategias para diferenciarse (Magretta, 2002).

El desarrollo de la tecnología puede en algún momento dado facilitar y, tener interacción en los modelos de negocio, sin embargo, las innovaciones en estos modelos también pueden ocurrir sin el desarrollo de tecnología, tal como sucedió en 1980, cuando los japoneses establecieron el término "justo a tiempo" en sus sistemas de producción sin necesidad de aplicar avances tecnológicos. El modelado de negocio es como las recetas y representan un instrumento básico para la administración de una organización, ayudando a tener ajustes que ameritan atención y a su vez gener creatividad en las personas (Baden-Fuller y Haefliger, 2013).

Los ejecutivos de alta dirección se han cuestionado por qué es tan difícil poner en marcha una nueva expansión de innovación que puede traer un modelo de negocio; por otro lado, la falta de entendimiento respecto al tema, así como la falta de estudios formales que permita comprender la dinámica de los procesos, referente al desarrollo de modelos de negocio, limita en algún momento dado el éxito continuo en una organización, por ende, se vuelve no atractivo para un accionista (Johnson, Christensen y Kagermann, 2008). Sin embargo, el término modelo de negocios ha sido usado en la práctica desde hace pocos años, pero es una realidad que las entidades empresariales han llegado a tener confusión, por falta de conocimiento al tratar de innovar sus modelos de negocio de manera subconsciente desde los inicios de la empresa (Slávik y Bednár, 2014).

### **2.3.2 Definiciones de modelo de negocio.**

Varios investigadores han escrutado como definir el concepto de modelo de negocio, pero las definiciones han estado sujetas a muchas polémicas y, no se ha concretado un concepto o definición general respecto al tema, por lo cual, los investigadores han intentado explicar desde distintos enfoques el fondo medular y propósito de un modelo de negocio (Fielt, 2014). Definir modelo de negocio desde el punto de vista de desempeño, es el método mediante el cual una organización construye y utiliza sus recursos para ofrecer a sus clientes mejor valor que sus competidores y lograr mejores dividendos, con planeación a largo plazo para tener una preeminencia competitiva perdurable, considerando al modelo como un sistema, formado por componentes y enlaces (Afuah y Tucci, 2001). El modelo de negocio proporciona un marco coherente, en el que toma en cuenta los atributos potenciales de la tecnología como insumos, para transformarlas y ofrecerlas a clientes dentro de mercados de economía mundial, considerando que el desarrollo de tecnología contribuye en prevaler de discernimientos en la generación de valor (Chesbrough y Rosenbloom, 2002).

El término modelo de negocio ha sido uno de las concepciones más investigados, inclusive desde la literatura de la teoría organizacional y estrategia se ha escudriñado el término, por otra parte, desde la década de los 90, el término se ha usado cada vez más como consecuencia de tres factores que son en primera instancia el advenimiento de internet, en segunda instancia se debe a la expansión de las industrias y su dependencia de tecnología, y en tercera instancia ha sido por la rápida expansión de mercados emergentes innovadores. Varias definiciones han sido establecidas por la literatura gerencial prevalente, que se muestra en la tabla 1.

Tabla 1.

Una visión general selectiva de las definiciones del modelo de negocio.

<b>Una visión general selectiva de las definiciones del modelo de negocio</b>	
<b>Autor</b>	<b>Definición</b>
Timmers (1998)	Definición de un modelo de negocio: a) Es la arquitectura del producto o servicio, y de los flujos de información, incluyendo la descripción de varios actores comerciales y sus roles. B) Es la descripción del beneficio potencial para varios actores comerciales; c) como la descripción de las fuentes de ingresos.
Mahadevan (2000)	Un modelo de negocio es una combinación única de tres flujos que son fundamentales para el negocio, a) el flujo de valor para los socios y los compradores, b) el flujo de ingresos y, c) el flujo logístico.
Linder, J., Cantrell, S. (2000)	Modelo de negocio es la lógica de crear valor en una empresa considerando los componentes, aspectos operativos y cambios.
Afuah and Tucci (2001)	Un modelo de negocio es el método por el cual una empresa construye y utiliza sus recursos para ofrecer a sus clientes, mejor valor que sus competidores y por ende ganar. Detalla cómo una empresa gana dinero, y cómo planea hacerlo a largo plazo. El modelo es lo que permite a la empresa.
Amit and Zott (2001)	Un modelo de negocio representa el contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones diseñadas para crear valor a través de la explotación de oportunidades comerciales.
Rappa (2001)	En el sentido más básico, un modelo de negocio es el método de hacer negocios mediante el cual una empresa puede mantenerse a sí misma, es decir, generar ingresos. El modelo de negocio explica cómo una compañía gana dinero al especificar dónde se posiciona en la cadena de valor.
Tapscott (2001)	Un modelo de negocio se refiere a la arquitectura central de una empresa, específicamente cómo despliega todos los recursos relevantes (no solo aquellos dentro de sus límites organizacionales) para crear un valor diferenciado para los clientes.

Fuente: Fielt (2014), Gorevayaa y Khayrullina, (2015).

Tabla 1.

Continuación Una visión general selectiva de las definiciones del modelo de negocio.

Autor	Definición
Chesbrough and Rosenbloom (2002)	El modelo de negocios proporciona un marco coherente que toma características tecnológicas y potenciales como insumos, y los convierte a través de clientes y mercados en entradas. El modelo de negocio se concibe como un dispositivo de enfoque que media entre desarrollo de tecnología y creación de valor económico. (p.532) "explica cómo una empresa gana dinero al especificar dónde está ubicado en la cadena de valor" .
Morris (2005)	Un modelo de negocio es una representación concisa de cómo un conjunto interrelacionado de variables de decisión en áreas de estrategia empresarial, arquitectura y economía que son direccionadas para crear ventaja competitiva en mercados definidos.
Shafer et. al (2005)	Modelo de negocio como una representación de la lógica central y opciones estratégicas subyacentes de una empresa, para crear y capturar valor dentro de una red de valor
Chesbrough (2006)	En su corazón, un modelo de negocio desempeña dos funciones importantes: creación de valor y captura de valor. Primero, define una serie de actividades que producirán un nuevo producto o servicio, de tal manera de que haya un valor neto creado a través de las diversas actividades. En segundo lugar, la empresa captura valor de una parte de esas actividades en las que desarrolla el modelo.
Slywotzky, A.J. (2006)	Modelo de negocio es la manera de elegir un cliente al cual se le ofrece una propuesta de valor que está alineada con base en los recursos disponibles de la empresa y sus procesos. La propuesta de valor se basa en un sistema de acciones y relaciones enfocadas al cliente y empresa
Johnson, Christensen, and Kagermann (2008)	Un modelo de negocio, desde nuestro punto de vista, consiste en cuatro elementos entrelazados que, tomados juntos, crean y entregan valor. Lo más importante para hacerlo bien, es mediante la propuesta de valor para el cliente, Los otros elementos son la fórmula de ganancia, los recursos y procesos clave

Fuente: Fiel (2014), Gorevayaa y Khayrullina, (2015).

Tabla 1.

Continuación Una visión general selectiva de las definiciones del modelo de negocio.

Autor	Definición
Debelak, D. (2009)	El modelo de negocio es una herramienta para evaluar el éxito y crear la dinámica funcional de una empresa.
Demil and Lecocq (2010)	En términos generales, el concepto se refiere a la descripción de la articulación entre diferentes componentes del modelo de negocio o construcción de bloques, para producir una propuesta que pueda generar valor para consumidores y la misma organización.
Osterwalder and Pigneur (2010)	Un modelo de negocio desde un punto de vista racional implica como una organización desarrolla, entrega y capta valor de un cliente.
Markides, C. (2010)	El modelo de negocio es la suma de todas respuestas relacionadas a diversas interrogantes de la empresa: ¿Cómo ser más eficiente en un proceso?, ¿Qué producto o servicio demandan los clientes?, ¿Cómo distinguir mi propuesta de valor?, ¿Qué segmento de mercado objetivo debo abordar?
Teece (2010)	Un modelo de negocio define cómo la empresa crea y ofrece valor a los clientes, y luego convierte los pagos recibidos en ganancias.
Zott and Amit (2010)	Un modelo de negocio se puede ver como una plantilla, de cómo una empresa lleva a cabo negocios, además de cómo se entrega valor para las partes interesadas (por ejemplo, clientes, socios, etc.) y cómo se vincula los mercados de factores y productos. Desde la perspectiva de la actividad de los sistemas encamina todos estos elementos vitales.
George and Bock (2011)	Un modelo de negocio es el diseño de estructuras organizacionales para promulgar una oportunidad comercial; tres dimensiones para las estructuras organizacionales consideradas en la definición: estructura de recursos, estructura transactiva y estructura de valores.
Hammel, G. (S.F.)	El modelo de negocio es la implementación práctica en función de la capacidad de innovación y flexibilidad para tener mejoras y reducción de costos.
Kim, C.W., Mauborgne, R. (S.F.)	El modelo de negocio consiste en la forma de satisfacer las necesidades de un consumidor determinado, y se representa mediante una curva de valores en la que se incluyen los diferentes criterios que tiene el consumidor.
Prakhalad, K., Ramasvame, V. (S.F.)	Es una unidad de análisis que permite la comprensión de todos los procesos y habilidades orientados a la creación de valor y la lógica de alcanzar sus objetivos.

Fuente: Fielt (2014), Gorevayaa y Khayrullina, (2015).



Examinar las definiciones de modelo de negocio, ha permitido a observar el término como esquemas que organizan la gestión de entendimientos respecto al diseño de actividades, así como los intercambios en la implantación de originalidad de las entidades empresariales. La innovación no solo se debe llevar a efecto al desarrollar nuevos productos y servicios, sino también en la co-creación o modificación de modelos de negocio, los constructos han sido claramente asentados, y es necesario desarrollar un mejor discernimiento, de cómo pueden diseñarse nuevos modelos de negocio, y los existentes como tienden a ser cambiados, para responder a las eventualidades que hay en el entorno. El modelo puede también estar basado en tácticas, tomado todo como un sistema de actividades que permite competir efectivamente. Las variaciones que se pueden tener en un modelo de negocio, es necesario que incorporen características que refuercen el prestigio del valor si se desea innovar el modelo (Martins, Rindova y Greenbaum, 2015).

El modelo de negocio como se ha indagado en su definición, involucra varios elementos como: distribución y aprehensión de valor, la moción de valor, la generación de valor, dando a entender que el desarrollo de valor es el núcleo central de un modelo de negocio, mientras que la moción de valor es la preocupación de la organización, para que al momento de ofrecer un producto o servicio, este genere un ingreso económico, es importante mencionar que los modelos de negocio, tienen un congegado de relaciones de intercambio complejas e interconectadas, entre varios actores para la generación de valor, por lo tanto un modelo comercial no implica un mecanismo lineal, es decir, al momento de generar valor del proveedor a la empresa, como de la empresa al cliente.

Los modelos de negocio como tal pueden ser la estrategia de un mercado de productos, como también referirse al posicionamiento que tienen las organizaciones en los mercados, los cuáles pueden estar basados en costos, liderazgo etc.; por añadidura, describe las áreas de una organización que son potencialmente productivas. El modelo de negocio no se limita a problemas internos de una organización, por ejemplo, sistemas de incentivos, mecanismos de control, etc (Sorrentino y Smarra, 2015).

Las definiciones de modelo de negocio planteadas por los autores han sido consecuencia de la influencia de otros autores, el concepto puede aplicarse inclusive a compañías que tienen un enfoque menos rentable, es decir, desde pequeños empresarios hasta para las compañías que ya tienen años establecidas. Dependiendo de la organización, el modelo de negocio puede aplicarse acorde a los propósitos de la compañía, y del contexto que se requiera analizar, el cual puede ser desde innovación, tecnología o estrategia. Algunos autores han buscado abordar la definición de modelo de negocio, al identificar categorías o temas (ver Tabla 2) que ayuden a reflejar los orígenes o significados del concepto (Zott, Amit y Massa, 2010).

Tabla 2.

*Categorías en un modelo de negocio.*

<b>Autor(s)</b>	<b>Categorías/Temas</b>
Zott (S.F.)	Negocios electrónicos y tecnologías de información Estrategia Gestión de tecnología e innovación
Osterwalder (S.F.)	Enfoque de actividad/rol (mirando hacia adentro) Enfoque de valor/cliente (mirada hacia afuera)
Morris (S.F.)	Nivel estratégico Nivel operacional Nivel económico
Wirtz (S.F.)	Enfoques orientados a la estrategia Enfoques orientados a la organización Enfoques orientados a la tecnología
George and Bock (S.F.)	La naturaleza de las oportunidades La vista basada en recursos de la empresa Diseño organizacional La naturaleza de la innovación Narrativa y creación de sentido Estructura transitiva

Fuente: Fielt, (2014).

Los modelos de negocios se enfocan alrededor del desarrollo de valor, por lo cual se alinean óptimamente con las ideas de Peter Drucker, quien determinó una definición válida con respecto al propósito de un negocio, el cual consiste en crear un cliente y, por lo tanto, el cliente determina que es un negocio (Fielt, 2014). La literatura respecto a modelos de negocios es joven y amplia, pero se centra en enfatizar un enfoque holístico a nivel sistema para poder explicar cómo las entidades empresariales hacen negocios. Los avances en la comunicación y tecnologías de información, así como la expansión del internet han permitido a las organizaciones nuevas metodologías de generar y distribuir valor, estos avances no solo han originado nuevos horizontes para el diseño de modelo de negocios, también ha permitido a las organizaciones cambiar su forma de organizarse, al abrir nuevos canales de interacción con clientes y proveedores entre otros (Zott, Amit y Massa, 2010).

### **2.3.3 Elementos considerados en un modelo de negocio**

La organización en la nueva era digital, deben de disponer de información apropiada y discernimiento que constituyen un factor importante para el éxito de un negocio, tomando en cuenta que los éxitos crean nuevas realidades, y las tecnologías constituyen en algún momento dado las complejidades, de un mundo globalizado y, por lo tanto, la organización tiene que responder rápido a los cambios del entorno, no solo para perdurar y adaptarse, sino seguir siendo exitosas y competitivas. Como se ha notado un modelo de negocio retrata el concepto como una estructura holística, donde se incluye recursos de la organización y competencias; la estrategia de utilizar correctamente los recursos, y con estos generar el valor deseable por los clientes (Mutaz, Al y Avison, 2010).

Al analizar la definición de modelo de negocios, se brinda la oportunidad de observar la concomitancia de sus elementos y componentes que integran las diversas definiciones respecto al tema, en ocasiones los elementos proporcionan un significado relacionado con las teorías administrativas existentes, como también ayuda a entender la relación con otros temas estrechamente vinculados a modelo de negocio, por ejemplo, los elementos identificados en las definiciones exhortadas pueden introducirse como: estructura jerárquica, construcción de bloques, funciones etc (Fielt, 2014). Uno de los instrumentos mejor conocidos es el modelo de Canvas, el cual se presenta de modo visual, con un enfoque holístico, con orientación hacia el diseño e innovación de cualquier organización sin importar su tamaño (Osterwalder y Pigneur, 2011).

Dependiendo del enfoque al tratar de identificar los elementos en un modelo de negocio, los elementos pueden ser los siguientes:

Misión. - Objetivos estratégicos.

Mercado meta. - Alcance y segmentos de mercado.

Moción de valor. - Producto/Servicio.

Recursos. - Activos y capacidades.

Actividades clave. - Procesos interinstitucionales.

Costos e ingresos. - Política de precios, flujo de costos e ingresos.

Cadena de valor. - Asociaciones y alianzas comerciales.

Los elementos se pueden dividir para un mejor análisis e identificar información fundamental, por ejemplo, madurez tecnológica, estructura del mercado, regulaciones legales etc (Pateli y Giaglis, 2004). La estrategia competitiva como un elemento del modelo de negocio, se enfatiza en el acrecentamiento de valor, esto conlleva al análisis de la cadena de valor, en la cual se identifican las actividades de la organización, como también las implicaciones económicas de las mismas; y poder formular cuestionamientos que son direccionadas por la cadena de valor tales como: 1) ¿Qué actividades debe desempeñar una organización?, ¿y cómo?, 2) ¿Cuál es la configuración que tienen las actividades de la empresa' que le permitirían adicionar valor para el producto y para competir en su industria (Amit y Zott, 2001). Los elementos de un modelo de negocio, desde el punto de vista de su función son los siguientes:

1. La proposición de valor desde el valor proveído por los usuarios mediante el ofrecimiento de tecnologías. El valor del producto desde la perspectiva del cliente.
2. Segmento de mercado, donde los clientes encuentran en la tecnología una utilidad y propósito, permitiendo a la organización tener mecanismos de generación de ingresos. Implica identificar la existencia de diferentes segmentos de mercado, que tienen diferentes necesidades
3. La estructura de la cadena de valor, donde la organización necesita acrecentar y distribuir la oferta, así como determinar los activos complementarios requeridos para apoyar la organización en la cadena de valor que ha fijado.
4. Estimar la estructura de costo y el potencial de dividendos al producir la oferta, dependiendo de la moción de valor y la estructura de la cadena de valor que se halla elegido; establecer cómo se generarán dividendos.
5. Describir la posición de la organización dentro de la red de valor, que vincula a proveedores y clientes, incluyendo la identificación de competidores potenciales.
6. Formular la estrategia competitiva mediante la cual una organización innovadora ganará y mantendrá ventaja de sus rivales, por ejemplo: costos, nicho estratégico.

Los seis elementos descritos anteriormente, articulan los inicios del proceso de una proposición de valor, dentro de una nueva tecnología latente, un cliente apreciara la tecnología cuando esta reduce el costo de un problema existente, o en su caso permite alentar nuevas soluciones de la vida diaria (Chesbrough y Rosenbloom, 2002).

El modelo de negocio no debe ser comprendido como una segmentación de mercados o una serie de procesos que están meramente orientados a tener una visualización de pasos básicos a seguir entre distintos elementos que intervienen en una empresa. Una organización puede percibir al modelo de negocio como una oportunidad para identificar estrategias de negocio, las cuales permitirán posicionar a la empresa en un nuevo nicho de mercado de ser posible, apoyando las operaciones de negocio que sean indispensables tener un progreso. En los estudios que se han concretado de modelo de negocio, se ha recomendado analizar los elementos del modelo de negocio para facilitar el entendimiento del concepto, sin embargo, los elementos pueden diferir según las investigaciones y sus autores, por otra parte, al existir diversas definiciones del concepto, por consecuencia, los elementos de un modelo de negocio pueden referirse a características que se han identificado en el concepto (ver tabla 3). Los elementos que comúnmente se han identificado en la literatura pueden referirse a la estructura de costos e ingresos, segmentos de mercado, y la iniciativa de valor, por lo cual, aún existe debate respecto a los elementos clave que son reconocidos en un modelo de negocio (Vanhala y Saarikallio, 2015).

Tabla 3.

*Los Elementos de un Modelo de Negocio en Diferentes Estudios.*

Autor	Elemento de modelo de negocio
Timmers (1998)	Beneficios potenciales, fuente de ingresos +estrategia mercadológica, flujo de información, arquitectura del producto o servicio
Alt and Zimmerman (2001)	Misión, estructura, ingresos, procesos, tecnología, aspectos legales
Rajala et al. (2003)	Estrategia en el producto, modelo de distribución, lógica de ingresos, implementación de servicio
Shafer et al. (2005)	Creación y captura de valor, red de valor, alternativas estratégicas
Chesbrough (2007)	Cadena de valor, mercado objetivo, propuesta de valor, red de valor, estrategia competitiva ecológica, ingresos.
Osterwalder and Pigneur (2010)	Segmentación de clientes, propuesta de valor, canales de distribución, relación con clientes, fuente de ingresos, asociaciones, procesos y recursos, estructura de cotos
Weiner and Weisbecker (2011)	Valor ofrecido, productos y servicios, competencias y creación de valor, finanzas, interface del mercado
Schief and Buxmann (2012)	Uso, desarrollo, refinación, estrategia

*Fuente: Vanhala, y Saarikallio, (2015).*

## 2.4 Tipos de modelo de negocio planteados en literatura

En la literatura existen diversos modelos de negocio, y a partir de estos se han generado novedades en las interpretaciones respecto a la funcionalidad de una organización. En los párrafos siguientes se han descrito los modelos de negocio que han sido de utilidad para brindar mayor comprensión a la investigación, debido contienen características y elementos que los hacen únicos con relación de otros.

### 2.4.1 Modelo de las cuatro cajas de Mark W. Johnson

El planteamiento del modelo de cuatro cajas (ver figura 2) se centra en la oferta de beneficio para el cliente, mediante la oferta atractiva que ayude a los clientes resolver un problema o satisfacer una necesidad, de manera conveniente, confiable y efectiva; se busca aprovechar aquellos espacios en blanco que se generan, es decir, cuando la organización desea tomar ventaja de las nuevas oportunidades de negocio que no están relacionadas con la identidad de la organización. Los modelos de negocio innovadores han transformado la industria, pero muy pocas compañías no lo comprenden lo suficientemente bien, de la continuidad y existencia de sus modelos de negocio, por lo cual las entidades empresariales no saben si están aprovechando correctamente la actividad del negocio, como tampoco conocen si el éxito del negocio requiere de un nuevo modelo de negocio.

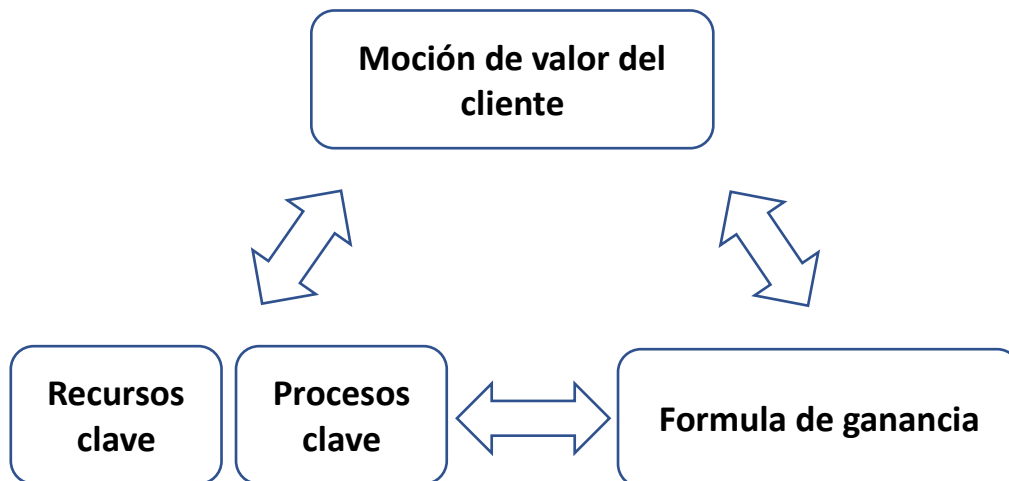


Figura 2. Modelo de cuatro cajas.

Fuente: Johnson, Christensen, y Kagermann, (2008).

Una organización debe entender que el éxito comienza al no pensar en un modelo de negocio, en realidad es comenzar a pensar, en la oportunidad de satisfacer la necesidad de un consumidor, por otra parte, la organización requiere la elaboración de un plan, que contribuya en la forma de cumplir con la necesidad del cliente y apoderarse de un ingreso rentable, de acuerdo con lo planteado con anterioridad, la organización debe contar con información suficiente, para determinar si su modelo cubre con los requisitos para satisfacer una oportunidad. A continuación, se detallan los elementos del modelo de las cuatro cajas:

#### 1. Sugerencia de valor del cliente.

Una organización que ha encontrado la manera de legitimar valor para sus clientes, en realidad ayuda a proporcionar una solución ante una situación problemática. Una vez que se ha comprendido, como fundar valor al cliente en todas sus dimensiones, incluyendo todos los procesos para lograrlo, entonces una organización puede diseñar la oferta.

#### 2. Formula de ganancia.

La fórmula de ganancia es la huella digital de una organización, en la cual se define como la compañía concibe valor para sí misma, mientras provee de valor para el usuario final con su producto o servicio. Al hablar de ganancias en un modelo de negocio, también es determinar las variables de los costos y los márgenes brutos. En esta etapa se contempla lo siguiente:

- Modelo de ingreso. - Precio, volumen.
- Estructura de costo. - La estructura de costo es impulsada por los recursos clave, contemplando costos directos e indirectos, así como también los gastos generales.
- Modelo de margen. - Establecidos el volumen y costo de estructura se pueden lograr las ganancias esperadas. Técnicamente es parte de la estructura de costos, los cuales son desglosados por separado, para evitar confusiones con los márgenes.
- Velocidad del recurso. - Utilizar los recursos de manera óptima, y no tener problemas de inventario, para lograr beneficios anticipados, es decir, pagar a toda la cadena de valor, por una cantidad determinada de inversión, en un plazo determinado de tiempo; esto ayuda a medir cuanto se puede diseñar, inventar, producir, almacenar, vender, dar servicio etc. En términos generales ayuda a medir cuánto dinero fluye a través de la empresa, también indica que tan rápido fluye a través de esta.



### 3. Recursos clave.

En los recursos clave se involucran los activos, tales como: las personas, instalaciones, equipos, productos, tecnología, canales, marca etc., para proporcionar la moción del valor enfocada al consumidor. Los elementos antes mencionados son la clave que generan el valor requerido, así como la manera en que dichos elementos tienen interacción conjuntamente.

### 4. Procesos clave.

Los procesos mediante los cuales una empresa, les permite conceder valor, y que pueden repetir con éxito. Las reglas, normas y métricas son parte de la adjudicación de valor rentable, tanto para consumidores como la empresa. En los procesos se pueden encontrar lo siguiente:

- Procesos. - Abastecimiento, diseño, desarrollo de producto, fabricación, contratación y entrenamiento, mercantilización, tecnologías de información.
- Reglas y métricas. -Términos del proveedor, tiempos de entrega de suministros, acuerdos de crédito, requisitos de inversión.
- Normas. - Enfoque para clientes y canales, tamaño de oportunidad necesarios para la inversión.

Los cuatro elementos antes citados, conforman los bloques de construcción de cualquier negocio, describiendo como el valor será provisto tanto al cliente como a la misma organización respectivamente, la complejidad de los elementos radica, en la interdependencia de todas las partes, cualquier cambio efectuado en alguno de los elementos, afecta por consecuencia a los demás como un conjunto colectivo (Johnson, Christensen y Kagermann, 2008).

#### **2.4.2 Modelo de negocio STOF**

En nuestros días, los modelos de negocio se forman tomando en cuenta las necesidades del cliente, como también la forma en que se brindan los servicios por una empresa, por tal motivo, una compañía debe poner en marcha sus recursos disponibles, tanto humanos, técnicos y financieros, para definir procesos y capacidades, así como de las metodologías a seguir en el modelo de negocio fijado. La información y las nuevas tecnologías como el internet desempeñan un rol muy interesante, no únicamente en los procesos de las empresas, sino también en los canales de mercantilización para suministrar de productos y servicios a los consumidores finales.

El modelo STOF se puede entender desde cuatro perspectivas interrelacionadas, los cuatro dominios que integran el modelo inician desde el dominio de servicio, el cual sirve de referencia para los demás dominios. Otro dominio en el modelo es la tecnología que ha servido de motor en la innovación de servicios y productos comerciales, la tecnología desde el punto de vista de un cliente se ha convertido en un facilitador, en cuanto a los propios requisitos del usuario final, posteriormente se abordaran los conocimientos implícitos en el dominio organizacional, el cual a grandes rasgos hace mención respecto a la disposición de los recursos, por último, se mencionara el dominio financiero, en el cual se incluyen inversiones. Los cuatro dominios descriptivos proporcionan de manera conjunta un marco conceptual, para el diseño de modelos de negocio. A continuación, se detallan los dominios del modelo STOF.

#### *2.4.2.1 Dominio de servicio.*

El dominio de servicio está basado en las dimensiones del mercado y el valor del cliente; el valor del cliente puede ser considerado desde el punto de vista de innovación y novedad, o como una ecuación donde se comparan los beneficios percibidos al igual que los costos, por tal motivo, las compañías no solo se enfocan en satisfacer necesidades y deseos, también en se centran en ofrecer una experiencia valiosa y original al cliente.

Cuando se diseña un servicio, los proveedores tienen idea de lo que buscan ofrecer, pero debido a limitaciones técnicas, operativas y organizacionales, la primera intención de valor a conferir al cliente lamentablemente no es el mismo valor que se le otorgara al usuario final, inclusive el cliente puede percibir si el valor otorgado no es el mismo al ofrecido. Una organización puede diseñar el concepto de servicio como el siguiente:

Valor intencional. - La proposición de valor a suministrar.

Valor entregado. - El valor que se brindara al usuario final.

Valor esperado. - Es valor que espera el consumidor de acuerdo con las experiencias o versiones anteriores del producto o servicio.

Valor percibido. - Es el valor final de un cliente cuando consumen o usan el producto o servicio, el valor percibido es la diferencia entre el valor entregado y el valor esperado.

Cliente o usuario final. - Se define un segmento de mercado potencial de personas con diferentes necesidades

Tarifa. - El precio que pagara el cliente por consumir el bien o servicio.

Los consumidores redefinen el valor de un producto o servicio, de diferentes manera en relación a: la manera en que lo usan, la forma en que se ajustan a sus necesidades, y los estilos en que dan preferencia o establecen un comportamiento,

por ejemplo, los dispositivos móviles, los cuales han trascendido en el tiempo, permitiendo a las personas trabajar, estudiar, jugar, comprar donde sea y cuando quieran, rompiendo barreras al acceso de información, logrando la comunicación con otros usuarios, en cualquier lugar y tiempo.

#### *2.4.2.2 Dominio Tecnológico*

Cuando se definen los requisitos en el dominio de servicio, por consecuencia se determinan y especifican la arquitectura técnica, que facilitan los procesos que contribuyen al descubrimiento, creación, control, gestión y desarrollo del servicio, de este modo se genera el diseño tecnológico, el cual tiene vinculación con el diseño institucional. Cabe aclarar que, dependiendo de los recursos y capacidades tecnológicas elegidas, éstas pueden variar acorde a la compañía, a continuación, se detallan características del diseño tecnológico:

- Arquitectura técnica.
- Columna de la Infraestructura.
- Acceso de red de trabajo.
- Plataformas de servicio.
- Dispositivos.
- Aplicaciones.
- Datos.
- Funcionalidad técnica.

#### *2.4.2.3 Dominio de organización*

En ocasiones, las problemáticas organizacionales, son derivados de los recursos y capacidades, los cuales están relacionados en primera instancia con: la comercialización de un producto o servicio, finanzas y tecnología, dichos elementos deben estar disponibles para preparar el servicio. Es importante establecer la posición de la organización dentro de la red de valor, y tener conocimiento de las herramientas y la capacidad requeridas para suministrar el servicio. El ofrecer un servicio puede implicar que otras entidades empresariales también lo ofrezcan, por esta razón, se requiere que las compañías tengan colaboración en una red de negocios, logrando con la colaboración el aprovisionamiento de posibles estrategias, que permitan conseguir los recursos indispensables que una organización no tiene.

#### 2.4.2.4 Dominio de finanzas

Dentro de una red de valor, los recursos financieros son uno de los activos más importantes, la información financiera determina la viabilidad en el diseño de un servicio. En el aspecto financiero se pueden notar dos elementos primordiales: los modelos de ingreso y la decisión de inversión. Así mismo, una empresa tiene que establecer los métodos financieros mediante los cuales tendrán efectividad. En el dominio de finanzas se deben contemplar los siguientes aspectos:

- Fuentes de inversión. - Determinar quién aportara el capital.
- Fuentes de costo. - Los costos contemplados dentro de una red de valor.
- Indicadores de desempeño. - Se contempla el retorno de inversión.
- Fuentes de ingreso. - De donde provendrán los ingresos (Publicidad, clientes, subsidios de gobierno etc.).
- Fuentes de riesgo. - Los riesgos que pueden provenir de los otros dominios. Cuando la percepción del cliente respecto al valor percibido es negativa, y por ende afectar los ingresos.
- Precio. - El precio es la parte visible que no solo concierne a la organización, también en lo que respecta al usuario final.
- Arreglos financieros. - Se determina la forma de compartir ganancias, también se comparten costos, riesgos, inversiones entre todas las personas involucradas.

El modelo STOF (ver figura 3) con sus cuatro dominios, contribuye al análisis y diseño de un modelo comercial, la fortaleza del modelo es su enfoque en la innovación tecnológica, como también en factores internos y externos que afectan la red de trabajo y distribución del valor. En la actualidad el modelo STOF se ha aplicado en el análisis de modelo de negocio de dispositivos móviles (Bouwman, Haaker y De Vos, 2008).

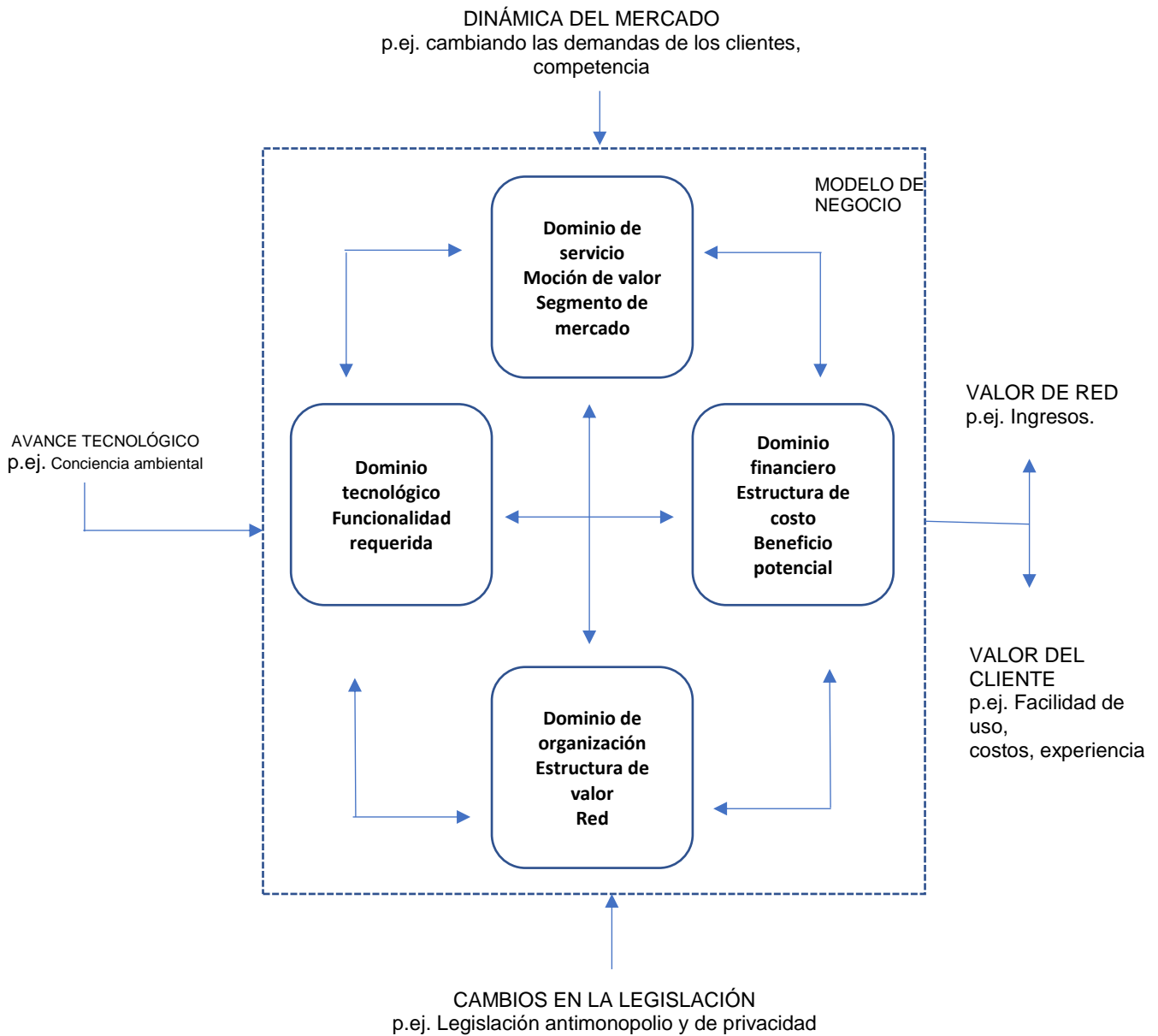


Figura 3. Modelo STOFF (FODA).

Fuente Adaptado y traducido de: Bouwman, Zhengjia, Duin, y Limonar, S. (2008).

### **2.4.3 Modelado de información**

La construcción del modelado de información cada vez tiene más auge en todo ciclo de vida industrial, del mismo modo en que la tecnología ha tenido una posición importante en la industria; el modelado de información puede proporcionar beneficios desde la reducción de costos, hasta el aumento de ganancias al mejorar un producto o servicio, esto se puede lograr, al reducir riesgos en un proyecto, como también mediante la eliminación de documentación irrelevante que causa pérdida de tiempo, entre otros factores. El modelado de información puede tener diferentes fines que desee aplicar la empresa, pero en la implementación de la construcción del modelado de información: se tienen aspectos fundamentales a seguir como la productividad, el flujo de efectivo y por consecuencia ganancias e ingresos; en la implementación del modelado dependerá en gran parte de cómo la empresa mejora el flujo de información, y el flujo de trabajo.

En los modelos de negocio y sus definiciones se destaca la creación, captura y distribución de valor, en el modelado de información no solo se busca mejorar un producto o servicio, también se centra en proporcionar un producto o servicio que incluya calidad, confiabilidad entre otros atributos de mejora que sean de gran valor para el cliente. Durante el diseño o construcción de un modelo de información, el valor de la información puede encontrarse en diferentes lugares y distintas fuentes que pueden estar dispersas, tales como certificados de garantía, manuales de operación entre otras. Desafortunadamente la construcción de un modelo de información no ha sido aplicada en las organizaciones por completo, aun cuando se tiene conocimiento que el modelado puede aumentar la eficiencia, e inclusive se pueden disminuir errores.

Adoptar la construcción de un modelo de información, puede garantizar en algún momento dado la funcionalidad del entorno de la organización, cuando involucra las personas, tecnología y procesos, de este modo lograr calidad en la información, producto y servicio, y también lograr una mejoría en la calidad de vida de la industria teniendo sustentabilidad; la sustentabilidad no es solo referirse a lograr la satisfacción de las necesidades humanas, también implica la preservación adecuada de los recursos ambientales. La construcción del modelado de información además de poder mejorar la calidad de vida en un lugar de trabajo ayuda a respaldar de conocimientos a la organización.

El integrar la construcción de modelado de información dentro de la gestión de una organización, se deben considerar las oportunidades de: flexibilidad y colaboración laboral, tomar decisiones en corto plazo, mejor toma de decisiones en cuanto a los recursos de la empresa, poder contar con documentación sistematizada. El modelo también puede contribuir en los pronósticos financieros, los cuales tendrán mejor calidad y precisión, cuando se ha diseñado el modelo para proporcionar rapidez en la información y bases de datos disponibles, permitiendo al usuario un análisis y

evaluación más exacto; por lo tanto, al tomar decisiones financieras cuando se ha involucrado el modelo de información, se podrá documentar la evolución de la información, la cual tiene modificaciones referentes a los cambios en el entorno. Cabe aclarar que no es lo mismo tecnologías de información que la construcción de un modelo de información. En la construcción de modelos de información se busca recopilar información accesible, confiable y de fácil intercambio para las personas que la necesiten en tiempo real, lo cual conlleva, que la información aclare las actividades, obligaciones y responsabilidades de los miembros que integran la organización, logrando cooperación y comunicación entre socios comerciales, clientes, etc (Aziz, Nawawi y Ariff, 2016).

#### **2.4.4 Modelo de las cinco fuerzas**

La habilidad de conseguir dividendos en un negocio, depende de las fortalezas y la posición que se tenga en el mercado, esto implica para la organización tener información, referente a los posibles competidores que ofrezcan los mismos productos y servicios, como también determinar si es fácil para otros competidores entrar al mercado en el que tiene influencia la organización, si los competidores verifican que las opciones de lucro son altas, la organización podría tener disminución en sus beneficios económicos, y por último, saber en qué momento los clientes pueden forzar a una empresa a bajar sus precios. Si una organización no piensa cuidadosamente en la posición que mantiene en el mercado, fácilmente se puede encontrar trabajando arduamente para mantenerse a flote en un mercado competitivo. El modelo de cinco fuerzas ayuda a determinar entre compañías competidoras, quién tiene mejores novedades en un mercado específico, también ayuda a saber si un negocio es rentable; en la herramienta se asume que hay cinco fuerzas que determinan el poder competitivo en una situación de negocio, las fuerzas se determinan a continuación:

##### *2.4.4.1 Poder de proveedores*

Los proveedores quienes idealmente desean se les pague más y conferir menos, donde el proveedor usara sus influencias para aumentar los precios o insistir en otros términos más favorables para ellos. Los proveedores examinan que tan fácil puede ser para la organización manejar los precios, si hay varios proveedores de donde elegir, la organización puede cambiar de proveedor que le sea más económico, en caso de que los precios sean demasiado altos, pero en el supuesto donde sean pocas opciones de donde elegir, la organización se puede ver limitada, lo cual significa que los proveedores pueden tener más poder sobre la organización.

#### *2.4.4.2 Poder de compradores*

Los clientes quienes siempre estarán contentos por desembolsar menos y apropiarse más de los productos o servicios que pueda conseguir. Se trata de determinar qué tan fácil los consumidores pueden manejar precios bajos, es decir, si el cliente maneja el mercado por consecuencia ellos tienen control, en caso de existir un mercado más amplio, por lo tanto, el poder de la organización se incrementa.

#### *2.4.4.3 Rivalidad competitiva*

Consiste en establecer cuantos competidores reales existen, identificar si los productos o servicios son mejores que los de la propia organización, en caso de ser así, que puede hacer la empresa para tener una ventaja sobre de ellos; tener una competencia intensa reduce los dividendos de cada compañía en la industria que se compita.

#### *2.4.4.4 Amenaza de sustitución*

Se refiere a que tan fácil es para el comprador encontrar algo similar a lo que la empresa ofrece, entre más fácil sea para el cliente, menos poder tendrá la organización sobre el cliente. Cuando la amenaza de los sustitutos es potencial, una empresa sufre en rentabilidad y se limitan nuevamente sus beneficios económicos; por consecuencia es necesario que una compañía determine distancia de los sustitutos, mediante mejoras en el rendimiento del producto o servicio.

#### *2.4.4.5 Amenaza de nuevos participantes*

Se describe que tan fácil es para otras organizaciones competidoras entrar al mercado en el que se encuentra la organización, mientras más fácil sea para los competidores entrar al mercado, será más difícil para la organización tener mejores dividendos. Nuevos competidores que buscan diversificación en otros mercados averiguarán como aprovechar sus capacidades para ganar ventajas, tal como lo hizo Apple cuando entró en la distribución de música, Pepsi lo hizo cuando ingresó al mercado de agua embotellada, Microsoft lo hizo al ofrecer navegadores de internet.

Las fuerzas antes descritas pueden servir para beneficio de la organización o ir en contra de esta, por lo tanto, es necesario comprenderlas muy minuciosamente. Al usar el modelo de cinco fuerzas, se puede identificar la estructura de cada industria, por lo tanto, es importante llevar a cabo el análisis de manera individual, una vez que se han comprendido y analizado, la organización podrá hacer mejores predicciones, para gestar estrategias más competitivas, y ver claramente donde se puede tener el riesgo cuando se busca incrementar utilidades, o los obstáculos que



se pueden presentar. Cuando se piensa entrar en un nuevo mercado, el modelo contribuye a dar un vistazo de que tan rentable puede ser la organización.

El modelo de las cinco fuerzas puede involucrar términos de costos, precios, inversiones, apalancamientos etc., y por ende estar vinculado con los estados financieros de una empresa, de este modo una empresa debe definir una brecha de costos e ingresos en un mercado competitivo. Una organización debe estar atenta a varios factores como: clientes, proveedores, recursos, etc., y no solo enumerando las ventajas y desventajas que le permitan identificar la estrategia a seguir (Porter, 2008). El modelo de las cinco fuerzas ayuda a proveer de un fácil discernimiento para el análisis de una industria, por lo cual, el modelo sirve para que una organización pueda decidir si toma el riesgo de entrar o salir de una industria específica, la decisión que se tome dependerá de los estudios conseguidos que indiquen la futura rentabilidad o las posibles pérdidas que se tendrán (Majumdar y Bhattacharya, 2014).

El modelo de Porter (ver figura 4) puede ser adaptado a las nuevas dinámicas que ocurren en las organizaciones. Además, los negocios de nuestra era no han dejado de tomar en cuenta a nuevos competidores, compradores, sustitos novedosos entre otros recursos y elementos que forman parte de las operaciones diarias de una empresa, como lo es el caso de la digitalización que se ha convertido en un éxito, de este modo las posibilidades de innovación están más abiertas para que las empresas puedan idear nuevos cambios en las industrias globalizadas. Por lo tanto, los planteamientos hechos en el modelo de Porter, pueden ser de utilidad pero retomando los nuevos elementos que se viven en la actualidad; como lo son los factores de macroeconomía desde un punto de vista globalizado (Dulcic, Gnjidic y Alfirevic, 2012).

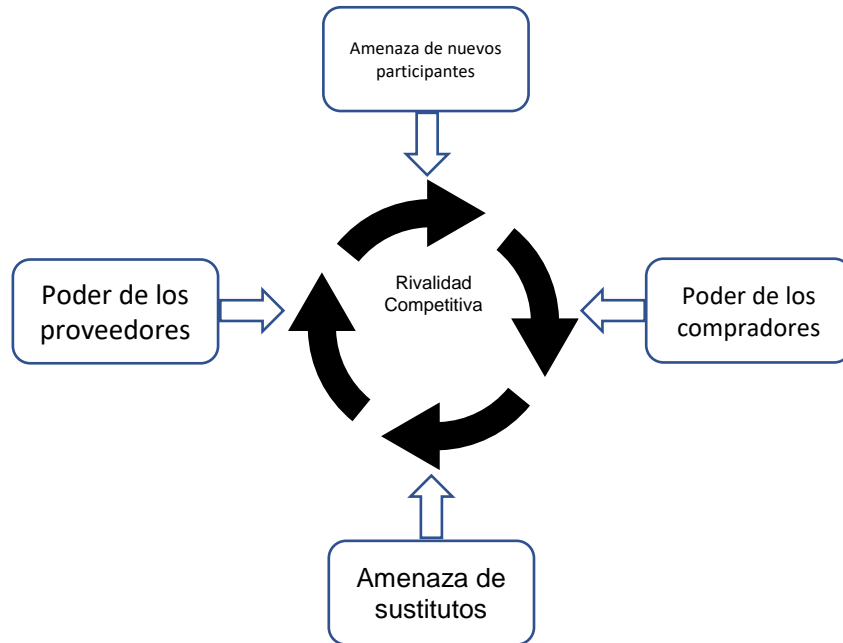


Figura 4. Modelo de las Cinco Fuerzas.

Fuente: Porter, (2008). Elaboración propia.

## 2.4.5 Modelo de negocio de Hamel

Los modelos de negocio se consideran una herramienta de innovación al momento de generar un beneficio para el cliente y la empresa, en el ámbito comercial la innovación puede darse a un cliente de modo radical, inclusive con sorpresas rudas para los competidores, pero generando riquezas a los inversores de las empresas. Buscar adaptar un modelo antiguo hacia un nuevo modelo de negocio, debe considerarse aspectos de reingeniería, generación de ideas, evaluaciones e implementaciones. En nuestros días, una organización tiene que anticiparse rápidamente en la forma de satisfacer las necesidades de sus clientes, lamentablemente existen compañías con pensamientos cerrados y arraigados, que impiden la generación de valor no solo a los consumidores finales, también cierran la forma de mejorar el desarrollo de sus empleados; por consecuencia éstas organizaciones no progresaran en la era revolucionaria de la innovación; inclusive el modelo de negocio va más allá de introducir una variedad de estrategias. El modelo Hamel comprende cuatro componentes:

- La interfaz del cliente: Se trata de conocer la percepción del cliente, a través de la información que proporciona la empresa, como también se desea conocer, la manera en que la organización puede hacer llegar el producto o

servicio al cliente, determinando como es la dinámica de interacción entre empresa y cliente.

- Estrategia central: Esta vinculada con la misión comercial general del negocio, identifica los mercados y segmentos en los que compete, como también los mercados hasta los que puede llegar, se busca ofrecer algo más que una solución al cliente con el producto o servicio.
- Recursos estratégicos: Se enfoca en los activos estratégicos con los que cuenta la organización, como también en los procesos, capacidades, conocimientos y habilidades, que puedan influir en la transformación de otra industria.
- La red de valor: Se muestra la red como coaliciones, proveedores y socios que envuelven la organización, amplificando y complementando sus recursos formando la red de valor, cuestionando en algún momento las oportunidades que se pueden tener con proveedores, como también las opciones de tener los activos y competencias que se tienen en otras industrias.

Los componentes del modelo (ver figura 5) están relacionados a través de otros elementos, los cuales tienen conexión estableciendo una relación, los elementos son:

**Beneficios para el cliente:** Es el elemento intermedio entre la estrategia central y la interfaz del cliente. Se refiere a la estrategia principal, la cual tiene un vínculo con el cliente, para establecer los beneficios que se ofrecerán al cliente, de este modo saber si los beneficios ofrecidos son los esperados por el cliente, o en su caso verificar si es necesario cambiar la iniciativa de valor ofertada.

**Configuración:** Es el elemento que conecta la estrategia central y los recursos estratégicos, el elemento identifica como una estrategia particular, es apoyada por la combinación única de procesos, activos y capacidades de una compañía.

**Límites de la empresa:** Es la última conexión entre los recursos estratégicos y la red de valor, y trata de explicar cómo las decisiones estratégicas que se han tomado se pueden convertir en benéficos en la red de valor (Hamel, 2000).

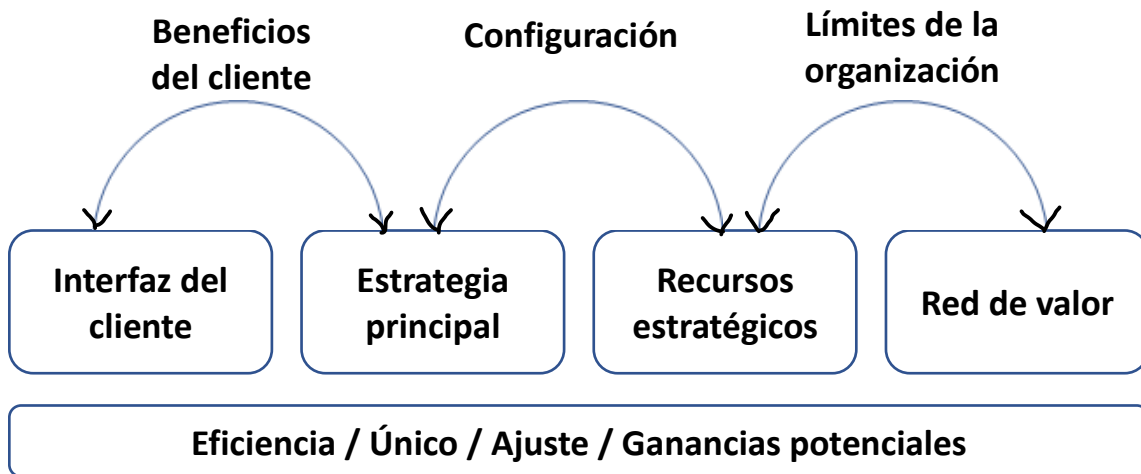


Figura 5. Modelo Hamel.

Fuente Adaptado y Traducido de: Hamel, (2000).

Los modelos de negocio de los distintos autores que fueron descritos con anterioridad, contenían características que permitieron identificar aspectos importantes que llegaron a ser de utilidad para el estudio. De este modo, se contribuyó a proporcionar más fundamentos teóricos a la investigación. Sin embargo, en los mismos se encontraron deficiencias las cuales condujeron a decidir su no uso en la misma. Para el caso del modelo de las cuatro cajas, se dedujo que está limitado a cuatro componentes, en los que una persona podría limitar su capacidad de reconocer otros elementos importantes que son parte de un negocio (Johnson, Christensen y Kagermann, 2008). Por otra parte, el modelo contempla un espacio en blanco que ha requerido ser modelado por separado; el cual ha llegado a contemplar situaciones de riesgo, cuando no se cuenta con un proceso confiable para capturar y explotar determinada propuesta de valor en una organización (Kühn y Louw, 2017).

Al analizar el modelo STOF, se dedujo que ha presentado información teórica novedosa en sus cuatro elementos centrales del mismo, sin embargo, el modelo solo ha sido aplicado en una empresa de servicios móviles, limitando información, resultados como su aplicación en otro tipo de organizaciones (Bouwman, Haaker y De Vos, 2008). Cuando se analizó el modelo de información, se puede entender que está limitado por aspectos teóricos que no detallan una metodología precisa para su aplicación. Por lo cual, el modelo necesita ser aplicado a partir de sistemas tecnológicos para recolección de datos que deben ser actualizados constantemente, debido a los cambios constantes que se han presentado en el entorno de una organización (Aziz, Nawawi y Ariff, 2016).

Al momento de revisar el modelo de las cinco fuerzas, a pesar de las fortalezas que se han establecido en los elementos que este contiene, existe una alta orientación de evaluación externa, como también se ha enfocado hacia la posición que puede tener la organización con relación a sus competidores y los precios que fijan. Por otra parte, el modelo presenta debilidades en identificar a un mercado que puede ser una oportunidad de negocio futura (Villacampa, 2018). En el caso del modelo de Hamel, el autor llegó a considerar que la innovación va más allá de productos o servicios innovadores, sin embargo, adicionalmente al modelo propuesto no llegó a presentar argumento o evidencia de un modelo que haya sido radicalmente innovador. Por consiguiente, la innovación del modelo llegó a estar referido a una sola organización como caso de estudio (Hamel, 2000).

#### **2.4.6 Modelo de negocio Canvas**

Los modelos de negocio parten de una lógica basada en la realidad, en la cual una organización busca mercar un beneficio económico, a través del intercambio de un producto o servicio en el cual lleva consigo un valor que es apreciado por el cliente. El modelo de Canvas ha ganado la reputación de ser un instrumento viable que ayuda a las personas de una organización, en lograr tener una mejor descripción, análisis y diseño referente a la forma de conducirse de una empresa. De hecho, el instrumento Canvas al ser expresado mediante un lenguaje visual, la creatividad de las personas les permitirá desarrollar estrategias alternas a la hora de innovar su producto o servicio. Los autores los Osterwalder y Pigneur (2011) en su libro: Generación de Modelos de Negocio detallan los módulos que integran el modelo de negocio Canvas, los autores antes descritos consideran que la mejor manera de describir un modelo de negocio, se logra al dividirlo en nueve bloques básicos, para plasmar de manera lógica en que elementos debe procurar ser más eficiente, teniendo una empresa oportunidad de mermar costos para conseguir lucrar en otros segmentos de mercado. En los nueve bloques se toman en cuenta las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. El modelo de negocio se puede considerar un anteproyecto con diversas conjeturas estratégicas, que pueden ser aplicadas en los procesos, estructura y sistemas tecnológicos de una empresa. A continuación, se detallan los nueve bloques del modelo Canvas:

##### *2.4.6.1 Segmentos de mercado*

Consiste en llevar a la práctica un reconocimiento claro de los distintos segmentos de mercado a los que una compañía ha decidido entrar con sus productos o servicios, En la mayoría de las organizaciones con fines de lucro es real que no pueden subsistir sin los clientes que adquieren sus ofertas, por lo cual, es indispensable que una organización identifique las características de las personas como de los

mercados donde se desea dar a conocer, para ser reconocido una o varias formas de valor que brindara a sus clientes.

#### *2.4.6.2 Propuesta de valor*

Cada organización en los productos o servicios que da a conocer a los clientes, darán a conocer las bondades o beneficios que se pueden tener con el hecho de adquirir la moción de valor de la empresa, claramente la organización necesita posicionarse en uno u otros mercados con una novedad en sus productos o servicios, donde las personas puedan percibir el valor proyectado como algo distinto que aporta mejores actualizaciones respecto de otros productos o servicios, por lo cual, una organización en su iniciativa de valor buscará ser específico, pero teniendo un mismo lenguaje con sus clientes finales, para que el valor planteado no se limite a establecerse en un mercado. La idea primordial consiste en posicionar el valor ofrecido en la mente del consumidor, logrando que el consumidor recuerde el valor formulado de la empresa por facilitarle la vida, ahorrarle tiempo, evitar gastos excesivos, inclusive por hacerlo feliz. Por lo tanto, la moción de valor permita tener variedad de retroalimentaciones de los clientes basados en la realidad, para definir mejores prácticas a seguir en lo que está ofreciendo la empresa.

#### *2.4.6.3 Canales*

Implica determinar estratégicamente los canales más idóneos para dar a conocer la moción de valor al cliente, la empresa necesita estudiar cuales son los canales físico o digitales que le ofrecen mayor rendimiento al dar a conocer su valor, de este modo la organización pueda definir un precio fijo o dinámico en su iniciativa de valor, claramente se debió analizar el tipo de cliente y segmento de mercado que se haya definido, para sacar provecho del canal a utilizar y lograr posicionar la moción de valor con un valor más alto, en caso contrario será necesario analizar que otros aportes se pueden desarrollar en la moción de valor, para volver a elegir el canal de distribución correcto para la moción de valor, cabe recordar que los canales de distribución pueden tener un costo, como también existen canales que no tienen costo alguno.

#### *2.4.6.4 Relaciones con clientes*

La relación prevaleciente que debe existir entre la organización y los clientes es un aspecto fundamental, en el cual la organización debe establecer como captar, fidelizar y desarrollar más clientes, por lo cual, la organización requiere de información para definir los canales apropiados que le generen utilidades por cada cliente que adquiere. Por lo tanto, cuando se desarrollan clientes acordes al modelo de negocio definido, el modelo por sí mismo debe lograr que sea repetible y creciente para la demanda de clientes que se desea conseguir, la relación de clientes no es limitarse a determinar cómo evitar fuga de clientes, la relación de clientes de acuerdo con el modelo debe asegurar un constante flujo de clientes dispuesto a adquirir un producto o servicio.

#### *2.4.6.5 Flujos de ingresos*

Se describe la manera de como una organización conseguirá los flujos de efectivo óptimos, lo anterior, de acuerdo con el producto o servicio que se ha ajustado a un mercado, pero considerando hacia que tipo de persona estará dispuesto a pagar por el valor ofrecido. Por lo tanto, la organización debe conocer las cantidades de capital como de clientes que obtendrá dependiendo del tipo de venta que desee emplear. Por lo tanto, la organización puede tener la oportunidad de generar una o más opciones de ingreso. Dependiendo de la rentabilidad que desee procurarse una empresa, las fuentes de ingreso de una compañía pueden ser: negociaciones, publicidad, subastas, pagos puntuales de los clientes, renta, servicios de postventa etc.

#### *2.4.6.6 Recursos clave*

Los recursos de una empresa son parte crucial para que un modelo de negocio sea funcional, tener bien definido los recursos que deben gestionarse correctamente para que la iniciativa de valor tenga influencia en el consumidor, es una de las acciones que juega un papel importante, principalmente cuando la existencia de la empresa depende de los recursos que dispone. Por lo tanto, una organización debe evaluar cuales son los recursos que requerirá para ofrecer una moción de valor que se distinga de otras, por ende, lograr que el costo permita tener un margen generoso de beneficios.

#### *2.4.6.7 Actividades clave*

En una organización es sustancial determinar cuáles deben ser las competencias de las personas, de esta manera una empresa cuente con personal calificado que inclusive tenga mejores capacidades y habilidades que las de los propios fundadores de la empresa.

#### *2.4.6.8 Asociaciones clave o red de proveedores*

La empresa establece que actividades controlara internamente, como también las actividades que serán llevadas a cabo fuera de la compañía, por tal motivo, las búsquedas de asociaciones suelen ser de utilidad, dependiendo de los motivos más convenientes de la organización, las asociaciones pueden ser: con fines de garantizar un abastecimiento en suministros, establecer nuevos negocios, asociaciones estratégicas entre empresas no competidoras, como también asociaciones entre empresas competidoras.

#### *2.4.6.9 Estructura de costo*

Se consideran los costos requeridos, para poder iniciar el modelo de negocio. En la estructura de costos se logran identificar los costos que se generan en los bloques anteriores; es común que una organización busca minimizar costos, pero acorde al segmento de mercado que tenga una organización, la empresa puede no considerar el costo, y centrar su atención en la generación de valor.

Los nueve bloques del modelo de negocio forman la estructura visual del modelo de Canvas (ver figura 6), Por lo tanto, se decidió utilizar para el estudio el modelo descrito, a razón de que el mismo no solo ayuda comprender cómo las empresas dependen de los clientes, así como del capital que se requiere para perdurar; el modelo ayuda a comprender la interrelación de los nueve bloques, y el funcionamiento que puede existir en las organizaciones. El modelo por ser tan práctico y sencillo, puede tener variedad de usos, inclusive ser orientado para diseñar un proyecto de vida, o para un nuevo emprendimiento, al igual que para diagnosticar un negocio; este puede ser usado por una empresa pequeña hasta la compañía más grande, puede decirse que el modelo ha remplazado lo que se denominó plan de negocios (Osterwalder y Pigneur, 2011).

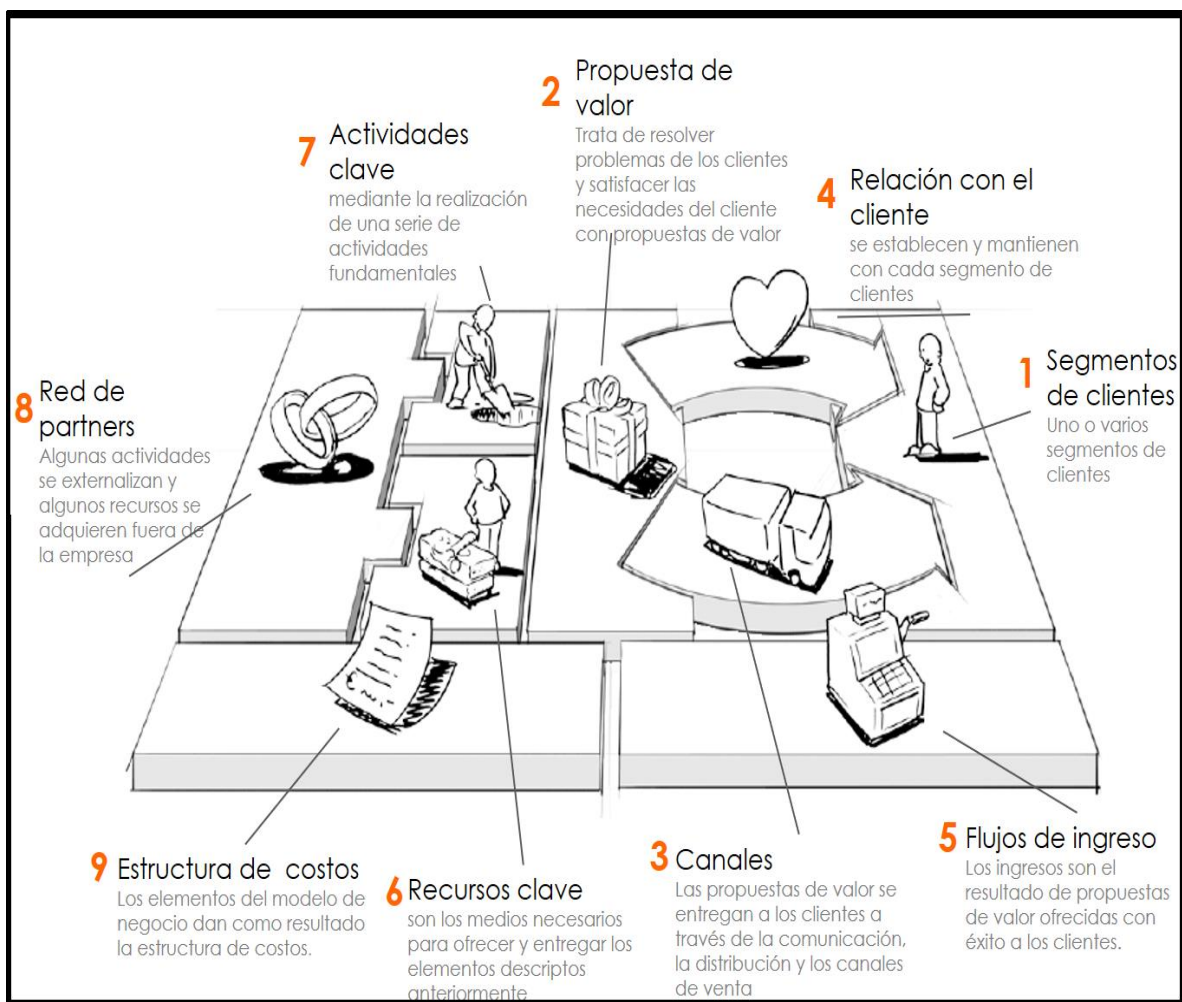


Figura 6. Modelo Canvas.

Fuente: Osterwalder y Pigneur (2011).



Los elementos que integran el modelo Canvas, tienen una lógica comprensible con relación a las áreas principales o generales de una organización, siendo estos visibles y entendibles en comparación con los modelos que se decidió no hacer su uso. En consecuencia, el modelo de negocio que se utilizó permite seguir desarrollando nuevos modelos que deben estar ajustados a los cambios o requerimientos del mercado, tomando en cuenta que los mismos no pueden permanecer fijos, cuando la organización de estudio ha buscado ser más eficiente en determinado plazo de tiempo (Rodríguez, 2011).

## Capítulo 3.

### Metodología de la investigación

Encontrar una metodología idónea para la investigación prevaleciente llegó a ser una tarea sencilla, las investigaciones que se han llevado a cabo referente a modelo de negocio, no se han enfocado en la prueba o construcción de una teoría, hacer investigación referente a modelo de negocio pareció haber trabajado en una teoría cuando no lo fue. Sin embargo, las teorías que se sugirieron en la presente investigación fueron orientadas a las contribuciones hechas por dos autores, con la intención de haber discernido de manera clara la lógica de un modelo de negocio, y la forma de desarrollar, proveer y capturar valor en el mismo (Osterwalder, 2004).

En el presente capítulo, se precisó seguir una metodología cualitativa, la cual para un modelo de negocio fue una opción idónea, especialmente para haber logrado una comprensión de cómo una organización interactúa en su medio ambiente habitual o en diferentes ambientes (Dana y Dana, 2005). Por consiguiente, en la investigación se buscó conseguir respuestas a los posibles problemas que ha enfrentado una organización en su modelo de negocio, y tener la pertinencia de comprender la lógica del modelo de negocio fijado por la compañía y su trascendencia rentable en un futuro. El propósito del método cualitativo no considera procedimientos estadísticos, pero en la recolección de datos se trató de conseguir información que ayudó a describir, como una organización percibe su modelo de negocio. Por lo tanto, se consideró haber elegido la herramienta Canvas como instrumento adecuado de investigación que contribuyó al diseño óptimo de un modelo, mediante el cual se logró el análisis detallado de la organización de estudio, en la cual se siguió una coherencia en la metodología que se estableció y coadyuvo a entender la dinámica de la investigación (Hernández, Zavala y Vakhania, 2014).

#### 3.1 Propósito de la investigación

El propósito de la investigación de un modelo de negocio, consistió en simplificar la comprensión y conocer que tan bien estaba integrada una tienda de autoservicio en su modelo, respecto la ejecución de sus operaciones que han hecho cada día, como también se constató si la organización se ha acoplado a los cambios que se han dado en los mercados de tiendas departamentales, en el cual se han cavilado diferentes factores internos y externos propios de una compañía, que pueden quebrantar el modelo de negocio y su existencia; como también fue importante encuadrar si en el mismo, han sido reflexionados nuevas disyuntivas que les permitan satisfacer otras demandas, asimismo se conocieron fortalezas y debilidades de la empresa en relación con sus competidores directos e indirectos. La investigación permitió tener un discernimiento amplio de como se ha concebido

el término modelo de negocio en una compañía, y se logró averiguar las repercusiones que ha tenido este en una sociedad y segmento de mercados definidos. Por otra parte, en la investigación se alcanzó a conocer las innovaciones que se han tenido en el modelo de negocio con el paso del tiempo. Es muy común que el factor tiempo sea considerado como un recurso no renovable, debido que dicho recurso no ha sido facultativo modificarlo, como tampoco acapararlo. Sin embargo, es un recurso que todo organismo empresarial y ser humano ha usado en toda su vida; por tal motivo, en el modelo de negocio de una organización, fue necesario identificar el posible aprovechamiento fructífero de todos los recursos que han sido imprescindibles en la empresa, y haber conseguido demostrar la forma que un negocio ha desarrollado y distribuido valor a sus consumidores (Pérez-Mayo, Hernández-Aguilar, Vallejo y García, 2015).

### **3.2 Entidad de análisis**

El comercio ha sido de gran importancia en la nación mexicana, por lo cual, los antecedentes de las tiendas de autoservicio se han podido encontrar en la forma de comercio que fue desarrollado en la era prehispánica en Tenochtitlan, la cual no dejó de tener su influencia años más tarde con la aparición de la cultura española, la cual integró nuevas formas de comercio en el país y de las cuales han ido proliferando innovaciones con el pasar del tiempo, como también conforme se tuvo la llegada de inmigrantes de diversas naciones, lo cual ayudó a desarrollar urbanizaciones con un poder adquisitivo para generar costumbres de consumo distinto a las tradicionales de décadas pasadas. Sin duda, las evoluciones comerciales que han acontecido en nuestro país, permitieron que las tiendas de autoservicio se hayan desarrollado como grandes o medianas organizaciones, las cuales han conseguido sus productos y/o servicios en grandes cantidades por haber tenido una planeación adecuada que ha coadyuvado a ofrecer al cliente una diversificada gama de artículos (Islas, 2007).

El proyecto de investigación se llevó a cabo en un negocio comercial perteneciente a una cadena de supermercados reconocida por su prestigio en el Estado de Morelos. Cabe destacar, que la tienda de estudio forma parte de la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales, A.C. (ANTAD), la cual en su informe anual 2018 reportó tener una participación comercial estimada del 18.5 % en el Producto Interno Bruto (PIB). En consecuencia, las tiendas de autoservicio en general a nivel nacional han llegado a generar ventas por más de novecientos de miles de millones de pesos, por esta razón, las mismas han llegado a tener un crecimiento promedio anual del 7.6%. Por tal motivo, el sector de autoservicios ha demostrado tener más ventas como lo fue en el año 2018 con una participación del 52% (ANTAD, 2018).

Actualmente, el negocio comercial se sitúa dentro de una Plaza Comercial en el municipio de Cuernavaca. La tienda de autoservicio ha realizado sus actividades comerciales, administrativas, logística, entre otras de lunes a domingo, en un horario de 07:00 am a 22:30 hrs. La tienda cuenta con alrededor de 3000 metros cuadrados para llevar a cabo sus actividades comerciales propias del negocio; en la cual se ofrecen una variedad de artículos orgánicos al igual que distintas marcas de distintos proveedores. De acuerdo a los comentarios del gerente general de la tienda de autoservicio, los productos perecederos han sido primordialmente la bandera del negocio, los cuales cuentan con atributos específicos que no son ofertados por la competencia, al igual que productos gourmet y de abarrotes de marcas extranjeras especiales que han sido ofertados para determinados segmentos de mercados que no limitan su consumo únicamente en productos saludables, por lo cual, la tienda ha ofrecido sus productos y servicios a mercados de nivel socioeconómico AB, C+ y D (clase alta, clase media, clase baja) entre otros segmentos de mercado con diversas necesidades; los productos que se ofertan se encuentran exhibidos en los más de 15 departamentos que tiene creados estratégicamente la tienda.

Además, en la tienda se han podido realizar los pagos de determinados servicios para la comodidad del cliente. La tienda con su nuevo formato ha orientado a fortalecer una imagen moderna donde los clientes perciban una experiencia de compra diferente, en un ambiente con diseño cosmopolita y sofisticado que han marcado una distinción, respecto a la experiencia que pueden tener otros consumidores en sus hábitos de compra de cada día en otras tiendas del mismo giro. Cabe recalcar que la tienda inicio sus operaciones en el mes de diciembre del año 2016, para en un futuro muy próximo se proyectó la apertura de más tiendas, y lograr seguir posicionando el nuevo formato en el mercado mexicano que tiene una participación muy considerable en sus ventas.

### **3.3 Enfoque y diseño de la investigación**

La investigación científica de un modelo de negocio ha sido de utilidad en la generación de nuevos conocimientos, los cuales, en muchas ocasiones han sido orientados hacia el enriquecimiento y entendimiento de teorías contemporáneas, sin necesidad de efectuar modificación alguna a las teorías que han sido planteadas; por lo tanto, los conocimientos obtenidos de un fenómeno de estudio han contribuido en la generación nuevos arquetipos. El estudio de modelo de negocio se consiguió que fuera aplicado sin importar el sector productivo de los distintos que han existido para realizar investigaciones, de este modo se han conseguido tener ideas más concisas que están orientadas a los cambios que se dan en nuestros entornos, es decir, comprender e identificar las transformaciones que se han suscitado referente a modelos de negocio (Martínez, 2006).

El haber procedido la investigación mediante la metodología cualitativa, ayudó a comprender de manera óptima entidades, procesos y otros factores implícitos en un tema de investigación, debido que se utilizó un enfoque holístico, humanista, interpretativo etc., en el cual se tomó en cuenta la realidad, en determinadas situaciones con un significado con muy poca claridad. La metodología cualitativa no se limitó a tener respuestas rápidas y concisas, como tampoco se limitó a un estudio de causa y efecto; dicha investigación involucró tener nuevos puntos de vista, significados, conceptos y poder dar un sentido lógico a un fenómeno que se ha presentado en la realidad (Njie y Asimiran, 2014).

La investigación de un modelo de negocio desde una perspectiva cualitativa, ha destacado una relación comprensiva entre todos los elementos dominantes en un modelo (económicos, culturales, sociales, históricos etc.) es decir, como investigador se pudo establecer una interpretación desde una visión personal constructiva provechosa, basada desde la particularidad del fenómeno de estudio hacia una generalización, logrando en su momento haber identificado diversos modelos que han sido trascendentales y propios de la organización en los que se consideró la realidad (Stake, 1998). Por consecuencia el haber aplicado la metodología señalada, se logró abrir conocimientos en diferentes circunstancias, permitiendo haber conocido cómo trabajan las organizaciones de un sector productivo determinado. De este modo, la investigación con la metodología recomendada en una organización dependió en cierta forma tanto del interés del investigador al demostrar los beneficios que se consiguieron con la información obtenida, para que dicha información tuviera coherencia y lógica con lo que se deseó analizar. La conveniencia de utilizar el estudio cualitativo radicó en tener un panorama de información destacado, de cómo determinados fenómenos de estudio reales han ocurrido en la práctica. En el método cualitativo el investigador tuvo la oportunidad para desarrollar su capacidad de recopilar, analizar e interpretar información de manera cognoscible (Boodhoo y Purmessur, 2009).

Generalmente en una investigación se ha establecido un diseño predeterminado por el investigador, por lo cual, en el diseño estuvo implícito el sentido común de cómo debió ser realizado el estudio hasta su conclusión; para haber sido capaz de decretar una apertura de los conocimientos al modelo de un negocio y las metodologías sugeridas. Para efectuar la investigación fue necesario un escrito especial para garantizar anonimato y confidencialidad de la información, en la cual se hizo la aclaración que en la investigación no se pretendió estropear las actividades de la organización, por lo cual, la investigación se orientó con la debida sensatez para explorar la colaboración de las personas, y poder generar un conocimiento universal del modelo de negocio de la tienda de autoservicio seleccionado (Stake, 1998).

El diseño del estudio fue de tipo etnográfico, por lo cual, el haber admitido este estudio en la investigación de enfoque cualitativo, ayudó al investigador en aumentar su discernimiento y comprensión en concomitancia con aspectos críticos o pertinentes de un modelo de negocio, por esta razón, en la investigación cualitativa se consideró una estrategia importante, porque incluyó formas de comunicación verbal y no verbal, como también se conocieron actitudes, expresiones faciales etc., con la idea fundamental de tener una percepción clara de las delimitaciones y oportunidades en un entorno determinado de investigación (Dana y Dana, 2005).

Por otra parte, el estudio se consiguió llevar a cabo en diversos momentos en los que se tuvo disponibilidad del investigador y empleados participantes. Por otro lado, debido que no existió la manipulación de variables dependientes o independientes, en el presente estudio se intentó analizar la posible existencia del modelo de negocio en su contexto habitual, así mismo, se estableció un alcance descriptivo y explicativo, porque se buscó considerar el modelo de negocio y sus componentes, como también haber generado un sentido de entendimiento de las preeminencias que implica un modelo de negocio, tomando en cuenta las teorías sugeridas y demás información planteado en el marco conceptual del capítulo dos (Sampieri, Collado y Lucio, 2010).

### **3.4 Participantes del estudio**

El analizar con detalle los elementos en un modelo de negocio implicó contemplar las formas de recolectar información, como también tomar decisiones respecto a determinar cuál es la información que se decidió presentar al final de la investigación. Acorde al autor Michael Quinn Patton (2002), es necesario establecer una estrategia de muestreo de los informantes, por lo cual fue indispensable que los participantes fueran ajustados al objetivo de la investigación, como también haber contemplado la disponibilidad de las fuentes de información para la misma, en la que se tomó en cuenta que no hay estudios con diseños y planteamientos perfectos. Por otra parte, el autor antes mencionado, llegó a considerar qué en una investigación cualitativa, no hay reglas para dictaminar la cantidad de informantes, como tal la cantidad de participantes dependerá de lo que se desea conocer en la investigación, de lo que se buscó averiguar y ha sido posible explicar, como también de la utilidad y credibilidad de la información que se reflexionó presentar al final de la investigación.

Para la presente investigación, se tuvo contemplado como población de estudio a los trabajadores que laboran en la tienda de autoservicio perteneciente a una cadena de supermercados en el Estado de Morelos. La población de estudio estaba integrada por 98 empleados de los cuales se estaban distribuidos en diversos puestos de acuerdo al organigrama de la organización. Por otra parte, existen diversos departamentos en la tienda de autoservicio donde los trabajadores han tenido interacción de manera directa o indirecta con el cliente interno y externo, por consecuencia, los empleados han tenido establecido en sus políticas, reglamentos, objetivos, misión y visión, el trabajo colaborativo para lograr la satisfacción del cliente, por tal motivo el estudio de investigación coadyuvo a determinar la eficacia del modelo de negocio actual.

Al elegir los informantes para un modelo de negocio, fue importante considerar los comportamientos y voluntades de las personas que decidieron participar al momento que fue aplicado el instrumento de investigación. Lo anterior implicó que, al haber tenido conocimiento de la población total de la tienda, se tomó la decisión en colaboración con el encargado de la tienda y encargado del área de recursos humanos de esta, en recolectar información de los empleados que han tenido más contacto con clientes internos y externos del negocio. En consecuencia, se estableció una investigación por conveniencia en donde alrededor del 88% de los participantes aportaron datos con relación a la experiencia y conocimiento que han desarrollado en cuanto a la funcionalidad el negocio. De esta manera, se logró determinar si el modelo de negocio dado a conocer por parte de gerencia general ha llegado a ser entendido y practicado por el personal participante. Por consiguiente, al momento de haber analizado e interpretado los resultados del estudio se logró cotejar la coherencia o discrepancia en los datos conseguidos.

Como se mencionó anteriormente, para la investigación cuya orientación fue cualitativa, fue recomendable identificar los participantes que tenían conocimiento pleno de los componentes que integran el modelo de negocio, por lo cual, fue conveniente estatuir una categoría de confianza que manifieste validez en las respuestas de los informantes, dependiendo de la categoría de confianza a implantar será un numero grande o pequeño de personas ubicado en la muestra. Para el caso de la empresa de estudio al contar con una población finita, en la cual era posible determinar un número exacto de los integrantes que componen la población, se descartaron aquellos que tienen poca relación con clientes internos y externos de la entidad de estudio (Aguilar-Barojas, 2005).

### **3.5 Métodos de recolección de datos**

Los datos que se desearon coleccionar y analizar, dicha información se pudo encontrar en los trabajadores que conforman la tienda de autoservicio elegida, como también la misma se logró conseguirse mediante la observación sin necesidad de estar involucrado directamente con la empresa de estudio, y por ende se adquirió un discernimiento comprensible del modelo de negocio, en el último de los casos se podía obtener información manipulando modelos. Sin embargo, para haber obtenido un discernimiento del modelo a desarrollar, fue necesario llevar a cabo investigación de campo (Walliman, 2011). Acorde al autor Arias (2012) un sondeo de campo ha implicado que el investigador recolecte información primordialmente de las personas que forman parte del fenómeno de estudio y son elementos de la realidad. Cabe resaltar que en la exploración de campo no se pretendió desnaturalizar ninguna propiedad prevalente de la organización ni de su personal durante la investigación, por lo cual, en la exploración de campo llevada a cabo fue de índole no experimental; por otra parte, en la misma se consideró que fuera realizada de modo explicativo o descriptivo acorde a lo constituido en el proyecto

#### **3.5.1 Instrumento de recolección de datos**

Los cambios que ha tenido que considerar una organización en sus productos o servicios deben contemplarse en un ámbito más amplio respecto a los que se han realizado en el pasado. Por consiguiente, una organización ha tenido que utilizar instrumentos que generen información para el desarrollo y optimización de nuevos productos o servicios ante nuevos mercados, y evitar riesgos de defender mercados cuyos ingresos esperados no sean los satisfactorios. Mediante la aplicación de instrumentos o modelos por parte de las organizaciones se han logrado analizar problemas, y sus diversas soluciones en diversos ámbitos como: clientes, ambientes, organizaciones etc. Por otra parte, es común que los instrumentos que se han utilizado estén sujetos a críticas por la información resultante que se ha podido obtener. Sin embargo, las herramientas que se utilizaron pueden servir para adicionar información a otro modelo, y poder tener una mejor comprensión de un estudio realizado (West y Di Nardo, 2016).



Para la recolección de información en la presente investigación, y poder concomitar los elementos que constituyen un modelo de negocio, se determinó servirse del modelo Canvas del Dr. Osterwalder (ver anexo 21); por ser una herramienta visual, en la cual se tiene la oportunidad de desarrollar o documentar el modelo de negocio de cualquier organización. El instrumento ha brindado la oportunidad de discernir preguntas referentes al: “Qué, Cómo, Quien” como otras cuestiones concomitadas al aspecto económico (León et al., 2016). El instrumento Canvas, ha posibilitado en la investigación llevar a la práctica el análisis de un modelo de negocio desde sus componentes básicos (Infraestructura, financiera, Oferta, Clientes), para brindar una erudición amplia y profunda de una organización sin importar el sector al que se dedique. por lo cual, la importancia de conocer la funcionalidad de una empresa para desarrollar preeminencias competitivas, las cuales pueden ser detectadas y perfeccionadas por la propia empresa, cuando se ha buscado desarrollar, proveer y captar valor.

La herramienta para el modelado de negocios ha contribuido a tener un efecto colaborativo en las personas, es decir, las personas han comunicado cómo una organización genera y distribuye valor a sus clientes; por otra parte, la herramienta ha permitido un análisis de las fortalezas y debilidades a través de los bloques que conforman el instrumento de investigación. Por lo tanto, el usar la herramienta Canvas, las personas condescienden en concomitancia de un panorama general de una idea o estrategia que se tenga en mente, es decir, tener certeza de los productos o servicios que son rentables en un mercado determinado, y poder establecer los procesos a seguir, sin olvidar los recursos indispensables entre otros elementos para tener éxito. Por otra parte, la herramienta Canvas ha brindado la oportunidad de modelar e identificar las ventajas que se pueden tener, sin necesidad de comprometer recursos o personas, por lo cual, modelar negocios mediante la herramienta Canvas, se ha podido establecer lo que una organización hace y cómo hacerlo, logrando generar nuevas estrategias en circunstancias importantes tanto para los nuevos negocios como para los negocios ya existentes (Slávik. S. Bednár, R. 2014).

Mediante el uso de la herramienta Canvas fue posible realizar la recolección de datos, dicha actividad se consiguió llevarla a cabo en una tienda de autoservicio en Morelos, donde las personas han tenido interacción de manera habitual con otros agentes que han rodeado la comunidad de estudio, con el propósito de haber analizado y comprendido los datos para la generación de nuevos conocimientos (Sampieri, Collado y Lucio, 2010). Por otra parte, mediante el uso del modelo Canvas, se logró llevar a cabo una entrevista no estructurada (ver anexo 1), logrando en la investigación no seguir una secuencia de preguntas, debido que la persona puede involucrar en sus respuestas información sobresaliente respecto de otra pregunta, en la cual se consiguieron rescatar aspectos que enriquecieron la investigación en su totalidad (Sekaran, 2003).

Generalmente una empresa ha invertido capital y tiempo en estudios de mercado, para dimensionar la viabilidad de un producto o servicio en el que se ha considerado inicialmente al cliente y el modelo de negocio de la organización. De esta manera, una organización ha podido generar nuevas oportunidades en sus propuestas de valor en segmentos de mercado existentes o inclusive en aquellos que aún no han sido abordados. De esta manera, se determinó usar el modelo de empatía creado por la empresa XPLANE (ver anexo 22), el modelo consta de seis bloques o áreas: lo que ve el cliente en su ambiente y puede influir en sus decisiones, lo que dice y hace el consumidor en un ambiente determinado, lo que piensa y siente el cliente respecto a su entorno, lo que el cliente ha escuchado y puede influir en sus acciones, las frustraciones u obstáculos que puede presenciar su entorno y las motivaciones que le pueden ayudar al cliente en un ambiente específico. Por lo tanto, el modelo de empatía ha contribuido a generar respuestas a diversos cuestionamientos que no halla contemplado una organización en su modelo de negocio actual (Osterwalder y Pigneur 2011).

El modelo de empatía al ser un instrumento visual, ha permitido en investigaciones a conseguir información respecto a las necesidades del cliente en ámbitos como: innovación, segmentos de mercado, comportamiento de los consumidores etc. Con base en lo anterior, el modelo ha contribuido para la creación de una propuesta de valor recomendada por los propios consumidores, en la cual se han podido contemplar respuestas no limitadas a un comportamiento racional del ser humano, en las respuestas del consumidor se han podido incluir emociones al igual que preferencias personales. De esta manera, el instrumento ha permitido tener un conocimiento respecto a las demandas de los consumidores, en las cuales pueden estar contemplados elementos intangibles que no han sido considerados por una organización (West y Di Nardo, 2016).

### **3.5.2 Técnica de observación**

Mediante el uso de la técnica de observación, se han logrado generar nuevos discernimientos que no pueden ser construibles, articulables o reconocibles en una entrevista o cuestionario, por lo cual, la observación ha podido ayudar a develar datos de formas multidimensionales, dentro de un contexto de interacción social específico donde ocurre el fenómeno de investigación. Por otra parte, la técnica de observación ha sido de utilidad para responder a futuras preguntas de investigación que pueden ser planteadas. Por tal motivo fue necesario documentar las evidencias con relación a las observaciones del estudio en el anexo 24. La observación ha involucrado un trabajo de campo, sin embargo, el trabajo de campo no se ha puntualizado en únicamente llevar a cabo la técnica en una tienda de una cadena de autoservicio en Morelos, el trabajo de campo es un aspecto personal que requirió de esfuerzos intelectuales y corporales apegados a la realidad de estar en un campo de trabajo que involucro varios sitios de interés para el estudio. (Mason, 2002). Al haber implementado la técnica de observación en la organización participante, el

investigador tuvo la opción de asumir su ausencia de involucramiento con el grupo de estudio, inclusive las personas que fueron sujetas a estudio pudieron estar conscientes que fueron observadas durante la investigación; cabe aclarar que la observación no estuvo limitada al sentido visual únicamente, cualquier sentido que ha formado parte del ser humano pudo estar involucrado (escuchar, tocar, olfatear) durante la investigación que se llevó a cabo en la organización participante (Walliman, 2011).

### **3.5.3 Diagnostico FODA**

El análisis estratégico FODA ha permitido a las organizaciones tener una autoevaluación objetiva y más realista de su situación en un entorno determinado, confiriendo la conveniencia de replantear nuevas ideas organizacionales, metas, soluciones a problemas, coordinación más eficiente entre otros aspectos propios de cada organización. Por lo tanto, ha sido trascendental discernir con claridad las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (Hassan, Sistani y Raju, 2014). Lo anterior ha implicado que el análisis FODA puede evaluar de manera básica lo que debe o no llevar a cabo un negocio, de este modo tener conocimiento de cómo adaptar los objetivos para su posterior cumplimiento, de manera que la información este apegada a la realidad del entorno y la misma organización. De hecho, el análisis FODA es una táctica que forma parte de la planeación estratégica de una organización. Para el caso de los negocios que manejan alimentos, es fundamental tener comprensión de cómo es el crecimiento de la población, debido que la misma es una de las causas que puede tener una influencia en los recursos naturales, y por consecuencia de los incrementos en alimentos que demanda la misma sociedad (Ommani, 2011). Para la presente investigación se utilizó el mismo modelo Canvas como táctica para poder tener enriquecimiento de corte cualitativo respecto al análisis FODA

### **3.6 Análisis de datos**

Toda organización sin importar la actividad económica productiva a la que se ha dedicado se ha visto en la necesidad de estar a la vanguardia en cuanto a sus modelos de negocio, por lo cual, el análisis de datos en una organización ha servido como un libro para atestiguar los beneficios que han tenido en diferentes etapas, como también se ha establecido la rentabilidad que han conseguido al analizar datos necesarios para el éxito del negocio. El análisis de datos en la presente investigación ha sido orientada a los posibles usos futuros de la información recopilada, y se haya podido tener un efecto favorable para la tienda de autoservicio; de manera que, fue importante haber determinado qué información se deseó adquirir en la investigación, y como pueden ser utilizados los datos para generar valor dentro de la compañía, tomando en consideración que los datos analizados son la radiografía más importante en un modelo de negocio (Schroeder, 2016).

El análisis de datos de un modelo de negocio fue indispensable para discernir el contexto de los datos, y establecer la preeminencia competitiva del negocio, esto implicó conocer el valor de productos o servicios desde diferentes perspectivas o entendimientos de las personas que han integrado la organización, al haber logrado inspeccionar la necesidad de tener documentación como recurso para dar una orientación idónea en una moción de valor, y sirva de actualización para cubrir las exigencias de los clientes. Lo anterior involucró develar si los recursos utilizados por la organización han sido redituables para originar nuevas mociones de valor, o solo han sido enfocados en aspectos financieros que han permitido desarrollar más infraestructura. El analizar datos fue una oportunidad de no limitar la comprensión del funcionamiento de un modelo o estructura determinada orientada a varios productos o servicios, los datos analizados permitieron demostrar el grado de involucramiento de las personas y recursos utilizados y el impacto que estos han tenido, como también se tuvo la oportunidad de saber que es lo primordial para una empresa ante cambios tecnológicos disruptivos, a los cuales es imprescindible establecer estrategias para perdurar y no quedar como un ejemplo de un modelo de negocio desfasado (Andersen y Bjerrum, 2016).

La arquitectura de un negocio se ha concebido como un pilar que debe ser examinado cuidadosamente, primordialmente cuando en la investigación fue necesario conocer la suscitación de valor para los clientes y definir la forma de generar ingresos, es decir, al haber averiguado datos referentes a un modelo de negocio, se contribuyó en verificar como se ha encontrado estratégicamente orientado el valor esperado de la organización (valor en procesos, valor de regreso, captura de valor, valor en la cadena de red etc.), como también se analizó si el modelo de negocio se ha enfocado hacia la innovación o desintermediación (premium, freemium, sponsorship etc.) (Zeleti, Ojo y Curry, 2014). Por tanto, se acordó con el encargado de la tienda en determinar cuál es el modelo de negocio que ha predominado en la misma, por lo cual, el participante en mención elaboró un modelo a partir del instrumento Canvas, que sirvió de base para ser cotejado con los modelos que fueron creados por los demás participantes (ver anexos 2 al 20). Por consiguiente, mediante el modelo base se analizó como las personas están alineados al mismo que se ha comunicado desde gerencia general, como también se logró conocer las novedades que han percibido los participantes en su entorno. De esta manera, de las respuestas obtenidas en los nueve bloques que integran el modelo, se cotejaron aquellas que podían ser observables y determinar si las respuestas fueron validas, confiables y coherentes en relación con los procesos ejecutados por los participantes, clientes que visitan la tienda, entre otros elementos que están contemplados en el modelo Canvas. Por otro lado, se consideraron los resultados que fueron proporcionados a través del modelo de empatía aplicado a clientes que realizaron consumos en la tienda. De la información anterior, fue posible elaborar gráficas con base en las respuestas de estos que tuvieron repetición consecutivamente.

### **3.7 Confiabilidad y validez de la investigación**

Cuando se habla de la confiabilidad y validez de una investigación cualitativa, implicó hacer observaciones referentes a la consistencia y estabilidad que logró proveer la herramienta para la comprensión de los bloques que se consiguieron medir o evaluar en el instrumento aplicado, lo cual, implicó una mínima vulnerabilidad de metamorfosis en la situación que se evaluó. Por lo tanto, sin importar cuando fuera llevado a cabo la investigación los resultados debieron tener la misma estabilidad, homogeneidad y consistencia en la información. Respecto a la validez del instrumento Canvas, la herramienta mediante los nueve bloques que la integran, se buscó conocer los elementos más sobresalientes del negocio, en cada bloque se consiguió representar claramente los conceptos definidos y de contenido del propio modelo acorde a la respuesta de los participantes (Sekaran, 2003). Por consiguiente, la validez de cualquier investigación sin importar el carácter cualitativo o cuantitativo de estas; han llegado a tener diversos elementos que requieren ser validados, por ende, el estudio de investigación se fortaleció por los datos e interpretaciones que fueron descritos en el capítulo cuatro y las conclusiones que reflejaron la realidad del estudio (Yin, 2011 p.77).

### **3.8 Proceso metodológico aplicado**

Para la presente investigación se consultaron diversas fuentes literarias de distintos autores (libros, journals, portales web: elsevier, jstore, sciencedirect etc.) respecto a modelo de negocio como fue descrito en el capítulo dos. Respecto a las fuentes que se consultaron, se logró comprender el tipo de empresas que podían estar sujetas a la investigación de modelado de negocio. Por lo cual, se visitaron más de 30 empresas de distintos sectores productivos en variadas áreas geográficas del Estado de Morelos, Estado de México y Ciudad de México.

De las empresas que fueron visitadas, una tienda de autoservicio en el Estado de Morelos accedió para que fuera realizado el estudio, debido que hasta ese momento no contaban con ningún estudio hecho referente a modelado de negocio. A la empresa que fue seleccionada se le proporcionó una carta por parte de la institución educativa de educación superior para dar formalidad a la investigación que se desarrolló. Sin embargo, la organización seleccionada solicitó no fuera dado a conocer el nombre de la empresa para mantener el anonimato en la investigación que fue realizada.

Para la investigación se determinó utilizar las técnicas de observación, investigación de campo, y aplicación del modelo Canvas desarrollado por el Dr. Osterwalder para la creación del modelado de negocio, el modelo Canvas fue dado a conocer y explicado al encargado de la tienda quien aprobó el mismo para su aplicación como parte del proceso de investigación de campo. Por otra parte, en la organización se identificó una población con un número de empleados finito, por lo cual, se

contempló una cantidad de informantes de alrededor de 88 % de la población, con la intención que los empleados de los diversos departamentos que han conformado la empresa hayan tenido la oportunidad de participar, cabe destacar, que la organización consideró más conveniente el instrumento fuera aplicado únicamente al personal que ha tenido más interacción con clientes internos y externos propios de la organización. De este modo, se consiguieron realizar 19 modelos de negocio de 19 departamentos (Abarrotes, Lácteos, Tortillería, Cocina etc.) que conforman la empresa (ver anexo 2-20) lo cual permitió a su vez el desarrollo de un análisis FODA.

Adicional a la aplicación del modelo Canvas en la tienda de autoservicio, la empresa solicitó fuera realizado una encuesta en la cual se conociera la percepción del cliente hacia el negocio, por lo cual, se le dio a conocer el modelo de empatía al gerente general de la tienda, quien no tuvo objeción en que fuera aplicado el modelo mencionado a sus clientes. Para la aplicación del modelo de empatía a los clientes de la tienda de autoservicio, se solicitó permiso mediante un escrito al administrador de la plaza comercial donde se encuentra operando el negocio, como también al representante del comité de la otra plaza comercial con la que colinda.

Cabe aclarar que ambas plazas comerciales tienen nombres distintos y se han encontrado ubicadas en el mismo predio, pero siendo administradas por separado cada una de las mismas. De este modo, el modelo en mención coadyuvó a obtener información que sirvió de complemento respecto al primer instrumento aplicado, debido que existe una vinculación con relación al bloque de segmento de clientes que está contemplado en el modelo Canvas y fue descrito en el estado del arte del capítulo dos. permitiendo en su momento haber validado respuestas de los clientes en relación al punto de vista de los empleados con el modelo de negocio que predomina en la tienda de autoservicio.

# Capítulo 4.

## Análisis del modelo Canvas

### 4.1 Análisis de bloques del modelo Canvas

El análisis de los nueve bloques que conforman el modelo Canvas aplicado a una tienda de autoservicio en Morelos (ver figura 7) se describe a continuación:

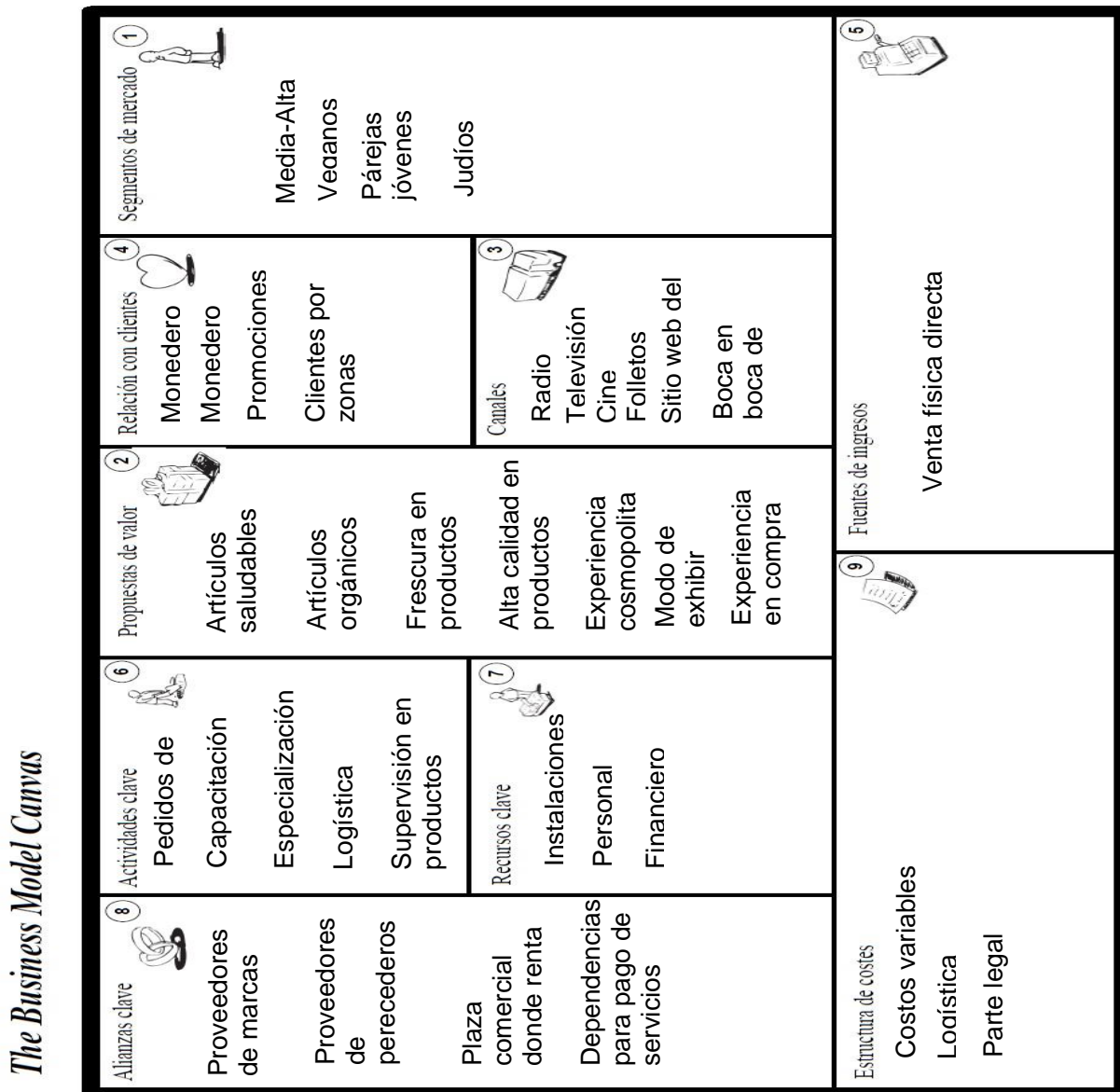


Figura 7. Modelo Canvas de una Tienda de Autoservicio Ubicada en Morelos. Elaboración propia.

#### 4.1.1 Interface de clientes

Es claro que la organización desde su inicio ha trabajado arduamente en el desarrollo de clientes, por consecuencia, los empleados de la tienda de autoservicio no se han olvidado de tener claro la visión de la empresa sin circunscribir únicamente a la ejecución de una tarea, lo anterior ha implicado, que el personal de la tienda ha deseado hacer bien su trabajo, pero teniendo en mente que sus acciones han estado orientadas a generar valor dentro y externamente de la organización, poniendo a prueba que sus procesos deban ser lo suficientemente rentables para resolver o satisfacer una necesidad a nivel empresarial que pueda verse reflejada por igual con sus clientes, logrando tener creatividad y funcionalidad en cada departamento de la tienda de autoservicio.

El haber comprendido el modelo de negocio para futuras investigaciones no se debe circunscribir a juntar una cantidad de datos para su análisis, durante la investigación se tuvo la oportunidad de generar nuevos conocimientos, los cuales se tienen que ir actualizando e incluyendo las posibles barreras que se han dado con el pasar del tiempo. Administrar el conocimiento que se haya generado será de utilidad para determinar si los procesos que se han implementado han tenido variaciones, por otra parte, la organización debe estar dispuesta a seguir averiguando como ser más competitiva, para establecer un parámetro de las mejoras que sean requeridas implementar.

Respecto al párrafo anterior, la tienda lo puede lograr mediante un producto o servicio con una moción de beneficio sin completar, para tener idea de cuáles son las problemáticas o necesidades de un segmento de mercado que haya sido claramente identificado, pero sin olvidar los presupuestos y tiempos a emplear cuando se quiere abordar un nuevo mercado, y no malgastar inapropiadamente recursos y talento; siempre es aconsejable asegurar que un cliente compre algo, en esa transacción siempre ha sido necesario tener retroalimentación del cliente, para conseguir del consumidor una o varias ideas que contribuyan a ir ingeniando la idea del valor que se ajuste al mercado. De este modo, tener nociones de como el cliente pueda reconocer una diferencia de su vida antes y después de tener un nuevo valor que inclusive logre cambiar su estilo de vida.

Además, durante la retroalimentación que se tenga con los clientes de la tienda, es primordial que la tienda de autoservicio deba de ser muy cuidadosa con las hipótesis de los clientes, puesto que las hipótesis en su momento no coincidan con la realidad del entorno y de la propia cadena de autoservicios, por consecuencia, no es viable tratar de originar algo que no se ajuste a un segmento de mercado por tener retroalimentación incorrecta. Cuando se busca desarrollar cambios en el valor ofrecido, es recomendable un trabajo en conjunto para una constante toma de decisiones.



De este modo, queda claro que cuando se escuche a un cliente respecto las mejorías que se pueden lograr respecto al valor que pueda otorgar la empresa, es importante que las personas encargadas de obtener la retroalimentación del cliente deben ser observadores muy precavidos del comportamiento del cliente, debido que no se deben considerar aquellas respuestas que aun siendo positivas, en algún momento dado hubo dudas en las mismas, ya que la respuesta pudo ser solo una amabilidad y mera cortesía del cliente, pero la idea y respuesta no fue lucubrada racionalmente. Por lo tanto, cuando se tiene una retroalimentación racionalmente lógica entonces se puede dar por validada la respuesta del cliente.

En la organización de estudio es recomendable un análisis de mercado, mediante el cual se logre inquirir oportunidades optimas, para comprender si el segmento de mercado puede crecer, como también identificar cuantos competidores han buscado el mismo segmento de mercado, o es pertinente abordar un mercado clon en otro sector que sea rentable para la organización. Por tal motivo, en muchas ocasiones es aconsejable tener idea del tamaño del mercado total disponible, para tener una proposición en la cual se han declarado con precisión cuantas personas o empresas necesitan el valor a ofrecer. En nuestros días muchas personas han utilizado dispositivos móviles, al publicitar el valor propuesto en dichos dispositivos, se puede averiguar el nivel de aceptación que tendrán los futuros clientes.

Es necesario que la empresa al tratar de adaptar su valor al mercado, este consciente de vincular su propuesta de valor con las problemáticas o necesidades que el cliente ha requerido, claramente en el valor sugerido la organización ha analizado y entendido todos los componentes que la pueden integrar, los componentes pueden ser desde una licencia, materias primas, productos intangibles, productos financieros anexos, asesorías en productos, servicios de venta y postventa, entrega gratuita entre otros, en términos generales es un todo del paquete que se busca entregar.

En los segmentos de mercados que se lograron identificar, en algún momento dado es pertinente conocer más a fondo lo que hacen los clientes (ver gráficas 2-9), al momento se conoce que los clientes asisten a la tienda por la cercanía y practicidad, pero es conveniente tener mayor información de donde viven o provienen los compradores, cual es promedio de edad (jóvenes, adultos, tercera edad) que puede seguir generando ingresos constantes con el paso del tiempo, como seguir identificando que ventajas desean tener con el valor formulado, entre otros aspectos, como también tener conocimiento de cuáles son los clientes que se interesaran por el valor que se publicito desde la apertura de la tienda; ya que la organización al estar informada podrá conseguir que la moción de valor sea actualizada, aceptada y vendida.

Cabe señalar, que el valor manifestado por la organización, no solo están encaminados a los procesos que se han puesto he invertido en esta, en realidad el valor sugerido, siempre ha estado dirigido a los clientes finales, de esta manera se ha evitado la suposición de que de todo los clientes desearan tener la moción de valor que una empresa ofrece, de este modo tener mayores nociones con respecto a los diversos segmentos de mercado en los cuales el consumidor final (mujeres, hombres, jóvenes, adultos etc.) resuelva si la moción de valor es de su agrado, lo cual ha implicado al negocio generar diversas estrategias de mercadotecnia y comercialización de acuerdo a los segmentos que se hayan logrado identificar (Blank, 2018).

#### **4.1.2 Valor sugerido**

Como se ha señalado anteriormente, el valor que ha sido diseñado por la tienda de autoservicio ha tenido que solucionar un problema o necesidad que pueda ser percibido por el cliente, de tal manera que el valor sugerido a los clientes finales, estos puedan garantizar la existencia de una disminución de tiempo comparado a otras tiendas de autoservicio, o en su caso le concede al cliente la oportunidad de reducir un gasto excesivo en determinados productos o servicios ofrecidos por la tienda, como también la aplicación de un mínimo esfuerzo que se ha requerido por el consumidor final, logrando que la organización haya logrado generar una sensación de complacencia con lo ofrecido en la propuesta de valor; respecto a la información anterior, el valor sugerido haya podido eliminar frustraciones respecto a otros productos de otras tiendas que generan demasiados malestares como también frustraciones al cliente. De hecho, en la propuesta de valor que ha otorgado la empresa se pueda conseguir tener un impacto social por sus beneficios, logrando que el producto o servicio pueda ser perdurablemente útil para el cliente, con relación a los problemas o necesidades que enfrentan los consumidores en su vida diaria; de modo que el valor sugerido haya podido generar inclusive un estatus social, un prestigio, pero lo anterior se haya logrado al no olvidar la interacción y retroalimentación entre cliente y organización.

En la organización ha tenido que predominar una comprensión clara si desean resolver un problema o satisfacer una necesidad con el valor sugerido, al destacar que las necesidades son algo universal, las cuales han llegado a variar en cada persona u área geográfica, por lo cual, tratar de abarcar un mercado de necesidades puede inclusive que los mercados sean más grandes respecto de aquellos mercados en los que se desea resolver un problema, esto no ha significado que una organización debe circunscribir y orientar sus esfuerzos a uno u otro mercado, ambos mercados pueden han llegado a ser una oportunidad de éxito para la tienda, debido que al encontrar una solución estratégica con el valor sugerido, se pueda también satisfacer una necesidad que pueda brindar un prestigio.

En el caso de la tienda de autoservicio al tener reconocido los problemas o necesidades que se deben satisfacer al cliente, es recomendable cuestionar la frecuencia con la que se presenta y en qué grado de intensidad, para identificar racionalmente las mejoras que deben existir en el valor que se haya sugerido, como también haber planificado en qué momento ha sido idóneo dar a conocer una nueva moción de valor.

La tienda de autoservicio antes y durante su desarrollo tuvo que indagar cuáles podrían ser los beneficios que ofrecerían en su moción de valor, la cual debía de lograr superar las expectativas y deseos del cliente, al grado que el valor sugerido no haya dejado de ser una novedad única que sorprenda, por ende, el cliente quede maravillado por calidad y otros atributos que sobresalen en el valor sugerido. Por lo tanto, como se mencionó anteriormente, siempre ha sido muy conveniente analizar si una moción de valor puede hacer feliz al cliente por evitarle pérdida de tiempo, esfuerzo y capital, de este modo la organización no haya dejado de generar un compromiso de siempre buscar exceder las soluciones con relación a los problemas y necesidades que demanda un mercado de clientes en particular, en comparación con las soluciones que se han ofrecido por otras empresas en un mercado específico, Lo anterior, con la finalidad de tener una influencia innegablemente positiva en los consumidores por haberles ofrecido innovaciones que no se pueden encontrar inclusive con los competidores más cercanos.

Cabe recordar que en el valor sugerido ha tenido que existir un toque personal de la organización que la inventa, si la organización ha buscado clonar lo que se ha desarrollado en otra organización, implica que la idea deje de ser viable y no ser una oportunidad de negocio, puesto que el mercado puede ser muy escaso, salvo la organización aplique otros dotes al valor propuesto que marquen la diferencia. El hecho de que una iniciativa de valor sea de agrado para un cliente no es suficiente, debido que la organización requiere que el valor expuesto sea adquirido por el consumidor final y se genere una demanda con suficientes clientes y lograr ser factible. Como se ha señalado, la moción de valor no es circunscribirla a plasmarse en el modelo Canvas, el valor se puede encontrar en los clientes, quienes son de gran ayuda para discernir si lo que se ha ofrecido, puede ser algo innovador, o posiblemente el valor que se ha entregado pudo ser expuesto con anterioridad por otra empresa y por alguna razón fracaso.

Generalmente toda tienda de autoservicio ha buscado ser líder en uno o varios mercados dependiendo del valor que ofrece, sin embargo, es muy fundamental saber en qué tipo de mercado se desarrolla el valor que ha brindado la empresa, para determinar su posible éxito o fracaso. Se ha descrito que todos los mercados han sido influenciados por los cambios que se generan en las sociedades, por lo cual, en un mercado se ha llegado a afectar el tamaño de clientes con relación a los precios que han sido ofrecidos por la propia tienda, como también por lo que han brindado las tiendas de competencia existentes.

En la tienda de estudio es claro que ha buscado un posicionamiento de la moción de valor en concomitancia a otras tiendas de la competencia, buscando el lanzamiento de nuevas propuestas innovadoras; pero siendo consiente la tienda de los efectos positivos o negativos en los modelos de ventas que ha deseado implementar. De hecho, los modelos de venta de la tienda tienen como objetivo reflejar efectos positivos en los márgenes financieros, en los cuales se han podido visualizar si la moción de valor es rentable. En la información anterior, es posible darse cuenta de que al abordar un tipo de mercado ha resultado ser muy influyente cuando se conocen los comportamientos de consumo de los clientes. Por lo tanto, es muy conveniente analizar si el valor que se ha ofertado al cliente corre el riesgo de encontrarse en un mercado que es dominado por completo por la competencia. Lo anterior ha implicado, que, si una organización ha pensado en entrar en un segmento de mercado ocupado por otra empresa, es muy pertinente tener analizado los patrones de innovación que se han difundido en ese segmento de mercado (Blank, 2018).

#### **4.1.3 Medios de distribución**

Cuando se tiene una moción de valor que ha sido aprobada por los consumidores y se ha logrado desarrollar por completo, es indispensable haber descrito cual fue el canal de distribución que se determinó emplear, posiblemente en otras décadas se han utilizado canales de distribución directa debido a los productos o servicios que llegaron a predominar en cierto decenio, sin embargo, el desarrollo de internet ha permitido tener canales de distribución virtual mediante los cuales se ha podido distribuir un producto o servicio. Con base en lo anterior, la empresa pueda manejar los canales virtuales, los cuales no se han circunscrito al uso de la web, también pueden emplearse canales de distribución ubicados en la nube o plataformas digitales que se pueden aprovechar en dispositivos móviles.

La tienda de autoservicio ha tenido que estimar si es oportuno aplicar mejoraría en su sitio web y explotar más el comercio eléctrico, como también utilizar las plataformas electrónicas móviles, en las cuales mediante una tienda de aplicaciones se pueda ofrecer su valor. Otra opción virtual que puede utilizar la empresa como medio de distribución para su valor definido es mediante un distribuidor que tenga mucha presencia en la web a nivel nacional o regional (cine, instituciones bancarias etc.), claramente las redes sociales tienen un rol distinguido como medio de distribución comercial que una organización puede beneficiarse, en otros casos,

La tienda de autoservicio ha considerado canales de distribución eficaces como lo han sido el utilizar páginas web de ofertas diarias (promodescuentos, clickOnero Groupon, etc.). una vez que se hallan identificado los canales de distribución idóneos, la organización tiene que tomar decisión respecto al canal más recomendable que utilizara (nube, web, dispositivos móviles). Cuando la empresa determine el canal de distribución para su producto o servicio, también debe considerar la manera de percibir beneficios acordes al canal que se halla elegido, no serán los mismos beneficios cuando se utiliza un canal de distribución física directa, con respecto a un canal de distribución en los que se utilice un intermediario (Blank, 2018).

#### **4.1.4 Relación con el cliente**

Lograr tener una buena relación con los clientes ha sido un aspecto muy elemental en toda organización, principalmente cuando se ha buscado que los clientes tengan lealtad hacia la moción de valor que se les otorga, dando la oportunidad que el propio cliente procure dar retroalimentación positiva a otros clientes conocidos que permita la generación masiva de más consumidores. Sin embargo, como se mencionó en párrafos anteriores, es importante tener idea del tipo de clientes que se busca esté interesado por la moción de valor que ha ofrecido la empresa, debido que los clientes pueden no hacer comentario alguno respecto a la tienda, y no generar una posible influencia de compra hacia otros consumidores, por tal motivo, la tienda de autoservicio no debe limitarse solo en pensar cómo vender un producto, la misma debe tener conocimiento de quienes son los clientes con los que ha tenido que negociar para lograr el éxito en el valor que les otorga al consumidor.

Sin duda, un cliente se ha convertido en un patrocinador que gratuitamente ha ayudado a propiciar difusión con sus comentarios, principalmente respecto a las experiencias positivas que obtuvo respecto una moción de valor en particular, como también su experiencia que tuvo dentro del negocio. Lo anterior, primordialmente cuando se desea tener información respecto a los motivos que influyeron a un cliente a comprar un producto o servicio de la tienda, con la finalidad de seguir captando uno o varios tipos de clientes que ayuden a perfeccionar la moción de valor. Cada vez que el negocio ha identificado un tipo de cliente potencial, tiene que ser responsable de clasificarlo y darlo a conocer en todas las áreas de la empresa, con la clasificación hecha lograr evaluar qué tipo de clientes han estado más satisfechos con la moción de valor otorgada.

Cabe recalcar que captar clientes ha estado determinado por el tipo de canal de distribución que haya elegido el negocio (web, publicidad tradicional, nube, dispositivos móviles, venta directa). Por lo tanto, la relación de los clientes también dependerá de las alternativas estratégicas que la empresa ha decidido son las más adecuadas. Para la tienda de autoservicio las opciones han llegado a ser: agencias de publicidad, las cuales mediante el pago de una tarifa ha dado a conocer la moción de valor para generar demanda. De los canales de distribución utilizados por la tienda son: folletos, radio, televisión, cine, sitio web del negocio etc., de los medios tradicionales para generar demanda e interés en el producto han sido a través de exposiciones comerciales que puedan tener los proveedores, y posiblemente un cliente se interese en la moción de valor que se ha ofrece en un puesto o pabellón.

Es muy claro que la forma de tener relación con el cliente ha dependido en gran medida cuando se tiene identificado con exactitud qué tipo de cliente la empresa desea generar demanda. Las opciones antes descritas para generar demanda han implicado tener un presupuesto, pero debido a las ventajas que se tienen con el desarrollo virtual de internet, es posible generar demanda en sitios web gratuitas (Facebook, Twitter, Blogs etc.), como también buscar generar demanda a través de eventos, o cualquier otro medio que no implique un costo, para que un cliente se interese por una moción de valor. De hecho, acorde al canal que se haya elegido para tener relación con el cliente, se puede tener frustración en la empresa, debido que no se conoce cuantos clientes lograron reconocer en primera instancia la tienda y en segundo lugar no hayan sido percibidas las mociones de valor por parte del cliente, como tampoco saber cuántos se interesaron y consideraron la variedad de productos y servicios que sean lo suficiente atractiva para decidir ir a la tienda y adquirir las diversas mociones de valor ofrecidas.

Por otra parte, cuando un cliente ha adquirido un producto, el negocio ha buscado que se convierta dicha acción en un ciclo viral permanente, en el cual, el cliente sea un agente que recomiende gratuitamente el producto o servicio que haya adquirido, sin embargo, no en todos los casos el cliente ha estado dispuesto a recomendar el producto o servicio, por lo cual, la tienda de autoservicio ha tenido que buscar que la acción de recomendación se haga presente cada día, si es posible mediante métodos de compensación y lealtad a sus clientes (monedero naranja), lo anterior ha dependido de los recursos y procesos que le permitan hacerlo.

Captar un cliente puede ser uno de los procesos más caros que inclusive el proceso de retención, pero lograr retener un consumidor final también ha involucrado compromiso en no dejar de dar a conocer los beneficios que obtiene el consumidor con las mociones de valor, por lo cual, algunas tiendas de autoservicio del mismo grupo han otorgado recompensas en programas de lealtad, o en su caso proporcionan puntos u otras formas de recompensa para que el cliente este contento y satisfecho con la empresa. Tener la lealtad de un cliente es una nueva oportunidad de negocio, para ofrecer al cliente otras mociones de valor que le sean

de interés, y poder crecer el volumen de venta de varios productos o servicios que tenga disponible la empresa, por ende, también ha sido importante aumentar el volumen de clientes, sin dejar de dar conocer todos los beneficios que pueden adquirir. Tratar de captar clientes a través de páginas web, implica que el cliente no limite su comportamiento en observar la iniciativa de valor en la web, la idea primordial ha consistido que el cliente se vuelva usuario en la web respecto a las propuestas de valor ofrecidos por la tienda. Por lo tanto, el negocio ha tenido que evitar una tasa de abandono alta por parte de los clientes, debido que la captación de clientes puede ser costoso. Además, la organización no ha olvidado que el tiempo de vida de una moción de valor debe ser lo más perdurable posible, para que el modelo de negocio siga siendo retributivo (Blank, 2018).

#### **4.1.5 Estructura de ingresos**

Las fuentes de ingresos podrían referirse de modo sencillo a la manera en que la organización ha logrado agenciarse beneficios económicos, pero los beneficios monetarios que ha obtenido la organización han dependido de los segmentos de mercado que ha conseguido la empresa. Al hablar de ingresos no es referirse únicamente a las cantidades monetaria que la empresa ha conseguido, con relación a las mociones de valor que ha brindado a cambio la tienda de autoservicio; de hecho, es muy conveniente entender de manera precisa cual es el valor que está dispuesto a pagar un consumidor, de este modo la tienda ha podido conocer cuál es la estrategia en la fuente de ingresos de acuerdo al segmento de mercado, para haber determinado una fijación de precios de manera táctica.

De la información anterior, puede ser un error por parte de la empresa considerar el bajar los precios de sus productos o servicios, cuando ha buscado ser competitiva con otras organizaciones ya establecidas, por lo cual se ha tomado en cuenta que los clientes no pagaran un valor más alto, inclusive de aquellas organizaciones que ya tienen tiempo establecidas. Por lo tanto, la tienda de autoservicio de acuerdo con los segmentos de mercado ha tenido que conocer, la cantidad económica que está dispuesta a pagar un cliente, como también ha tenido que averiguar los métodos de pago que utiliza el cliente y su frecuencia hoy en día (tarjetas de crédito, vales de despensa, etc.). Los siguientes modelos han sido de utilidad cuando la empresa ha deseado aplicar una fuente de ingresos idónea:

Freemium: Dependiendo del segmento de mercado se ofrece una moción de valor con cualidades mínimas pero funcionales que resuelven un problema o necesidad del cliente sin costo alguno, la idea más importante del modelo radica en enganchar al cliente para que busque tener la moción de valor completa, pero la versión completa ya implica un costo que tiene que ser pagado por el cliente. Por lo tanto, una organización al aplicar como fuente de ingreso el modelo freemium, debió tener considerado programas de lealtad para que la moción de valor nunca deje de ser de interés del usuario (Zeleti, Ojo y Curry, 2014).

Premium: Particularmente se ha usado como táctica para hacer creer a los clientes que en la moción de valor se logra conseguir un destacado aprovechamiento, y por ende se aventaja expectativas de las que ofrecen los competidores, dando a entender que la moción de valor por si sola ofrece una óptima calidad preferible que asegura será la idónea para el cliente, por lo cual, el cliente debe pagar una cuota elevada para ser propietario de los derechos de la moción de valor, claramente la organización busca tener ingresos superiores aun cuando las ventas puedan ser bajas (Zeleti, Ojo y Curry, 2014).

Venta directa: Implica vender por completo la titularidad o derechos de la moción de valor.

Cuota por uso: Pago proporcional por el uso del producto o servicio que se ofrece como valor

Publicidad compartida en la cual la organización pueda generar un ingreso con otras compañías que tienen una sugerencia de valor similar, tratando de que los costos de la publicidad no sean tan altos si se llevaran a la práctica de forma individual.

Renta de la moción de valor, en la cual el cliente pueda usar el valor ofrecido por un periodo de tiempo definido, al final el cliente determine si es oportuno aumentar el periodo de uso de un artículo o servicio, pero la empresa mediante sus programas de recompensa logre que el periodo de tiempo sea mayor y los beneficios sean colectivos.

Como se ha establecido con anterioridad, existen diversas fuentes de ingresos que han podido beneficiar a una organización, principalmente al momento de decidir cuál puede ser la opción más conveniente que les permita tener mejores rendimientos. Cabe recordar que las opciones antes descritas, pueden ser una de varias estrategias contempladas en el modelo de negocio que se han considerado en la tienda de estudio, sin embargo, la organización ha tenido que estar consiente que la estrategia para conseguir óptimos ingresos nunca se basara en información en la que no se halla contemplado al cliente; siendo uno de los errores que algunas empresas ya creadas y de emprendimiento han llegado a tener.



Otro error que se ha cometido por parte de una organización es en cuanto a la forma de percibir ingresos, y es identificable cuando la organización ha fijado un precio a su producto o servicio, limitándose únicamente en calcular el margen de utilidad esperado, una vez que han revisado todos los costos implícitos en su producto o servicio, parecería lo más práctico para un negocio, pero desafortunadamente no es la mejor estrategia. Por lo tanto, la empresa debe pensar en el cliente y no únicamente en las finanzas que sean sanas para la empresa, lo cual podría repercutir que otras organizaciones con más visión e información ganen más cantidades de dinero.

Uno de los aspectos que influye en la consolidación de precios en una moción de valor, es tenerse en cuenta la naturaleza de los mercados ya existentes, los cuales pueden ser mercados segmentados o resegmentados, nuevos mercados, mercados clones, como tal es necesario tener en cuenta si los competidores marcan la pauta en aspectos de monopolio, oligopolio y han desarrollado un dominio en la fijación de precios, por lo tanto, la fijación del precio dependerá si la moción de valor de la empresa ofrece algo novedoso que pueda influir en el cliente para su compra, pero evitando que el cliente considere la moción de valor únicamente atractiva, por ser de bajo precio pero sin considerar el verdadero valor que aporta al cliente; por lo cual, la tienda de autoservicio ha tenido que identificar si en la moción halla una posibilidad de fragmentarla y el resto sean complementos de las cuales sea posible generar utilidades (Blank, 2018).

#### **4.1.6 Alianzas o asociaciones**

Al hablar respecto a los socios o proveedores claves en un modelo de negocio, es muy conveniente tener identificado con quien es indispensable asociarse respecto a las mociones de valor que se han ofrecido en la tienda de autoservicio, de este modo poder comprender que actividades o recursos se han requerido emplear y han llegado a ser fundamentales para el éxito del negocio. Un socio puede ser la oportunidad de tener una ventaja económica de manera compartida, de tal manera que tener alianzas con socios ha ayudado que ambos tengan el mismo éxito trabajando colectivamente, para seguir teniendo desarrollo e innovaciones en las actividades o recursos que se han necesitado compartir uno del otro al conseguir clientes en común.

Cabe aclarar que una asociación o alianza no solo es un complemento que ha servido de estrategia para el negocio, en realidad, ha permitido generar más conocimientos de como captar más clientes tomando en cuenta los conocimientos de los socios que son especialistas en determinadas actividades y gestión de recursos. Por lo tanto, en las alianzas o asociaciones ha tenido que existir un compromiso total para ser fructíferas y logren perdurar a lo largo del tiempo. Cuando

se busca tener una alianza en páginas web, la organización puede utilizar lo que se denomina asociación de tráfico, estableciendo acuerdos con otras empresas que provee de un número predecible de clientes a la web de la empresa, lo anterior se ha logrado mediante referencias cruzadas, pero principalmente a través de intercambios de información, para lograrlo se hace la promoción de la empresa mediante anuncios, enlaces de texto e inclusive intercambio de listas de correo electrónico u otros datos que sean de relevancia para abordar un cliente con los productos o servicios ofrecidos.

Por otra parte, cuando la empresa ha llevado a cabo asociaciones comerciales debe tener cuidado con quien hará los acuerdos, principalmente cuando se ha deseado que los productos o servicios, no se limiten a cumplir particularmente con requisitos específicos de caducidad, volumen de compra entre otros, por lo cual, en una asociación es importante que todas las partes involucradas hayan logrado brindar la calidad que el cliente espera en los productos o servicios. De hecho, cuando predomina una incompatibilidad en la asociación se pueden tener problemas por no haber compartido la misma visión, teniendo pérdidas de tiempo y afectar la variedad de servicios o productos que se han ofrecido. Para la empresa de estudio, su asociación con las plazas comerciales en las que se encuentra ubicada son importantes, considerando el hecho que ambas plazas comerciales representan un mercado económico sobresaliente (Blank, 2018).

#### **4.1.7 Recursos y procesos clave**

Los recursos claves en una tienda de autoservicio han llegado a variar acorde a los productos y servicios, como también del concepto que ha brindado la tienda respecto de otras organizaciones de la competencia, en algunos casos el aspecto financiero puede jugar un papel importante para suministrar de productos a la tienda de autoservicio, pero también es necesario considerar otros factores que son cruciales en la tienda, por tal motivo, la organización ha tenido que tomar en cuenta que el lugar físico es de suma importancia, para determinar donde es recomendable ubicar una futura apertura de la tienda en cuanto al producto o servicio que se ha considerado ofrecer, por ende, la organización ha necesitado estar cerca de las compañías con las que ha generado asociaciones, debido que los suministros o actividades que se pueden requerir, han implicado que la organización tenga un acercamiento y relación más estrecha para fortalecer la alianza.

Como se ha descrito con anterioridad, el lugar físico ha demostrado tener un papel muy importante si se desea que los productos o servicios a ofrecer tenga un valor perdurable en un mercado ya investigado. En relación en cuanto al financiamiento, la organización ha pensado si el financiamiento debe estar orientado hacia la generación de mayor demanda o en su caso verificar que canal de distribución ha llegado a influir en tener una economía más sana para la tienda, con la idea fundamental de poder distribuir el financiamiento en otras áreas de la empresa. Lo anterior ha requerido de tener información anticipada y precisa, para hacer cálculos cuando se han presentado imprevistos de los que se han requerido determinada cantidad de capital, o en su caso se ha necesitado de una cantidad monetaria alta para aprovechar una oportunidad de negocio de la que se ha conseguido generar más ganancias.

Por tal motivo, la tienda de estudio ha tenido que determinar cuáles pueden ser los organismos mediante los cuales puede adquirir un financiamiento que no implique un riesgo alto. Por otra parte, la mayor parte de las organizaciones están integrada por talento humano, por lo cual, la organización ha tenido que considerar cuales son las competencias requeridas en su personal, lo anterior implicó que las personas no se limiten en únicamente ejecutar determinado número de tareas para ser productivos, si la organización desea salir adelante con sus productos y servicios, ha reconocido que su talento humano tiene que seguir siendo especializado en ciertas habilidades o áreas de conocimiento que estén apegadas a la variedad de productos o servicios que brinda la tienda. De esta manera sea necesario averiguar si la empresa requiere de la intervención de un maestro para proporcionar conocimientos técnicos o en su caso de un instructor que este especializado para desarrollar mejores habilidades en el personal de la empresa, en algunas ocasiones es necesario un mentor o de un asesor para que aporten beneficios que se tienen en los productos o servicios.

Para el caso particular de la tienda de autoservicio, los proveedores son quienes han podido aportar los conocimientos y fichas técnicas de los productos, pero implica identificar aquellos productos que tienen mayor demanda por parte del cliente; de este modo, los proveedores de dichos productos con mayor demanda han debido reforzar los conocimientos en los empleados de la tienda de autoservicio, con relación a los productos o servicios que puede cuestionar el cliente. Cabe destacar que los empleados de la tienda de autoservicio expresaron es fundamental proporcionar un valor agregado en las actividades que han realizado, en el caso de productos perecederos ha sido recomendable aprovechar los recursos de los que se disponen, para generar nuevas mociones de valor que sean del gusto del cliente. Por lo tanto, tener personal que este mejor calificado puede marcar una diferencia en un mercado. Dentro de los recursos clave es conveniente tener cuidado de la propiedad intelectual respecto al producto o servicio que se ofrece, y evitar que alguien más logre posicionar las mociones de valor en un mercado clon (Blank, 2018).

#### **4.1.8 Estructura de costos**

Al hablar de la estructura de costes, como regla básica los ingresos deben ser superiores a los costos, de otra manera el valor que ofrece la empresa deja de ser fructífero, por lo cual, ha sido importante para la tienda de estudio conocer qué actividades o recursos pueden resultar un costo excesivo que no genera ningún valor, como también analizar si las asociaciones pactadas en su momento pueden ser desarrolladas dentro de la propia organización repercutiendo en mejores oportunidades. Cuando la tienda de estudio ha tenido que hacer un análisis vertical y horizontal de los estados financiero pueden ser una estrategia para determinar donde no es factible perder ingreso o exceder en gastos, inclusive estableciendo eficiencia en los inventarios, pero también es de utilidad tener establecido métricas para verdaderamente evaluar las líneas de acción a seguir. por ejemplo, analizar cuál es el coste del producto o servicio y tamaño de mercado, como afecta la competencia los ingresos del valor ofrecido, en el caso de relación con clientes ha sido indispensable enfocarse en los costes de captación, retención y desarrollo de clientes, tomando en cuenta que tipo de mercado es donde opera la organización, no es lo mismo un nuevo mercado que un mercado segmentado, como tampoco es lo mismo un canal físico que un canal en la nube o web que también genera un costo, inclusive en las fuentes de ingresos ha sido relevante saber cómo son los ingresos por año que dejan determinada cantidad de clientes, para tener una idea de cuál es la tasa de consumo predominante (Blank, 2018).

#### **4.2 Análisis del entorno de una tienda de Autoservicio en Morelos**

En los párrafos siguientes se han descrito diversos aspectos que han sido fundamentales y tomados cuenta por parte de la organización de estudio, de manera que, los mismos han coadyuvado a una toma de decisiones con criterios basados en lo que ha acontecido interna y externamente para tener una funcionalidad optima. Claramente la información obtenida contribuyó conocer las tendencias que pueden representar amenazas, oportunidades entre otros aspectos que ha considerado la organización. De este modo, fue posible elaborar un diagnóstico FODA que está ilustrado en la tabla 4.

Tabla 4.

Análisis FODA de una Tienda de Autoservicio en Morelos.

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Oportunidades</b>
Nivel de competitividad alto	Ubicación del lugar no muy conocido	Mercados identificados y no abordados
Recursos financieros óptimos	Se desconoce el nuevo concepto de la tienda por el cliente	Ofrecer mejores marcas para cubrir necesidades de los clientes actuales
Considerado líder del mercado en la zona	Línea de productos delimitada	La competencia más cercana al lugar está débil
Buenas relaciones con proveedores	Costos variables mayores que la competencia	El mercado está creciendo
Prestigio idóneo con los clientes	Mercados que no se han explotado	Ofrecer gama de productos novedosos a los mercados no abordados
Estrategias correctas definidas por la organización	En algunas áreas al personal le falta desarrollo	El mercado orienta sus consumos a productos orgánicos
Mejor calidad en productos	<b>Amenazas</b>	Opciones de mejora en costos variables y fijos
Oferta en productos novedosos	El mercado crece muy lento	Estabilidad y mejora económica para los próximos dos años
Tecnología ideal a los productos y/o servicios ofrecidos	Las generaciones cambien sus costumbres de compra	Los ingresos de los clientes no decaerán
Estructura conveniente para operar el negocio	Posible apertura de competidores en la misma plaza	Explotar tecnologías referentes al consumo del cliente
Comprensión idónea del mercado	Incremento de aranceles en refacciones que ocupan en su negocio	Ejecutar otras tareas adicionales en beneficio del cliente y el negocio
Exhibición sobresaliente de productos		
Métodos de control de inventario óptimos para la tienda		
Correcta estructura de ventas		
Inexistencia de rechazos por mala calidad en productos y/o servicios		
Destacado plazo de entrega en productos respecto a otros negocios		

Notas de la tabla: Elaboración propia con base en datos recolectados de la investigación.

### **4.2.1 Aspecto político**

Las políticas que se han regido en México han llegado a tener un impacto positivo o negativo para la empresa de estudio, por lo cual, ha sido fundamental informarse respecto a las políticas empresariales, políticas fiscales en las cuales se han adicionado impuestos, como lo han sido determinados productos como alimentos y bebidas denominados chatarras, como también alimentos de mascotas entre otros con determinado gravamen impuesto legalmente (Martínez et. al. 2018); que pueden resultar negativo para la tienda de estudio, debido que el consumidor tiene un determinado poder adquisitivo para adquirir un producto a un precio, pero cuando el producto aumenta de valor buscará otras tiendas que le ofrezcan el mismo producto a un precio inferior o similar del que pagaba con anterioridad, entre otro tipo de políticas que se han legislado y se han tenido repercusiones a nivel nacional.

Al momento en la tienda no se percibió preocupación al respecto, puesto que están en espera de las nuevas legislaciones que se puedan generar durante el nuevo gobierno que ha iniciado su gestión desde el 01 de diciembre del año 2018. Cabe recalcar que la empresa de estudio, independientemente de las políticas que emergerán con la nueva transición de gobierno, también han estado pendientes a los acuerdos comerciales que pueden abrirse o cerrarse con otros países, y verificar los productos o servicios de los que pueden sacar provecho al ofrecerlo a sus clientes (Ramírez, 2017).

### **4.2.2 Aspecto económico**

La inflación en la nación mexicana ha sido preocupación tanto para empresas como para todas las personas que viven en el país, debido que la inflación puede reflejarse tanto en los ingresos y gastos que todos los mexicanos estiman. Por lo cual, la empresa de estudio no ha pasado por alto cual es el poder adquisitivo de compra que tienen sus clientes, de esta manera se ha logrado tener una comprensión clara respecto a los segmentos de mercado que les dan mayores incrementos, como también aquellos segmentos que han decrementado, y poder discernir que medidas han tomado los consumidores financieramente para adquirir determinados productos y servicios que ha brindado en este caso la tienda participante de estudio. Es claro, que la tienda de autoservicio no puede controlar las políticas económicas, de las cuales han presentado fallas y se ven negativamente reflejadas en las formas de consumo de los mexicanos, sin embargo, la empresa ha podido implementar planes estratégicos para prevenir posibles variaciones negativas que se manifiestan en el devenir de un periodo económico determinado (Moctezuma, 2018).

### **4.2.3 Aspecto legal**

Acorde a la Secretaria de Trabajo y Previsión Social (2015) en concomitancia con el tema legal de protocolo de inspección que atañe a la organización de estudio, el personal que labora en la tienda de autoservicio se ha visto constantemente en la obligación de estar correctamente informados del marco jurídico (leyes, reglamentos y normas oficiales mexicanas) a los que están sujetos y deben de cumplir; para evitar penalizaciones innecesarias que les generen gastos no previstos. Por otra parte, la tienda de autoservicio ha tenido que ser responsable de vigilar todas las actividades que se llevan a cabo por parte del personal en el negocio, principalmente por las incidencias a las que han podido estar expuestos las mismas, las cuales pueden ser perjuicios de salud en los que se han llegado a incurrir por no desempeñar sus labores correctamente. Por tanto, el negocio ha estado comprometido en seguir las directrices que se hallan marcado en materia de seguridad e higiene, como también las establecidas durante la capacitación de personal (Arellano, 2017).

### **4.2.4 Aspecto sociocultural**

Los ingresos que perciben las personas han sido motivo de análisis para las tiendas de autoservicio, para delimitar modelos que tienen concomitancia con las experiencias de consumo de las personas en determinadas áreas geográficas, como también ha sido pertinente analizar aspectos demográficos para la implementación de planes mercadológicos agresivos, en los cuales es sobresaliente haber tenido un discernimiento claro de las creencias, actitudes, estilos de vida entre otros atributos que han desarrollado las personas en sus métodos de compra, los cuales han sido encaminados a desarrollar crecimiento en variados productos o servicios que propician mejores dividendos; pero teniendo una correcta clasificación de grupos o subgrupos acorde a sus preferencias de compra. Cabe recalcar que, debido a la creciente participación de las mujeres en el ámbito laboral, ha permitido una mayor preferencia de llevar a cabo sus compras en supermercados, en vez de realizar sus compras en mercados tradicionales, tiendas pequeñas o tianguis como lo podría hacer una ama de casa contemporánea. Por lo tanto, los aspectos socioculturales que se perciben en determinadas áreas geográficas constituyen innovadoras formas de ofrecer determinados productos o servicios por parte de una tienda de autoservicio hacia sus consumidores (Islas, 2007).

#### **4.2.5 Aspecto ambiental**

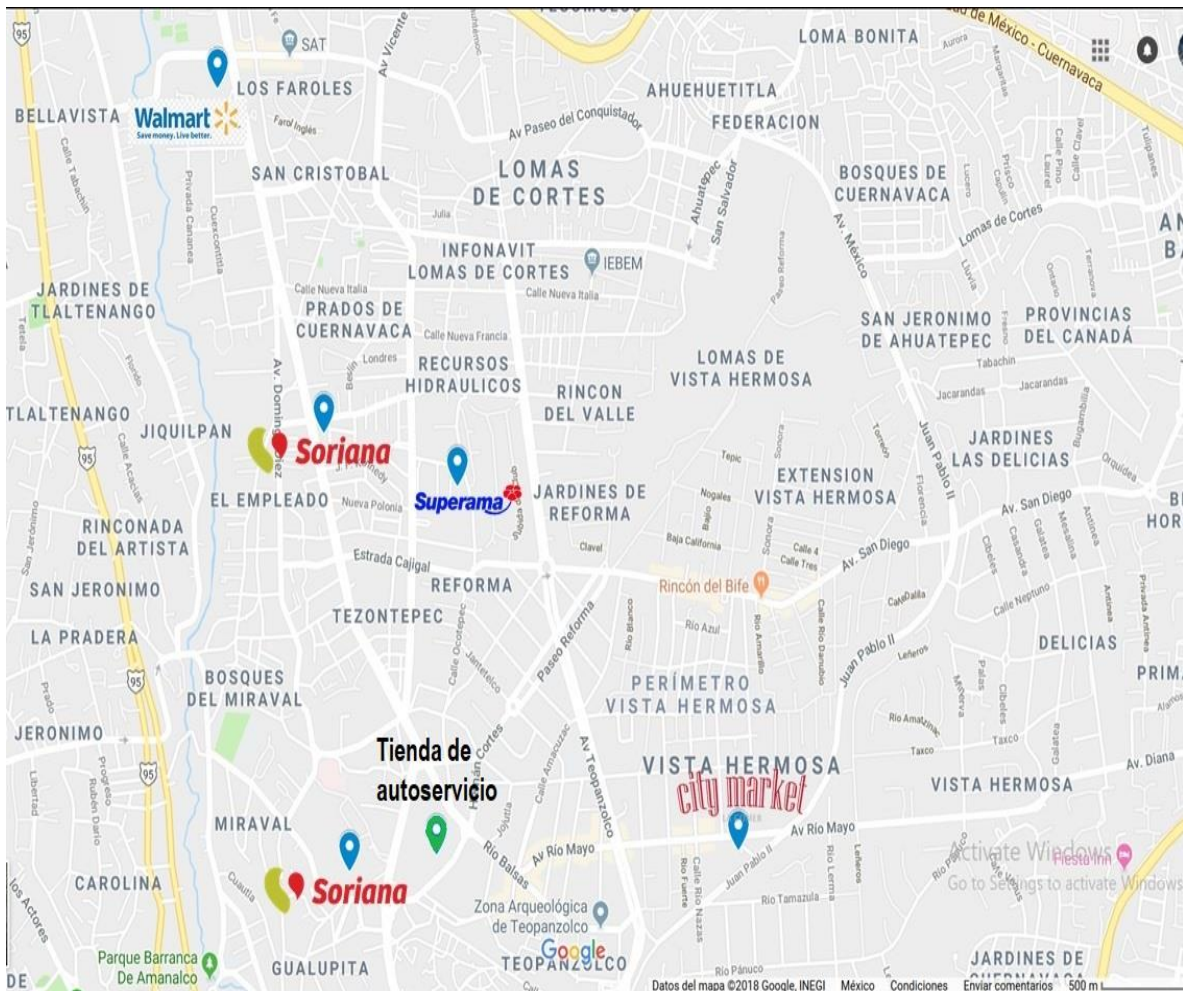
El negocio de estudio ha estado sujeto a leyes, normas y otras disposiciones legales que son de obligatoriedad cumplir, por lo cual, el negocio tampoco ha olvidado su compromiso hacia la protección del ambiente en el entorno que lleva a cabo sus procedimientos comerciales. De hecho el negocio no se limitado a únicamente a cumplir las nuevas leyes en materia ambiental, para evitar posibles protestas sociales y demandas de organismos formados por consumidores que consideren la empresa causa perjuicios al entorno y ambiente derivados de la actividad comercial, de este modo el negocio al proveer de valor en sus productos y servicios, también ha considerado fomentar el adicionar valor de sustentabilidad, conciencia y compromiso para la protección del ambiente y planeta (Kotler y Armstrong, 2013).

#### **4.3 Competencia**

Para la Bolsa Mexicana de Valores en nuestro país, ha destacado que las tiendas de autoservicio son de gran relevancia en cuanto a su participación en el PIB (Producto Interno Bruto), primordialmente por la actividad comercial que desempeñan, y por los consumos y preferencias que han tenido las personas hacia este tipo de tiendas. Lo anterior, debido a un equilibrio inflacionario prevaleciente en el país, permitiendo a un consumidor obtener facilidades de crédito como resultado de un resarcimiento en el poder adquisitivo entre otros aspectos, de esta manera el consumidor ha podido pagar por la diversidad de productos y calidad de estos que se ofertan en las tiendas de autoservicio en sus diversos formatos (Merced y Chávez, 2016).

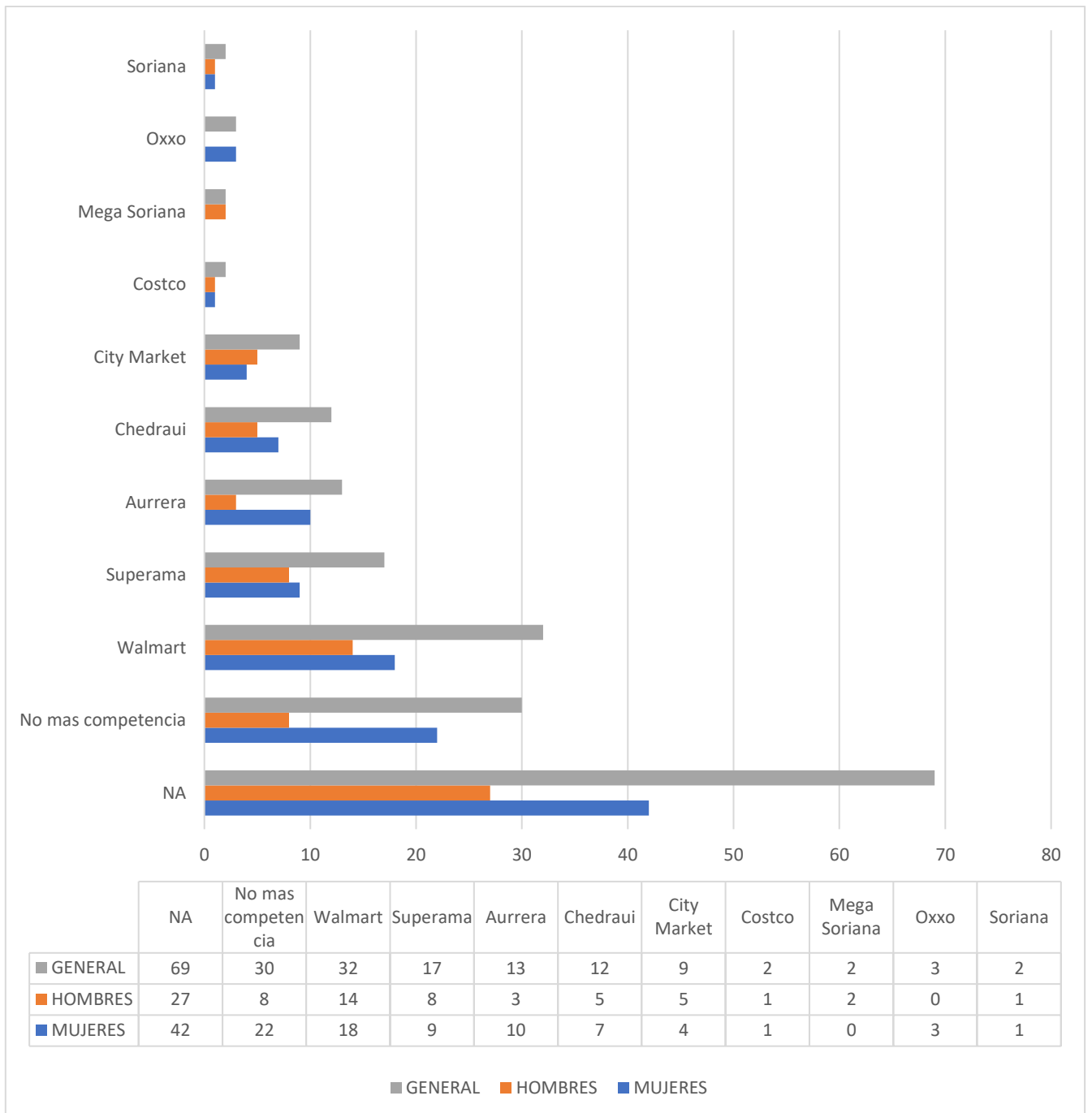
Últimamente el comercio de minoristas se ha venido destacando con más notoriedad, debido de las expansiones, remodelaciones y nuevas aperturas de las tiendas de autoservicio, las cuales ofrecen diversidad de productos ajustados al poder de compra de los consumidores, por lo cual la tienda de estudio no se ha enfocado únicamente en precios, considerando el hecho que las tiendas de la competencia (ver Figura 8) se encuentran ubicadas a menos de tres de kilómetros de la tienda de estudio, por otra parte, el tiempo de recorrido de un consumidor para llegar a las tiendas de la competencia es un promedio de treinta minutos como máximo, por lo tanto, las tiendas de supermercado son replicables para cualquier competencia que ha buscado conseguir privilegios económicos, no importando si se ubica a menos de un kilómetro de la propia competencia (Walmart, Super Soriana, Superama, Mega Soriana, City Market). Por lo tanto, para la tienda de estudio ha sido importante conocer el mercado predominante en la zona geográfica (Índices de desarrollo en la zona, producto interno bruto per cápita del municipio, nivel académico, índice de marginalidad, etc.) (Sabido, 2012).





*Figura 8. Ubicación Geográfica de las Tiendas de Competencia de la Tienda de Estudio. Elaboración propia con ayuda de aplicación googlemaps.*

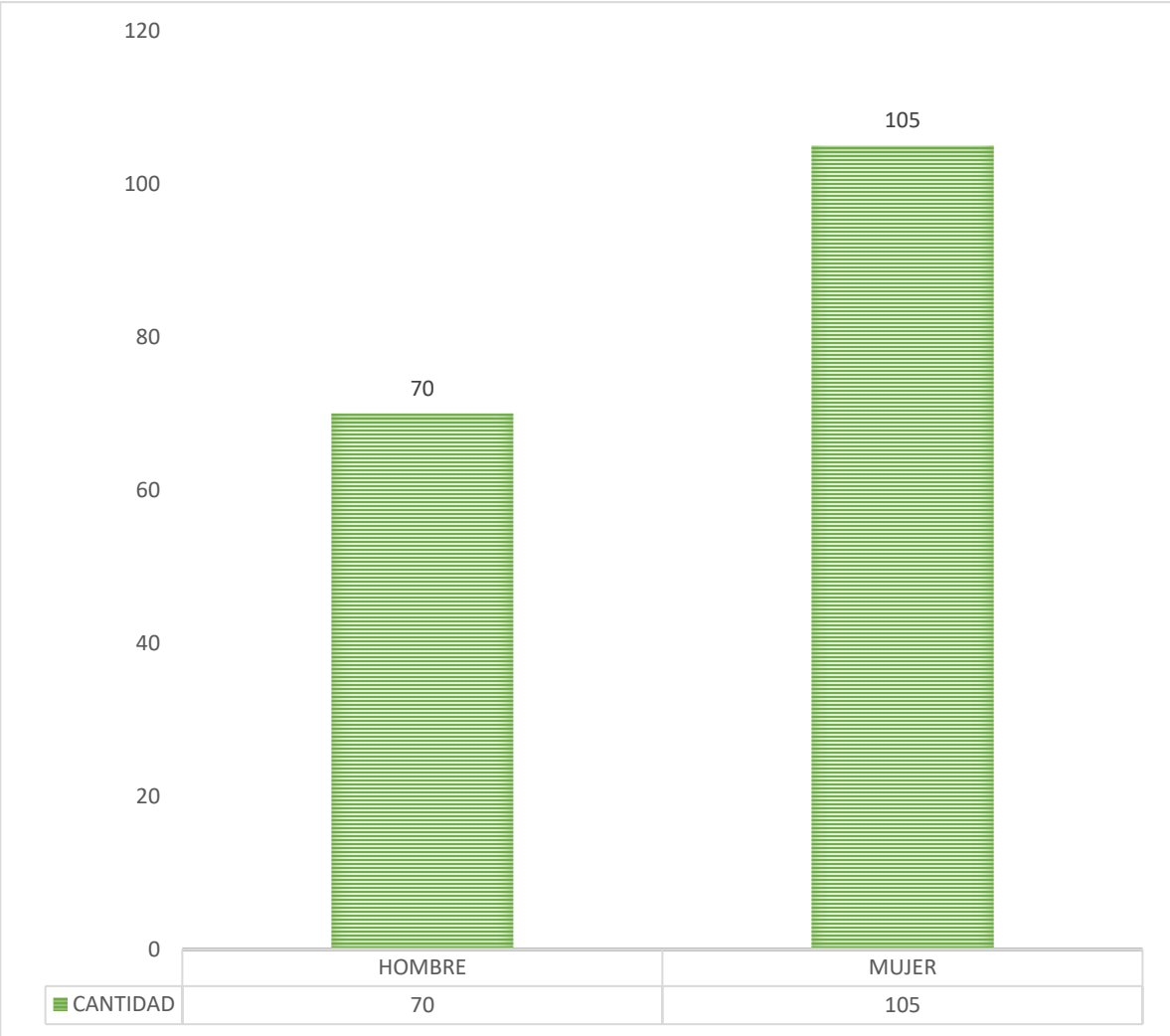
Al momento, la tienda se ha distinguido por su buena atención al cliente, que es uno de varios pilares que permiten al negocio tener una buena relación con sus consumidores. Por otra parte, la ubicación del negocio al estar dentro de una plaza comercial, así como también por colindar con otra plaza comercial reconocida en el municipio, se ha logrado posicionar en un mercado cautivo que ofrece beneficios económicos por la cercanía y practicidad que tienen los clientes en la zona, como también por los eventos que se han desarrollado en las plazas comerciales. Sin embargo, de los clientes que realizaron compras en la tienda de estudio y fueron encuestados, se pudo conocer que han tenido en mente otras tiendas de autoservicio de su preferencia, para realizar sus compras como se ilustra en la gráfica uno.



*Gráfica 1. Preferencia de tiendas de autoservicio de los clientes de la tienda de estudio.*

*Fuente: Elaboración propia con base en datos recolectados de la investigación.*

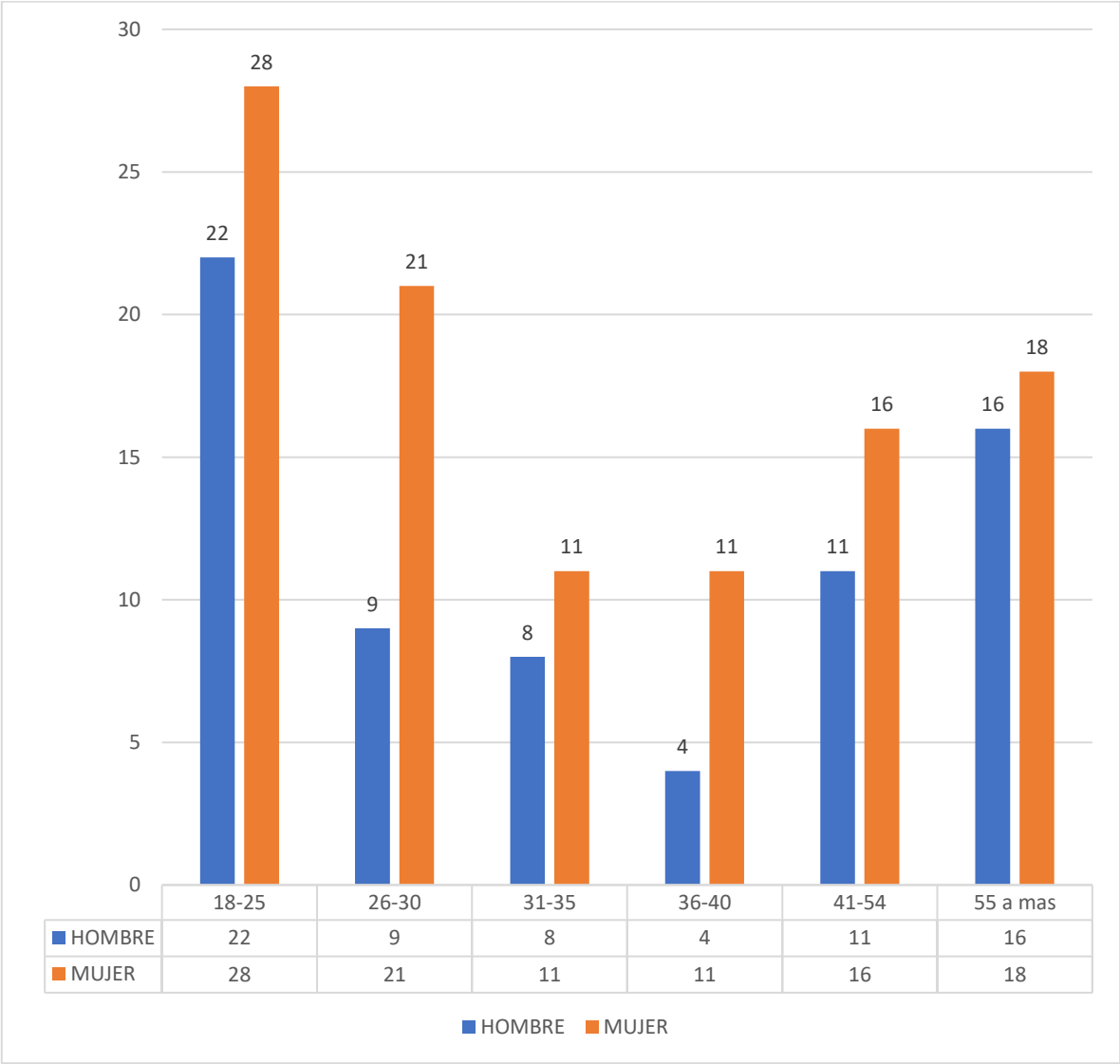
Como se ha descrito en párrafos anteriores, el desarrollo de clientes ha llegado a ser parte fundamental de la organización de estudio. Por tal motivo, a partir del modelo de empatía que fue descrito en el capítulo tres, se contribuyó a generar diversas gráficas que detallan información complementaria respecto a los clientes del negocio. En la gráfica dos se ha ilustrado la segmentación de clientes por género que fueron participes en la investigación.



Gráfica 2. Segmentación de mercado de clientes por género de la tienda de estudio.

Fuente: Elaboración propia con base en datos recolectados de la investigación.

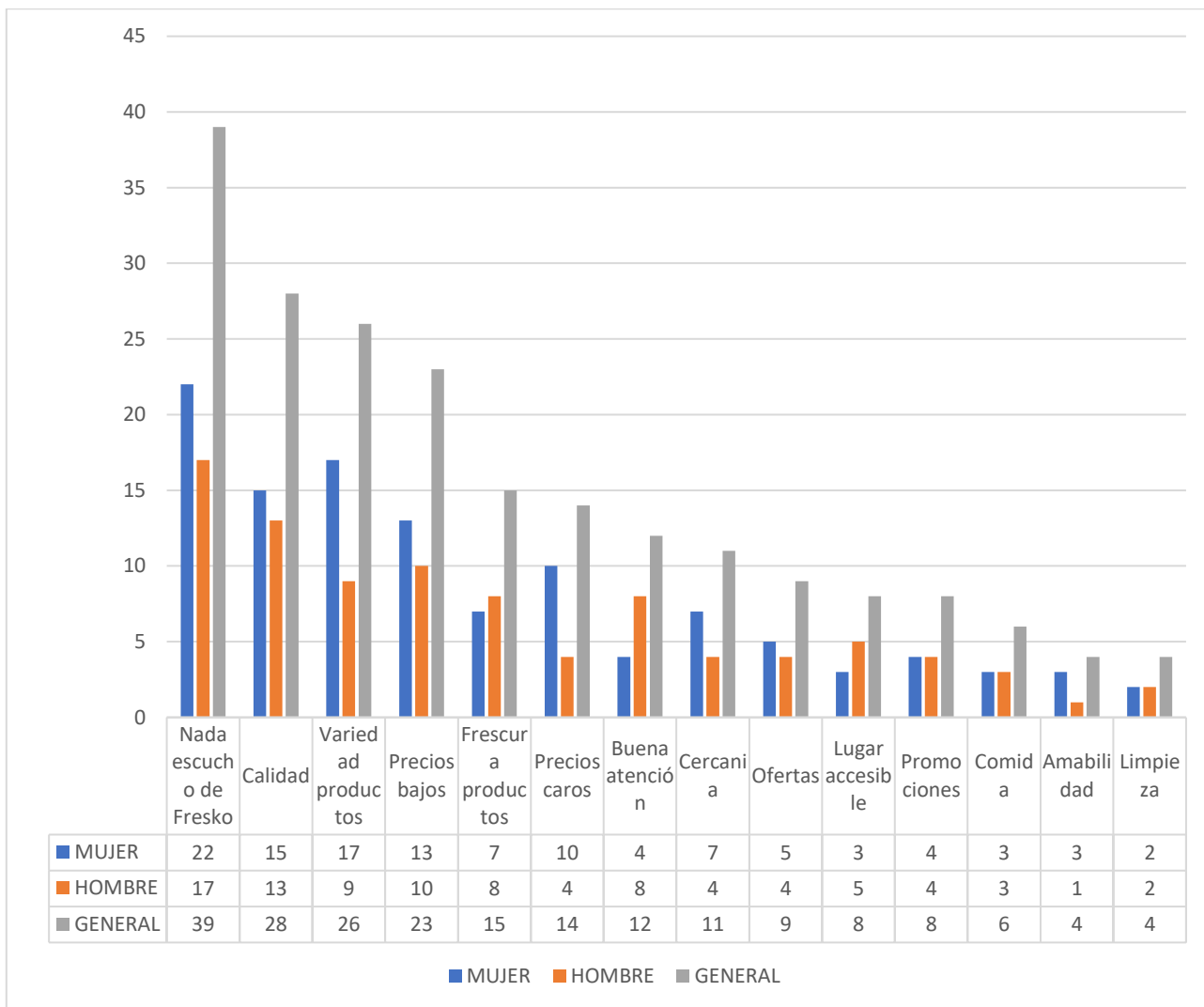
Para la organización de estudio ha sido necesario conocer las características que tienen los clientes, debido que estos han presentado hábitos de consumo que han desarrollado con el paso del tiempo. Sin embargo, los hábitos de consumo pueden cambiar dependiendo la edad del cliente, al preferir otros establecimientos comerciales para realizar sus compras. En la gráfica tres se ha ilustrado la segmentación de clientes por edad que fueron participes en la investigación.



Gráfica 3. Segmentación de mercado de clientes por edad de la tienda de estudio.

Fuente: Elaboración propia con base en datos recolectados de la investigación.

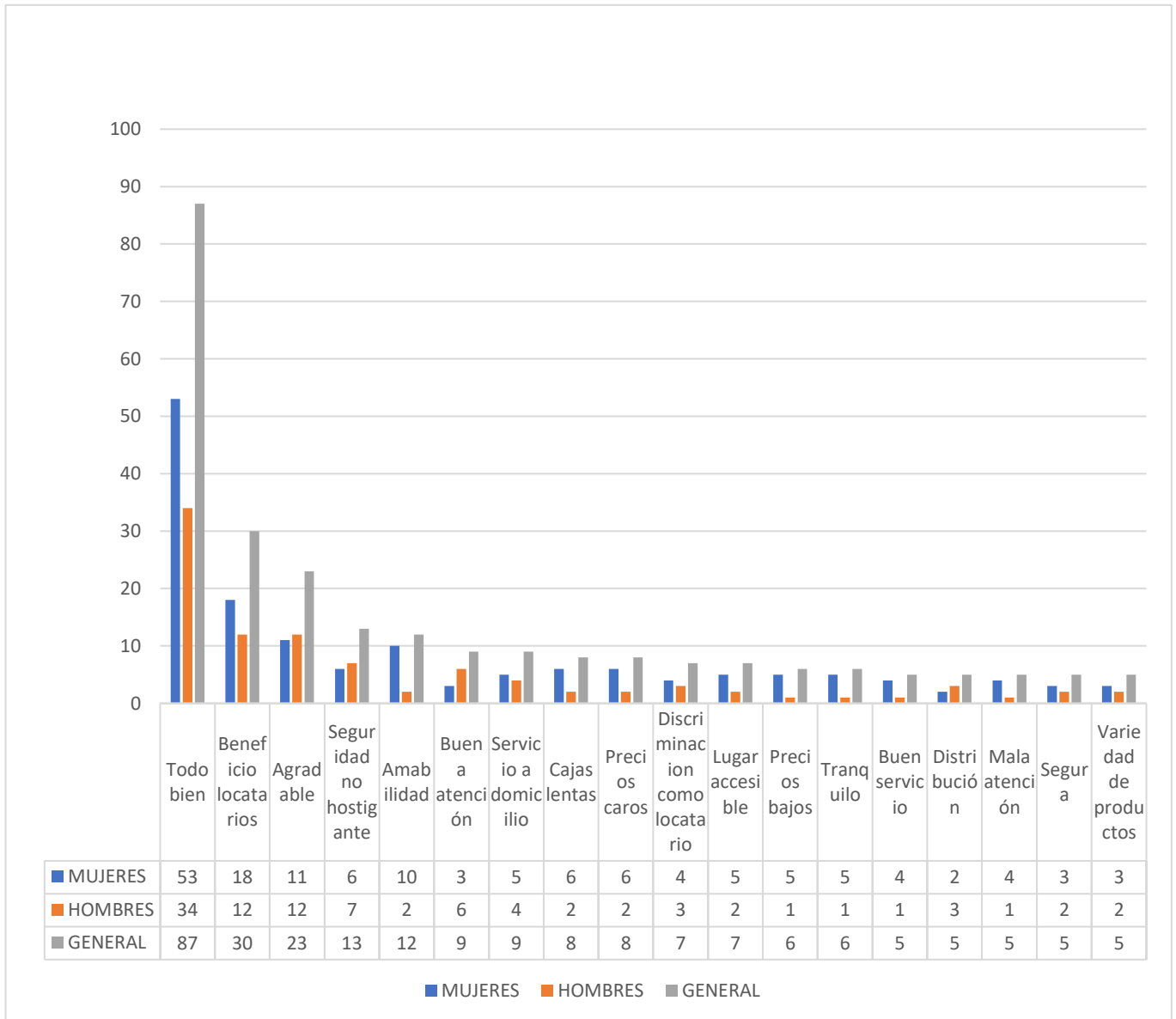
La organización de estudio al ofrecer sus productos y servicios a los clientes fue necesario conocer lo que les ha prestado atención a estos con relación a la misma. En la gráfica cuatro se ha ilustrado los comentarios generales de lo que han escuchado los clientes respecto a la misma. Estos estuvieron basados a lo que ha escuchado el cliente en medios de comunicación como radio, televisión, etc.; como también de otras fuentes de información como amigos, familiares, conocidos, compañeros de trabajo, clientes de la tienda, empleados de la tienda entre otros.



Gráfica 4. Comentarios generales de lo que escucha el cliente de la tienda de estudio.

Fuente: Elaboración propia con base en datos recolectados de la investigación.

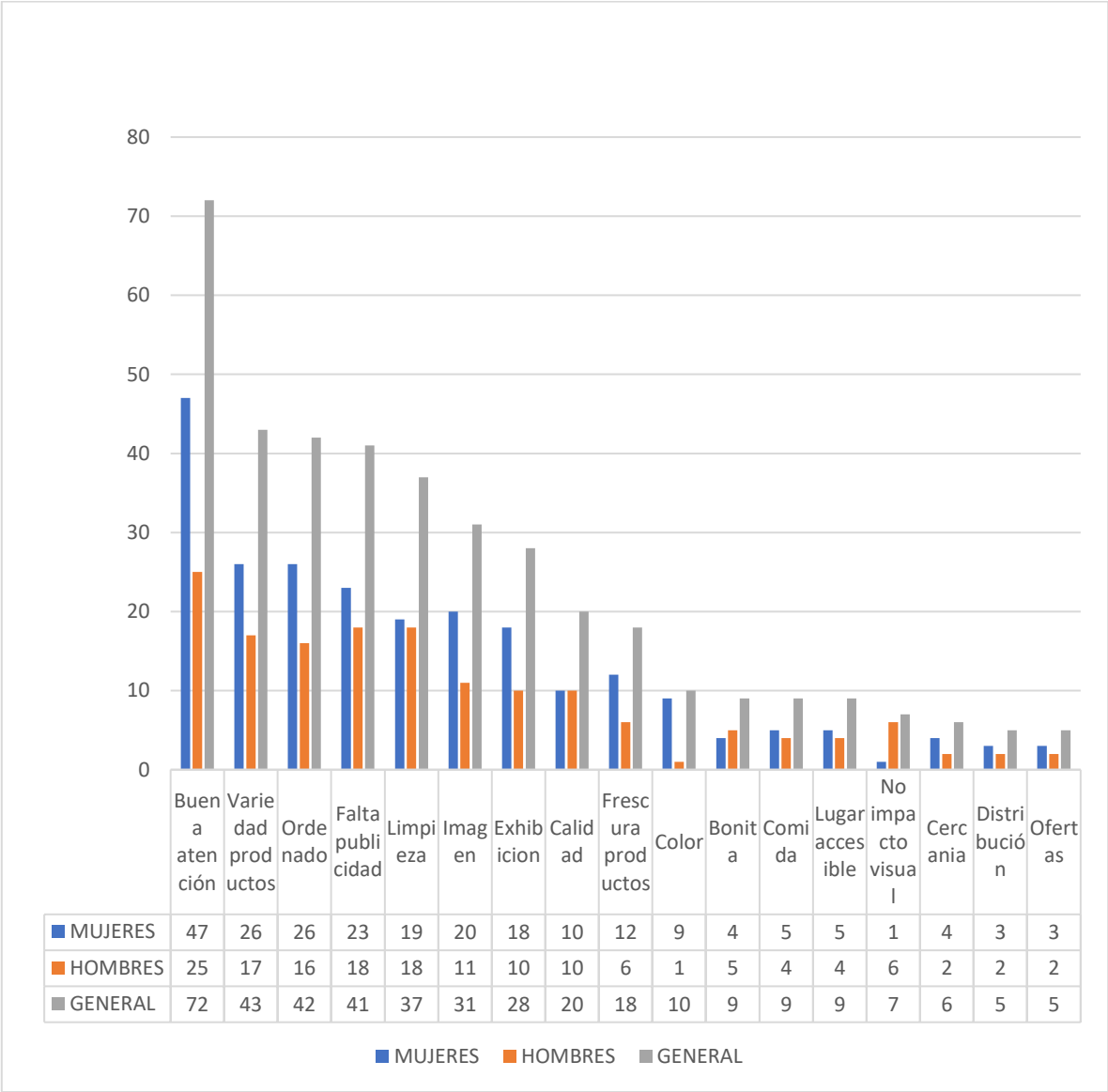
Los clientes de la tienda de estudio han llegado a tener determinadas percepciones, emociones, sentimientos que pueden ser expresados de manera inmediata, o en su caso ser dados a conocer después de determinado tiempo. En la gráfica cinco se ha ilustrado los comentarios generales de lo que llegaron a pensar o sentir los clientes de la tienda.



Gráfica 5. Comentarios generales de lo que piensa y siente el cliente de la tienda de estudio.

Fuente: Elaboración propia con base en datos recolectados de la investigación.

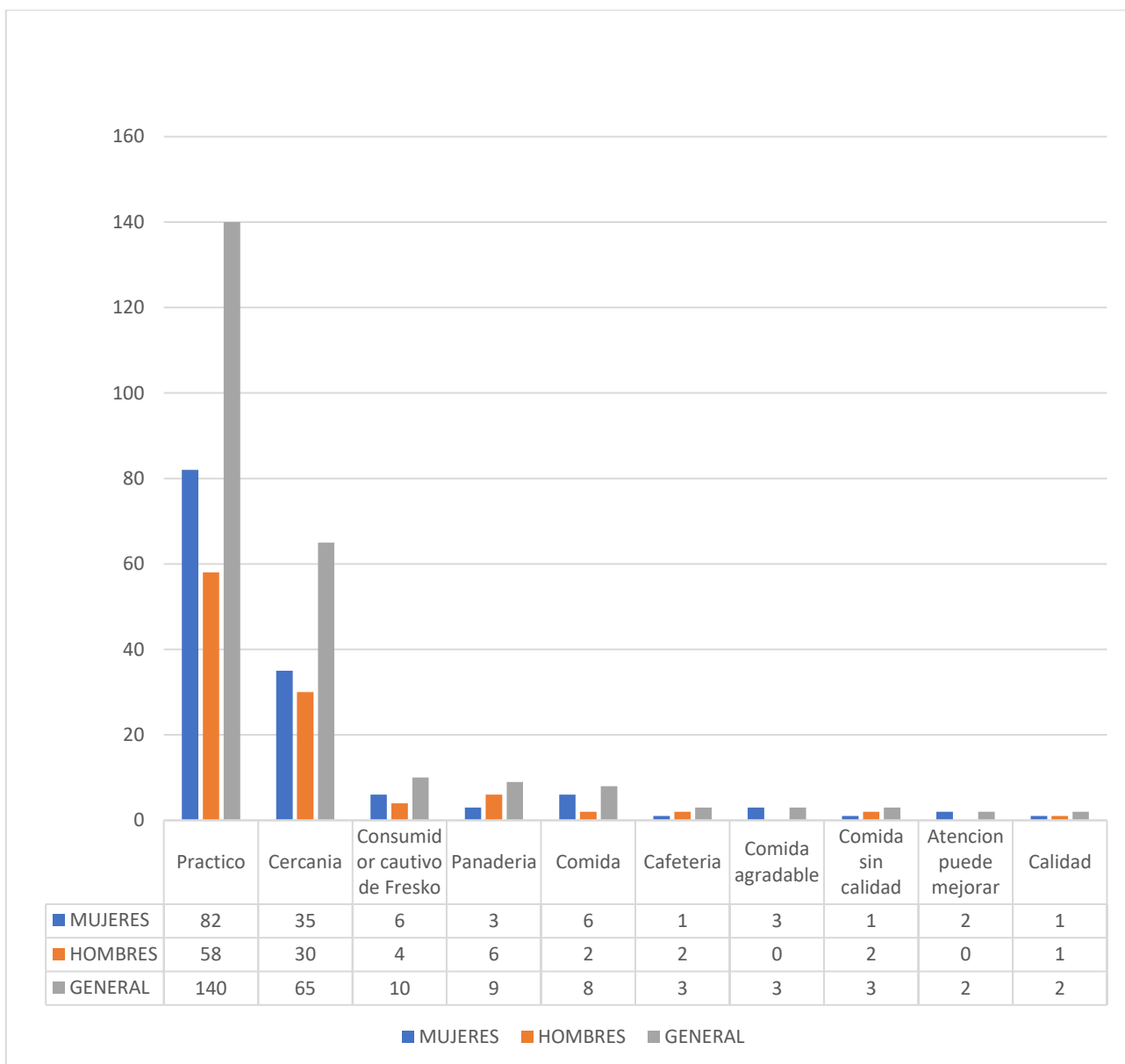
La organización de estudio con su nueva imagen que brinda a los clientes, fue necesario conocer lo que estos han visto de la misma, En la gráfica seis se ha ilustrado los comentarios generales de lo que llegaron a ver los clientes respecto a esta. Los comentarios fueron basados a lo que ha visto el cliente en medios de comunicación como páginas web, televisión, cine, periódicos, folletos entre otros, como también de lo que han visto estos al visitar la tienda.



Gráfica 6. Comentarios generales de lo que ven los clientes de a la tienda de estudio.

Fuente: Elaboración propia con base en datos recolectados de la investigación.

Los hábitos de compra que ha desarrollado cada consumidor pueden establecer una lógica respecto a lo que dicen y, su comportamiento de llevar a cabo una acción de compra. En la gráfica siete se ha ilustrado los comentarios generales de lo que dicen y hacen los clientes respecto a la tienda de estudio.

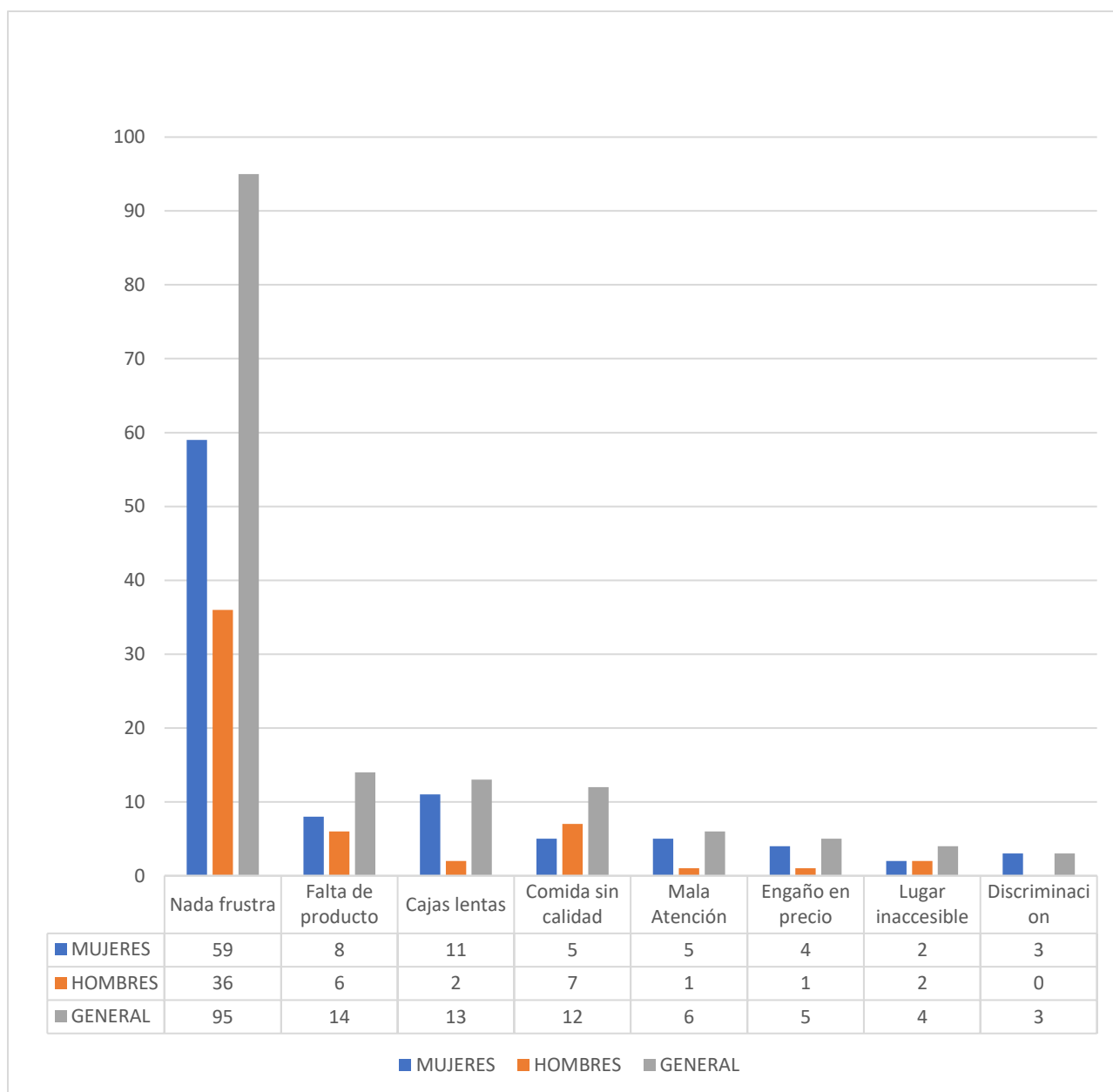


*Gráfica 7. Comentarios generales de lo que dicen y hacen los clientes de la tienda de estudio.*

*Fuente: Elaboración propia con base en datos recolectados de la investigación.*



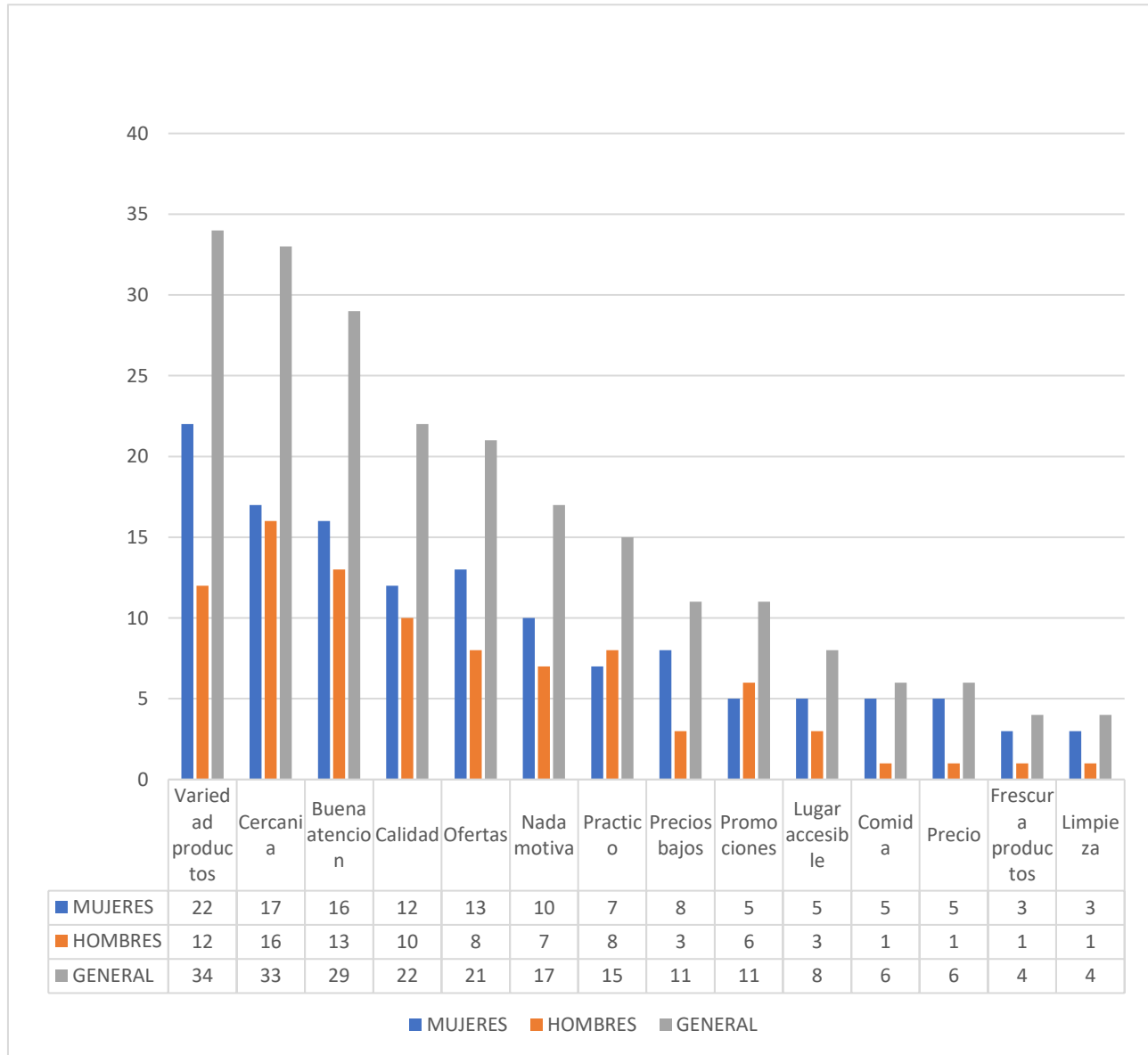
Para Los clientes que han hecho sus compras en la tienda de estudio, se buscó conocer las posibles frustraciones que estos han enfrentado durante su experiencia de compra en la organización. En la gráfica ocho se ha ilustrado los comentarios generales de lo que ha llegado a frustrar al consumidor en el negocio.



Gráfica 8. Comentarios generales de lo que frustra al cliente de a la tienda de estudio.

Fuente: Elaboración propia con base en datos recolectados de la investigación.

Para Los clientes que han hecho sus compras en la tienda de estudio, se buscó conocer que ha motivado al cliente para realizar sus compras en la organización. En la gráfica nueve se ha ilustrado los comentarios generales de lo que ha llegado a motivar al consumidor para adquirir productos o servicios del negocio.



*Gráfica 9. Comentarios generales de lo que motiva al cliente de la tienda de estudio.*

*Fuente: Elaboración propia con base en datos recolectados de la investigación.*

## Capítulo 5.

### Conclusiones y Recomendaciones

#### 5.1 Conclusiones y trabajos futuros.

En la presente investigación que se llevó a cabo, el objetivo general de la misma consistió en "Aplicar el modelo Canvas para la gestión de información y toma de decisiones en una empresa de autoservicio en Morelos". De acuerdo, a los resultados conseguidos se logró atender favorablemente el objetivo antes mencionado, debido que el modelo fue aplicado adecuadamente en la organización de estudio, contribuyendo a comprender la funcionalidad del mismo. Por otra parte, los resultados del modelo coadyuvaron a brindar el soporte a la teoría de sistemas y la teoría de negocios que fueron descritas en el capítulo dos; por consiguiente, las teorías y el modelo Canvas permitieron esclarecer como la organización de estudio en su modelo de negocio no pueden permanecer estáticos, ni tampoco cerrados por ser un sistema abierto que necesita desarrollar clientes, con base a las necesidades o problemáticas que los mismos requieren para ser cubiertas por el negocio.

De acuerdo a las preguntas de investigación planteadas, la tienda de autoservicio se benefició en discernir como ha sido su modelo de negocio, mediante el mismo se logró determinar las capacidades, recursos, talentos de los participantes, entre otros aspectos. Con base en lo anterior, en la organización se analizó como comunicar y facilitar posibles modificaciones o actualizaciones en cuanto a su funcionalidad, pero sin dejar de agregar y capturar valor en cada proceso que han realizado, por ende, se consiguieron crear diversos modelos por parte de los informantes, los cuales basaron sus respuestas que fueron apegadas a la realidad del negocio y entorno que se han desenvuelto.

Mediante el modelo Canvas los participantes lograron plasmar la forma de operar del negocio, como también cavilaron formas de ser más productivos de acuerdo a los nueve bloques contemplados en el mismo. De esta manera los informantes ayudaron a detectar áreas de oportunidad en los que se pueden generar ingresos, disminución de costos, como también conocer expectativas de compra que han manifestado los clientes entre otras aportaciones. Por otro lado, los modelos que fueron elaborados por los trabajadores han permitido tener una visión más clara respecto a los comportamientos y hábitos de consumo de los consumidores, primordialmente en relación con los productos y servicios que se han ofrecido en general al mercado, la forma de como lo han hecho, las personas a quien lo han dirigido, la manera en que se han obtenido flujos de ingreso entre otros aspectos relevantes; logrando que la información se haya podido cotejar en su momento con

los clientes. Por consiguiente, fue posible generar más información respecto a las problemáticas y necesidades que estos tienen.

De los resultados obtenidos se cumplió la hipótesis positiva, ya que se logró evaluar la funcionalidad de la tienda de estudio, mediante la cual se permitió cavilar que el negocio para funcionar debió haber tenido adaptabilidad en todos sus elementos para afrontar los cambios del entorno tal como se estableció en la teoría de sistemas y teoría del negocio, considerando que existen elementos claves de una empresa que no pueden perdurar para siempre, es claro que cada modelo de negocio tendrá un diseño estratégico y táctico en concomitancia con cada elemento que lo integra, persiguiendo un fin en el que no se limite la empresa en únicamente la obtención de ganancias.

Una organización por si misma puede tener la oportunidad de adecuarse de manera óptima con respecto a los demás negocios que forman parte de la misma industria. De hecho, cada organización está obligada a modificar su modelo de negocio para seguir siendo competitiva, pero cuidando que los recursos sigan siendo suficientes para continuar satisfaciendo una necesidad a futuro, mediante nuevas mociones de valor que les contribuya ser líderes en otros segmentos de mercado. Lo anterior, implica que las organizaciones visualicen varios modelos de negocio, en los cuales se instituirán diversas estrategias innovadoras, pero siendo conscientes que las estrategias no repercutan en resultados que lleguen a afectar a la propia organización.

Cuando se utiliza la herramienta Canvas para visualizar un modelo de negocio, uno debe verificar que clientes son los que se desean abordar, para determinar cómo generar un interés en la moción de valor que se ofrece, al igual que analizar cómo puede adquirir el producto o servicio los futuros clientes, de este modo tener nociones a cuanto ascenderán los ingresos que se obtendrán, pero sin dejar de analizar otros elementos que conforman el modelo Canvas; cabe resaltar que el modelo Canvas puede ser visto como una lista de verificación que sirve para todo tipo de organizaciones, permitiendo innovar de manera proactiva diversos modelos de negocios que les permita tener éxito y estar un paso adelante a posibles cambios en el entorno como a los nuevas disrupciones. Por lo tanto, cuando se aplica un modelo Canvas a organizaciones ya creadas, es necesario conocer los recursos y procesos que se llevaran a cabo para la distribución de valor, como también definir los canales mediante los cuales se dará a conocer la proposición de valor al cliente, para finalmente conocer las compensaciones que se tendrán con el valor ofrecido que pueda conducir al éxito o fracaso del negocio. Sin embargo, cuando se aplica el modelo Canvas a negocios ya establecidos, elaborar nuevos modelos puede ser un reto, debido que las personas consideran que el modelo existente no requiere de cambios, por lo cual, se pueden diseñar nuevos modelos que estarán a prueba y

analizar la calidad que se requiere para satisfacer nuevos clientes y accionistas de la organización.

Es claro que la evolución del internet a través de los años ha inducido nuevos modelos de negocio, teniendo cada vez más influencia en diferentes sectores productivos. Es muy importante tener en mente que inclusive una buena iniciativa de valor puede fracasar, en algunos casos las amenazas externas al igual que los competidores entre otros elementos pueden afectar la moción de beneficios de un modelo de negocio; principalmente cuando el modelo puede ser replicable fácilmente. Inclusive la moción de valor puede fracasar dentro de la propia organización, en primer lugar, cuando se tienen problemas en la formación de equipos de trabajo, lo cual implica, que las personas carecen de capacidades requeridas en sus áreas laborales, o en su caso no existe un liderazgo apropiado que contribuya en aplicar la moción de valor correctamente, por consecuencia, las personas realicen una ejecución pobre en sus procesos. En el último de los casos la infraestructura no es la adecuada para la sugerencia de valor que se desea ofrecer, como también puede parecer extraño a los clientes el formato propuesto por la organización. Por lo tanto, tener buenos líderes que guíen sus grupos de trabajo puede ayudar a no generar declive de un modelo de negocio. Para el caso de una tienda de autoservicio, implica que el personal externo con quien tienen alianzas, dicho personal también este apegado a los procesos, políticas, reglas entre otros, para lograr que el cliente se sienta satisfecho con el producto o servicio.

Determinar específicamente quien compra el producto, implica indagar cuales son las nuevas necesidades y problemas que se manifiestan en los consumidores para ser satisfechas, por ende, significa aprender de los consumidores y demás personal de la organización que tienen mejores ideas; para hacer las operaciones de un modo distinto pero productivo y agregando valor a todo. Por otra parte, es necesario preguntarse si el modelo de negocio actual podrá seguir funcionando en el futuro, de este modo mantener una apertura en las líneas de comunicación con todo el personal involucrado en el negocio. Las innovaciones no son resultado de una sola idea o persona, las innovaciones en su aplicación toman mucho tiempo y se requiere de infinidad de discernimientos que deben ser un trabajo constante como cualquier otro proceso en la organización. Se ha expresado en varias ocasiones que ningún emprendimiento de negocios perdura desde el primer contacto con los consumidores. Para las organizaciones de más de varios años de funcionamiento sigue siendo una búsqueda interminable, puesto que la competencia busca tener los mismos rasgos de funcionamiento y formato.

Al modelo de negocio Canvas se le han hecho críticas respecto a información (tecnología, ambiente, legal etc.) que no es posible plasmarla debido que no se encuentra contemplada en los nueve bloques propuestos por el DR. Osterwalder (ver figura 9), como también ha existido porfía que no existe una teoría que se identifique plenamente al modelo de negocio, sin embargo, durante la investigación y literatura analizada, es importante mencionar que el modelo Canvas puede apegarse a teorías existentes como las propuestas en el presente proyecto, debido que cada organización respecto a su modo de funcionamiento y relaciones existentes en cada departamento y su entorno, no pueden estar apartados uno del otro, primordialmente para tener un progreso mutuo dentro de un sistema del cual conforman parte y es necesario conocer cada día.



Figura 9. Modelo Canvas y Entorno Externo.

Fuente: León et al., (2016).

## 5.2 Limitaciones

La investigación que se llevó a cabo ha estado sujeta a limitaciones. Acorde a la información anterior, la organización participante consideró que los datos que se requirieron incluyo datos confidenciales, referentes a las tácticas, logística, entre otros aspectos que ejecutan como negocio comercial. Por consiguiente, la organización de estudio pudo solicitar a su personal no expresar de manera libre datos que hayan podido comprometer la seguridad y privacidad de información, debido a los avisos de privacidad a los que han estado comprometidos los trabajadores con el negocio. De esta manera, el personal de la compañía llegó a considerar no ser sensata en la información que contestó. Además, la organización en caso de verse afectada ha estado en su derecho que le proporciona “El Reglamento de la Ley de la Propiedad Industrial” entre otras leyes que han protegido la organización de cualquier violación a la misma, y han sido publicadas el “Diario Oficial de la Federación en México” (DOF, 2016).

Dentro de las limitaciones también se contempló que el personal de la tienda de autoservicio no haya podido tener disponibilidad inmediata, debido que cada persona ha estado sujeto a un horario y labores definidos por cumplir con la organización durante la investigación, por lo cual, el tiempo que se tuvo para la aplicación del instrumento de estudio fue mínimo, por consiguiente, la disponibilidad del personal estuvo limitado en cuanto a tiempo. Por consecuencia, se tuvo limitación en la metodología propuesta, debido que se buscó aplicar el instrumento a la mayor cantidad de informantes que han estado involucrados en la organización de estudio, sin embargo, la falta de selección aleatoria quedo restringida a solo determinado número de informantes que fueron autorizados por el negocio. Por tal motivo, no fue posible conocer las respuestas de otros participantes.

Por otra parte, durante la investigación no se pretendió entorpecer las actividades que se han llevado a cabo por parte de las personas de la organización de estudio; por lo tanto, cuando se aplicó el instrumento Canvas, las personas tuvieron su derecho a que fuera respetado su libertad de expresión e ideas durante el tiempo que se recolectaron los datos, lo cual implicó que aquellas personas que no desearon participar se respetó su voluntad sin haber violado la misma. Sin embargo, cuando se recolectaron los datos con el uso del instrumento Canvas, también se contempló que los datos fueran fidedignos con la honestidad de los participantes, por lo cual, en caso de haberse detectado alguna anomalía de alguno de los datos estos fueran desechados (Sekaran, 2003).

### 5.3 Recomendaciones

El estudio de modelos de negocio no debe circunscribirse en un solo instrumento de investigación como lo es el modelo Canvas, las investigaciones de modelo de negocios en una tienda de autoservicio deben contemplar diversas herramientas que permita comprender las distintas estrategias que puede adoptar un negocio con relación al valor de un producto o servicio que ofrece. Por otra parte, el modelo de negocio ayudó a las personas a generar nuevas conjeturas de manera colaborativa e innovadora, dando lugar a nuevos discernimientos que han sido de utilidad para las futuras generaciones que ingresen a la tienda. De hecho, mediante el análisis de modelo de negocio se pueden detectar nuevas áreas de oportunidad, errores que generan costos no rentables para la tienda de autoservicio, como también comportamientos que pueden ser corregidos en los empleados. Es muy claro la diferencia que puede existir entre el modelo de negocio de una organización grande ya establecida en comparación a una organización de reciente creación, limitar el análisis con relación a las cantidades de dinero que pueden tener una organización grande contra una pequeña del mismo grupo podría ser la primera diferencia, pero es muy claro que ambas entidades organizacionales pueden generar nuevos conocimientos una de otra.

La herramienta de modelo Canvas ha sido de gran utilidad cuando se desean generar nuevas hipótesis respecto al lanzamiento de un producto o servicio en una empresa de autoservicio, como también, cuando se desea llevar a cabo un análisis respecto a la forma de operar de la misma. Mediante el uso del lienzo Canvas se pueden suscitar diversos cuestionamientos respecto a las estrategias que se han implementado, para determinar la necesidad de generar nuevas estrategias de acuerdo a las demandas actuales de los clientes, cambios en mercados, comportamientos de los consumidores etc. Cabe recalcar que el modelo sugerido, por ser un instrumento de llenado visual, las personas pueden elaborar uno o varios modelos, en los cuales se consiguió plasmar la creatividad de sus ideas basadas en la realidad del negocio.

Por lo tanto, las reinversiones en la administración de modelos de negocios han sido propiciadas por las organizaciones que enfrentan desafíos más rigurosos, donde todas las herramientas de administración conocidas alrededor del mundo, tienen total influencia hacia innovaciones, métodos de pensamiento y tecnologías; permitiendo que cada organización se administre de distinta forma. Por tal motivo, en los modelos de negocio se han encontrado métodos, herramientas o principios, los cuales se han convertido en legados por parte de los que han sido expertos en modelos de negocio, y a través de sus conocimientos se ha podido contemplar como uno de los retos en modelos de negocios son los cambios acelerados y repentinos, en los cuales las organizaciones han tenido que hacer frente para defender una posición de mercado.



La única manera de hacer frente a los ritmos acelerados en las transformaciones organizacionales es el haber sido más adaptable y flexible, para velar por los propios márgenes de utilidad, y para lograrlo se han requerido de innovaciones; como tal ha sido crítico que cada organización reinvente nuevos mercados, lo anterior no debe restringirse a saber qué tipo de ventajas puede tener una organización respecto a capital intelectual para reinventar un nuevo mercado, es muy pertinente tener nociones de que tan rápido se está gestionando nuevo conocimiento para seguir reinventado nuevos mercados.

Adicionalmente a la información anterior, el modelo de negocio implementado actualmente por la tienda de autoservicio necesita contemplar principalmente dos mercados, en este caso las plazas comerciales donde se encuentra ubicado el negocio, para poder generar información de cuáles son las demandas o necesidades que estos tienen en diversas temporadas o estaciones del año. La información disponible de ambos mercados es escasa debido que no han sido investigados por completo, por consiguiente, se recomienda llevar a cabo una investigación que contemple diversos instrumentos que sean suficientes para gestionar información. De esta manera, generar alianzas con los administradores de las plazas comerciales que les permitan generar beneficios en concomitancia con lo que el cliente no objetara su voluntad para adquirir determinado producto o servicio específico con la calidad y atributos que le son los idóneos en retribuir.

## Referencias.

Afuah, A., & Tucci, C. (2001). *Internet Business Models and Strategies: Text and Cases*. New York: McGraw-Hill.

Aguilar B, S. (2005). Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud. *Salud En Tabasco*, 11(1-2), 333-338.

Ahmed, A. H., Bwisa, H., Otieno, R., & Karanja, K. (2014). Strategic Decision Making: Process, Models, and Theories. *Business Management and Strategy*, Nevada, USA, 5(1), 78-104.

Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 493-520.

Ammar, O., & Ouakouak, M. L. (2015). The Business Model as a Configuration of Value: Toward a Unified Conception. *Journal of Business and Management Sciences*, Vol. 3, 2, 78-84.

Andersen, T. C., y Bjerrum, T. C. B. (2016). Service and Data Driven Multi Business Model Platform in a World of Persuasive Technologies. *Journal of Multi Business Model Innovation and Technology*, 4, 47-60.

Arellano, C. (26 abril 2017). STPS y ANTAD establecen nuevas normas de inspección. *La Jornada*. Recuperado de: <http://semanal.jornada.com.mx/ultimas/2017/04/26/stps-y-antad-stablecen-nuevas-normas-de-inspeccion>.

Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica* (sexta edic). Caracas, Venezuela: EDITORIAL EPISTEME.

Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales, A. C. (2018). Informe Anual 2018. Recuperado de: <http://www.antad.net/informeannual/2018/#comenza-antad>

Aziz, N. D., Nawawi, A. H. & Ariff, N. R. M. (2016). Building Information Modelling (BIM) in Facilities Management: Opportunities to be Considered by Facility Managers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 234, 353-362.

Baden-Fuller, C. & Haefliger, S. (2013). Business Models and Technological Innovation. *Long Range Planning*, 46(6), 419–426.

Blank, S. (2018). Curso Lean Startup: Desarrolla tu modelo de negocio. Recuperado de: [https://learn.unimooc.com/student/courses/course?course=steve-blank;utm\\_source=desktop&utm\\_medium=img1954](https://learn.unimooc.com/student/courses/course?course=steve-blank;utm_source=desktop&utm_medium=img1954).

Bertalanffy, L. (1976). *Teoría General de los Sistemas. Fundamentos, desarrollo y aplicaciones* (1ra. Edición). México, D.F. Fondo de Cultura Económica.

Betz, F. (2002). Strategic business models. *Engineering Management Journal*, (14)(1), 21–27.

Bouwman, H., Haaker, T. & De Vos, H. D. (2008). Mobile Service Innovation and Business Models. Berlin, *Springer-Verlag*.

Bouwman, H., Zhengjia, M., Van Der Duin, P. & Limonard, S. (2008). Robustness of IPTV business models. In *Mobile Service Innovation and Business Models* (Springer-V). Berlin. 205-2016.

Boodhoo, R. & Purmessur, R. D. (2009). Justifications for qualitative research in organisations: A step forward. *Journal of Online Education*. Recuperado de: <https://ssrn.com/abstract=1325607>.

Carvajal, Á. (2002). Teorías y modelos : formas de representación de la realidad. *Revista Comunicación, Costa Rica* 12(1), 1–14.

Casadesus, R. & Heilbron, J. (2015). The business model: Nature and benefits. *Advances in Strategic Management*, 1–26.

Ceretta, G., Reis, D. R. & Rocha, A. C. (2016). Innovation and business models: a bibliometric study of scientific production on Web of Science database, *Gestão & Produção*, (23) 2, 433–444.

Chávez, H. N. & Torres, S. G. (2012). La organización inteligente en un ambiente de aprendizaje: una exploración de sus aspectos generales. *AD-Minister, Medellín* (21), 101–115.

Chesbrough, H. & Rosenbloom, S. R. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529–555.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos* (8va. Edición). D.F. México. McGraw-Hill / Interamericana.

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (7ma. Edición), D.F. México McGraw-Hill / Interamericana.

Clark, T., Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2012). *Tu modelo de negocio*. España. Deusto.

Collins, K. (2012). *An-introduction-to-business*, California: Pearson.

Daft, R. L. (2008). *Management. USA. South-Western Cengage Learning*.

Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño organizacional* (10th ed.). D.F., México Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.

Dana, L. P. & Dana, T. E. (2005). Expanding the scope of methodologies used in entrepreneurship research. *Int. J. Entrepreneurship and Small Business*, Switzerland (2)1, 79–88.

Desmarteau, R. H., Saives, A. L. & Holford, W. D. (2013). Business models. Carayannis, E. G. (Ed.) *Encyclopedia of Creativity Invention Innovation and Entrepreneurship*, 1666–171. New York, Springer.

Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. New York: Routledge HarperCollins Publishers, Inc. Retrieved from <https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=l6GaAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=la+gerencia+de+empresa+drucker&ots=PsRp4flSrt&sig=Hwmw9h4Cco3YF0VclK>

Drucker, P. F. (1994). The theory of the business. *Harvard Business School Press*. Retrieved from <https://hbr.org/1994/09/the-theory-of-the-business>.

Dulčić, Ž., Gnjidić, V. & Alfirević, N. (2012). From Five Competitive Forces to Five Collaborative Forces: Revised View on Industry Structure-firm Interrelationship. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 1077–1084.

DOF. (2016). Reglamento de la Ley de la Propiedad Industrial, México. 16 de diciembre de 2016. Recuperado de: [http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5465819&fecha=16/12/2016](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5465819&fecha=16/12/2016).

El Sawy, O. A. & Pereira, F. (2013). Digital Business Models: Review and Synthesis El Sawy, O. A., & Pereira, F. (Ed.), *Business Modelling in the Dynamic Digital Space*. 13-20. Berlin, SpringerBriefs in Digital Spaces.

Ferrater, M. J. (1971). *Diccionario de Filosofía*. (Vol. 2 pp. 7-963). Buenos Aires, Editorial Sudamericana.

Fielt, E. (2013). Conceptualising Business Models: Definitions, Frameworks and Classifications. *Journal of Business Models*, 1(1), 85–105.

Form, W. H. (1959). Reviewed Work: Organizations. by James G. March, Herbert A. Simon. *Administrative Science Quarterly*, 4 (1), 129-131.

Fuente, F. y Robledo, R. M. (2008). Diseño de un modelo de gestión basado en la proactividad organizacional. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, 15, 157–174. Recuperado de: [http://www.enpresadonostia.ehu.es/p256-content/es/contenidos/informacion/euempss\\_revista/es\\_revista/adjuntos/15\\_8.pdf](http://www.enpresadonostia.ehu.es/p256-content/es/contenidos/informacion/euempss_revista/es_revista/adjuntos/15_8.pdf)

Goldfarb, R. S. & Ratner, J. (2008). “Theory” and “Models”: Terminology through the looking glass. *Econ Journal Watch*. USA, (5) 1, pp. 91-108.

Gorevaya, E. & Khayrullina, M. (2015). Evolution of Business Models: Past and Present Trends. *Procedia Economics and Finance*, 27(383), 344–350.

Hamel, G. (2001). Leading the revolution: Soundview executive book summaries, Pennsylvania, 22(12), 22–29.

Hassan, S. M., Sistani, A. J. & Raju, R. S. (2014). Top Online Shopping E-Companies and their Strength and Weakness (SWOT). *Research Journal of Recent Sciences*, 3(9), 102–107. Recuperado de: <http://www.isca.in/rjrs/archive/v3/i9/17.ISCA-RJRS-2014-1214.pdf>

Hedman, J. & Kalling, T. (2003). The business model concept: Theoretical underpinnings and empirical illustrations. *European Journal of Information Systems*, 12(1), 49–59.

Hernández, J. A., Zavala, C. y V. N. (2014). *Aplicaciones modernas de optimización* (1ra. edición). México, D.F.: Artificio editores S.A. de C.V.

Islas, O. (2007). Las tiendas de autoservicio y la pugna por el mercado. *Comercio Exterior*, 57(12), 1046–1057. Recuperado de: <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/110/6/RCE6.pdf>

Johnson, M. W. & Christensen, M. C. & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model, Harvard business school, United States, (86) 12, 50–60.

Klein, D. B. and, & Romero, P. P. (2007). Model Building versus Theorizing: The Paucity of Theory in the Journal of Economic Theory. *Econ Journal Watch*, 4(2), 241–271.

Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial* (14 Edición). México, D.F.: McGRAW-HILL/ÍTER AMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). *Marketing. Marketing* (14 edición). México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Kühn, W. J. & Louw, L. (2017). Taking up Stepwarship 28th SAIIE Conference, Business Model Innovation for Seizinf Space opprtunities: A Design Framework. Riverside Sun, South Africa.

Larrañaga, R. J. y, & Molina, N. A. (2009). El Modelo De Negocio de Youtube. *Revista Icono 14, España*, (15), 109-131.

León, M. C., Nieto-Hipólito, J. I., Garibaldi-Beltrán, J., Amaya-Parra, G., Luque-Morales, P., Magaña-Espinoza, P. & Aguilar-Velazco, J. (2016). Designing a Model of a Digital Ecosystem for Healthcare and Wellness Using the Business Model Canvas. *Journal of Medical Systems*, 40(6). doi:10.1007/s10916-016-0488-3

León, M. R., Tejada G. E. y Yataco, M. (2003). Las Organizaciones Inteligentes. *Industrial Data*, Lima, Perú, 6(2), 82–87.

Macías, A. y Vidal, A. (2002). Evolución de la teoría administrativa. una visión desde la psicología organizacional. *Revista Cubana de Psicología*, Cuba, 19(3), 262–272.

Magretta, J. (2002). Por qué importan los modelos de negocios. *REVISTA INCAE*, 7(3), 12–20.

Majumdar, S. & Bhattacharya, P. P. (2014). Porter Five Forces Analysis of the Leading Mobile Cellular Telephony Service Provider in India. *International Journal of Computer Science and Mobile Computing*, 3(2), 146 – 152. Recuperado de: <http://ijcsmc.com/docs/papers/February2014/V3I2201451.pdf>



- Martínez, D. L., Cauich, I., Dorantes, J. A. y Fernández, L. A. (2018). Política fiscal, mercado de trabajo y empleo informal en México. *Revista Mexicana de Economía y Finanzas*, 13(1), 77–98.
- Martínez, P. C. (2006). El método de estudio de caso Estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*, Barranquilla, Colombia, 165–193. doi:10.1055/s-0029-1217568
- Martins, L.L., Rindova, P. V. & G. E. B. (2015). Unlocking the hidden value of concepts: A cognitive approach to business model innovation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9, 99–117.
- Mason, J. (2002). *Qualitative Researching* (2da. edición). California: Sage Publications.
- Maximiano, A. A. (2009). *Fundamentos de administración. Teoría general y proceso administrativo* (1ra. Edici). Estado de México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Mayo, A. R., A. R., García, Á. W., y Levín Kosberg, S., S. (2016). El control de gestión y el talento humano: conceptos y enfoques. *Universidad & Empresa*, 17(29), 13–33.
- Merced, Juvenal Rojas, J. C. C. (2016). Situación del Sector Retail y del subramo Supermercados e Hipermercados de la Bolsa Mexicana de Valores en México 2016. *Economía Actual*, 9(3), 34–39.
- Mishra, C. S. & Zachary, R. K. (2014). *The Theory of Entrepreneurship: Creating and Sustaining Entrepreneurial Value*. New York: Palgrave Macmillan.

Moctezuma, C. (11 de enero de 2018). Inflación y decisiones financieras en el 2018. *El Economista*. Recuperado de: <https://www.economista.com.mx/opinion/Inflacion-y-decisiones-financieras-en-el-2018-20180111-0102.html>.

Montaña Andrés. (2006). Organización en la teoría económica. Una introducción. *Suma Administrativa*, 1(1), 72–83.

Morris, M., Schindehutte, M. & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58, 726–735.

Mutaz, M., Al, D. & Avison, D. (2010). Developing a unified framework of the business model concept. *European Journal of Information Systems*, 19, 359–376.

Njie, B. y Asimiran, S. (2014). Case Study as a Choice in Qualitative Methodology. *IOSR Journal of Research & Method in Education*, 4(3), 35–40.

Ommani, A. R. (2011). Strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT) analysis for farming system businesses management: Case of wheat farmers of Shadervan District, Shoushtar Township, Iran. *African Journal of Business Management*, 5(22), 9448–9454.

Osterwalder, A. (2004). *THE BUSINESS MODEL ONTOLOGY A PROPOSITION IN A DESIGN SCIENCE APPROACH*. (Doctoral dissertation), Université de Lausanne, Ecole des Hautes Etudes Commerciales Suisse. Recuperado de: [http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder\\_PhD\\_BM\\_Ontology.pdf](http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder_PhD_BM_Ontology.pdf)

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. España, Deusto.

Osterwalder, A. & Tucci, C. L. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16(1), 1–25.

Pateli, A. G. & Giaglis, G. M. (2004). A research framework for analysing eBusiness models. *European Journal of Information Systems*, 13, 302–314.

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative evaluation and research methods* (2da. Edition). Thousand Oaks. California, Sage Publications, Inc.

Pérez-Mayo, A. R., Hernández-Aguilar, J. A., Vallejo, L. S. y García, H. (2015). Estudio empírico de las actividades de los CEOs (altos directivos) de empresas de Morelos, México. *Academia Journals Celaya*, México. 4464–4470

Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–94.

Ramírez. R. (2017). ¿Cómo está México hoy rumbo a 2018? *En Contexto*, Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública, Cámara de Diputados, LXIII Legislatura. Recuperado de: <https://www5.diputados.gob.mx/.../CESOP-IL-72-14-MexicoRumboa2018-300617.pdf>

Ricart, J. E. (2009). Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. *Universia Business Review*, Madrid, España. 23, 12–25.

Rivas, L. (2007). Mapa de las teorías de la organización : una orientación para empresas. *Gaceta Ideas CONCYTEG*, México, 2(23), 35–67.

Robbins, P. S. y C. M. (2010). *Administración* (10ma. Edición). Estado de México: Pearson Educación de México.

Rodríguez, D. y Arnold, M. (1990). *Sociedad y teoría de sistemas*. Chile, Editorial universitaria.

Rodríguez, R. (2011). *El Emprendedor de Éxito* (Cuarta edición). México: McGRAW-HILL/ÍTER AMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Sabido, A. C. (2012). Supermercados Competencia en precios. *Economía Mexicana. Nueva Época*, 21(2), 297–349.

Sakellaridis, K. & Stiakakis, E. (2011). Business Model Change Due to ICT Integration: An Application to the Entertainment Industry. *International Journal of Computer Information Systems and Industrial Management Applications.*, 3, 1–13.

Sampieri, R., Collado, C., y Lucio, M. P. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta Edición). D.F. México: The McGraw-Hill Companies, Inc.

Schroeder, R. (2016). Big data business models: Challenges and opportunities. *Cogent Social Sciences*, UK, (2), 1–15.

Schwartz, R. & Skjold, B. (2012). Teaching about Scientific Models in a Science Content Course. *Educación Química*, 23(4), 451–457.

- Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Business A Skill Building Approach* (Fourth Edition). USA, John Wiley & Sons, Inc.
- Selznick, P. (2011). Foundations of the Theory of Organization. *American Sociological Review*, USA, 13(1), 25–35.
- Senge, P. (1994). *La quinta disciplina El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Colección *Management y Contexto*. España: Granica.
- Simon, H. A. (1991). Organizations and Markets. *Journal of Economic Perspectives*, 5(2), 25–44.
- Slávik, Š. & Bednár, R. (2014). Analysis of Business Models. *Journal of Competitiveness*, USA, 6(4), 19–40.
- Sorrentino, M., Smarra, M., Sorrentino, M. & Smarra, M. (2015). The Term “Business Model” in Financial Reporting: Does It Need a Proper Definition? *Open Journal of Accounting*, 4, 11–22.
- Stakes. R. E. (1998). *Investigación con estudio de casos* (2da. Edición). Madrid: Ediciones Morata, S. L.
- STPS. (2015). Protocolo de inspección para tiendas de autoservicio, centros de distribución, tiendas departamentales y tiendas especializadas, México, Recuperado de: [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/18938/Protocolo\\_ANTAD.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/18938/Protocolo_ANTAD.pdf)
- Teece, D. J. (2017). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 1–10.

- Timmers, P. (1998). Business Models for Electronic Markets. *Focus Theme*, 8(2), 3–8.
- Torres-Vargas, G. A., & López, V. M. (2014). A business model for electronic books. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 147, 268–274.
- Türko, E. S. (2016). Business Plan Vs Business Model Canvas in Entrepreneurship Trainings: A Comparison of Students' Perceptions. *Asian Social Science*, 12(10), 55–62.
- Vanhala, E. & Saarikallio, M. (2015). Business model elements in different types of organization in software business. *International Journal of Computer Information Systems and Industrial Management Applications*, 7, 139–150.
- Villacampa, O. (2018). Qué son las 5 fuerzas de Porter. Ondho Agencia de marketing online. Recuperado de: <https://www.ondho.com/que-son-las-5-fuerzas-de-porter/>
- Walliman, N. (2011). *Research Methods The basis*. New York: Routledge.
- Weber, M. (1944). *Economía y Sociedad Esbozo de sociología comprensiva*. D.F. México: Fondo de Cultura Económica.
- West, S. & Di Nardo, S. (2016). Creating product-service system opportunities for small and medium size firms using service design tools. *Procedia CIRP*, 47, 96–101.

Yin, R. K. (2011). *Qualitative Research from Start to Finish*. New York: The Guilford Press. Pag. 77.

Zeleti, F. A., Ojo, A. & Curry, E. (2014). Business Models for the Open Data Industry: Characterization and Analysis of Emerging Models. *Proceedings of the 15th Annual International Conference on Digital Government Research, Aguascalientes, México – June 18 – 21, 2014*, 215-226.

Zott, C., Amit, R., y Massa, L. (2010). *The business model: Theoretical roots, recent developments, and future research*. *Business School* (Vol. 3). Barcelona, Spain. doi:10.1177/0149206311406265

Zott, C., Amit, R. & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1019–1042. doi:10.1177/0149206311406265

## Anexos

Anexo 1. Cuestionario respecto a modelo Canvas aplicado a participantes tienda de autoservicio.

¿Cuál es la propuesta de valor que ofrece el negocio a sus clientes?

¿ Cuáles es o han sido los segmentos de mercados identificados por el negocio?

¿Qué canales de distribución han sido utilizados en el negocio para dar a conocer la propuesta de valor?

¿Como son las relaciones con los clientes aplicados por el negocio?

¿Como son los flujos de ingresos que tiene el negocio?

¿Cuáles son las actividades clave del negocio?

¿Cuáles son los recursos clave del negocio?

¿Cuáles son las asociaciones clave que ha desarrollado el negocio?

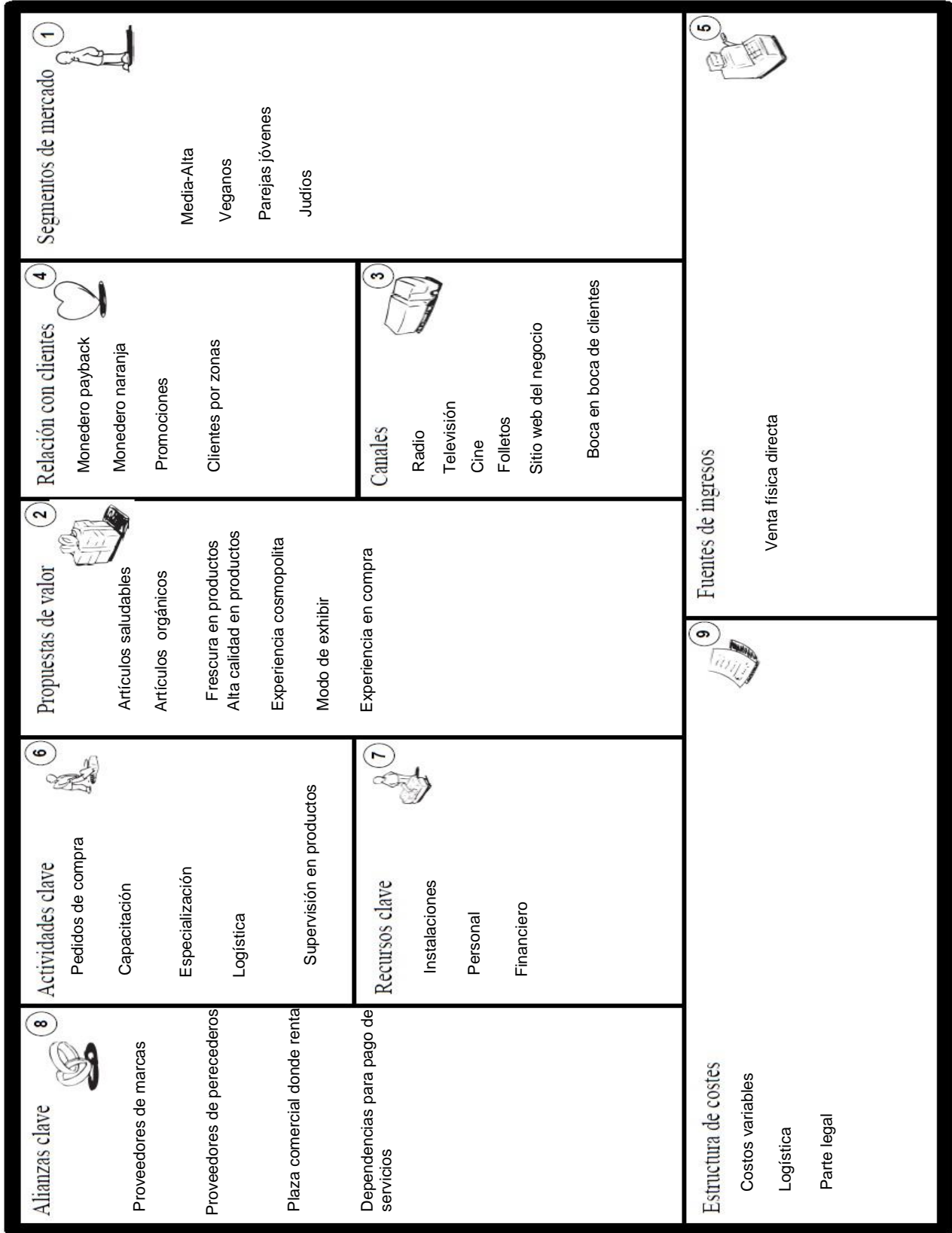
¿Cuál es la estructura de costos que tiene el negocio?



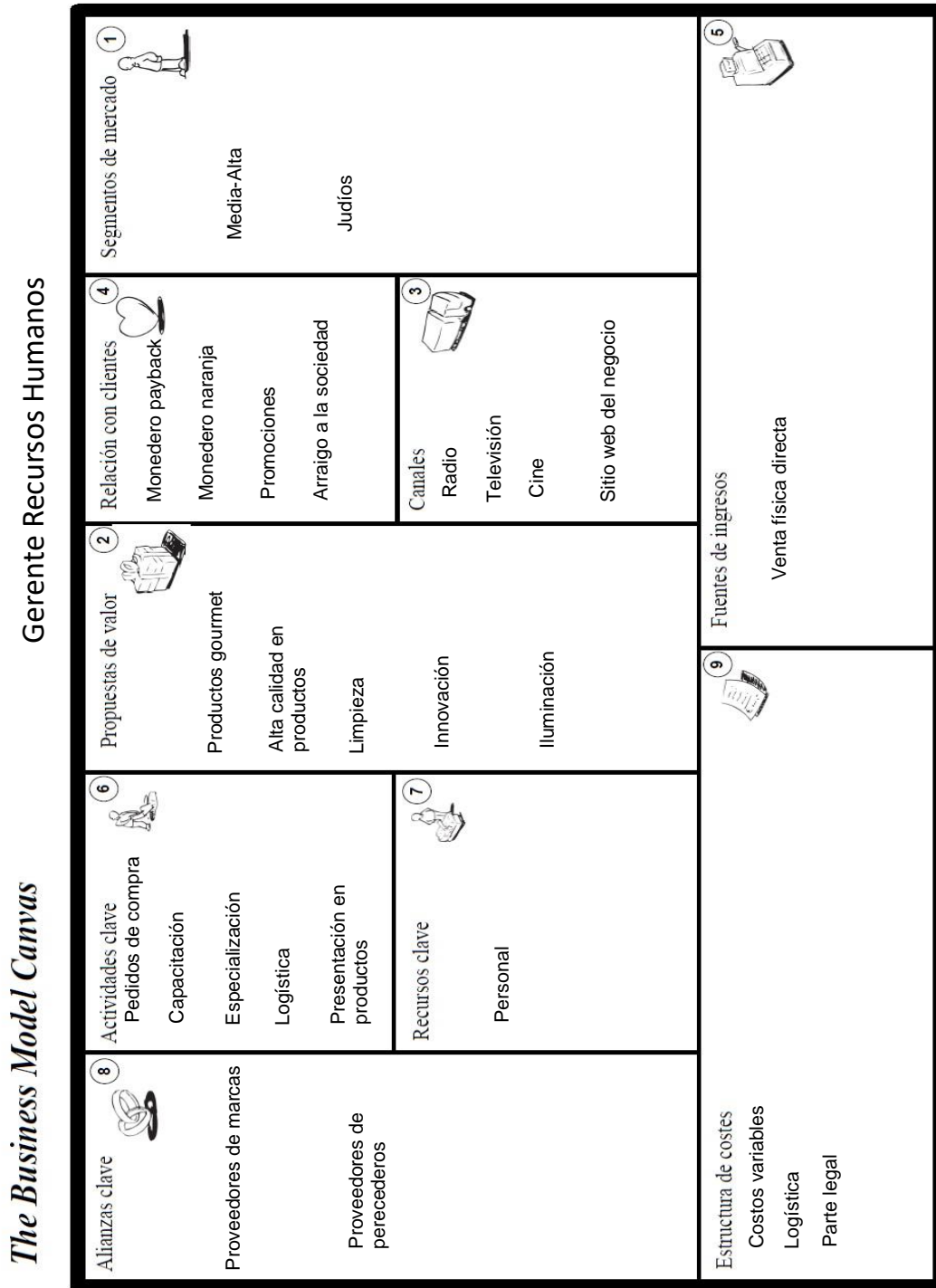
Anexo 2. Modelo de negocio Canvas de Gerencia General.

*The Business Model Canvas*

Gerente General tienda autoservicio



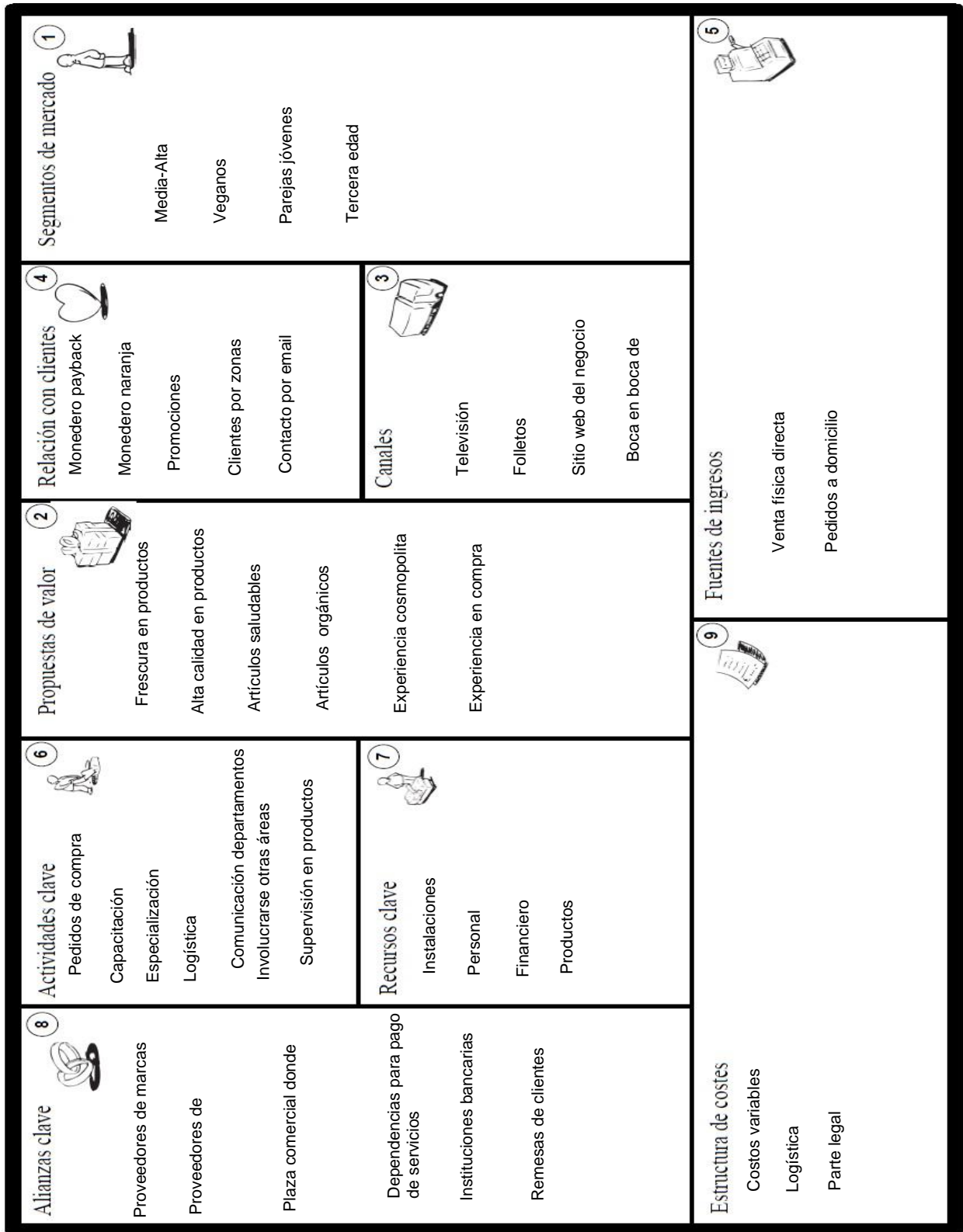
Anexo 3. Modelo de negocio Canvas de Gerencia de Recursos Humanos.



Anexo 4. Modelo de negocio Canvas del Jefe de Cajas.

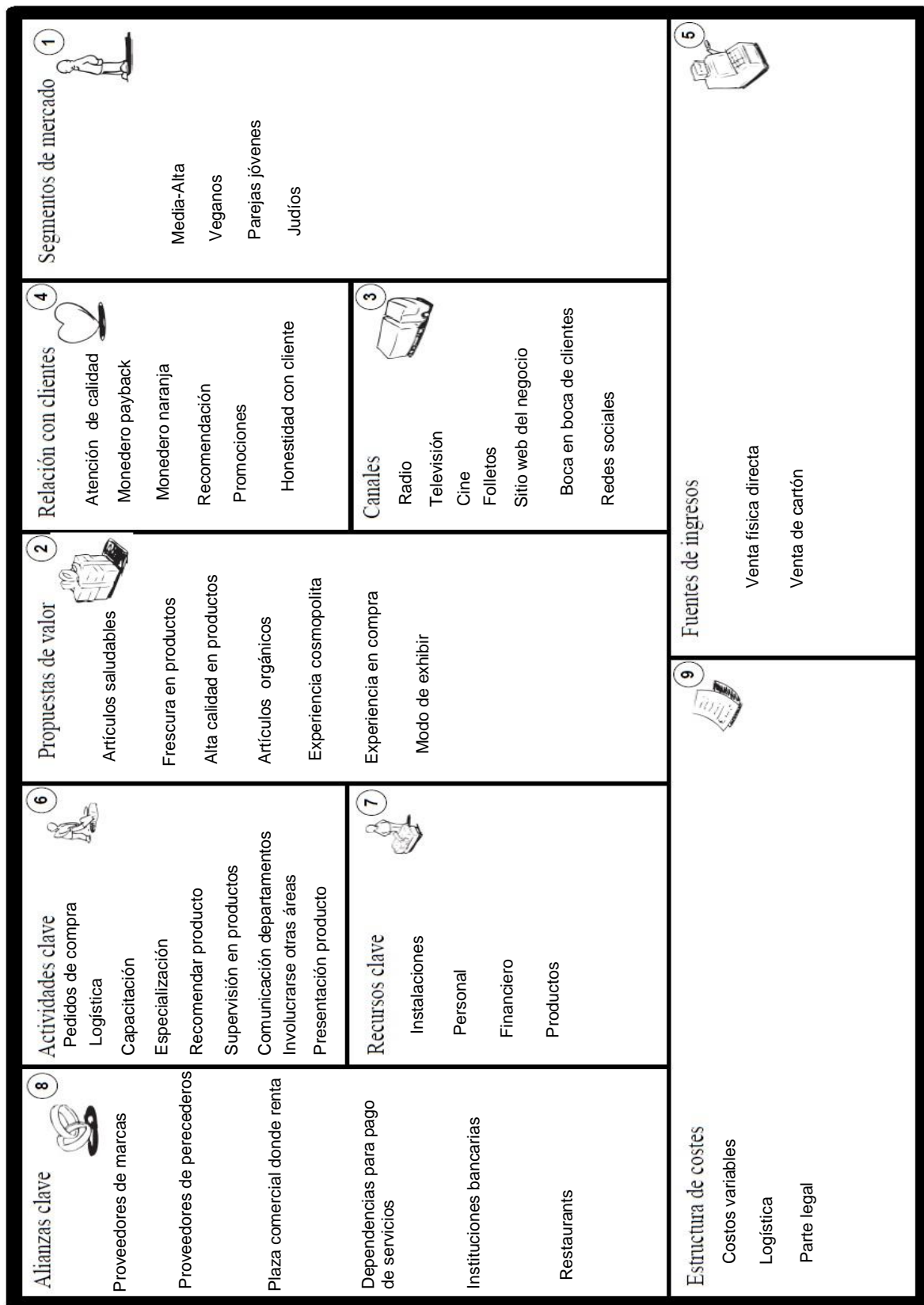
*The Business Model Canvas*

Jefe de Cajas



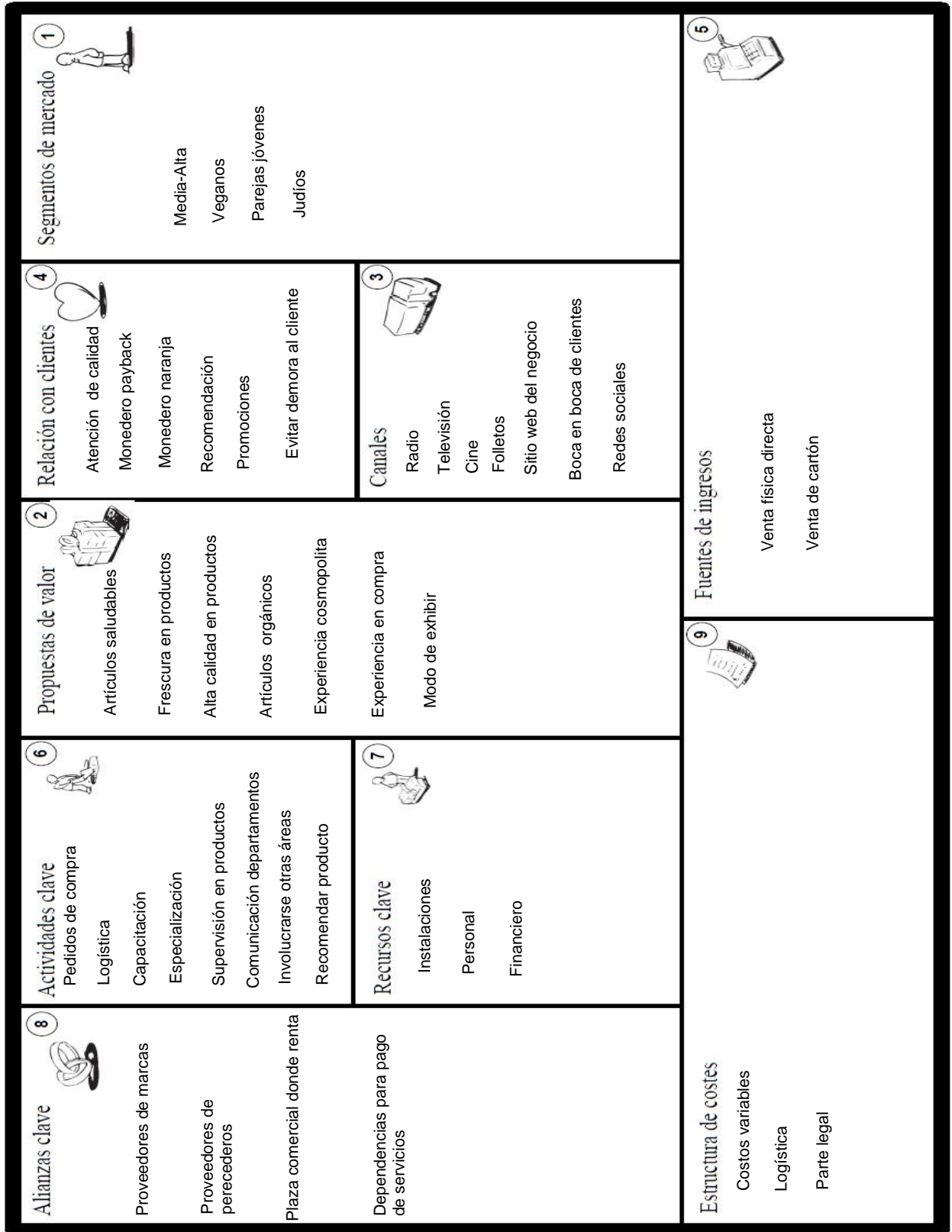
Anexo 5. Modelo de negocio Canvas del Subgerente del Departamento de Carnes.

*The Business Model Canvas* Subgerente del Departamento de Carnes



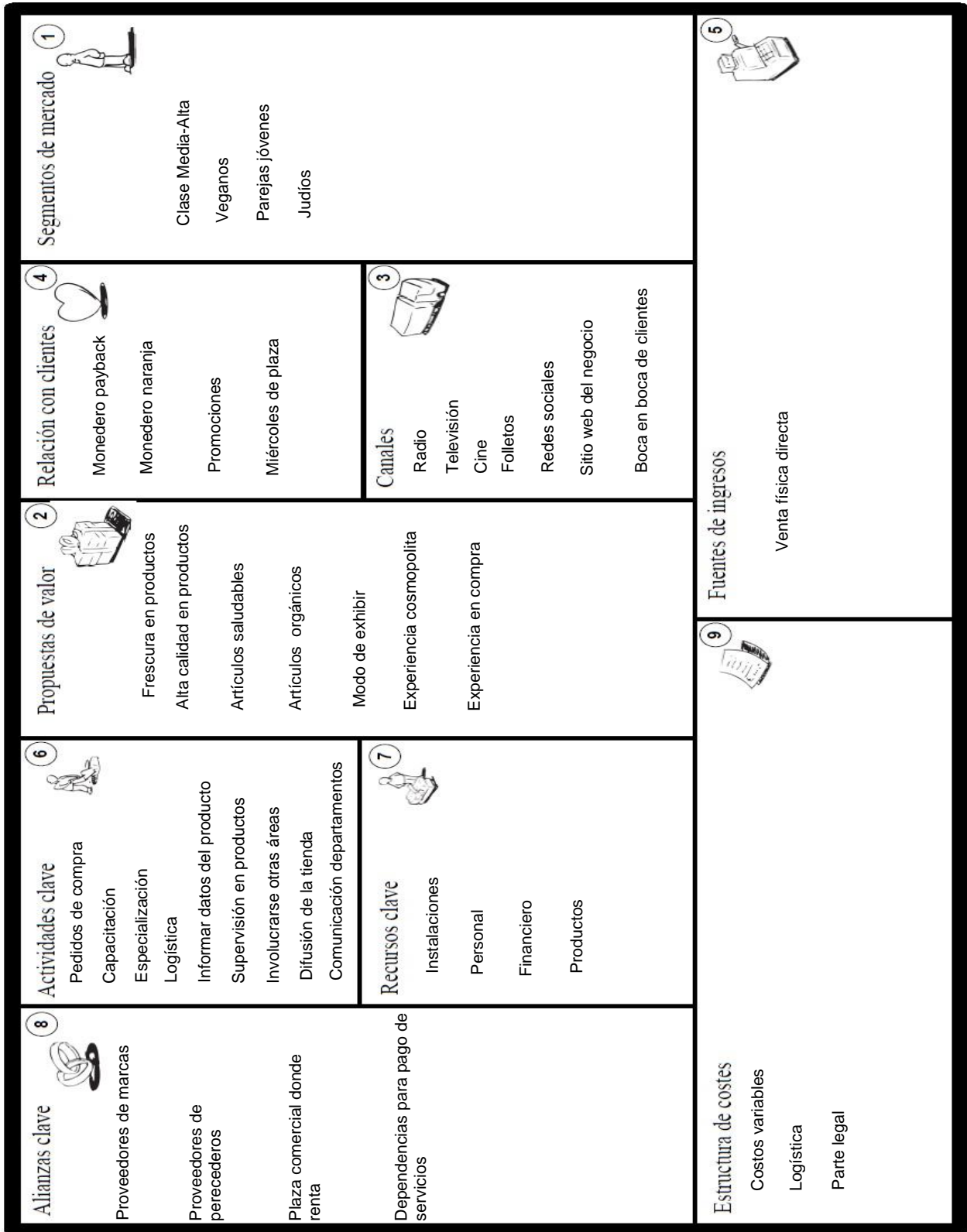
Anexo 6. Modelo de negocio Canvas del Jefe del Departamento de Caja General.

*The Business Model Canvas* Jefa del Departamento de Caja General

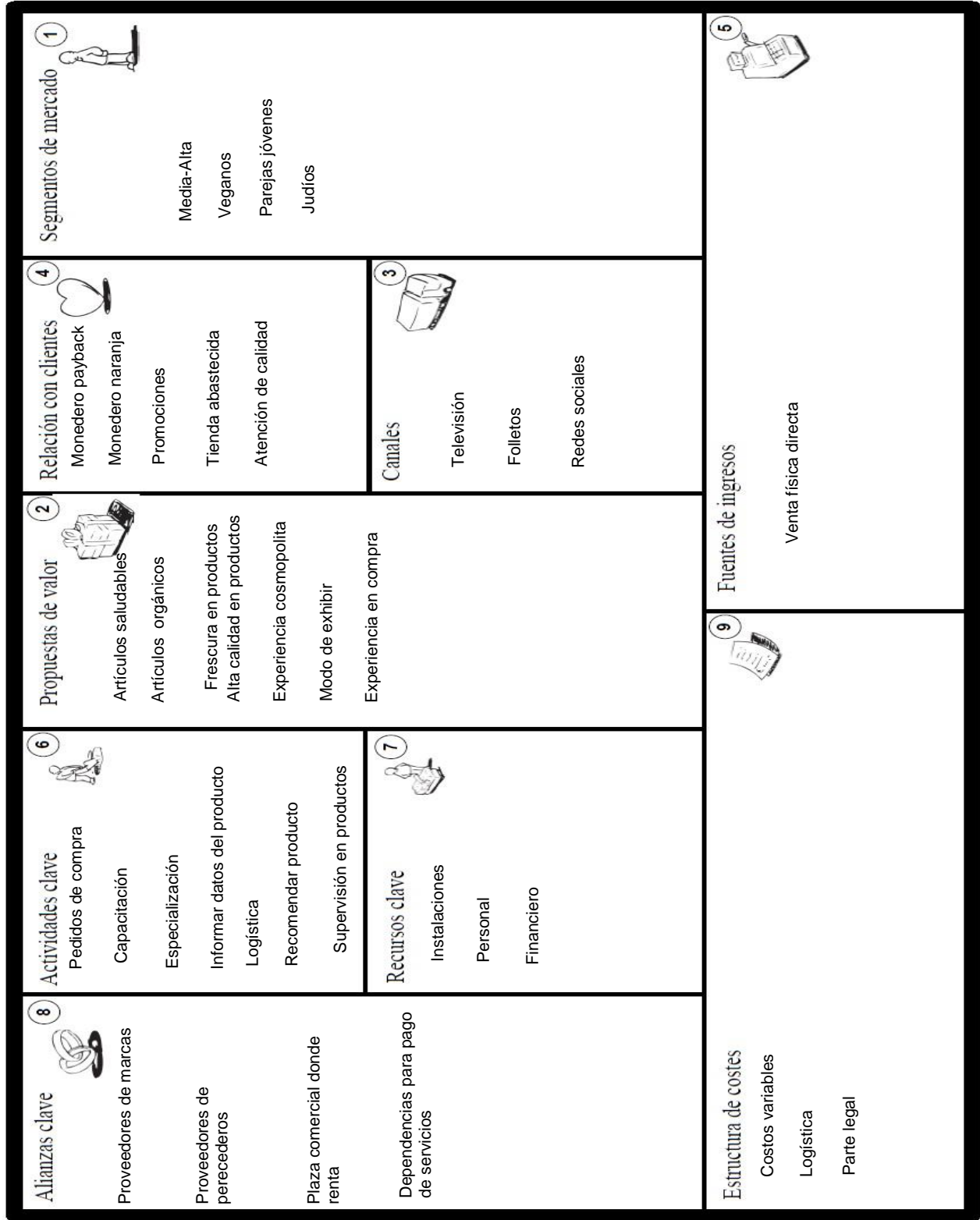


# The Business Model Canvas

## Subgerente del Departamento de Farmacia

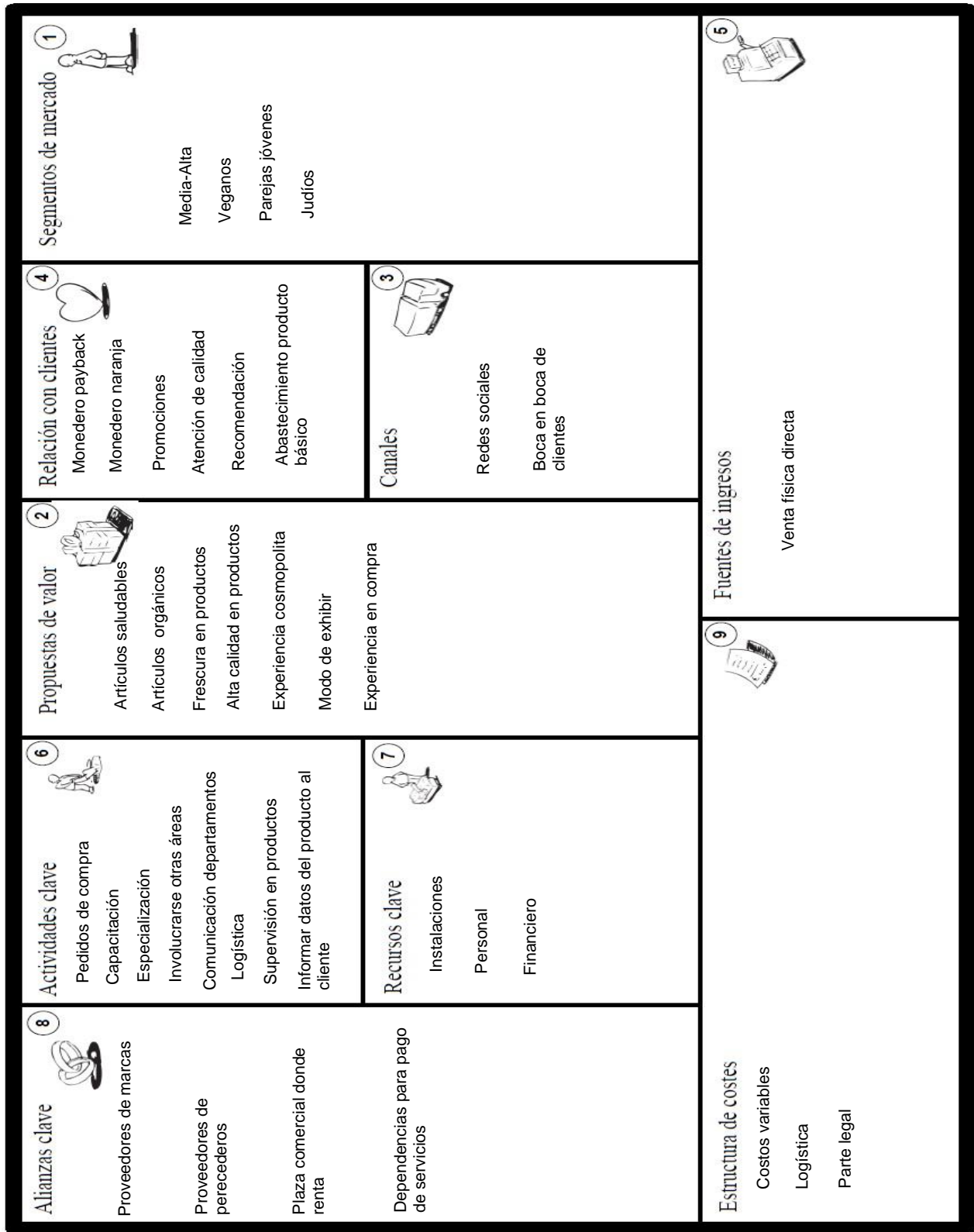


Anexo 8. Modelo de negocio Canvas de la Jefa de Limpieza.



# The Business Model Canvas

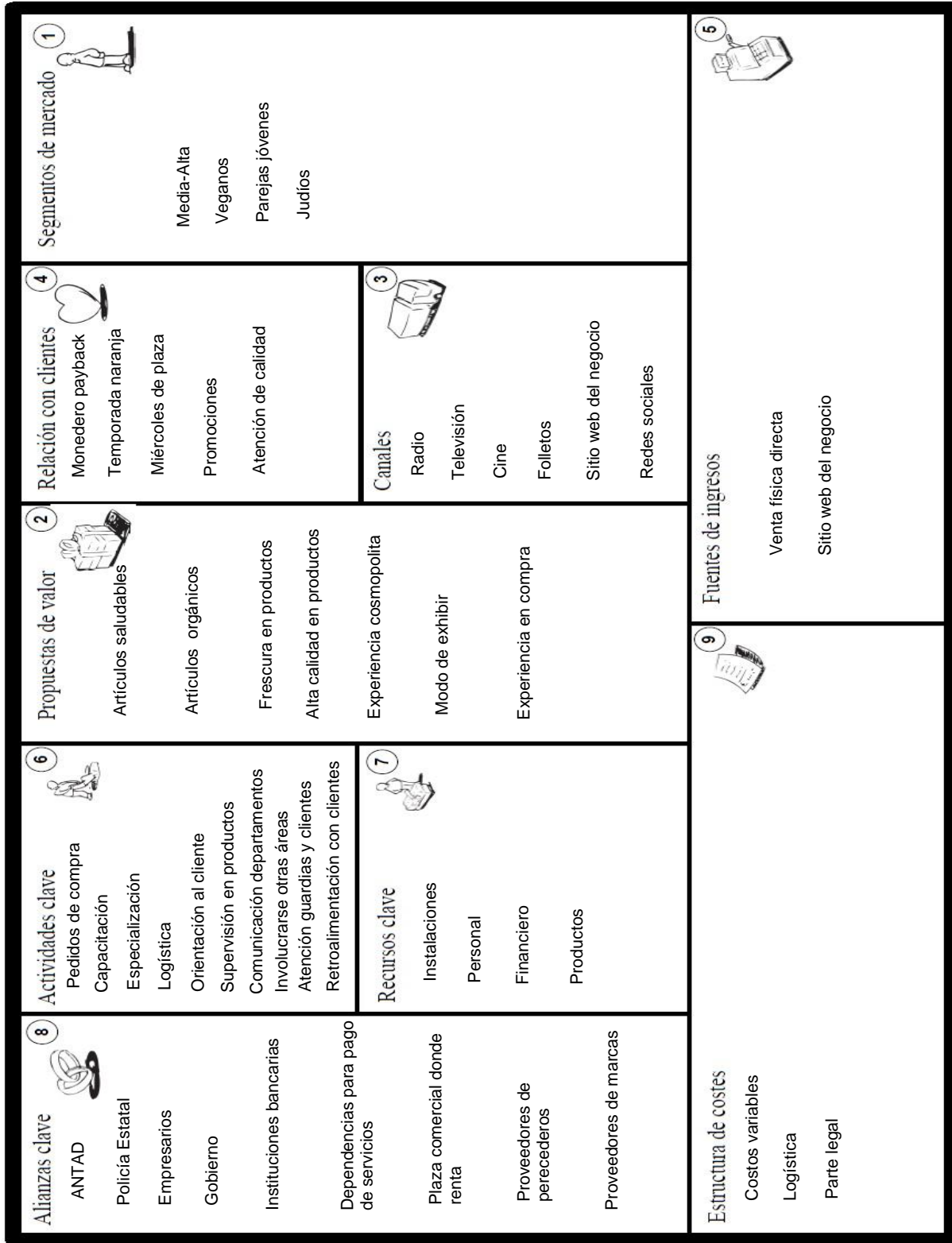
## Subgerente Departamento de Abarrotes





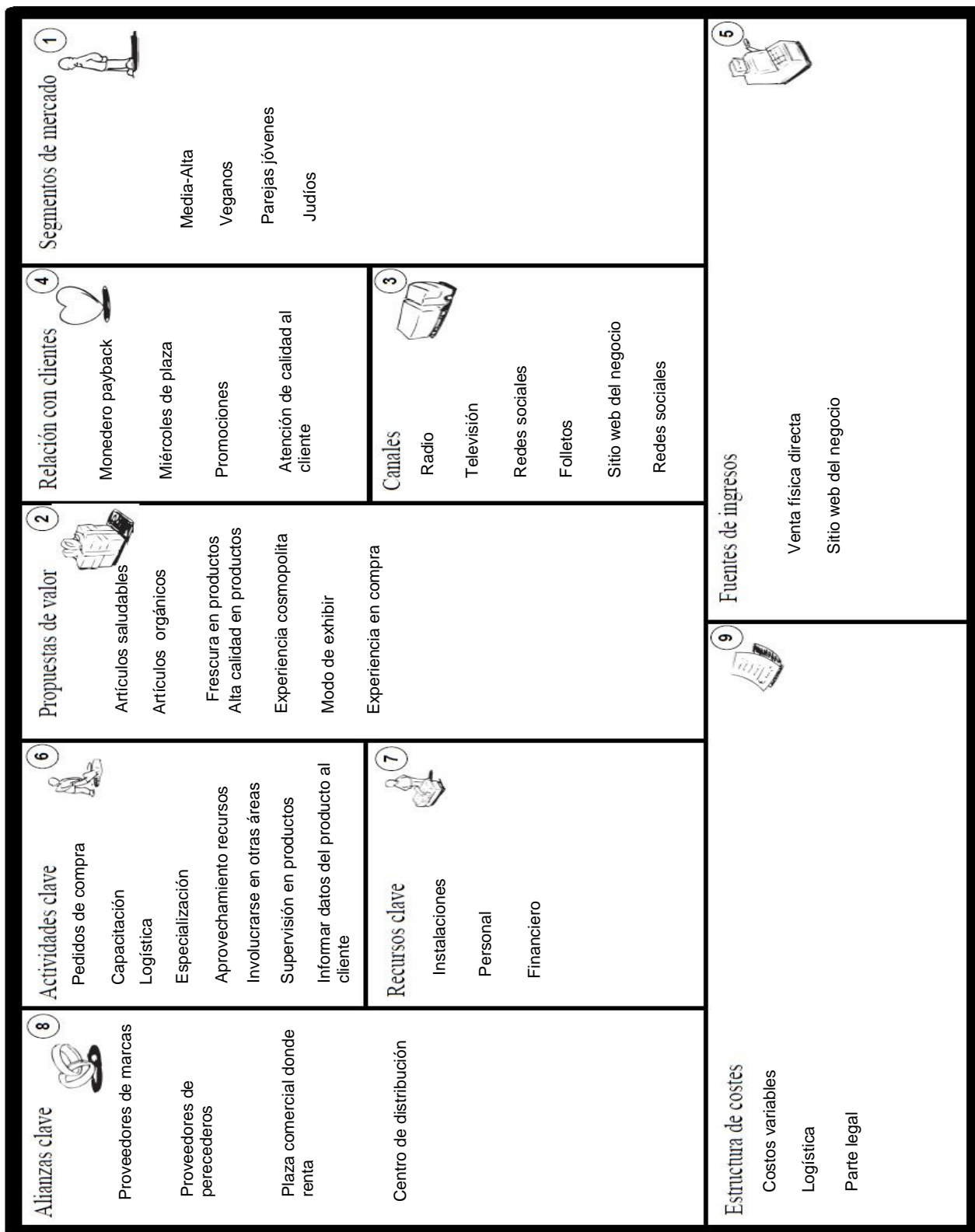
# The Business Model Canvas

## Subgerente del Departamento de Seguridad



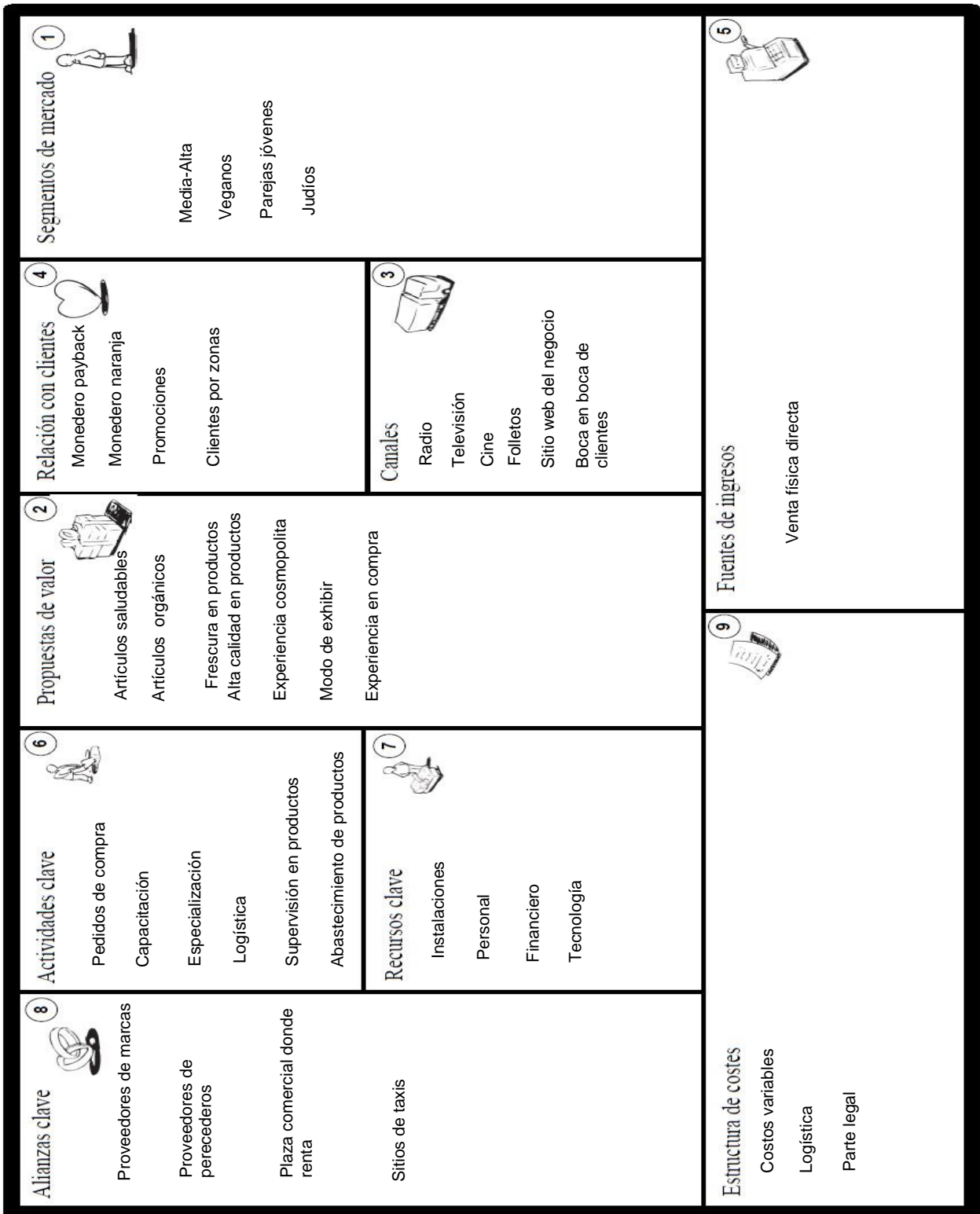
# The Business Model Canvas

## Subgerente del Departamento de Mariscos



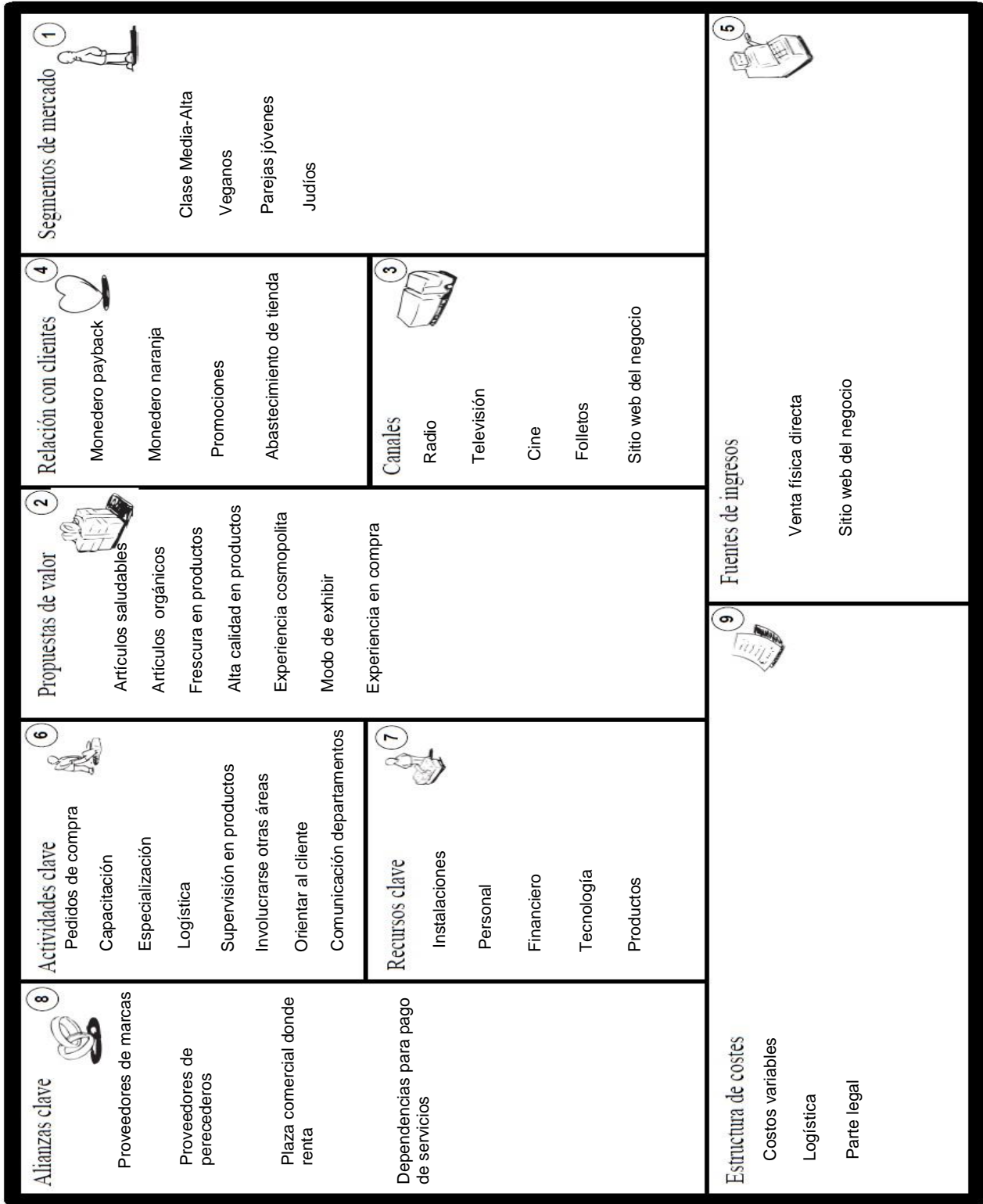
# The Business Model Canvas

## Subgerente del Departamento de Servicio a Domicilio



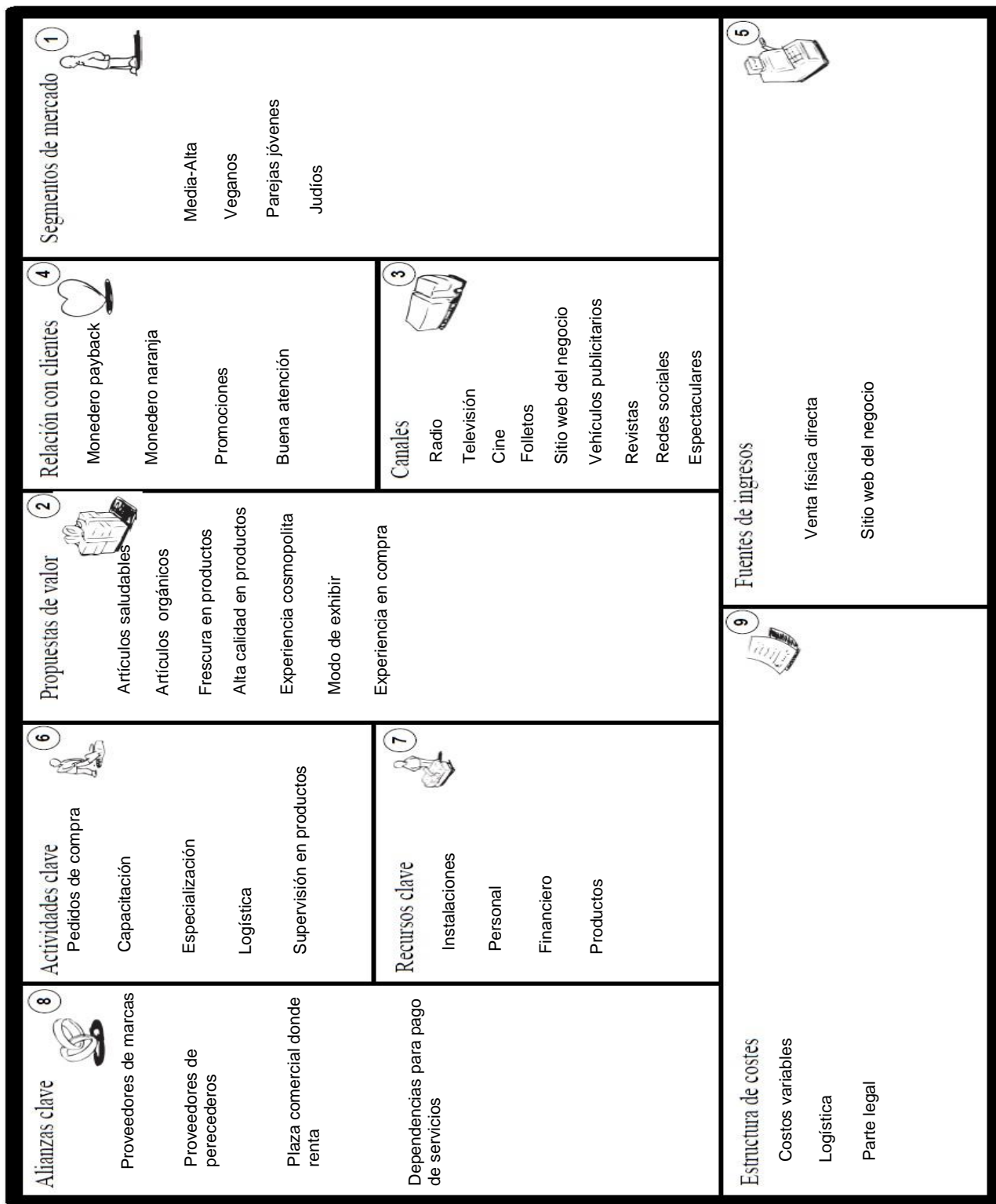
# The Business Model Canvas

## Subgerente del Departamento de Lácteos



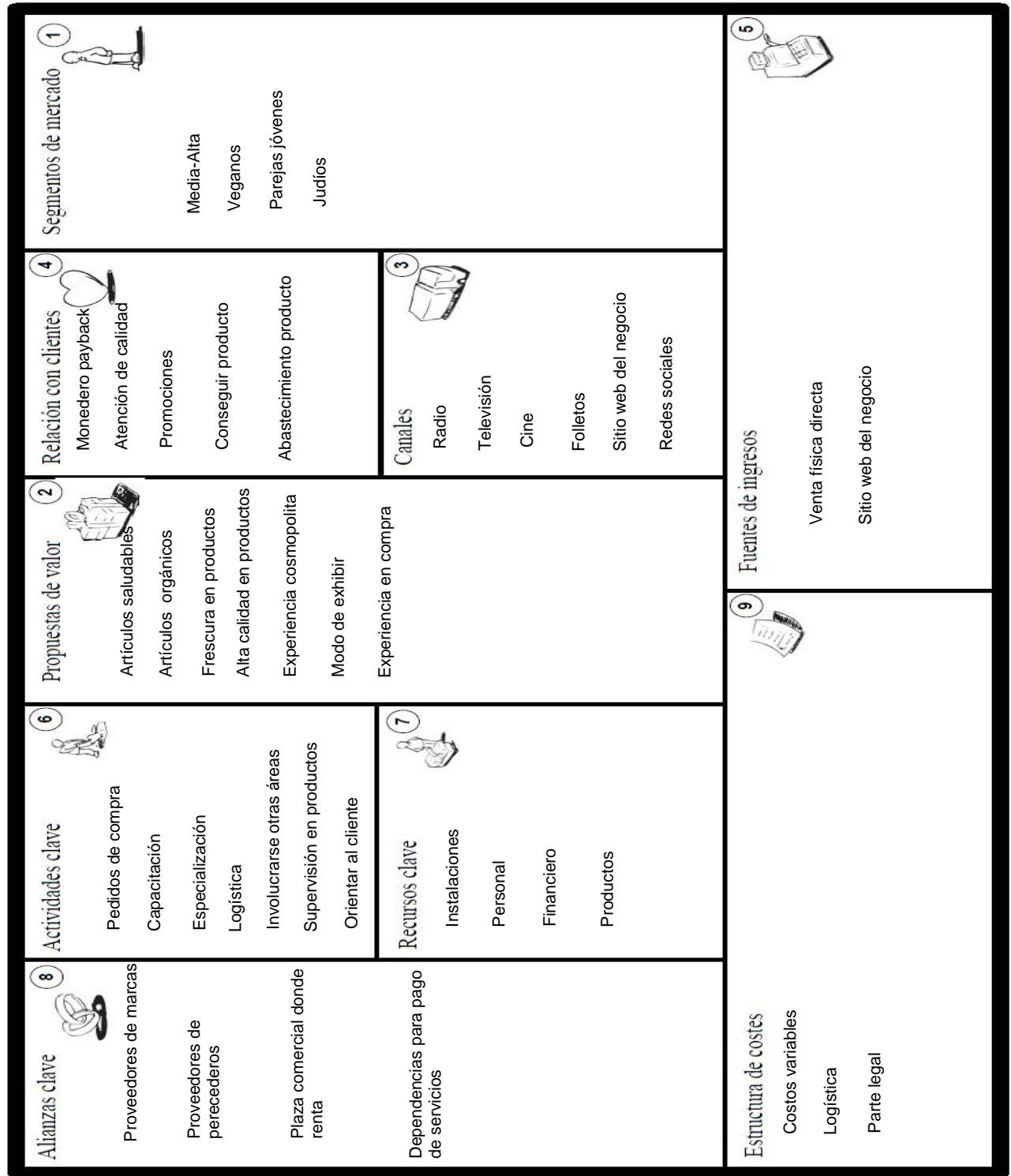
Anexo 14. Modelo de negocio Canvas del Subgerente del Departamento de Salchichonería.

*The Business Model Canvas* Subgerente del Departamento de Salchichonería



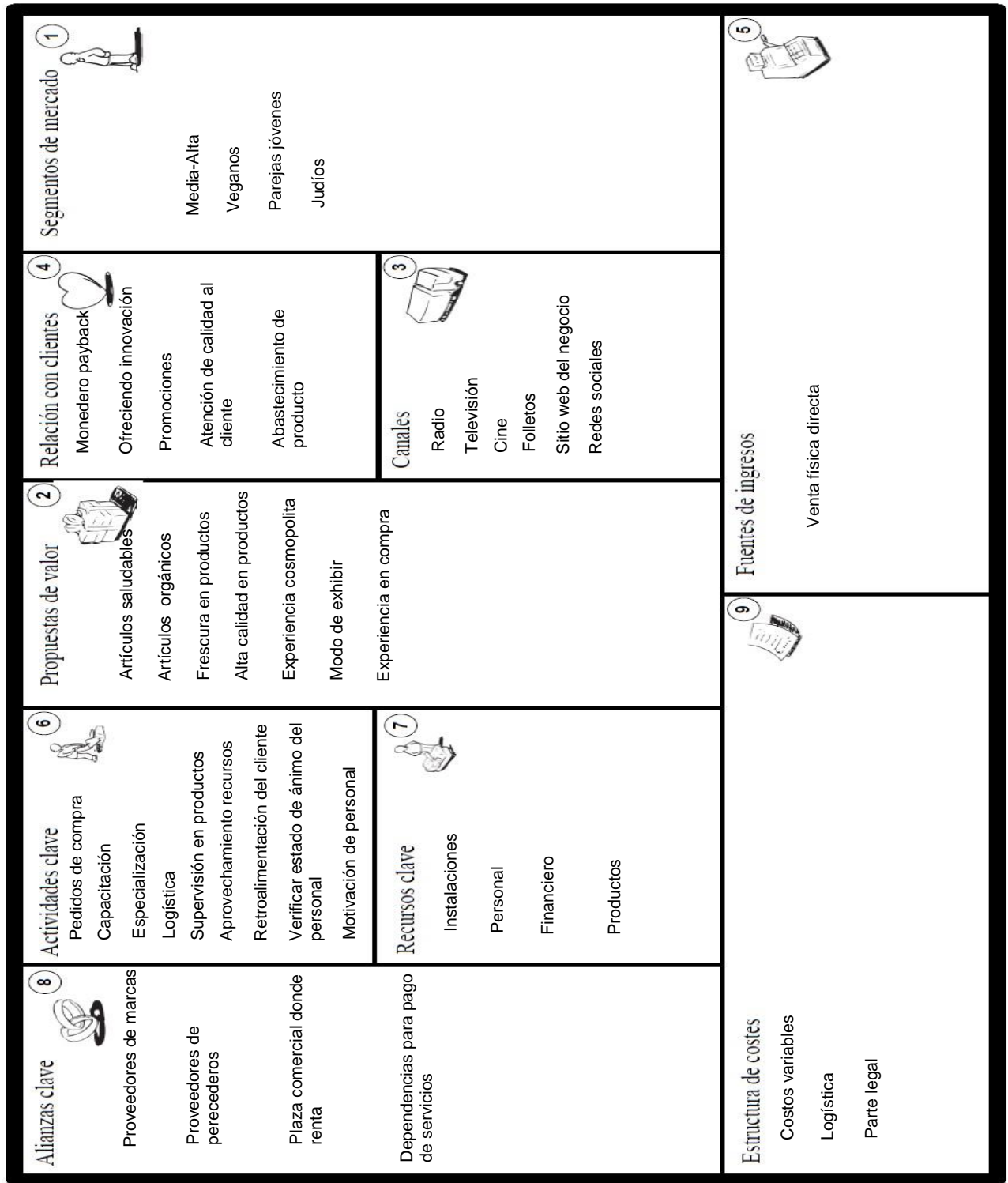
# The Business Model Canvas

## Subgerente del Departamento de Consumos Internos



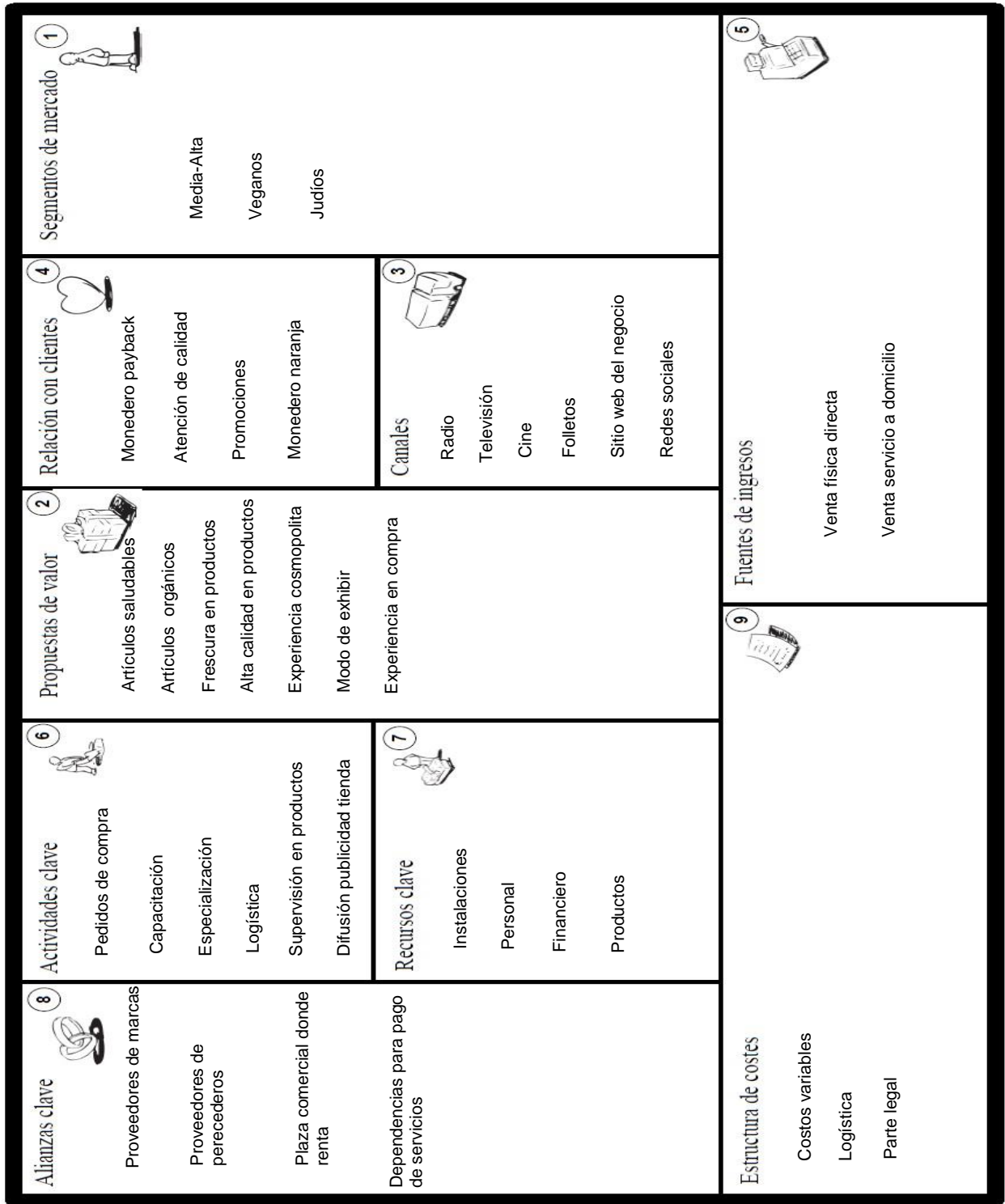
# The Business Model Canvas

## Subgerente del Departamento de Jugos



Anexo 17. Modelo de negocio Canvas del Subgerente del Departamento de Repostería.

*The Business Model Canvas* Subgerente del Departamento de Repostería

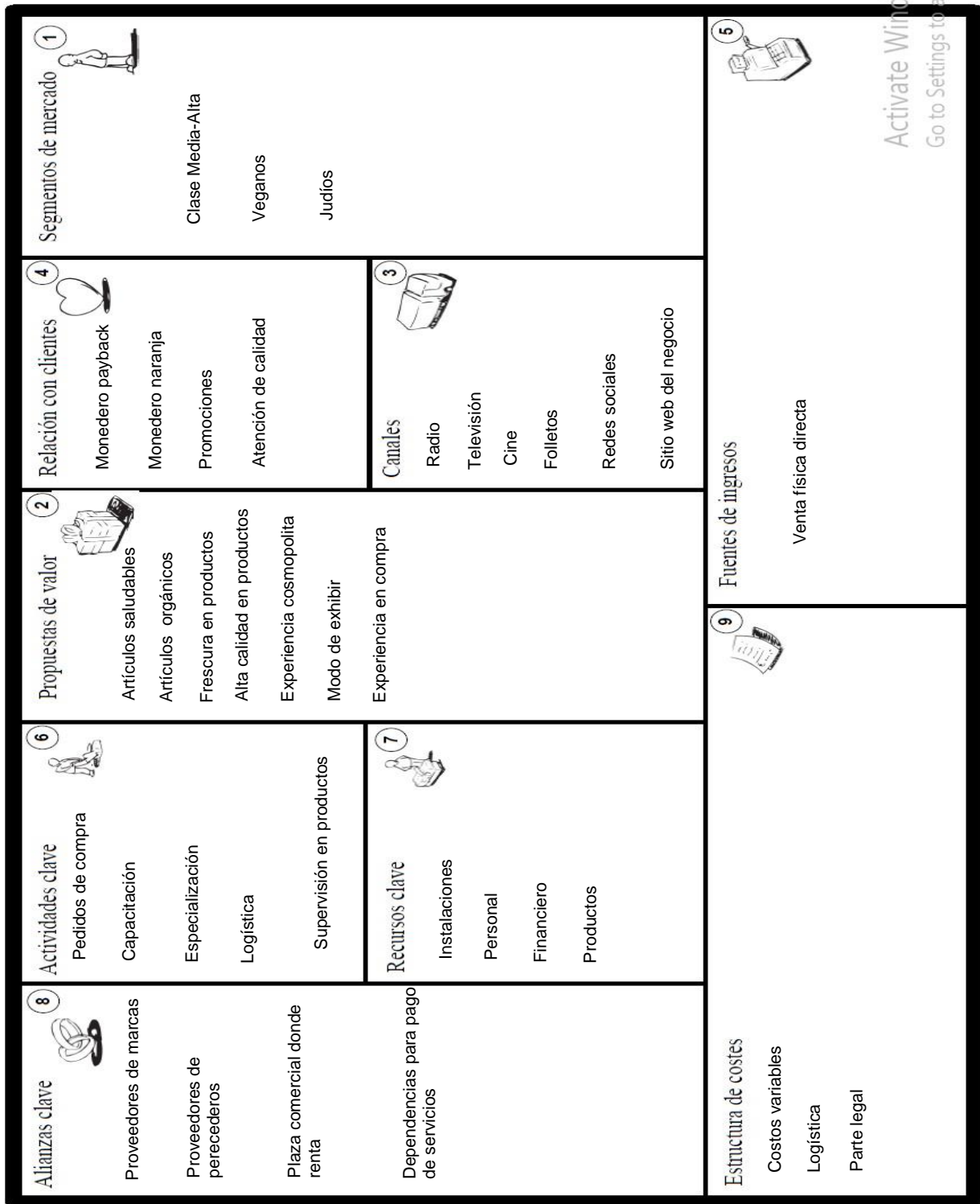




Anexo 18. Modelo de negocio Canvas del Subgerente del Departamento de Tortillería.

*The Business Model Canvas*

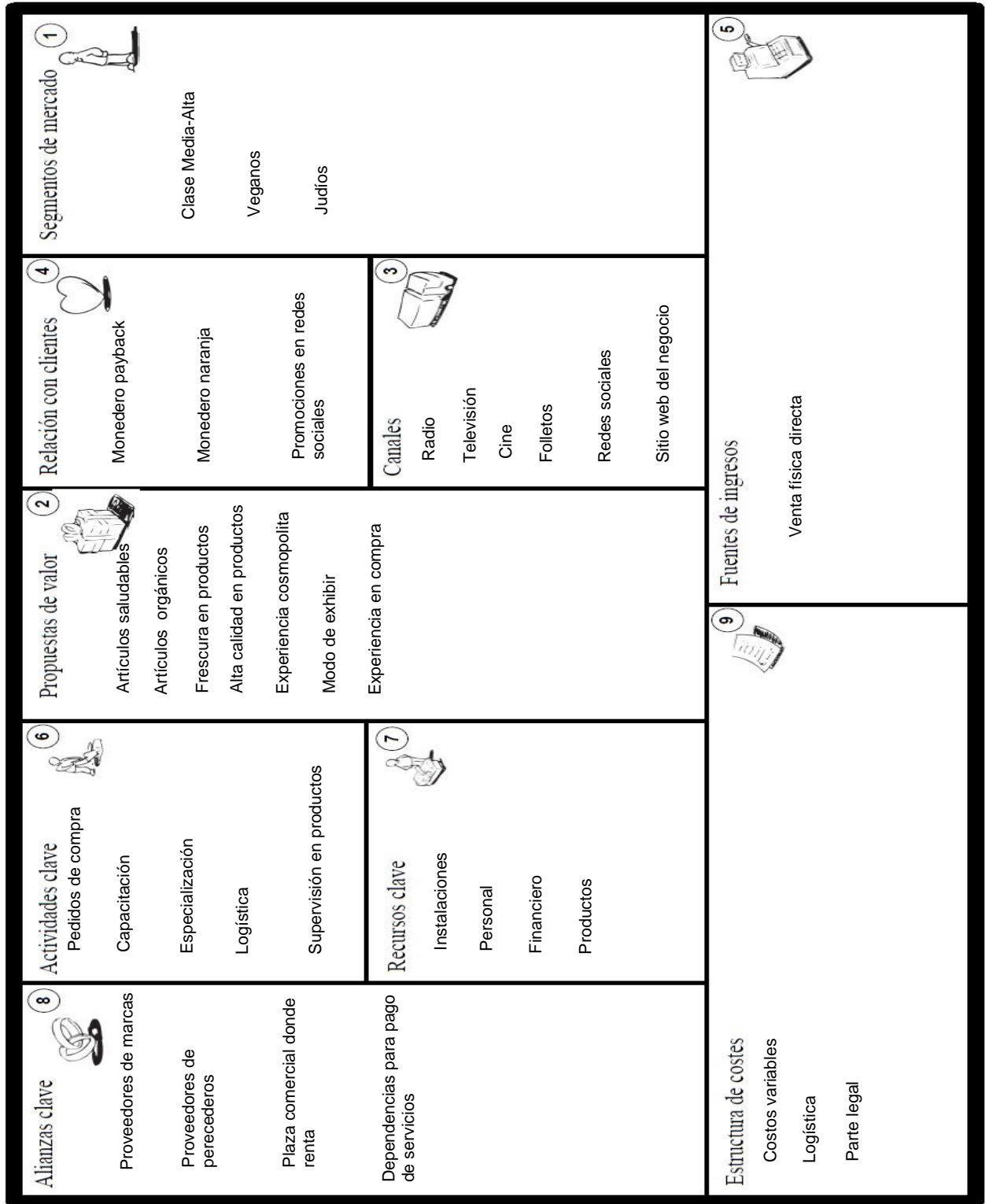
Subgerente del Departamento de Tortillería



Anexo 19. Modelo de negocio Canvas del Subgerente del Departamento de Cocina.

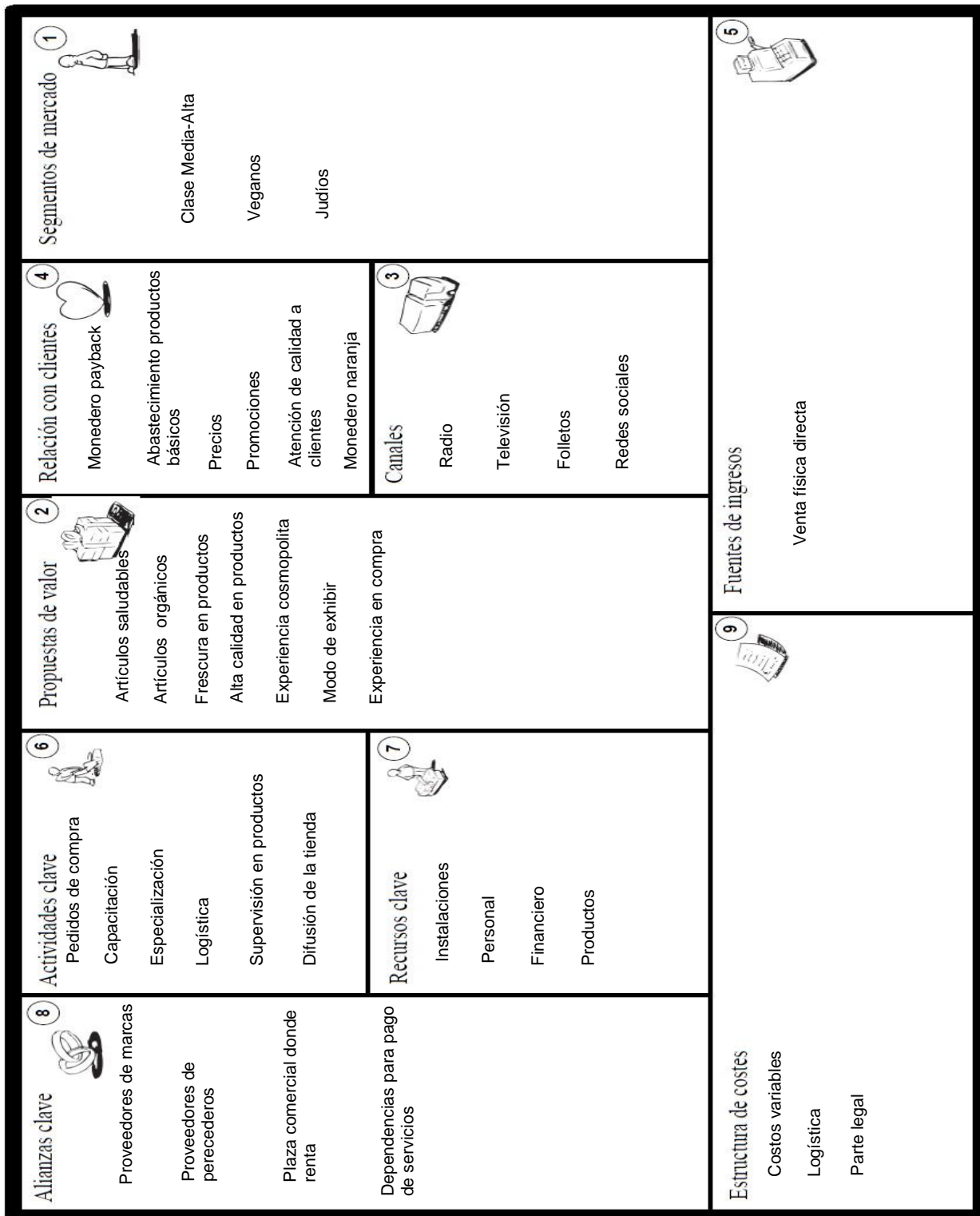
*The Business Model Canvas*

Subgerente del Departamento de Cocina

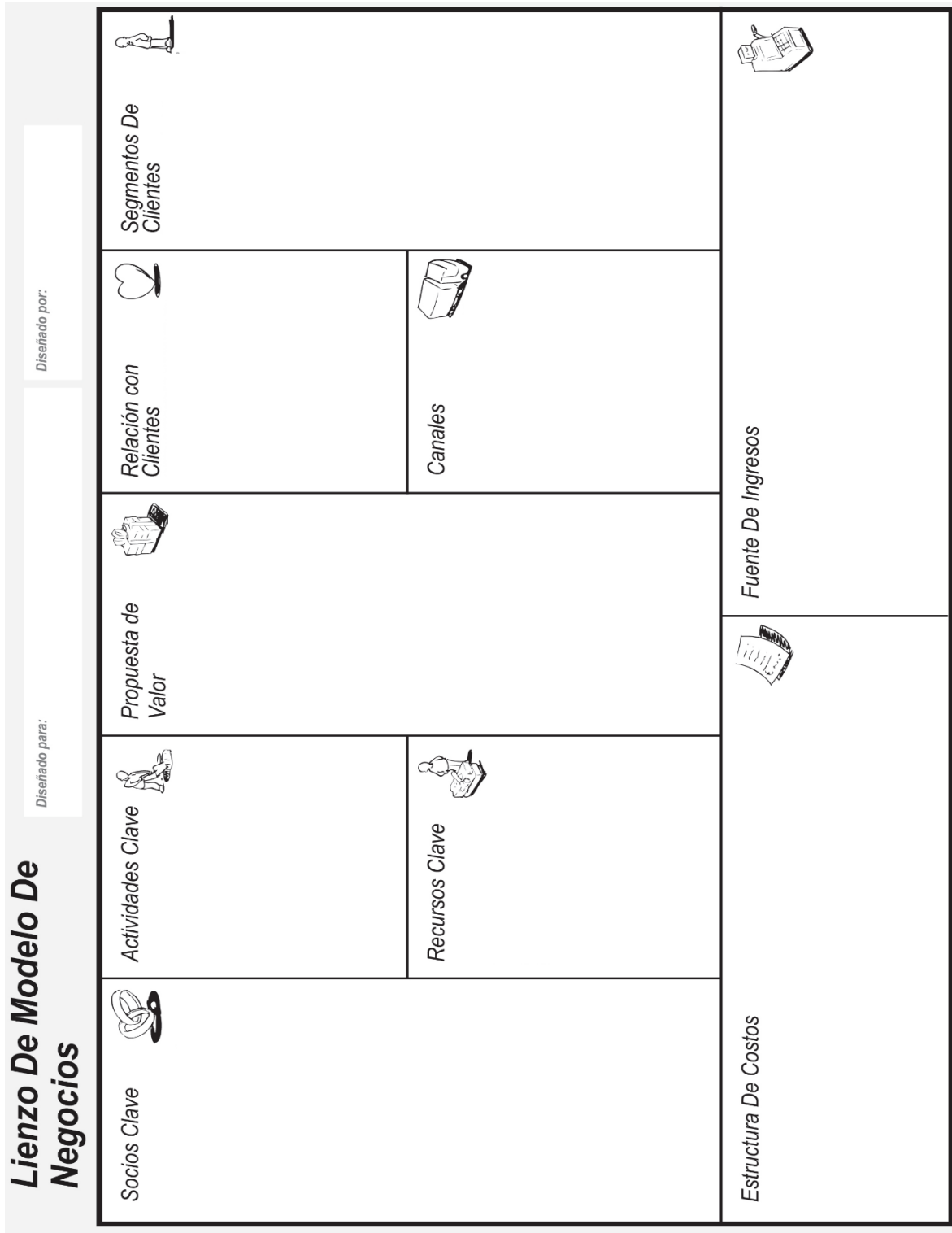


Anexo 20. Modelo de negocio Canvas del Subgerente del Departamento de Abarrotes.

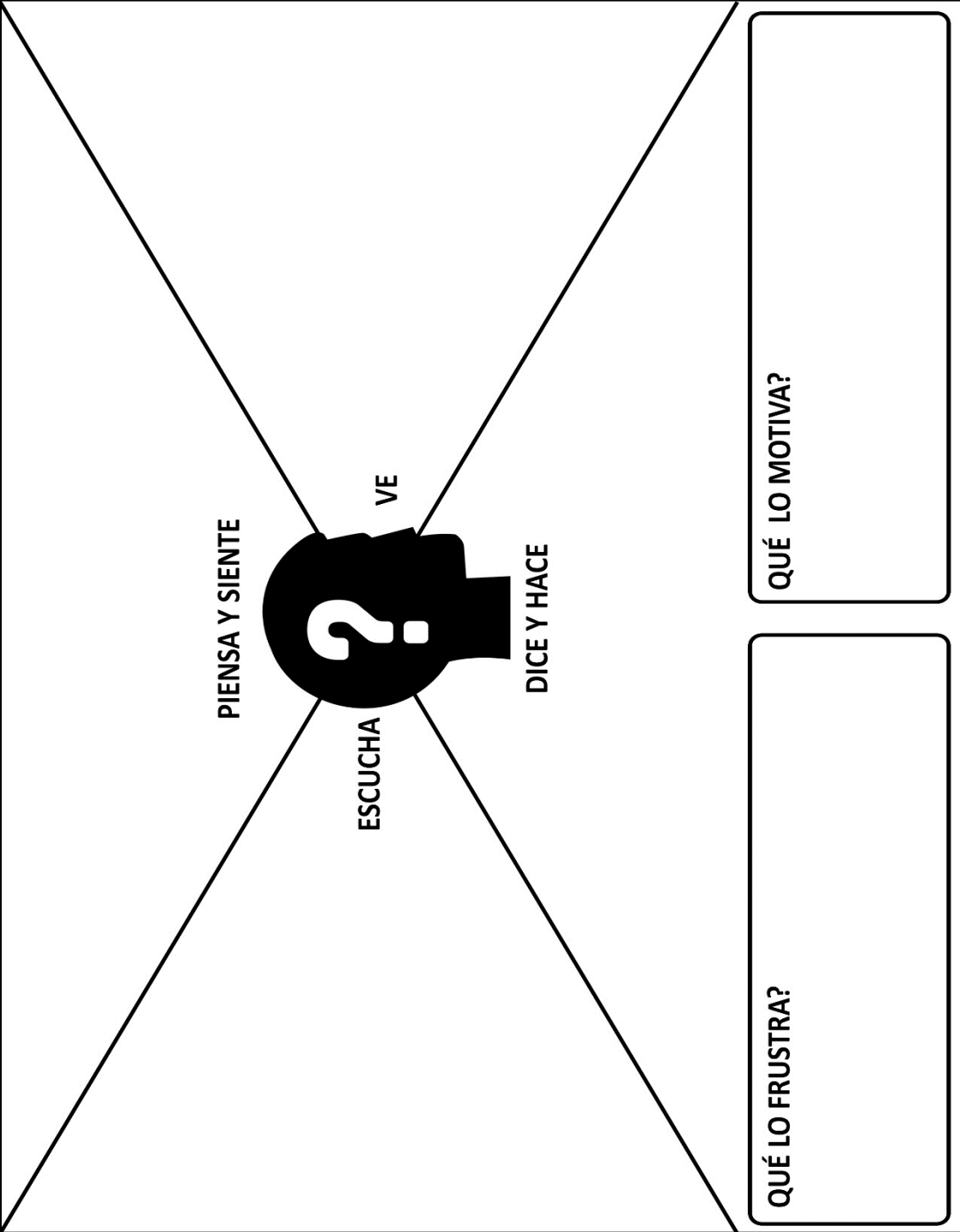
*The Business Model Canvas* Subgerente del Departamento de Abarrotes



Anexo 21. Modelo Canvas.



Anexo 22. Instrumento modelo de empatía.



Anexo 23. Carta permiso para realizar investigación.



FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA  
Dirección

SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

Cuernavaca Morelos a 10 de agosto del 2018  
FCAeI/SIP220/2018

**Presente:**

La que suscribe Dra. Verónica Elena Palmerín López, Secretaria de Investigación y Posgrado de la Facultad de Contaduría, Administración e Informática de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos, por medio de la presente le comunico que el C. Javier Ángel Lagunas Ocampo estudiante de la Maestría en Administración de Organizaciones inscrito en el tercer semestre, con número de matrícula 10009999 de la generación 2017 – 2019. Se encuentra en la etapa de investigación y trabajo de campo de la tesis titulada "Desarrollo de un modelo de negocios, para la gestión de información y toma de decisiones".

Por lo anterior mucho agradecería le brindaran el apoyo necesario para que el estudiante continúe con su proyecto de investigación y esté en condiciones de aplicar el modelo CANVAS del Dr. Osterwalder para concluir con su tesis en tiempo y forma.

Sin más que agregar por el momento quedo atenta a cualquier aclaración del presente.

Atentamente  
*Por una humanidad culta  
Una universidad de excelencia*

DRA. VERONICA ELENA PALMERIN LÓPEZ  
SECRETARIA DE INVESTIGACIÓN  
Y POSGRADO DE FCAeI

C. c. p. Archivo.  
Av. Universidad 1001 Chamilpa Cuernavaca Morelos México C.P. 62209, Edificio 19  
Tel. (777) 329 7917, Ext. 3036, 3039/ posgrado.fcaeI@uaem.mx

**UA  
EM**

*Una universidad de excelencia*

RECTORÍA  
2017-2023

## Anexo 24. Reporte de observaciones del estudio.

Durante la investigación llevada a cabo en la tienda de autoservicio, fue necesario observar situaciones que se presentaron en la misma, como también los comportamientos que manifestaron las personas, para lograr tener mayor información y comprender la funcionalidad que ha tenido el negocio. A continuación, se presentan observaciones específicas que fueron detectadas:

- En la mayoría de los nueve bloques del modelo Canvas, se observó que existe conocimiento del modelo de negocio por parte de los participantes, permitiendo validar la vinculación de las respuestas del encargado de la tienda en su modelo elaborado, con relación a las respuestas obtenidas de los demás participantes, de hecho, los informantes no mostraron haber sido condicionados previamente en sus respuestas, debido a naturalidad en su forma de hablar y confianza en lo que contestaban, y mostrando interés en compartir sus ideas con sus demás compañeros de trabajo.
- Al estar en piso de venta de la entidad de estudio, se comprobó que el encargado de la tienda ha estado al pendiente de cada actividad que realizan los empleados en la misma, generándose retroalimentación de los que ha acontecido en los diversos departamentos del negocio. De esta manera, se observó existe un cuidado en los productos que han sido ofrecidos al cliente, los cuales deben tener una presentación adecuada, como también ser posicionados en áreas que permitan guiar al cliente a la compra de otros productos.
- En el área de cajas de la tienda de estudio se comprobó que determinados vales que utilizan los clientes no son aceptados, así mismo, los pagos de determinados servicios están limitados, por tanto, se pierde una oportunidad de ingresos.
- En el departamento de carnes hubo un cliente que llegó a solicitar le fuera cocinado determinado producto que iba a consumir y estuvo dispuesto a pagar por el producto y servicio solicitado, sin embargo, la acción no se llevó a cabo por las políticas de empra que deben seguir los empleados, por lo que sigue, se comprobó la existencia de ciertos alimentos que son agrado del cliente y no son comprados, debido que el cliente desea consumirlo dentro de la tienda y no tienen un espacio para el consumo de estos. Además, en productos lácteos que son exhibidos en la tienda, algunos clientes llegaron a

mostrar molestia, por descubrir que estos debieron ser retirados por las fechas de caducidad que estos presentaron.

- Los empleados de la tienda han estado enfocados en brindar un buen servicio al cliente, que se ve reflejado desde el momento que entra el cliente a la tienda y brindarle un saludo de bienvenida, generando una sensación de calidez al mismo, De este modo, cuando el cliente ha necesitado ayuda por parte de los empleados, estos han demostrado rapidez en solucionar la necesidad o problemática que tuvo el cliente. Claramente, las necesidades o problemáticas del cliente han llegado a estar limitadas en su solución, debido a falta de un producto o servicio que no está disponible en la tienda.
- En el área de comedor de la tienda de estudio, se comprobó la existencia de mensajes escritos en la pared relacionados a comportamientos y actitudes básicas que deben tener los empleados durante su jornada laboral. Con base en lo anterior, los mensajes escritos sirven de refuerzo para brindar una correcta atención al cliente. Cabe aclarar, que la correcta atención al cliente que han brindado los empleados va más allá de un comportamiento o actitud, lo anterior se ha basado en acciones e información que debe poseer el empleado; de manera que, al trabajador se le han proporcionado constante retroalimentación por parte de diversos proveedores que tienen sus productos en el negocio, generando nuevos conocimientos de cómo abordar un cliente y realizar la venta subliminal de varios productos. Sin embargo, se observó la molestia de ciertos empleados hacia algunos promotores externos, los cuales ofrecen información de los productos que ofrecen para que puedan ser comprados por el cliente, sin embargo, en algunos casos se percibió que los promotores no han ayudado a que la experiencia del cliente sea agradable.
- La publicidad de la tienda en algunos casos ha generado confusión en los clientes, al pensar que la tienda de la competencia que se encuentra a menos de un kilómetro pertenece al mismo grupo de la tienda de estudio. De esta manera, se comprobó la existencia publicitaria de la misma en diversos señalamientos viales en distintas calles del municipio de Cuernavaca, los cuales se encuentran en un radio promedio de 3.7 kilómetros de donde está ubicada la tienda.





FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Cuernavaca, Morelos a 29 de Mayo del 2019.

**DRA. LAURA PATRICIA CEBALLOS GILES**  
**DIRECTORA DE LA FCAeI**  
**PRESENTE**

En mi carácter de revisor de Tesis, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesis para obtener el grado Maestría en Administración de Organizaciones, del estudiante Javier Ángel Lagunas Ocampo, con matrícula 10009999, con el título "**DESARROLLO DE UN MODELO DE NEGOCIO COMO ESTRATEGIA PARA LA GESTIÓN DE INFORMACIÓN Y TOMA DE DECISIONES EN UNA TIENDA DE UNA CADENA DE AUTOSERVICIO EN MORELOS**" por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesis, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además, construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que la estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente  
*Por una humanidad culta*  
*Una universidad de excelencia*

**Dr. Martín Gerardo Martínez Rangel**  
**Profesor- investigador**  
**Facultad de Contaduría, Administración e Informática**



Cuernavaca, Morelos a 27 de Mayo del 2019.

**DRA. LAURA PATRICIA CEBALLOS GILES**  
**DIRECTORA DE LA FCAeI**  
**PRESENTE**

En mi carácter de revisor de Tesis, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesis para obtener el grado Maestría en Administración de Organizaciones, del estudiante Javier Ángel Lagunas Ocampo, con matrícula 10009999 , con el título "**DESARROLLO DE UN MODELO DE NEGOCIO COMO ESTRATEGIA PARA LA GESTIÓN DE INFORMACIÓN Y TOMA DE DECISIONES EN UNA TIENDA DE UNA CADENA DE AUTOSERVICIO EN MORELOS**" por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesis, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además, construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que la estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente  
**Por una humanidad culta**  
*Una universidad de excelencia*

  
**Dra. Luz Stella Vallejo Trujillo**  
**Profesor Investigador**  
**Facultad de Contaduría, Administración e Informática**



FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Cuernavaca, Morelos a 16 de Mayo del 2019.

DRA. LAURA PATRICIA CEBALLOS GILES  
DIRECTORA DE LA FCAeI  
PRESENTE

En mi carácter de revisor de Tesis, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesis para obtener el grado Maestría en Administración de Organizaciones, del estudiante Javier Ángel Lagunas Ocampo, con matrícula 10009999, con el título "DESARROLLO DE UN MODELO DE NEGOCIO COMO ESTRATEGIA PARA LA GESTIÓN DE INFORMACIÓN Y TOMA DE DECISIONES EN UNA TIENDA DE UNA CADENA DE AUTOSERVICIO EN MORELOS" por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesis, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además, construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que la estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente  
*Por una humanidad culta*  
*Una universidad de excelencia*

Dr. Fernando Romero Torres  
Profesor- investigador  
Facultad de Contaduría, Administración e Informática

Av. Universidad 1001 Chamilpa Cuernavaca Morelos México C.P. 62209, Edificio 19  
Tel. (777) 329 7917, Ext. 3038, 3039/ posgrado.fcae@uaem.mx



Una universidad de excelencia

RECTORÍA  
2017-2023





Cuernavaca, Morelos a 20 de Mayo del 2019.

**DRA. LAURA PATRICIA CEBALLOS GILES**  
**DIRECTORA DE LA FCAEI**  
**PRESENTE**

En mi carácter de revisor de Tesis, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesis para obtener el grado Maestría en Administración de Organizaciones, del estudiante Javier Ángel Lagunas Ocampo, con matrícula 10009999 , con el título "**DESARROLLO DE UN MODELO DE NEGOCIO COMO ESTRATEGIA PARA LA GESTIÓN DE INFORMACIÓN Y TOMA DE DECISIONES EN UNA TIENDA DE UNA CADENA DE AUTOSERVICIO EN MORELOS**" por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesis, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además, construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que la estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente  
*Por una humanidad culta*  
*Una universidad de excelencia*

**Dr. Javier Neri Uribe**  
Profesor

**Facultad de Contaduría, Administración e Informática**



Cuernavaca, Morelos a 20 de Mayo del 2019.

**DRA. LAURA PATRICIA CEBALLOS GILES**  
**DIRECTORA DE LA FCAeI**  
**PRESENTE**

En mi carácter de revisor de Tesis, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesis para obtener el grado Maestría en Administración de Organizaciones, del estudiante Javier Ángel Lagunas Ocampo, con matrícula 10009999, con el título "**DESARROLLO DE UN MODELO DE NEGOCIO COMO ESTRATEGIA PARA LA GESTIÓN DE INFORMACIÓN Y TOMA DE DECISIONES EN UNA TIENDA DE UNA CADENA DE AUTOSERVICIO EN MORELOS**" por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesis, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además, construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que la estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente  
**Por una humanidad culta**  
*Una universidad de excelencia*

**Dr. José Alberto Hernández Aguilar**  
**Profesor- investigador**  
**Facultad de Contaduría, Administración e Informática**