



**DECANATO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

Título:

**Modelo de Desarrollo para Empresas Familiares:
Caso Almatil, S.R.L., República Dominicana Año 2013.**

Sustentando por:

José Veloz	2004-1939
Francis Bidó	2007-1554
Janette Ortega	2008-1283

Asesor:

Ing. Juan E. Rosales

Asesor Auxiliar:

Lic. Margarita Abreu

Monografía para optar por el título de
Licenciado en Administración de Empresas.

Santo Domingo, República Dominicana.
Abril, 2013

**MODELO DE DESARROLLO PARA EMPRESAS
FAMILIARES: CASO ALMATIL, S.R.L.,
REPÚBLICA DOMINICANA, AÑO 2013.**

INDICE

Págs.

Agradecimientos	i
Dedicatoria	v
Introducción	vi
Resumen.....	vii

CAPÍTULO I.-MARCO CONCEPTUAL

I.1 Modelo.....	2
I.2 Negocios	4
I.3 Modelo de negocios.....	6
I.4 Objetivos	12
I.5 Tipos de Modelo de Negocios.....	13
I.5 a) Modelo de Shapero.....	13
I.5 b) Modelo Varela.....	15
I.5 c) Modelo de McClelland.....	17
I.5 d) Modelo de Ronstadt	19
I.5 e) Modelo de Gibbs	20
I.5 f) Modelo Canvas	21
I.5 g) Modelo de Timmons	22
I.6 Características de modelo de negocios.....	23
I.7 Elementos	24
I.8 Ventajas	31

CAPÍTULO II. DESARROLLO DE EMPRESA FAMILIARES

II.1 Empresa Familiares	33
II.2 Crecimiento y Evolución.....	38
II.3 Factores y Elementos del Desarrollo de las Empresas Familiares	43
II.4 Empresas Familiares en República Dominicana.....	52

CAPÍTULO III.- CASO: ALMATIL, S.R.L.

III.1 Antecedentes	56
III.2 Evolución y Resultados.....	57
III.3 Diagnóstico de Factores y Causas.....	58

CAPÍTULO IV.-SELECCIÓN DEL TIPO DE MODELO DE NEGOCIOS

IV.1 Alternativas.....	61
IV.2 El Design Thinking Process en los Modelos de Negocios	64
IV.3 Selección del modelo de negocios para caso: Almatil, S.R.L.	79
IV.4 Gráfica del Modelo.....	80
IV.5 Objetivos del modelo.....	81
IV.6 Justificación	81
IV.7 Objetivos para las etapas de diseño del modelo	82
IV.8 Las Etapas.....	83
IV.9La Programación.....	84

CAPÍTULO V. DISEÑO, EVALUACIÓN Y ESTRATEGIAS DEL MODELO DE NEGOCIOS CASO: ALMATIL, S.R.L.

V.1 Aplicación de Modelo de Negocio para el Análisis.....	89
V.2.a.- Pre-diseño de los elementos del modelo	90
V.2.b.- Grafico del Pre-diseño del modelo de negocio para Almatil, S.R.L.	94
V.2.c.- Pre-diseño de los Componentes del modelo	95
V.3.- Evaluación del Modelo a Nivel de Oportunidad de Negocio	97
V.4.- Evaluación del modelo de negocios a nivel de Propietarios y Usuarios.	99
V.4. a.- Entrevista Realizadas a los dueños de la empresa: Almatil, S.R.L.....	99
V.4.b.-Análisis de las respuestas obtenidas en las encuestas realizadas a Empleados de Almatil, S.R.L.....	103
V.4.c.-Análisis de las Respuestas obtenidas en las encuestas realizadas a Clientes de Almatil, S.R.L.....	109
V.4.d.-Análisis Grupo Focal	117
V.5.-Análisis FODA al modelo de negocios a aplicar en Almatil, S.R.L.	119
V.6.- Diseño del Modelo Definitivo	121
V.6.a.- Los Ajustes del Modelo de Negocios	122
V.7.- Propuesta del modelo definitivo	124
V.8. Estrategias para su Aplicación	127
V.8.a- Estrategias para la Aplicación del Modelo de Negocios	127
Conclusión	viii
Recomendaciones	x
ANEXOS	xi

AGRADECIMIENTOS

Agradecimientos

A Dios, por guiar mis pasos y rodearme de personas capaces para culminar este recorrido.

A Mami, por impulsar cada uno de estos pasos y ser el apoyo emocional que equilibra mi vida.

A mi familia, porque ellos son el motor que impulsa cada paso de mi vida.

A UNAPEC, por ser la institución que me acogió y me dio la oportunidad de alcanzar uno de los retos personales más importantes de mi vida, ser Lic. En Administración de Empresas.

A mi asesor, Ing. Juan Rosales, porque más que un guía fue un ejemplo, y con sus exigencias sacó lo mejor de mí.

A mis compañeros, Janette y José, muchas gracias por ser parte de esta idea, por convertirla en nuestro proyecto y hacer de este camino la experiencia más gratificante de toda mi carrera.

A la familia Abreu Tejada, porque los hice parte de esto en cada momento y estuvieron ahí para apoyarme y corregirme.

Abiel y al Ing. Eddy Ceballos, que se sumaron a recorrer parte de este camino en el momento perfecto, y colaboraron con su guía, correcciones, opiniones y sobre todo el apoyo incondicional.

Francis Bidó

Primero quiero darle las gracias a Dios, por haberme dado la vida, la salud y todo lo que he necesitado, por escucharme las veces que lo necesito y, sobre todo, por la fuerza para seguir adelante.

A mis padres, José Veloz De León y Rebeca María García, que siempre me han dado su apoyo incondicional y a quienes debo este triunfo profesional, por todo su trabajo y dedicación para darme una formación académica y sobre todo humanista y espiritual. De ellos es este triunfo y para ellos es todo mi agradecimiento.

A todos mis amigos, amigas y todas aquellas personas que han sido importantes para mí durante todo este tiempo. A todos mis maestros que aportaron a mi formación. Para quienes me enseñaron más que el saber científico, a ser lo que no se aprende en salón de clase y a compartir el conocimiento con los demás.

A mis compañeras de monográfico: Francis Bidó y Janette Ortega, las cuales me enseñaron a salir adelante para la culminación del trabajo y a nuestro asesor Ingeniero Juan Enrique Rosales por su confianza y apoyo a lo largo de toda nuestra investigación.

José Veloz

Dios, sin ti nada soy... Por eso en primer lugar, te doy gracias por permitirme culminar esta etapa educativa, por todo lo que he aprendido, logrado, hecho, y por lo que me resta por vivir.

A mis padres: Julián Ortega y María Sosa, personas valerosas que amo infinitamente. Mis hermanos: Berenice, Clara, Julio y Alberto, los mejores aliados familiares. Mi cuñado Juan Mateo, impulsor de mis estudios en UNAPEC. Mis amigos inseparables, cariñosos y aventureros de la vida. Mi solidario novio Frank Feliz, por todo su apoyo. ¡Gracias por ser pilares en mi vida y siempre apoyarme!

A la Universidad APEC, por forjarnos como profesionales y mejores ciudadanos, a todos mis profesores y a nuestro excelente asesor Ing. Juan Rosales. A mis compañeros incansables de monográfico: Francis Bidó y Joseph Veloz, (equipo)..... ¡Gracias a todos, porque por ustedes he alcanzado otra meta!

Agradezco a todo aquel que de una forma u otra ha intervenido en mi proceso educativo, que ha aportado en mi formación y en todo lo largo de mi vida, solo tengo para decirles: ¡Gracias infinitas!, y que Dios les bendiga...

Janette Ortega

DEDICATORIA

Dedicatoria Grupal

- ⇒ A Dios, por guiar nuestros pasos en este camino y darnos las fuerzas suficientes para nunca caer y lograr con éxito esta etapa.

- ⇒ A la empresa Almatil, S.R.L., que ha sido el caso que inspiró esta monografía, por despertar nuestro interés en el desarrollo de la misma.

- ⇒ A la Señora Francisca Cordero, porque ella impulsó ciertas decisiones tomada y nos apoyó todo el tiempo.

- ⇒ Al Ing. Juan Rosales, porque gracias a su dedicación, conocimientos, empeño y esfuerzo, hoy nosotros presentamos esta monografía.

Introducción

El material presentado a continuación está basado en investigaciones exhaustivas sobre empresas familiares, sus inicios, crecimiento, evolución, desarrollo y sus tendencias, expuestas de una forma sencilla pero a la vez amplia, siendo este un tema poco tratado en nuestro país, pero de suma importancia para cada uno los habitantes del mismo. Esta investigación abarca los distintos modelos de negocios, sus objetivos, tipos, características, elementos, teorías y percepciones de distintos autores.

Luego de entender los diversos conceptos de los modelos o diseños de negocios, y a la vez tener suficiente información sobre las empresas familiares y su situación en nuestro país, involucramos a una empresa en particular llamada Almatil S.R.L., la cual tiene la necesidad de evolucionar, ya que presenta una serie de diferencias en los ámbitos organizacionales, y profesionales que obstruye su crecimiento, y la maximización de sus ingresos.

En consecuencia, presentaremos un modelo de negocio, el cual surge con el fin de solucionar la situación actual de la referida empresa, y conjuntamente llevar a la misma a mejorar el desenvolvimiento de sus operaciones comerciales.

Resumen

Hoy en día es importante dar a conocer informaciones relevantes sobre las empresas, y mejor aún, enfocarnos en un aspecto de las mismas que ha evolucionado a través del tiempo. Gracias a las diversas formas de hacer negocios, ser independiente, contar con nuestros propios recursos, las familias han buscado sus métodos para crecer en la parte económica, laboral, sin olvidar lo elemental, que es la unidad familiar. Nuestro tema es: “Modelo de negocios para empresas familiares, caso: Almatil, S.R.L, DN., 2013”. Este tópico surgió por la necesidad de crear un perfil de negocios a la empresa citada, por parte de una integrante del equipo, la cual es hija de los dueños de la citada empresa. Luego del análisis general al tema a investigar, dividimos en capítulos el desarrollo del contenido. En el capítulo I, expondremos el marco conceptual, redactaremos los modelos de negocios en aspectos como: los tipos, sus características, elementos y las ventajas de los mismos, abarcaremos en una óptica general de lo que es este material. Más adelante, en el capítulo II, plantearémos informaciones referentes a lo que son las empresas familiares; su desarrollo, las ventajas y desventajas del modelo de negocio acorde con estas entidades, la diferencia entre esta y las empresas generales, la evolución que han presentado las compañías de este tipo. De igual modo en el capítulo III, citamos el caso a tratar a fondo que es la empresa: Almatil, S.R.L., ¿cuáles han sido sus antecedentes?, su evolución, y una vista completa de la compañía. Pasando de esto, redactamos el capítulo IV, bajo la selección del tipo de modelo de negocios ideal para Almatil, S.R.L., en este espacio detallamos las diversas alternativas a considerar para crear un perfil de negocios acorde a la compañía en cuestión, gracias a la herramienta del diseño del pensamiento (DTP) sus siglas en inglés, llegamos a la decisión de un esquema preliminar del modelo a aplicar en la empresa. Presentamos un gráfico para la parte visual, con sus objetivos, etapas a realizar y la programación concurrente que hemos llevado en todo este proceso de investigación, con fechas muy importantes que han marcado esta labor de cuatro meses sin interrupciones. Finalmente, en el capítulo V, englobamos el diseño definitivo del modelo de negocios, luego que pasara por una extensa evaluación para determinar los componentes básicos de cada elemento a implementar. La evaluación general del perfil pre-diseñado detalla varios aspectos como son: evaluación por parte de los inversionistas, grupo focal, grupo de investigadores, plantilla brindada por el asesor Ing. Juan Rosales, opiniones de los clientes y empleados de la empresa Almatil, S.R.L. De igual forma continuamos en este desarrollo con lo que es la presentación final del perfil ya evaluado y aceptado, junto a una serie de estrategias definidas con objetivos y beneficios, con lo que podemos asegurar que el proceso de la implementación del nuevo modelo de negocios será exitoso. Esta monografía la describimos como un trabajo significativo, por la contribución directa que le hacemos a la empresa, y a nosotros como investigadores, por darnos la oportunidad de explorar nuevos campos de estudios y darnos experiencia de ser profesionales en esta materia.

CAPÍTULO I

MARCO CONCEPTUAL

Capítulo I.-Marco Conceptual

A continuación presentamos una serie de conceptos relacionados con la base del desarrollo de la presente investigación. Abarcaremos desde los conceptos básicos de: modelo, negocios, y más adelante detallaremos qué es un modelo de negocios, junto a sus tipos, características, ventajas y elementos, que hacen de esto una herramienta sumamente útil en el desempeño de una empresa.

I.1 Modelo

La palabra Modelo es origen del el término italiano *modello*, este concepto tiene diversos usos y significados, como puede apreciarse en el diccionario de la Real Academia Española (RAE). Una de las acepciones hace referencia a: aquello que se toma como referencia para tratar de producir algo igual¹.

La palabra “modelo” se emplea con numerosos y diversos significados, lo que es manifestación del carácter marcadamente polivalente de la idea².

Un modelo es una representación simplificada de la realidad, que se elabora para facilitar su comprensión y estudio, que permiten ver de forma clara y sencilla las distintas variables y las relaciones que se establecen entre ellas.

¹Definición de modelo - Qué es, Significado y Concepto. Disponible: <http://definicion.de/modelo/#ixzz2MCfA5d5e>. Consultado el 21 de febrero 2013.

²Disponible: <http://gehyd.net/wp-content/uploads/2011/10/adurizbravo-en-galagovsky-2011.pdf>. Consultado 5 de marzo 2013 a las 4:48pm.

Las acepciones del concepto de modelo son muy diversas. Puede considerarse al modelo, en términos generales, como representación de la realidad, explicación de un fenómeno, ideal digno de imitarse, paradigma, canon, patrón o guía de acción; idealización de la realidad; arquetipo, prototipo, uno entre una serie de objetos similares, un conjunto de elementos esenciales o los supuestos teóricos de un sistema social (Caracheo, 2002)³.

Un modelo es un bosquejo que representa un conjunto real con cierto grado de precisión y en la forma más completa posible, pero sin pretender aportar una réplica de lo que existe en la realidad. Los modelos son muy útiles para describir, explicar o comprender mejor la realidad, cuando es imposible trabajar directamente en la realidad en sí⁴.

Un modelo, es todo aquello que una sociedad o un conjunto de personas entienden como el representante más claro, más evidente y de mejor tipo de algo⁵. La palabra Modelo, es una representación de la realidad y la conducta hacia a ella, de modo que se: comprenda, se vea, se estudie. Un modelo es una abstracción teórica del mundo real que tiene dos utilidades fundamentales:



³ Disponible: http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto_modelo.html, consultado el 5 de marzo 2013, a las 4:38pm.

⁴ Disponible: <http://www.fao.org/docrep/W7452S/w7452s01.htm>, consultado el 5 de marzo 2013, a las 4:40pm.

⁵ Disponible: <http://www.definicionabc.com/general/modelo.php#ixzz2MIZltcEP>, consultado el 5 de marzo a las 4:41 pm.

De tal forma, podemos decir que: modelo es el prototipo de lo que se busca alcanzar; es la forma de cómo hacer una tarea o actividad deseada. Cuando se emplea un modelo a seguir, es porque este ha cautivado la atención de la persona interesada, con características fiables y conformes a lo que se pretende obtener.

Es importante resaltar, que los modelos no son proporcionales con relación a las informaciones que brindan, contra lo que pretendemos lograr con su implementación. Ofrecen predicciones para refutarlas o aceptarlas, conforme a la realidad del momento en que se desarrollen.

I.2 Negocios

El término negocio proviene del latín *negotium*, un vocablo formado por *nec* y *otium* (“lo que no es ocio”). Se trata de la ocupación, el trabajo o el que hacer, que se realiza con fines lucrativos. Aquello que es materia de una ocupación lucrativa, la acción y efecto de negociar y el interés que se logra en lo que se comercia son otros usos del concepto⁶.

Para los Romanos *otium*, era lo que se hacía en el tiempo libre, sin ninguna recompensa; entonces negocio para ellos era lo que se hacía por dinero. La palabra Negocio tiene varios significados como es⁷:

Es una ocupación lucrativa que cuando tiene un cierto volumen, estabilidad y organización se llama empresa.

⁶Disponible: Definición de negocio - Qué es, Significado y

Concepto <http://definicion.de/negocio/#ixzz2MCge5rUM> , consultado del 21 de febrero 2013.

⁷Disponible: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Etimologia-De-Negocio/5040638.html>, consultado el 5 de marzo 2013, a las 5:00 pm.

Además podemos decir que es la consecuencia de la correcta administración de los recursos con un resultado económicamente positivo para las partes; es importante señalar que no solamente puede ser dinero sino relaciones de poder.

Negocio puede referirse a entidades individuales de la economía. Los mismos se hacen para obtener ganancias (diferencia entre lo invertido y lo percibido luego del negocio). Así la expresión “hiciste negocio” se utiliza para referirnos a que obtuvimos crédito de determinada situación o actividad, a veces no en sentido económico. Se aplica mucho la palabra negocio en el ámbito comercial y empresarial para indicar el intercambio de bienes y servicios⁸.

Otro concepto que podemos atribuir sobre negocios es que funciona como una institución creada o constituida con la finalidad de obtener beneficios a cambio de realizar actividades de producción, comercialización o prestación de servicios, que cumplan con las necesidades de las personas que estén dentro del entorno.

Finalmente, el negocio ha evolucionado de una manera rápida y consistente. Es una herramienta clave en la planeación y organización de metas para lograr en las empresas o proyectos que emprendamos.

⁸Concepto de negocio - Definición en DeConceptos.com Disponible: <http://deconceptos.com/ciencias-sociales/negocio#ixzz2Mlk3pfTV>, consultado el 5 de Marzo 2013, a las 5:55pm.

I.3 Modelo de negocios

El concepto de modelo de negocios, contiene diferentes fuentes de ideas, y la profundidad de cada concepto difiere del campo en el que se aplique. Es usado en áreas como la teoría tradicional de estrategia, la administración general, la literatura de la administración, en información e innovación literatura de e-business (Jansen et al., 2007). Los conceptos que fundamentan la definición de modelo de negocios, son atribuibles a Peter Drucker, quien introduce el concepto de “estrategia” al mundo de los negocios, cuando esta palabra pertenecía exclusivamente al ámbito militar (Drucker, 1954,1979, 1994). La estrategia en el ámbito empresarial se refiere al desempeño de la empresa en un entorno competitivo (Porter, 1991)⁹.

Un modelo de negocios, también conocido como diseño de negocio, es la planificación que realiza una empresa respecto a los ingresos y beneficios que intenta obtener. En un modelo de negocio, se establecen las pautas a seguir para atraer clientes, definir ofertas de producto e implementar estrategias publicitarias, entre muchas otras cuestiones vinculadas a la configuración de los recursos de la compañía¹⁰. Según Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005) “Un modelo de negocios es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones, que nos permite expresar la lógica de negocios de una empresa específica. Es la descripción del valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes, de la arquitectura de la empresa, su red de socios para crear, comercializar, y aportar este valor, lo cual a la vez genera un flujo rentable y sostenible de ingresos”.

⁹ Preciado Mariana, Duque Oliva Edison Jair, (2011) Administración & Desarrollo, ISSN-e 0120-3754, Vol. 39, Nº. 53 , págs. 23-34

¹⁰ Disponible: <http://miedoalmiedo.com3.tv/definicion-de-modelo-de-negocio-qu-es-significado-y-concepto/> consultado el 5 de Marzo 2013, a las 5:40pm.

El modelo de negocios es como el plano para una estrategia a implementar, a través de las estructuras de la organización, sus procesos y sistemas¹¹.

Gracias a los enfoques de varios autores de este tema, entendemos que un modelo de negocios puede ser descrito a través de varios bloques que muestran la lógica de como una empresa pretende hacer dinero. Los elementos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera.

Existe diferencia entre la definición de modelo de negocios y estrategia. El modelo de negocios, se relaciona con la forma en la que un negocio hace dinero, entrega valor a los clientes; hace referencia a la lógica de la compañía, es dinámico, variable y modificable, no es una descripción de la receta para el cambio y se centra en la oportunidad. La estrategia en cambio contiene el factor diferenciador, complementa el modelo negocio, le ayuda a tener éxito; es estática y no reflexiva, se centra en la competencia del medio y es el plan para crear una posición única y valiosa, su función es dar un sentido y dirección para el desarrollo del modelo de negocio; no se centra en algún aspecto en particular, sino en la totalidad constituida por los componentes del modelo de negocio (Hambrick y Fredrickson, 2001; Magretta, 2002; Tikkanenetal., 2005; Morris et al., 2005, George y Bock, 2011; Casadesus-Masanell y Ricart, 2011; Wikström et al.,2010)¹².

A continuación, mostramos un cuadro con definiciones de varios autores, que corresponden a diversos aciertos de los modelos de negocios.

¹¹Osterwalder Alexander & Pigneur Yves (2011) Generación de Modelos De Negocios, Barcelona.

¹²Palacios Preciado Mariana, Duque Oliva Edison Jair, (2011) Administración & Desarrollo, ISSN-e 0120-3754, Vol. 39, Nº. 53 , págs. 23-34.

Cuadro 1. Definiciones por autores sobre modelo de negocios.

Autores	Definiciones
Baden-Fuller et al., 2008	El modelo de negocio es la lógica de la empresa, la manera en que crea y captura valor para su grupo de interés.
Al- Debei et al., 2008	El modelo de negocio es una representación abstracta de una organización, de todos los acuerdos básicos interrelacionados, diseñados y desarrollados por una organización en la actualidad y en el futuro, así como todos los productos básicos y/o servicios que ofrece la organización, o va a ofrecer, sobre la base de estos acuerdos que se necesitan para alcanzar sus metas y objetivos estratégicos.
	“Forma en que una empresa “hace negocios” con sus clientes, socios y proveedores; es decir, se trata del

Zott y Amit, 2009, p.110

sistema de actividades específicas que la empresa focal o sus socios llevan a cabo para satisfacer las necesidades percibidas en el mercado; cómo esas actividades están relacionadas entre sí, y quién lleva a cabo esas actividades”.

Demil y Lecocq, 2009, p.87

“Combinación de recursos y competencias, organización de las actividades, y proposición de valor, introducimos la dinámica mostrando cómo distintos cambios deseados o emergentes alteran de forma positiva o negativa su consistencia”.

Salas, 2009, p.122

“Unidad de análisis que da forma a una manera genuina e innovadora de conseguir atraer la confianza de los clientes, generar ingresos con los que cubrir los costes y mantenerse viables en el mercado”.

“Un modelo de negocio consiste en el

Ricart, 2009, p.14

conjunto de elecciones hechas por la empresa y el conjunto de consecuencias que se derivan de dichas elecciones”.

Svejenova et al., 2010, p.409

“Conjunto de actividades, organización y recursos estratégicos que transforman la orientación establecida por la empresa en una proposición de valor distintiva, permitiendo a la misma crear y capturar valor”.

Wikström et al., 2010

El modelo de negocio se utiliza para describir o diseñar las actividades que necesita o busca la organización, para crear valor para los consumidores y otras partes interesadas en el entorno.

Casadesus - Masanell y Ricart, 2010

Un modelo de negocio consiste en un conjunto de elecciones y un conjunto de consecuencias derivadas de dichas elecciones. Hay tres tipos de elecciones: recursos, políticas, la gestión de activos y políticas. Las consecuencias, pueden

	ser clasificadas como flexibles o rígidas. (Intrínsecamente dinámica).
George y Bock, 2011	Diseño de la estructura organizacional que representa una oportunidad comercial.

Fuente Adaptada: Palacios Preciado Mariana, Duque Oliva Edison Jair, (2011), Administración & Desarrollo, ISSN-e 0120-3754, Vol. 39, N°. 53 , págs. 23-34

El modelo de negocios es como un plano que indica la trayectoria y la estrategia en que se va a desenvolver una actividad comercial, siempre tomando en cuenta los recursos claves que debe poseer, tales como: físico, intelectual, humano y financiero.

De manera que contamos con una gran plataforma que nos ayuda a comprender que hoy en día existen muchas informaciones que contribuyen con el buen desempeño de las labores, pero si conocemos y hacemos referencias a lo que son los modelos de negocios, y aún más: si analizamos todo lo concerniente al tema, y concomitantemente hacemos un condensado de esas informaciones e implementamos un prototipo al lugar de interés que se adecue, lograremos un valioso resultado en base a lo solicitado.

I.4 Objetivos

Para una comprensión más a fondo sobre el modelo de negocios, es bueno conocer sus objetivos, lo que buscan obtener con una buena implementación de los mismos.

Un modelo de negocios describe las operaciones de la compañía, incluyendo todos sus componentes, procesos y funciones que tiene como resultado un costo para la empresa y un valor para el consumidor. El objetivo principal de un modelo de negocios es mantener los costos fijos bajos y el valor para el cliente alto para maximizar las ganancias¹³.

Otros objetivos de los modelos de negocios son:

Ayudarnos a explicar, entender o mejorar un sistema.

Ayudar con el pensamiento y la organización de ideas sobre el tema a desarrollar.

Sistematizar los procesos.

Marcar pautas para el desarrollo de sistemas procesos.

Representar una realidad compleja en formas viables menos complejas, para el desenvolvimiento de las actividades de lugar.

Gracias a los objetivos claves de los modelos de negocios, podemos deducir el uso de los mismos, tomar la decisión de implementar un modelo de negocios en la empresa donde estemos relacionados.

¹³Osterwalder Alexander & Pigneur Yves (2011) Generación de Modelos De Negocios, Barcelona.

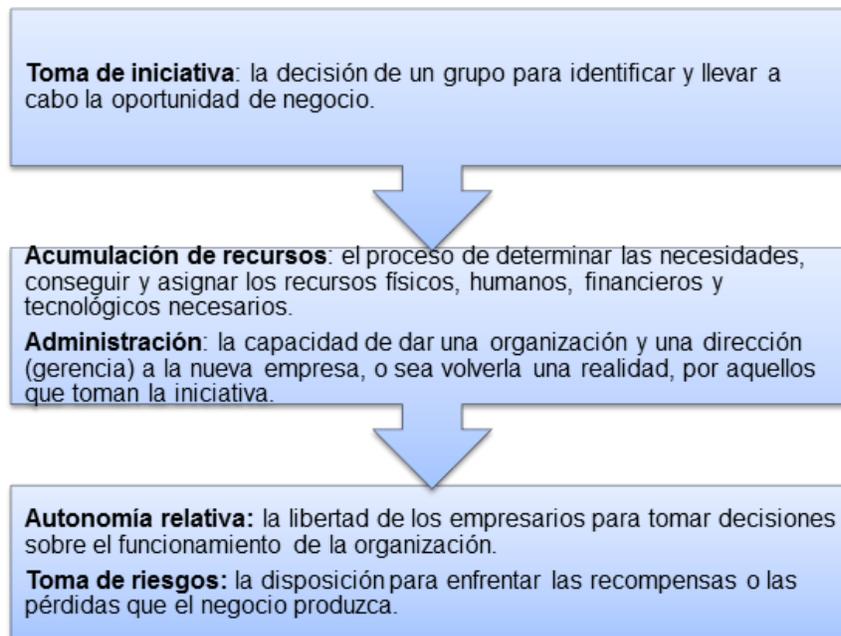
I.5 Tipos de Modelo de Negocios

Algunos autores han confeccionado planteamientos interesantes sobre los elementos que apoyan de una forma u otra las decisiones del empresario y su empresa. Existen varios modelos y teorías básicas, las cuales se expondrán a continuación con el fin de dar a entender mejor todo el proceso, aunque éstos tienen ciertos elementos comunes, queremos presentarlos en conjunto para apreciar los factores y variables de los mismos.

I.5 a) Modelo de Shapero

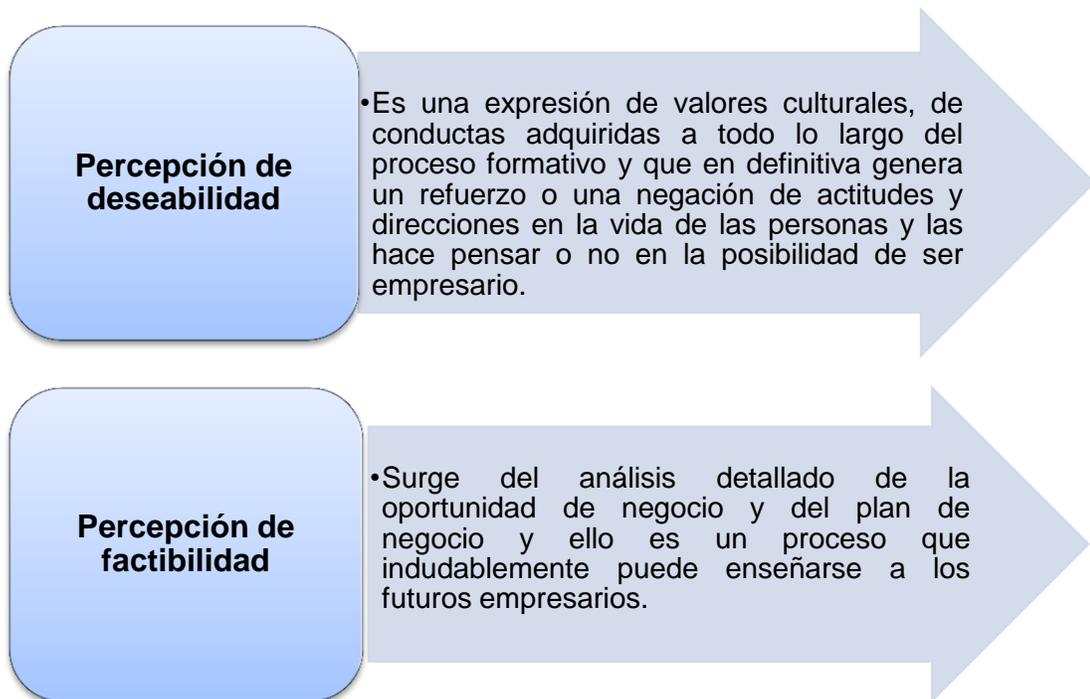
El proceso de formación de empresas ocurre en todos los países. Pero cada proceso es el resultado final de una acción humana muy especial, el comienzo de otra. Pero aún dentro de esa diversidad existen patrones y características generales del proceso, que aunque multi-variado y complejo, también es reconocible y descriptible, pero no es posible manipularlo en formas simples, pues en este proceso intervienen muchas variables.

Operacionalmente, indica que el evento empresarial está marcado por las siguientes características:



Shapero indica que el proceso de formación de nuevas empresas y de nacimiento de nuevos empresarios es el resultante de la interacción de: factores situacionales, sociales, psicológicos, culturales y económicos, y que cada evento empresarial ocurre en un momento dado como resultado de un proceso dinámico que provee fuerzas situacionales que impactan sobre los individuos, cuyos valores y percepciones están condicionados por sus experiencias y herencias culturales-sociales.

Shapero presenta dos grandes percepciones que interactúan entre ellas, y que producen como efecto final la decisión de cambio de trayectoria vital, dando origen al proceso empresarial. Las percepciones son:



La percepción de factibilidad es mucho más cuantitativa y más racional que la percepción de deseabilidad, pero, sorprendentemente, hay un proceso permanente de refuerzo, pues solo aquellas personas con una percepción favorable y proactiva hacia el ser empresario, se comprometerán activamente con el análisis de la oportunidad y del plan de negocio, y quien aprende a analizar oportunidades y negocios, tenderá cada día más a percibir la opción empresarial como algo llamativo e interesante (Villegas, 2001).

I.5 b) Modelo Varela

En el Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial de la Universidad ICESI (Colombia), se ajustó un poco el modelo de Shapero y se dividió en cinco etapas:

- ⇒ Etapa motivacional (gusto): esta produce la percepción de deseabilidad. Tiene que ver con todos los sistemas educativos, sociales y culturales en los cuales está inmersa la persona y que le dan, o no, muchas de las características empresariales, de los valores propios al espíritu empresarial.

- ⇒ Etapa situacional (oportunidad): tiene que ver con el proceso de identificación de la oportunidad, con base en el análisis del entorno que lo rodea, en mantener una actitud permanente de búsqueda y de desarrollo de ideas, en aplicar las características creativas e innovativas para poder desarrollar la idea y convertirla en una oportunidad de negocio.

- ⇒ Etapa psicológica (decisión): tiene que ver con la decisión de elaborar un plan de negocio, y depende de la percepción preliminar de la factibilidad acerca de la oportunidad de negocio. Es el decidirse o no a acometer la ejecución del proyecto.

- ⇒ Etapa analítica (plan de negocio): tiene que ver con el análisis profundo y detallado de la oportunidad de negocio, para convertirla en un plan de negocio propiamente dicho, con todas sus estrategias. Este plan debe proveer una idea de los recursos necesarios, del procedimiento que se va a seguir, de los obstáculos que va a vencer, de las metas a alcanzar, de las estrategias y tácticas para llevar todo a cabo.

- ⇒ Etapa económica (recursos): tiene que ver con el proceso de conseguir efectivamente los recursos para el desarrollo de la empresa, sean estos financieros, tecnológicos, humanos, informáticos, físicos o de cualquier otra índole (Villegas, 2001).

Recientemente fue agregada otra etapa, para con esta tener 6 fases en el modelo Varela:

⇒ Etapa operativa (gestión): se refiere al nacimiento, al inicio de la operación de la empresa, a la implementación de todas las estrategias, a la revisión permanente de metas y estrategias, al ajuste del plan de empresa, para poder garantizar los procesos de supervivencia y crecimiento, a la identificación de nuevas oportunidades, a la aplicación del espíritu empresarial para sembrar el clima y la cultura de una labor realizada¹⁴.

I.5 c) Modelo de McClelland

David C. McClelland, después de un proceso largo de investigación, formuló en 1960, en su libro *The Achieving Society*, los resultados de sus investigaciones sobre las motivaciones humanas y las relaciones de estas con crecimiento económico. Un buen número de instituciones en el mundo trabajan con el concepto de McClelland bajo la sigla EDP (Entrepreneurship Development Programs).

Cuatro de los enunciados básicos más interesantes son:

1. El hombre de empresa no realiza su actividad económica simplemente por el afán de lograr resultados monetarios, hay un componente motivacional mucho más fuerte que es el deseo del logro, de hacer un buen trabajo. La utilidad es simplemente una medida de lo bien que el trabajo está haciéndose y no el fin en sí mismo.

¹⁴Innovación Empresarial – R Varela – Capítulos 4. P192.

2. Las tres características básicas de las personas con alto nivel de logro son:
- a. Les gustan situaciones en las cuales pueden asumir totalmente la responsabilidad de encontrar soluciones a los problemas, pues de otra forma no encuentran satisfacción personal por los resultados. No son jugadores, pues no les gusta situaciones en las cuales los resultados dependan de factores que están fuera de su control, sino que estos dependan de sus habilidades y sus esfuerzos.
 - b. Les gusta establecerse metas y logros moderados y toman riesgos calculados. Su idea es alcanzar metas que maximicen la posibilidad de lograrlas, pero que no sean tan fáciles o rutinarias que no les produzcan sensación de reto.
 - c. Les gusta recibir información que evalúe ¿qué tan bien están realizando su labor?, y este es su estímulo permanente. Necesitan con afán, saber si están en lo correcto o no, y lo necesitan rápido. No les sirve conocer resultados a largo plazo, les interesa saber rápidamente como les está yendo.

3. En la vida empresarial la información de resultados viene dada en cifras monetarias y de aquí surge la confusión entre la motivación al logro y la motivación de la utilidad. Esta última es simplemente el sistema de medida de una motivación al logro, pues rentabilidad en una economía capitalista es la mejor y más simple medida de éxito.
4. El éxito económico y el desarrollo tecnológico dependen más de la motivación al logro, que del sistema político o de la organización administrativa.

McClelland, según sus enunciados transcritos, no se queda en las teorías de la motivación humana, sino que hace un avance al relacionarlas claramente con el proceso empresarial y con el desarrollo de los países. Al comparar McClelland con Shapero, esta implícitamente incluido en las dos primeras etapas: motivación y desplazamiento (Villegas, 2001).

I.5 d) Modelo de Ronstadt

Robert Ronstadt, en su libro *Entrepreneurship*, y en muchos de sus artículos publicados en “Frontiers of Entrepreneurship Research”, recoge las ideas de diversos pensadores y estructura el concepto de perspectiva empresarial y plantea que:

Los empresarios deben evaluar su posición, tomar las decisiones y llevar a cabo las acciones requeridas mediante (Villegas, 2001):

- ⇒ La identificación de los factores relevantes en tres áreas: la del proyecto, la del empresario y la del entorno.

- ⇒ La evaluación de estos tres factores mediante consideraciones cualitativas, cuantitativas, estratégicas y éticas.

- ⇒ La relación que existe entre las evaluaciones y el momento particular de su carrera empresarial.

I.5 e) Modelo de Gibbs

Alan Gibb, de la Universidad de Durham (Gran Bretaña), ha generado una corriente de pensamientos que tiene gran acogida en los países en vía de desarrollo y que, relaciona muy bien el evento empresarial con los temas de desarrollo de cultura y, sobre todo, con el tema de educación empresarial. Los componentes básicos en el desarrollo de una nueva empresa, según Gibbs son: Motivación y determinación, idea y mercado, recursos y habilidades.

El componente motivación y determinación refleja todo el conjunto de factores culturales que apoyan o dificultan el proceso de inicio de una nueva empresa. Los factores educativos, el papel de la familia, las actitudes de la sociedad, las políticas de gobierno son todos elementos que conforman este aspecto. Aquí coincide mucho Gibb con: Shapero y McClelland.

El componente idea y mercado refleja la factibilidad real de la oportunidad de negocio. Este concepto es muy concordante con las variables de Shapero, con la noción de oportunidad de Timmons, y con las evaluaciones de Ronstadt.

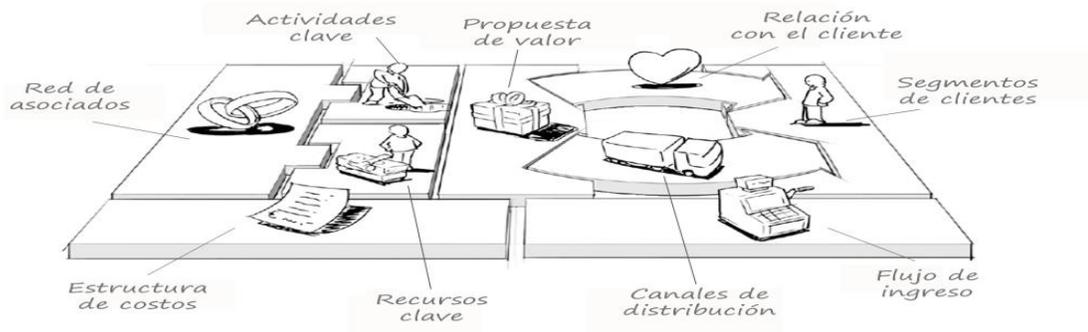
El componente recurso, igual que en todos los modelos, es la variable económica del proceso, y representa la identificación y consecución de todos los recursos que la empresa requiera (monetarios, tecnológicos, físicos, humanos, informáticos, etc.).

El componente habilidades expresa todos los conocimientos, experiencias y competencias que el empresario requiere para poder liderar exitosamente su negocio (Villegas, 2001).

I.5 f) Modelo Canvas

El Modelo Canvas, fue creado por Alexander Osterwalders, con el fin de mezclar de una manera sensata la relación que existe entre cada uno de los componentes de la organización, y todos los factores que de una forma u otra intervienen para que una empresa sea o no exitosa.

Mediante un "lienzo" gráfico Osterwalders, detalla desde la idea de negocios, hasta los diferentes factores que influirán en ella al momento de ponerla en marcha. Estos factores detallados en 9 elementos.



Fuente Grafico: <http://iesde.blogspot.com/2012/11/el-modelo-canvas-de-alexander.html>, consultado Lunes 04 de marzo 2013 a las 12:00 pm.

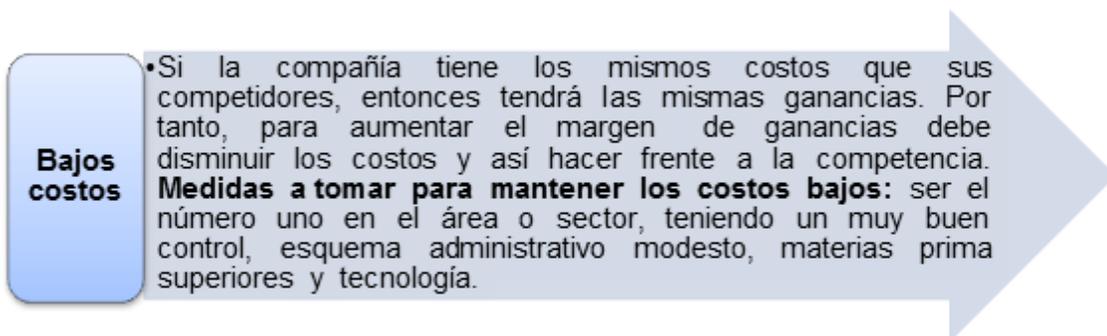
I.5 g) Modelo de Timmons

El modelo de Jeffrey Timmons, profesor de la Universidad de Babson, es un modelo que sirve para orientar tanto a emprendedores como a empresas para que consigan que una idea creativa pueda llegar a ser una idea innovadora. El modelo ofrece un marco ideal para evaluar este tránsito.

Los elementos en torno a los que gira el modelo son tres: la oportunidad, los recursos y el equipo emprendedor. En él se dice que encontrando respuestas a estos tres interrogantes se tendrá la información necesaria para validar la idea (Sabbagh).

I.6 Características de modelo de negocios

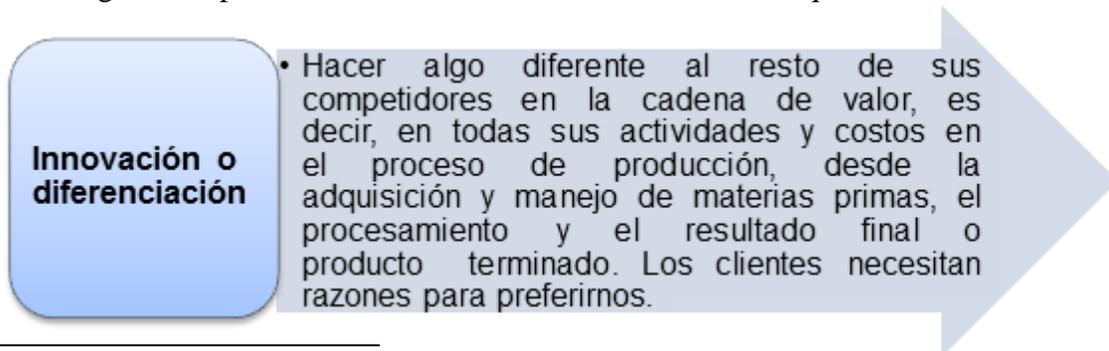
Podemos decir que un modelo de negocios nos explica las operaciones que realiza una compañía, es decir, sus procesos y funciones. El principal objetivo de un modelo de negocio es mantener los costos fijos bajos y maximizar las ganancias. Debemos tener en cuenta una serie de puntos para que el modelo de negocios resulte atractivo y genere ganancias, como son¹⁵:



Bajos costos

- Si la compañía tiene los mismos costos que sus competidores, entonces tendrá las mismas ganancias. Por tanto, para aumentar el margen de ganancias debe disminuir los costos y así hacer frente a la competencia. **Medidas a tomar para mantener los costos bajos:** ser el número uno en el área o sector, teniendo un muy buen control, esquema administrativo modesto, materias prima superiores y tecnología.

Esta característica lo que nos indica es que cada compañía desea minimizar costos, manteniendo su calidad y aumentando de alguna forma sus ganancias; para esto cada empresa tiene su propio “secreto” o estrategia, en definitiva, las características de los modelos de negocios, permiten que las compañías no solo sean atractivas para los clientes por el simple hecho de la innovación, sino que, además de esto se diferencia de la competencia ofreciendo servicios agregados para el cliente como por ejemplo: un tiempo de entrega más rápido de lo común, descuentos atractivos, obsequios, etc.



Innovación o diferenciación

- Hacer algo diferente al resto de sus competidores en la cadena de valor, es decir, en todas sus actividades y costos en el proceso de producción, desde la adquisición y manejo de materias primas, el procesamiento y el resultado final o producto terminado. Los clientes necesitan razones para preferirnos.

¹⁵ Alcaraz R, R. (2006). Emprendedor de éxito. Capítulo 5. P40.

I.7 Elementos

Un modelo de negocios define la razón de cómo una organización crea, entrega, y captura valor. El reto es que estos conceptos deben ser simples, relevantes, y entendibles de manera intuitiva sin simplificar excesivamente las complejidades del funcionamiento de una empresa.

Varios autores de manera similar definen varios elementos del modelo de negocios.

Según (Osterwalder, 2009), existen nueve elementos que muestran la lógica de cómo una empresa pretende hacer dinero. Estos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera.

⇒ Segmentos de mercado: Los clientes son el corazón de todo...para satisfacer de manera eficiente a estos, la empresa los agrupa en segmentos con características comunes.

⇒ Propositiones de valor: Es la razón por la cual los clientes eligen una empresa en vez de otra. Soluciona un problema del cliente o satisface una necesidad del mercado. Algunas proposiciones de valor pueden ser innovadoras y representan una oferta nueva o radical. Otras pueden ser similares a las que ofrece el mercado existente, pero con atributos y rasgos añadidos.

⇒ Canales: Comunicación, distribución y canales de venta son la interface con los clientes...son puntos de contacto que juegan un rol importante en la experiencia del cliente.

⇒ Relaciones con los clientes: Una empresa debe clarificar el tipo de relación que desea establecer con cada segmento de mercado. Estas relaciones pueden ser automatizadas o personales.

⇒ Fuente de ingreso: Este bloque representa el dinero que genera cada segmento de mercado y de que otras formas podría generar ingresos adicional a la venta del productos o servicio.

⇒ Recursos claves: Le permiten a la empresa crear y ofertar una proposición de valor, alcanzar mercados, mantener relaciones con los segmentos de mercado y generar ingresos. Este bloque del modelo de negocios incluye los 5 mecanismos ya mencionados, integrándolos y haciendo de este uno de los más completos.

⇒ Actividades claves: Describe las acciones más importantes que una empresa realiza para hacer funcionar su modelo de negocios. Acciones que debe realizar una empresa para operar exitosamente.

⇒ Sociedades claves: Red de proveedores y socios que hacen funcionar el modelo de negocios. Consiste en como forjan las empresas sociedades para optimizar sus diseños, reducir riesgos o adquirir recursos.

⇒ Estructura de costos: Consiste en todos los costos incurridos para operar un modelo de negocios. Los costos pueden calcularse una vez que se definen los recursos, actividades y socios claves.

Sin irse muy lejos de la afirmación anterior, Chesbroug y Rosenbloom describen los siguientes elementos¹⁶:

⇒ Propuesta de Valor: esta se obtiene mediante una descripción del problema del consumidor el producto que resuelve ese problema y el valor de ese producto desde la perspectiva del consumidor.

⇒ Segmento de mercado: es el grupo de consumidores a los que va dirigido el producto, reconociendo que los distintos segmentos del mercado tienen diferentes necesidades.

⇒ Estructura de la cadena de valor: posición de la compañía y las actividades en la cadena de valor así como la forma en que la compañía captura o genera el valor creado en la cadena.

⇒ Generación de ingresos y ganancias: forma en que se generan los ingresos (mediante ventas, arrendamientos, suscripciones, etc.), el costo de la estructura y los márgenes de ganancia.

¹⁶ Alcaraz R, R. (2006). Emprendedor de éxito. Capítulo 5. Pag.42.

- ⇒ Posición de la compañía en la red de oferentes (competencia): identificación de competidores, compañías complementarias, proveedores y consumidores. La determinación de estos componentes permite utilizar las redes para hacer llegar mayor valor al consumidor.
- ⇒ Estrategia competitiva: manera en que la compañía intentara desarrollar una ventaja competitiva, aprovechable y sostenible, por ejemplo, a partir de los costos, diferenciación o eficiencia de operaciones.

Por otra parte Ramírez (2007), señala que existen varios elementos que conforman los modelos de negocios, afirma que los mismos dependen del giro del mismo, pero indica que los componentes generales son los siguientes¹⁷:

- ⇒ Concepto de negocio: se trata del valor para el cliente, si es que este percibe ventajas en el precio, en el servicio posventa o en su funcionalidad.
- ⇒ Diferenciación del producto o servicio: es cuando el cliente percibe que obtiene más valor del que otros productos ofrecen.
- ⇒ Diferenciación mediante bajos costos: con esta ventaja el cliente percibe que el costo del producto/servicio es menor al de la competencia, con relación al beneficio que se recibe de él.

¹⁷ Alcaraz R, R. (2006). Emprendedor de éxito. Capítulo 5. P43-P44.

- ⇒ Mercados y clientes: una empresa puede definir su mercado tanto de modo residencial, con base en el estilo de vida e ingreso, como empresarial, tomando en cuenta su ubicación y sofisticación técnica.

- ⇒ Dimensionamiento financiero: una parte importante de beneficiarse del valor que las empresas ofrecen a los clientes es contar con una estrategia de fijación de precios apropiada. Si se cuenta con una mala destreza de precios, no solo disminuyen ganancias, sino que pudiera significar acabar con el producto. El precio puede ser fijo, negociable, determinado por subasta o por intercambios, entre otros, dependiendo de la táctica que defina la empresa.

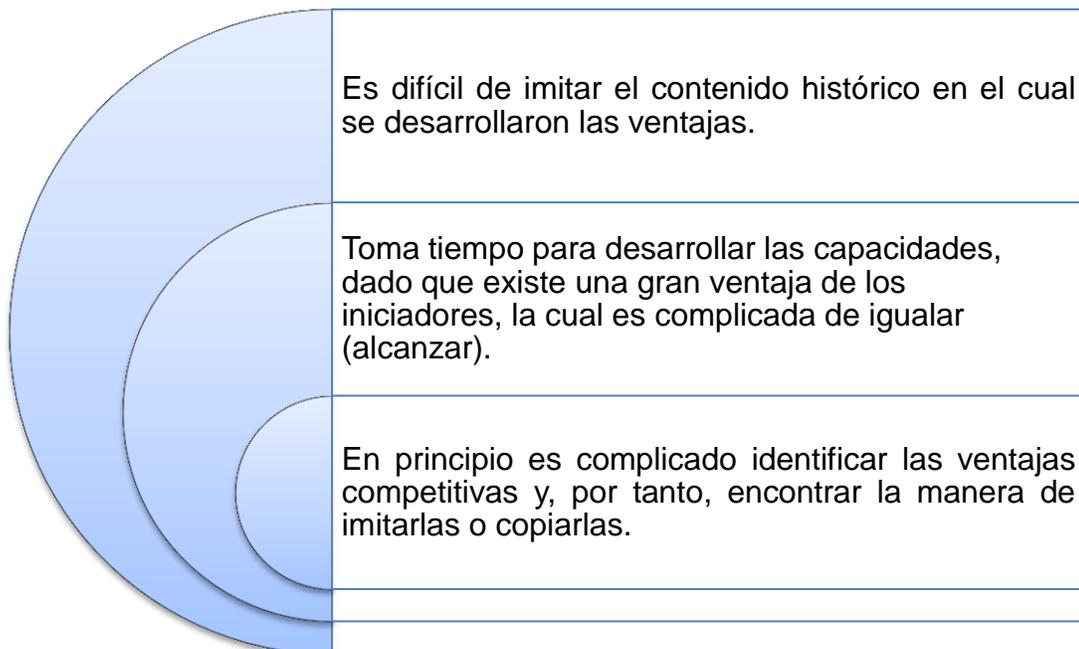
- ⇒ Modelo de ingresos: en la actualidad, la mayor parte de las empresas reciben sus ingresos directamente de la venta de sus productos o servicios. Si se tiene una idea clara de las fuentes de ingresos, la empresa podrá tener la posibilidad de tomar mejores decisiones estratégicas.

- ⇒ Cadena de valor y estructura de proceso: para entregar valor al cliente, las empresas deben realizar actividades que apuntalan el valor. Estas actividades son conocidas como cadena de valor, debido a que el valor es agregado a los componentes o al conocimiento conforme avanza dentro de la cadena; para ofrecer mayor valor a los clientes, las empresas deben seleccionar con cuidado la actividades que realiza y cuando las ejecuta.

⇒ Recursos e infraestructura: define la implementación (operación), mediante los recursos e infraestructura (organización) de la empresa, al identificar su relación con la estrategia, la estructura, los sistemas y la gente.

⇒ Capacidades en entrega de servicios o productos: permite a las empresas tener una ventaja competitiva porque ofrece a los clientes un mejor valor que sus competidores. El grado en el que la ventaja es sostenible depende de cuan inimitable y difícil de sustituir sea.

Hay tres razones por las que es difícil replicar o adquirir esas ventajas:



⇒ Sustentabilidad: para sostener una ventaja competitiva, las empresas pueden, de acuerdo con sus capacidades, entorno y tecnología empleada, utilizar alguna de las siguientes estrategias genéricas: la de bloqueo creando barreras para que no las imiten, innovación frecuente o mediante alianzas estratégicas para fortalecer su modelo de negocio.

Hamel (2000), señala que el modelo de negocios debe incluir cuatro componentes base: estrategia, recursos, relación con el cliente y red de valor, y tres complementarios, que son: el proceso productivo, las ventajas o beneficios que recibe el cliente y los límites propios de la empresa¹⁸.

Luego de ver los diferentes puntos de vista sobre los elementos del modelo de negocios, apreciamos los más importantes, enfocándonos en cómo mantener el cliente, creando una cadena de valor eficiente y aun así tener ganancia; es por esto que después de lo descrito, podemos establecer los elementos más importantes: lo que la empresa puede ofrecer diferente a otras para agregarle importancia al servicio o producto a los ojos y percepción de los clientes, la forma en que el negocio perciba ingresos sin la actividad común de venta, cómo llegar a nuestros interesados, y finalmente pero no menos importante, tener el conocimiento de cómo agruparlos para ofrecer de manera eficiente el producto o servicio al menor costo con la mejor calidad.

¹⁸Alcaraz R, R. (2006). Emprendedor de éxito. Capítulo 5. P44.

I.8 Ventajas

Al desarrollar un modelo de negocios, como resultado se ven muchas ventajas. El implemento y desarrollo de cada elemento marca las prioridades de la empresa y de una forma simple marca que cosas son importantes para mejorar el funcionamiento de la organización.

Después de conocer los tipos de modelos, sus características y elementos, se pueden enumerar las siguientes ventajas al incursionar en un modelo de negocios:

Ayuda a conocer al cliente y segmentar el mercado según sus necesidades, para así ofrecer un servicio eficiente y eficaz a cada grupo.

Permite crear valor a sus clientes, desarrollando propuestas simples y entendibles del por que ser nuestros usuarios.

Atrae nuevos inversionistas, asegurando sociedades claves para un buen funcionamiento del negocio.

Se ajusta a la situación económica del entorno, permitiéndole a la empresa desarrollar nuevos modelos y así seguir siendo competitiva en la medida que se requiera.

Permite que con pocos procesos, actividades claves y bajos costos se consigan altos ingresos y relaciones de calidad con clientes y suplidores.

CAPÍTULO II
DESARROLLO DE EMPRESA
FAMILIARES

Capítulo II.-Desarrollo de Empresa Familiares

“Construir algo para dejarle a mis hijos es la razón fundamental de la construcción de la empresa familiar” Anónimo.

Las empresas familiares como cualquier otro proyecto, inician con una idea de una persona emprendedora; lo que a veces no se imagina ese individuo es que podría necesitar apoyo de terceros para emprender esta pensamiento, y debe apoyarse en los más cercanos o a los que más confianza les tiene. En el momento en que estos intermediarios se involucran (familia o amigos) se desarrolla para convertirse en una empresa familiar.

II.1 Empresa Familiares

Los negocios de familia se crean sobre las bases de la necesidad, la confianza y el amor entre sus miembros. Por otro lado, el recurso más importante que tiene el empresario familiar, es su familia, que provee empleados, ideas, energía, recursos y motivación para trabajar con mucho esfuerzo en pos del éxito (Varela, 2001).

De forma más clara, un negocio familiar es una organización con fines lucrativos guiada y creada por un o más miembros de la familia, inclusive socios amigos.

Empresa familiar no significa hablar de micro, pequeñas o medianas empresas. Tampoco significa hablar de empresas privadas, rurales o artesanales, pero el ser o no considerado negocio familiar, no tiene nada que ver con su tamaño, con si cotiza en la bolsa o no, o con su giro o actividad empresarial (entre otras).

El hecho de que una familia, como núcleo social, esté involucrada en la gestión y/o manejo que la empresa le da al negocio, en un alto porcentaje, su carácter familiar. Sin embargo, esto por sí sólo no es suficiente.

Trevinyo, asegura que: “para que una empresa sea considerada netamente familiar, debe cumplir con los siguientes principios básicos”¹⁹:

- a) Que una o varias familias posean por lo menos el 51% de las acciones del negocio, así tendrán la mayor parte del capital del negocio siendo accionistas mayoritarios y así tomar las decisiones pertinentes a la hora de otorgar el rumbo estratégico de la empresa.
- b) Que una familia o varias, estén involucradas desde la gestión, organización o administración estratégica del negocio hasta los cargos de menor jerarquía.
- c) Que la familia empresaria tenga vocación de continuidad; es decir, que desee transmitir el patrimonio que ha formado –el negocio familiar– a siguientes generaciones y que las mismas sigan con esta tendencia en un futuro.
- d) Que existan miembros de la siguiente generación interesados en continuar la empresa, rejuvenecerla y transmitirla a las siguientes descendencias.
- e) Que la familia promueva la transmisión de oficio..., y que cada generación aporte a la base de conocimiento existente su propia experiencia enmarcada dentro de los valores y tradiciones familiares manteniendo de esta manera el capital humano e intelectual de los miembros de la familia.

¹⁹Trevinyo, N. (2010). Empresas Familiares, visión latinoamericana. Pearson 1era. Edición. Cap1.P6.

- f) Que la familia actué como custodio de la riqueza generada por cada generación, definiendo riqueza en el sentido amplio de la palabra..., incluyendo activos intangibles (amistades, reputación, etc.).

Es muy común escuchar que las empresas familiares son desorganizadas y sufren de procesos deficientes producto de la misma desorganización, pero, a la vez vemos un sin número de ejemplos de empresas que se mantienen en el mercado y que muchas veces gozan de un crecimiento constante, esto se debe al involucramiento de la familia, la unión, el compromiso y la confianza que los vincula, de esta manera.

A continuación presentamos un cuadro que señala ciertas ventajas y desventajas de ser una empresa familiar:

Ventajas	Desventajas
Involucramiento de miembros de la familia comprometidos con el proyecto empresarial familiar.	Involucramiento de miembros no comprometidos, que buscan en el proyecto empresarial cobijo/ “colgados”.
Deseo de perpetuar el legado de la familia.	Desinterés por el futuro de la empresa familiar (accionistas pasivos).
Unión y sentido de pertenencia.	Desunión.

Poner el todo antes que el yo.

Poner el yo antes que el todo.

Lealtad, compromiso, trabajo arduo- “es nuestro patrimonio y el de nuestros hijos” – Enfoque a largo plazo.

Poca o nula valoración de lo que ha costado el legado familiar-“es mi patrimonio y el hoy es lo que valoro.

Comunicación, confianza y transparencia.

Conflicto de interés, envidia y recelo.

La jerarquía es la jerarquía: objetivos claros y definidos.

“Aquí se hace lo que yo digo”....
“Acuérdate quien soy”.

Cultura familiar compartida.

Valores encontrados/ Negación de la cultura familiar.

Fuente: Empresas Familiares Visión Latinoamericana- Pág. 23²⁰

En el siguiente cuadro (Varela, 2001), nos muestra las diferencias entre el sistema empresarial y familiar, las mismas crean los principales problemas en este tipo de negocios:

²⁰Treviño, N. (2010). Empresas Familiares, visión latinoamericana. Pearson 1era. Edición. P23

Diferencias entre el sistema familiar y empresarial

Familia	Empresa
Base emocional	Basada en hechos
Orientada a la interrelación	Orientada a resultados
Membrecía vitalicia automática	Membrecía ganada y no permanente
Apoyo	Competencia
Seguridad	Riesgo
Igualdad	Equidad
Dirigida hacia el interior	Dirigida hacia el exterior
Sistema cerrado	Sistema abierto
Busca evitar confrontación	Entrenamientos
Resiste el cambio	Busca el cambio
Social	Económica

Un gran número de empresarios se cierran ante la realidad y no comprenden que para desarrollar su empresa familiar este debe funcionar con o sin ellos presente. Según (Pèrez, 2004), “hay una gran diferencia entre tener un negocio y trabajar en un negocio en el cual uno es el dueño”.

Nos queda muy claro, que las familias empresarias deben entender que para que su negocio tenga futuro, existe un conjunto de reglas y normas; a esto le llamamos modelo de negocio; deben comprender que las personas son para administrar el negocio y no que sea la empresa quien los administre.

II.2 Crecimiento y Evolución

La sucesión de la dirección se da por múltiples causas: viajes, enfermedades, accidentes, incapacidad, cansancio, seguridad, divorcios, evolución natural, necesidades de cambio y muerte. Ninguna de estas causas tienen fecha o momento definido, razón por la cual es necesario, desde los comienzos de la empresa, iniciar un proceso de planeación de la sucesión, lo cual implica planear el desarrollo de la empresa y de la familia. Este planeación debe indicar como van extendiéndose las responsabilidades del sucesor a través del entrenamiento. También debe contemplar el proceso de desarrollo del equipo que va con el nuevo líder. Dicho plan involucra las siguientes etapas:

Etapas 1- Educación de la familia en actitud empresarial

- a) Vincule a sus hijos a la empresa, invítelos a pasear a ella, que la visiten, que la conozcan, que pregunten, que hagan, etc. Esta visita debe ser voluntaria, bienvenida, y apoyada.
- b) Cuando los hijos vayan a la empresa dedíquenles tiempo y esté dispuesto a explicarles sobre esta.
- c) Expresar siempre el gran amor que le tiene a la empresa y al trabajo, los beneficios que ella tiene y las posibilidades que le brinda a la familia.

- d) Exprese sus ideales sobre la empresa, analice con sus hijos y su cónyuge, independientemente de edades y de formación, los hechos de la empresa.

Etapa 2- Educación de los hijos

- a) Bríndele oportunidades de educación al más alto nivel posible.
- b) Oriéntelos, sin imposición, en la selección y desarrollo de su carrera empresarial, teniendo en cuenta y respetando sus competencias.
- c) Este dispuesto a aceptar, sin preocuparse y sin oponerse, que algunos de ellos estudiarán profesiones que aparentemente no tienen nada que ver con su empresa.
- d) Mantenga siempre la empresa como opción para trabajos de fin de curso, pasantías, visitas, etc.
- e) Intégrelos a los consejos de familia.
- f) Cuando se vincule a la empresa, felicítelo por los aciertos.

Etapa 3- Experiencia empresarial de los hijos

Es fundamental que los padres brinden apoyo, guía y abran su red de contactos, pero que generen un proceso de subordinación, muy frecuente en América latina, las posiciones de los hijos son definidas y aseguradas por los padres en empresas sobre las cuales tienen algún tipo de influencia.

Etapa 4- Entrada de los hijos en la empresa

Defina políticas de empleo de la familia en términos de cuándo y en qué circunstancias deben entrar: exigencia o no de experiencia laboral en otra empresa, cargo de entrada,

remuneración, mecanismos de evaluación y promoción, plazo máximo de entrada, posibilidad de volver a entrar, política de entrada de parientes políticos.

Etapa 5- Las grandes decisiones

Debe considerarse los siguientes aspectos sobre la decisión de sucesión en la dirección: ¿Cuándo y cómo se retirará? ¿Cuáles son los criterios de elección del sucesor a la dirección? ¿Cómo será el proceso de transición de la dirección?

En la elección del sucesor de la dirección, es muy importante, ante todo, definir el criterio de selección en términos de: si la sucesión se basa en lo que sea lo mejor para la empresa únicamente, o si se va a buscar la mejor opción entre los miembros de la familia.

Etapa 6- El retiro propiamente dicho

En este proceso de retiro, es fundamental que el líder empresarial establezca una línea de acción que vaya más allá de las actividades de la empresa, pero que le permita mantenerse disponible para las consultas que el sucesor quiera formularle.

Etapa 7- Entrada del sucesor

El primer aspecto en que el sucesor debe tener cuidado es el mantenimiento de las relaciones con el fundador, pues para este último, la empresa es su máxima creación, le dedicó su vida y por tanto no quiere verla desaparecer. Adicionalmente, debe aceptar que el fundador tiene una experiencia y un conocimiento que no se ha transferido totalmente, y que, además, está en una transición, lo cual significa no solo la pérdida de poder y estatus, sino también la pérdida de la ocupación que genera una gran cantidad de tiempo libre que el fundador no sabe cómo utilizar.

La evolución de la empresa y la familia influyen de forma decisiva en la implementación de las formas de gobierno de ambos ámbitos, siendo los motores de la profesionalización, tanto empresarial como familiar (Trevinyo-Rodríguez, 2010).

En las empresas familiares de primera generación donde el fundador está al mando existe una “libertad” amplísima para tomar decisiones... No obstante, cuando la familia crece – y con ello el número de propietarios- ya no es posible seguir tomando todas las decisiones de forma unipersonal. Ponerse de acuerdo ahora cuesta más y dado que no todos están involucrados en la administración de la empresa, es difícil aportar valor en este tipo de decisiones; es por esto, que lo ideal es plantear distinciones entre los roles que cada uno juega y las decisiones que se toman como familiar empresaria.

Según (Trevinyo-Rodríguez, 2010), habla de las siguientes etapas que puede vivir una empresa familiar:

a. Incorporar profesionales en la empresa familiar-Puestos directivos.

El proceso de profesionalización de la empresa familiar comienza con la incorporación de profesionales en las estructuras de gobierno de la empresa; es decir que aparte de los miembros de la familia profesionales y preparados en el área, se necesita personal externo ajeno al capital de la organización. Para de una forma sana, llevar el gobierno de la empresa con participación profesional y capacitada en las áreas necesarias.

Tener un consejo asesor como apoyo en la transición y crear un consejo de administración básico.

Este consejo básico y asesor ayudarán a la empresa a decidir: si es necesario incorporar capital humano externo, rendir cuentas a los accionistas de forma transparente y regular, exigir auditorías, autorizar presupuestos de operación, analizar la estrategia de la empresa, lo positivo y negativo de integrar profesionales externos y determinar el futuro de la empresa. El consejo asesor pasará a ser el apoyo de la transición de la empresa familiar a incorporar nuevos miembros.

b. Incorporar miembros externos al consejo de administración.

A parte de tener un consejo básico asesor (miembros familiares), para ser neutrales también se debe incorporar profesionales independientes, quienes tendrán como obligación facilitar la resolución de conflictos existentes, latentes o potenciales entre accionistas –familiares y no familiares-. Se trata de que todos los intereses de todos los accionistas sean representados y salvaguardados. Se recomienda que por cada dos accionistas familiares exista un consejero externo, profesional e independiente. No obstante, es recomendable que no todos se integren en esta etapa.

En esta etapa el consejo asesor comienza a sesionar menos y operar más como órgano de discusión, en donde el fundador tenga ya la habilidad de “rebotar ideas”. Por lo tanto la importancia de los consejeros o asesores va disminuyendo.

c. Un consejo de administración activo.

Cuando se tiene una empresa familiar entre 25 y 30 empleados, es momento de pensar en un consejo de administración. Cuando este sobrepasa 30 empleados se hace urgente establecer un consejo de administración activo compuesto tanto por accionistas como de consejeros profesionales, independientes y externos. El número de personas que integren

el equipo de administración puede variar entre 4 y 15, no obstante, es recomendable elegir una cifra impar de manera que las decisiones no queden estancadas en caso de empate en las sesiones.

Los sustentantes concluimos, que a medida que transcurre el tiempo, los valores y tradiciones familiares a través de las distintas generaciones se manifiestan de diferentes formas para cada familia, determinando el lazo de confianza y el compromiso que existe a nivel de familia, así como el interés y el amor hacia la empresa. Cuando estos nexos que unen dicha familia y los intereses comunes como tal desaparecen, es muy probable que la empresa familiar se deteriore al punto de desaparecer.

II.3 Factores y Elementos del Desarrollo de las Empresas Familiares

Sabemos que el modelo siempre dependerá del tipo de negocio que sea, pero siempre una empresa familiar debe organizarse conforme a las reglas y ordenes legalmente establecidos en la administración empresarial. Dentro de esas reglas y normas se han desarrollado otros tipos de modelos de negocios, pero según (Pèrez, 2004) en general los elementos del modelo de negocio familiar son los siguientes²¹:

a. La estrategia. "¿La búsqueda de la trascendencia?"

Las empresas, como las personas crecen, y el crecer requieren cambios. La mayoría de las empresas se manejan de acuerdo a lo que quiere el dueño y no de acuerdo a lo que necesita la empresa. Las condiciones bajo las cuales fue creada la empresa no son las mismas luego de años de funcionamiento, el empresario debe estar preparado para

²¹Disponible:http://www.degerencia.com/articulo/las_empresas_familiares_y_el_modelo_de_negocio 7
Marzo 2013 7:45pm.

afrontar estos cambios. Los empresarios exitosos comienzan con una visión del futuro bien definida, y luego regresan al presente para ajustarlo a su visión del futuro. En contraste con comenzar con un presente y mirar hacia el futuro con la esperanza de mantenerlo lo más parecido al presente posible.

Los cambios que llegan a las empresas familiares provienen de distintos orígenes: apertura de mercados, intensa inversión en conocimiento, amortización cada vez más rápida de esos conocimientos, abandono de recetas ya probadas. El desafío de todos los días para las empresas familiares, será enfrentarse a grados crecientes de severidad consigo mismas, generación y regeneración constantes de objetivos cada vez más ambiciosos y obtención de productividades que superen a las anteriores. La estrategia implica definir qué cosas se deben hacer y qué cosas no deben hacerse. ¿En qué procesos deben ser excelentes? ¿Qué servicios, productos o soluciones proveer? , ¿Cómo proveerlos?, ¿Cómo prepararse para el futuro? ¿Qué buscan los clientes para cautivarlos en lugar de que puedo hacer con lo que tengo?

La estrategia también implica considerar el "problema" de la sucesión, la mayoría de empresas tienen o han tenido dificultades para realizar el relevo del líder familiar de la empresa. Contar con un plan definido, conocido y aprobado por los integrantes de la "familia empresaria" sobre la forma de sucesión, ayuda realmente a minimizar los grandes problemas que se suceden al momento del relevo generacional.

b. El esquema de Gobernabilidad. "La democratización de las decisiones".

Las empresas familiares se distinguen por un esquema organizativo normalmente muy personalista: con una limitada formalización, una elevada centralización de las decisiones, fuerte dependencia de los líderes familiares, y una reducida formación del equipo directivo en funciones. Igualmente, una reducida definición explícita de las responsabilidades y una limitada utilización habitual de consultores por parte de la alta dirección.

La gobernabilidad se refiere al conjunto de reglas, procedimientos y prácticas establecidas en la empresa que establecen los límites y los incentivos para el comportamiento de los individuos y sus organizaciones. La gobernabilidad permite mejorar la eficacia y eficiencia de las organizaciones. El concepto de gobernabilidad reconoce que las instituciones no son organizaciones autómatas que pueden ser modificadas sólo con recursos de ingeniería instrumental, sino que son construcciones del proceso social fruto de la historia y de la responsabilidad principalmente de sus integrantes.

Las empresas familiares deben considerar el uso de los elementos básicos que caracterizan la gobernabilidad: La Junta Directiva, el presidente, los Directores, los Comités, y el Sistema de Rendición de Cuentas.

1.-La Junta Directiva: Es el órgano administrativo de la empresa, con las más amplias atribuciones de administración y disposición, sin otras limitaciones que las establecidas en la ley y los estatutos. Aprueba la dirección estratégica de la corporación, hace el

seguimiento del desempeño en función del plan de negocios y ejerce el control de acuerdo con los intereses de los accionistas.

2.-El presidente: La dirección inmediata y la gestión diaria de los negocios de la sociedad están a cargo del presidente, quien además es su representante legal. El presidente ejerce la representación de la sociedad de acuerdo a lo establecido en sus estatutos.

3.-Directores: Tienen como función apoyar las actividades de planificación, coordinación, supervisión y control de la corporación y otras funciones que delegue la junta directiva. Adicionalmente facilita el trabajo de dirección y administración, preside los comités creados por la junta directiva, así como sirve de enlace entre las distintas organizaciones.

4.-Los Comités: Tienen como objetivo facilitar el trabajo de dirección y administración de las actividades de la junta directiva. Generalmente existen: el Comité de Operaciones, y el Comité de Ofertas y Contratación.

c.-El sistema de rendición de Cuentas. "Los reportes de Gestión o el control oportuno".

Es el proceso mediante el cual se establece y evalúa periódicamente la gestión de los recursos empleados por el negocio y la organización a través de indicadores tanto del área financiera como del área de clientes, de personal y de los procesos internos, de

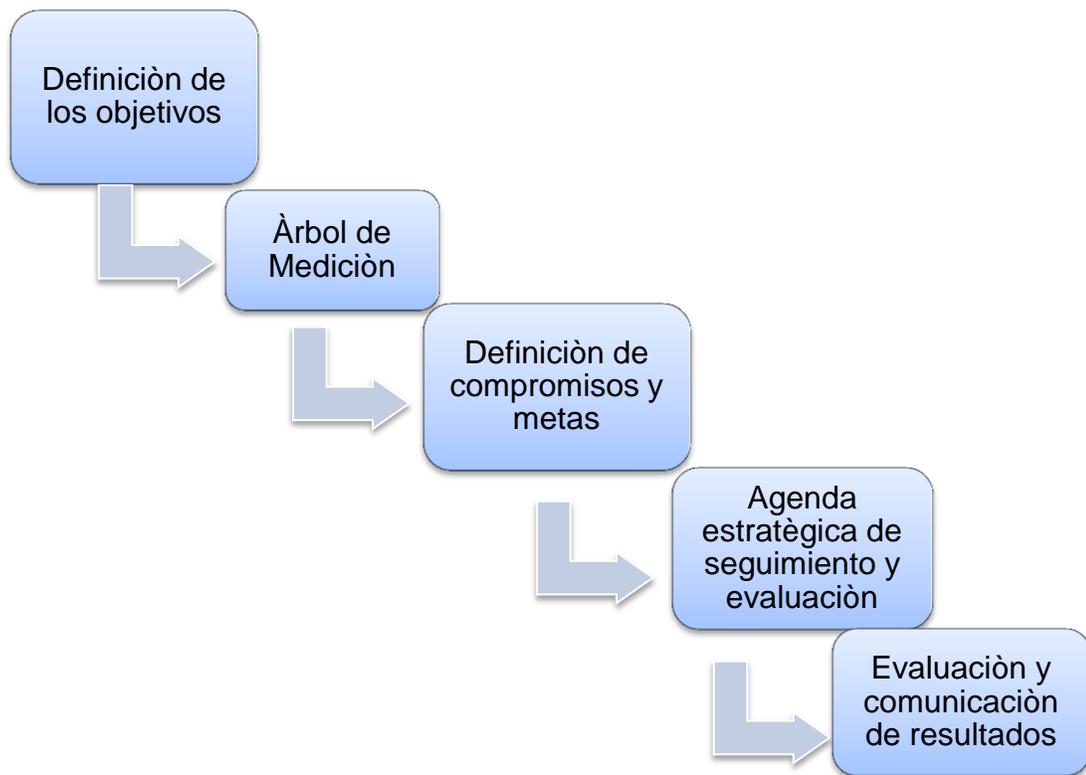
desempeño y cumplimiento de leyes, políticas y normas corporativas; desde el nivel del accionista hasta el empleado. El sistema de rendición de cuentas se fundamenta en un sistema de delegación de autoridad tanto financiera como administrativa, que permite ejercer la responsabilidad en las distintas instancias en la organización, de tal forma apoyar un proceso de toma de decisiones preciso, confiable y ágil en la empresa.

Para el logro de su Misión y Visión, las empresas familiares deben focalizar su sistema de reportes de gestión en cada área de la empresa. También debe definir los mecanismos de trabajo necesarios que permitan organizar, coordinar, tomar decisiones, controlar el trabajo y asegurar que las personas de la organización tengan acceso a información, conocimiento y experiencia que les permita agregar valor con autonomía, en los límites definidos. El punto crítico del diseño de un Sistema de Rendición de Cuentas o sistema de reporte de gestión, es que logre "traducir" la estrategia de los accionistas en términos operacionales, entendibles y aplicables por todos los miembros de la organización.



Fuente: <http://www.blogdominicano.com/economia/2010/03/empresas-familiares-y-sus-retos-ante-la-crisis-global/>

Un buen sistema de rendición de cuentas debe estar compuesto de los siguientes elementos: Estrategia, Indicadores, Metas, Seguimiento y Evaluación. De esta manera, se logra una visión integral de tres procesos que suelen ser gerenciados de manera separada: planificación, ejecución (gestión) y evaluación de la gestión. Esquemáticamente se puede visualizar de la siguiente manera:



Fuente adaptada:<http://www.blogdominicano.com/economia/2010/03/empresas-familiares-y-sus-retos-ante-la-crisis-global/>

d.-Los procesos claves. ¿Qué quiere el mercado?, ¿Qué puedo vender en lugar de qué puedo producir?

Se refiere a cómo debe trabajar la empresa para producir resultados en lugar de decir “¿Qué trabajo hay que hacer?”. Debe entenderse a la empresa como un modelo de negocio para producir resultados externos en vez de un lugar donde la gente trabaja para producir ingresos.



Fuente adaptada:<http://www.blogdominicano.com/economia/2010/03/empresas-familiares-y-sus-retos-ante-la-crisis-global/>

Los procesos son la manera como una empresa organiza su trabajo productivo para elaborar productos o prestar servicios de acuerdo a su misión, objetivos y planes. Permiten conocer las interrelaciones dentro y entre los distintos departamentos que conforman el negocio.

Cada negocio tiene un único conjunto de procesos que agregan valor. Las empresas deben enfocarse en aquellas operaciones críticas que causan mayor impacto a la satisfacción de las necesidades del cliente y las expectativas de los accionistas, es decir generar mayor valor.

e.-La red de valor. ¿Quiénes son mis aliados?

Se refiere a los componentes que rodean la empresa, que complementan y amplían sus recursos. Forman parte de la red de valor los proveedores, los socios y las coaliciones. Hoy en día un porcentaje alto de los recursos no pertenecen necesariamente a la empresa. El diseño y administración de esta red puede ser fuente de beneficio mutuo.

Las relaciones estrechas y privilegiadas con los proveedores es un elemento novedoso en el modelo de negocio, permite potenciar y ampliar el área de acción de la empresa. Los socios aportan complementos críticos a un producto final o solución total. Una utilización imaginativa de los socios puede ser clave para mejorar la competitividad de las empresas familiares. Los tiempos actuales, de continuos cambios e innovación requieren que la empresa forme coaliciones con competidores que posean intereses iguales a fin de compartir riesgos y recompensas. El empresario actual debe olvidarse de tener una empresa "solo de él", las relaciones de alianzas permiten incrementar el valor de la empresa en general.

f.- El Personal y la tecnología. ¿La empresa como empleador de la familia?

La mayoría de las pequeñas empresas están organizadas alrededor del personal, no alrededor de los procesos. Esto genera desempeños inconsistentes en el tiempo y grandes problemas cuando un empleado se marcha.

La empresa familiar tiene graves dificultades para hacer frente a la necesaria renovación organizativa continua de su personal, de su cultura y de sus sistemas. En general el problema de la profesionalización afecta especialmente a las empresas con una plantilla inferior a 250 personas y, especialmente, a las que tienen una plantilla que no supera las 50 personas. Las empresas del tipo familiar deben desarrollar una política de recursos humanos: deben definir políticas de formación, promoción y planes de carrera, así como esquemas de retribución, tanto para los empleados como para los integrantes de la familia que laboran en la empresa.

El empresario debe conocer las habilidades claves, la información, y la tecnología necesarias para apoyar el logro de los objetivos de la empresa. El elemento "personal" debe ser considerado como un activo muy importante en el desempeño del negocio. La consideración de esta perspectiva, refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro.

Las empresas familiares presentan fuertes resistencias a incorporar profesionales externos. El trabajo debe ser realizado por los que saben, no por los que están disponibles para hacerlo.

Una de las típicas demandas es la de generar puestos de trabajo para los miembros de la familia. El razonamiento es similar al que sostiene la demanda de pagos en especies: "Ya que soy accionista y no puedo conseguir dinero, mi hijo (o cualquier otra persona de mi familia) tiene que tener derecho a entrar en la empresa y a que le otorguen un buen trabajo". Es obvia la importancia de este tema cuando se enfrenta un ambiente macroeconómico como el actual, con un elevado índice de desempleo. La cuestión es, entonces: "Si soy accionista y estoy insatisfecho con los resultados que obtengo por mi inversión (real o heredada), y tampoco puedo lograr que mis hijos tengan un trabajo en la empresa, ¿para qué seguir? Parece que todo mi papel es mantener mi capital de modo que otros familiares, los que operan en la empresa, tengan un juguete más grande". De allí a generar una crisis importante hay un paso. Y cualquiera de los caminos es riesgoso: provocar una entrada no requerida o darle un portazo en la cara al hijo de un socio, son decisiones con resultados peligrosos para la vida societaria.

Luego de describir estos elementos y factores nos percatamos que al igual que cualquier negocio, las empresas familiares necesitan reglas y que estas son comunes en cualquier modelo de empresa.

II.4 Empresas Familiares en República Dominicana

En República Dominicana no hay fuentes de información concretas sobre compañías familiares. Sin embargo, se estima que más de 600,000 micro, pequeñas y medianas empresas del país son de carácter familiar.

Según datos del Confederación Nacional de la Pequeña y Mediana Empresa (Codopyme) ese sector representa el 96% del sector empresarial, aportando el 27% del producto interno bruto (PIB) con la generación del 32.6% de los nuevos empleos.

Existe la falsa creencia de que pertenecer a una empresa familiar es fácil porque la misma es propietaria de su negocio, es empleada automáticamente y no será despedida en caso de una reducción de personal.

Hay diferencias entre las empresas de tipo familiar y las no familiares, entre las que están las empresas familiares que tienen el propósito de continuidad, con metas de conservar activos y prestigio de la familia, con la creencia fundamental de que la prioridad es protegerse del riesgo y orientar sobre la estrategia de adaptación.

En las empresas familiares la gerencia se concentra en el mejoramiento continuo, su mayor interés son los clientes, empleados, y la empresa se ve como una institución de la sociedad, mientras que la administración se maneja ejerciendo un liderazgo.

Mientras que en la empresa no familiar, el propósito es maximizar el valor de las acciones, cuyas metas son satisfacer las expectativas institucionales de los accionistas con la creencia fundamental de que el mayor riesgo promete más rendimiento y orientación estratégica con el crecimiento constante.

En las empresas familiares se exige un conjunto distinto de ideas para solucionar las diferencias y las contradicciones: estrategia, cultura, gobierno, sucesión, relaciones y propiedad.

Las empresas familiares exitosas son distintas y concilian con éxito sus diferencias a través de un pensamiento unitario que contempla los dilemas en la búsqueda del crecimiento se resuelven promoviendo un clima de apertura y el desarrollo de la iniciativa empresarial individual.

La adopción de estrategias no convencionales explica una mayor rentabilidad, la familia y los recursos financieros limitados pueden ser una ventaja en sí mismos²².

²²Disponible :<http://www.blogdominicano.com/economia/2010/03/empresas-familiares-y-sus-retos-ante-la-crisis-global/>

CAPÍTULO III
CASO: ALMATIL, S.R.L.

Capítulo III.- Caso: Almatil, S.R.L.

Luego de conceptualizar cada elemento a desarrollar y diferenciar los tipos de modelos de negocios, a continuación hacemos una breve introducción y análisis de la empresa a evaluar y de la misma crearemos un modelo propio y personalizado según las necesidades destacadas a partir del diagnóstico de la organización.

III.1 Antecedentes

Almatil, S.R.L., es una compañía que se encarga de distribuir materiales eléctricos a las ferreterías y constructoras de la República Dominicana; importando productos de la mejor calidad. Con una sólida base moral y fundamentada en la búsqueda del mejoramiento continuo de nuestros procesos, la excelencia, la eficiencia, y la calidad en nuestras mercancías es el principal objetivo.

Los inicios se remontan a la década de los años 90, en San Pedro de Macorís, R.D., pues del resultado de trabajo como Ingeniero Electrico del señor Dagoberto Bidó (Propietario de Almatil, S.R.L.) por dos años de manera independiente, decide emplearse como vendedor de la Zona Norte del país, en la empresa llamada Electricidad Comercial, C. Por A., allí permaneció por tan solo tres meses.

En un momento de desesperación por el bienestar de su familia, decide junto a su esposa emprender un proyecto, el cual consistía en la venta de alambres eléctricos. El proyecto operaba de la siguiente manera: El señor Dagoberto se trasladaba a la ciudad de Santo Domingo y compraba materiales eléctricos al contado, luego se dirigía a las diferentes ciudades y vendía dichos materiales, mientras que la señora Francisca Cordero (Su

esposa y Propietaria de Almatil, S.R.L.) llamaba a los clientes para preguntarles que necesitaban, pues el vendedor entregaba los materiales con la mayor rapidez posible. Años más tarde el negocio fue creciendo, y surgió la necesidad de buscar un local para almacenar la mercancía y así hasta el día de hoy la empresa ha ido evolucionando, ya cerca de cumplir veinte y cinco (25) años en el mercado, aun no ha recibido los cambios requeridos con el pasar del tiempo²³.

III.2 Evolución y Resultados

Hasta el año dos mil, Almatil, S.R.L., permanecía aún como un distribuidor de materiales eléctricos que solo negociaba con proveedores locales. En este año, iniciaron negociaciones con suplidores de Estados Unidos, China y Colombia: ampliando de esta manera la oferta a los clientes.

Del año 2000 al 2009, todo continuó igual, aún mantenían vivas todas las decisiones y procesos de diez años atrás, y todavía la segunda generación no estaba preparada como profesional para ocupar importantes puestos y responsabilidades.

En los años del 2010 al 2012 Almatil, S.R.L., ha evolucionado: en sus procesos, en el crecimiento personal y profesional de sus integrantes, su flujo de efectivo, ventas entre otros factores.

Parte de esta evolución se debe a la integración de la segunda generación, quienes han llevado conocimientos frescos, sin irrespeter decisiones de la jerarquía. Pero, todavía existe el inconveniente de que sus dueños (padres) no tienen mucha confianza, porque su dilema es “¿si ha funcionado durante tantos años, por qué cambiarlo?”, y es ahí donde

²³Entrevista a la Sra. Francisca Cordero. Presidenta de Almatil, S.R.L. 21 Enero 2013.

llegan los conflictos de conceptos, y el alejamiento tanto familiar como empresarial de los hijos empresarios. Esto ha provocado que a los integrantes de la segunda generación no les interese tanto aplicar nuevas formas de negocios y desarrollos. Esta situación es producto de la declinación de uno de ellos (el hijo mayor) quien quiso independizarse del negocio familiar, para iniciar su propio proyecto.

Otro de los cambios que ha presentado Almatil, S.R.L., es el incremento de su volumen de ventas, para darle paso a dos nuevos mercados: Santo Domingo Norte, y la Zona Sur de la República Dominicana. Esta evolución ha traído consigo los clientes más exigentes, y es por esto que están planteando nuevas ofertas y con ellas nuevos productos.

III.3 Diagnóstico de Factores y Causas

El problema surge al no tener un especialista en el área, este es el resultado. Al tiempo que la empresa se desarrolla y crece, así mismo aumentan los riesgos. Almatil, S.R.L., ha estado presentando algunas fallas contables debido a la falta de información legal e impositiva. Siendo esta área el corazón del crecimiento y futuro de la empresa; es decir, afecta directamente la gestión del negocio.

Sin duda alguna, desde que entramos en análisis con la empresa, nos encontramos con el problema de sucesión, donde el fundador o dueño sabiendo a donde dirige su empresa y a quienes pone a cargo, todavía siente miedo de dejar a la segunda generación aplicar sus conocimientos.

Otro factor que es motivo de diferencia en la empresa son los conflictos familiares. La planificación de responsabilidades, de horarios, incluso de remuneración, esto ha de estar

causando diferencias en ambas partes. Este problema arrastra los errores de planificación, porque el hecho de que no sea valorada la segunda generación (hijos) como un ente productivo y digno de un sueldo profesional, luego de haber terminado sus estudios y aplicarlos a la empresa, simplemente no los motiva a verse en un futuro en la empresa, hasta alejarse del entorno familiar, por la única razón de no sentirse valorado como ejecutivo de la empresa.

En Almatil, S.R.L., existe una buena especificación de los puestos y responsabilidades, pero en caso de que lleguen nuevos integrantes, no existe una guía que permita conocer las áreas; es decir, no existe una descripción escrita de los puestos y procesos, y esto puede dificultar la adaptación a nuevos colaboradores, la evolución y simplificación de procesos.

Estos problemas vienen dados en un principio por la falta de información y ayuda de profesionales en cada área específica. Porque si bien son dueños y conocen el negocio, no son gurús en el área, por lo que no saben todo; dicho esto, es que necesitan de personas especializadas en cada área de la organización, cuestión que ellos pasen de trabajar para una empresa familiar a ser los empresarios. Sin embargo, también deben tomar en cuenta que más que necesitar personal especializado, deben educarse en las funciones, esto no significa aprender algo que no les gusta, sino manejar todo para identificar cuando en realidad las actividades están por buen camino o no.

CAPÍTULO IV
SELECCIÓN DEL TIPO DE
MODELO DE NEGOCIOS

Capítulo IV.-Selección del tipo de Modelo de Negocios

A continuación, presentamos un capítulo donde expondremos el modelo de negocios a aplicar en Almatil, S.R.L., dicho perfil es creado bajo diversas alternativas de modelos de negocios ya implementados en otras organizaciones similares.

Gracias a la herramienta del Design Thinking Process (DTP), creamos un modelo de negocios que se ajusta a las necesidades de Almatil, S.R.L., cumpliendo así con los objetivos de la empresa y de este trabajo monográfico.

La selección del modelo de negocios a elegir por los sustentantes abarcará los elementos claves de un modelo de negocios, que satisfaga las expectativas de Almatil, S.R.L.

IV.1 Alternativas

Las alternativas a tomar en consideración para la elaboración de nuestro modelo de negocios son las siguientes:

a) Modelo Canvas

Este modelo es uno de los más usado, y la base de muchos nuevos modelos creados. Nos basamos en el Canvas, por la simpleza que ofrece al momento de una reestructuración, es fácil de entender, y se puede adaptar con facilidad a lo que necesitamos. El mismo fue creado por Alexander Osterwalders, para entrelazar los elementos de la organización, junto a sus factores más importantes que contribuyen al éxito de la empresa que le utilice.

Los componentes del Canvas son:

- ⇒ Segmentación de Clientes → Definición clave y exacta de los clientes.
- ⇒ Propuesta de Valor → Definir que les interesa a nuestros clientes para preferirnos.
- ⇒ Actividad clave → ¿Que nos identifica? ¿que nos mueve?
- ⇒ Red de asociados → Personas y organizaciones que colaboran con la empresa.
- ⇒ Estructura de Costos → Control de costos, beneficios y finanzas.
- ⇒ Recursos Claves → Elementos funcionales en nuestro proceso.
- ⇒ Canales de Distribución → Donde almacenar, como establecer logística en la empresa.
- ⇒ Flujo de ingresos → Relación de ganancias, estados financieros, etc.
- ⇒ Relación con el Cliente → Como tratar a nuestros clientes, fundamental en el negocio.

b) Modelo de Timmons

El modelo de Jeffrey Timmons, nos ofrece asesoría en el área de emprendimiento, ya sea a personas como a empresas en general. Este nos orienta en el tema de emprender, desarrollar el potencial creativo con ideas innovadoras. Por tal razón seleccionamos uno de los elementos de este modelo que es el del equipo emprendedor, para anexarlo a nuestro modelo de negocios y así conformar nuestro perfil.

c) Modelo de Gibbs

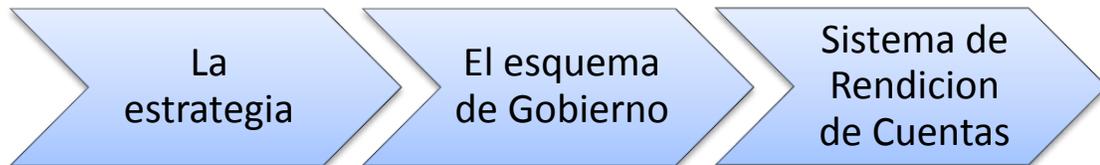
Alan Gibb, ha desencadenado una corriente de pensamiento que tiene gran acogida en los países en vía de desarrollo y que, relaciona muy bien el evento empresarial con los temas de desarrollo de cultura y, sobre todo, con el tema de educación empresarial. Para priorizar este tema, elegimos el modelo de Gibbs, y así añadir este elemento a nuestro perfil de negocios.

d) Modelo de McClelland

David McClelland, habla sobre la motivación, este elemento es importante mencionar en los modelos de negocios, porque ayudan a un fortalecimiento de la fidelidad de clientes- empleados- empresa. La teoría de la motivación humana, es explicada por McClelland, y hace relaciones claramente con el proceso empresarial y con el desarrollo de los países.

e) Modelo Familiar

Los elementos a resaltar de los modelos de empresas familiares son tres:



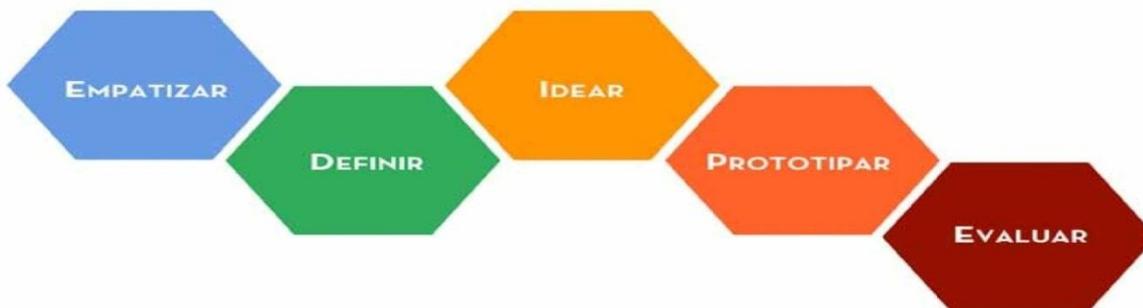
Debido a que la estrategia impone el pensamiento humano, la experiencia, el cómo hacer las cosas de buena forma, y asegurar el éxito. De su parte el esquema de gobierno, nos explica cómo organizar la empresa bajo estándares de jerarquía, respetando los niveles de

mando de cada renglón. Hay líderes y subordinados, por lo que es necesario destacar que en las organizaciones, no todos tienen la capacidad de tomar decisiones, por lo que se designan un personal altamente capacitado para estos fines.

Por último el sistema de rendición de cuenta, para sistematizar el trabajo, llevar el control de las funciones y/o resultados, que cada empleado presente un informe en un periodo determinado con todos las labores realizadas.

IV.2 El Design Thinking Process en los Modelos de Negocios

Para referirnos a los métodos y procesos en una investigación de ciertos problemas que no están del todo definidos, usamos una herramienta llamada “Design Thinking”, que se encarga de obtener información, evaluar, definir, idear, analizar todos los datos sobre el tema dado, plantear soluciones en el diseño y ayudar a la planificación.



Fuente adaptada: Mini Guía del Proceso Creativo+ Design Thinking Process. Hasso Plattner -Institute Of Desing At Stanford.

a. Diseño

Del italiano “*disegno*”, la palabra diseño se refiere a un boceto, bosquejo o esquema que se realiza, ya sea mentalmente o en un soporte material, antes de concretar la producción de algo²⁴.

Diseño se entiende como tal, al arte de ordenar y componer elementos de la misma clase para formar un todo, con un sentido estético o una finalidad de uso determinada. El diseño tiene su origen en el cambio social que los países industrializados sufrieron a finales del siglo XIX y principios del XX, un fenómeno más ligado a la economía que a la expresión creativa y al arte. Lo cierto es que surgió y se desarrolló en momentos de gran avance económico e industrial. Es un fenómeno claramente relacionado con la expansión del consumo y la producción y, por tanto, un factor que contribuyó, en mayor o menor medida, a ese cambio social²⁵.

En el diseño existe lo que es la libertad, en todo el proceso los participantes deben sentirse libres de: crear, opinar, innovar, accionar, materializar sus objetivos o ideas, y así complementan en equipo todo lo que es el Design Thinking.

Hoy en día, en diferencia a tiempos anteriores de la historia, si existen los métodos de diseños, que han revolucionado la forma de incrementar la productividad empresarial, o en el aspecto donde se empleen los diseños.

²⁴ Disponible: <http://definicion.de/disenio/#ixzz2Mt1lqLF0>. 7 de marzo del 2013 4:07pm.

²⁵ Disponible: <http://www.profesorenlinea.cl/artes/Diseno.htm>. 7 de Marzo 2013 4:39pm.

b. Pensamiento

El pensamiento de diseño es un proceso dinámico constructivo que es iterativo en la naturaleza. Es una forma de pensar colaborativa, pues desarrolla con personas diferentes y complementarias²⁶.

Un pensamiento más creativo, típico de la actividad de diseño, implica no centrarse tanto en encontrar la solución a un problema dado, sino en la búsqueda de nuevos problemas para solucionar²⁷.

El pensamiento es una creación de la mente. Es todo aquello traído a la existencia mediante la función del intelecto. El pensamiento es una experiencia interna e intra-subjetiva, a través de la cual podemos inventar, encontrar respuestas, resolver problemas y mucho más. La palabra pensamiento define todos los productos que la mente puede generar incluyendo las actividades racionales o las abstracciones de la imaginación; todo aquello que sea de naturaleza mental es considerado pensamiento, ya sean estos abstractos, racionales, creativos, artísticos, etc.²⁸

c. Proceso

La noción de proceso, halla su raíz en el término de origen latino "*processus*". Según informa el diccionario de la Real Academia Española (RAE), este concepto describe la acción de avanzar o ir para adelante, al paso del tiempo y al conjunto de etapas

²⁶The Design Thinking Process y los modelos de negocios, Capítulo VII, Pág. 102.

²⁷Rey A. Amalio- Pensamiento De Diseño y Gestión de la Innovación: <http://www.emotools.com>, 6 de Marzo 2013 6:40pm.

²⁸ Disponible: <http://www.tusuperacionpersonal.com/que-es-el-pensamiento.html>, 7 de Marzo 2013 03:50pm.

sucesivas advertidas en unos fenómenos naturales o necesarios para concretar una operación artificial²⁹.

Un proceso, es un conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados), que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) bajo ciertas circunstancias con un fin determinado. Este término tiene significados diferentes según la rama de la ciencia o la técnica en que se utilice³⁰.

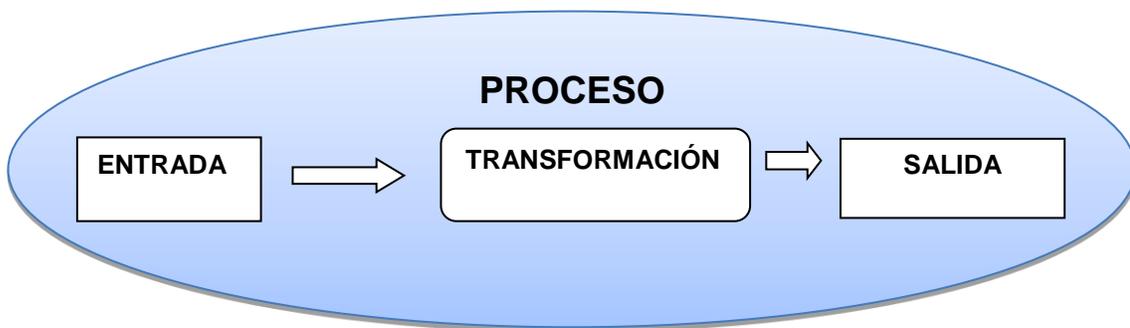
Un proceso puede ser definido como un conjunto de actividades enlazadas entre sí que, partiendo de uno o más inputs (entradas) los transforma, generando un output (resultado). Las actividades de cualquier organización pueden ser concebidas como integrantes de un proceso determinado. De esta manera, cuando un cliente entra en un comercio para efectuar una compra, cuando se solicita una línea telefónica, un certificado de empadronamiento, o la inscripción de una patente en el registro correspondiente, se están activando procesos cuyos resultados deberán ir encaminados a satisfacer una demanda. Desde este punto de vista, una organización cualquiera puede ser considerada como un sistema de procesos, más o menos relacionados entre sí, en los que buena parte de los inputs serán generados por proveedores internos, y cuyos resultados irán frecuentemente dirigidos hacia clientes también internos³¹.

²⁹ Disponible: <http://definicion.de/proceso/#ixzz2MsxkOzgk>. 7 de Marzo 2013 03:50pm.

³⁰ Disponible: <http://es.wikipedia.org/wiki/Proceso>. 7 de Marzo 2013 3:55pm.

³¹ Disponible: http://www.gestionempresarial.info/VerItemProducto.asp?Id_Prod_Serv=28&Id_Sec=8. 7 de Marzo 3:57pm.

Proceso se entiende como, las fases sucesivas de un fenómeno que ocurren en el transcurso del tiempo con un objetivo. Es un camino hacia el fin. Así se habla de proceso histórico, de los que se afirma que son repetibles y causales. También se habla del proceso de fabricación de un producto cuando se hace alusión a las distintas etapas de su elaboración. En educación se llama proceso a la evolución de los sistemas de enseñanza, al plan de estudios a desarrollar, que tiene una secuencia, a los tipos de evaluaciones que van dando cuenta de los logros y fallas durante la enseñanza que también es un proceso, etcétera. El estudio de un proceso implica analizar el mismo desde sus inicios, pasando por todas sus etapas hasta llegar al resultado³².



Fuente: Elaboración propia de los sustentantes.

El concepto de proceso se refiere al cambio de estado desde un momento inicial hasta un punto final. Conocer el proceso significa conocer no sólo los estados final e inicial sino las interacciones experimentadas por el sistema mientras está en comunicación con su medio o entorno.

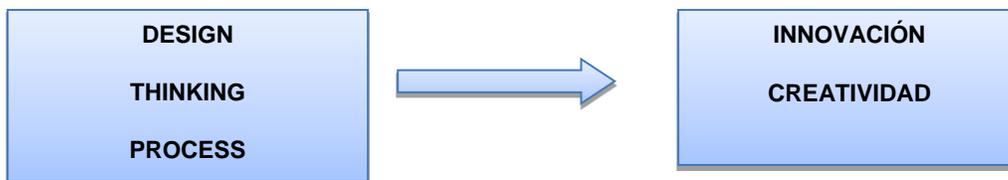
³² Disponible: <http://deconceptos.com/general/proceso#ixzz2Mt0aTDFX>. 7 de Marzo del 2013 4:05pm.

d. Design Thinking Process (DTP)

El Design Thinking (pensamiento de diseño), es una metodología que precisamente procura dar una mirada diferente a la realidad. El método busca re-enmarcar el abordaje de los problemas para liberar al tomador de decisiones de algunos supuestos convencionales que limitan su imaginación y, en última instancia, su creatividad para encontrar soluciones. El pensamiento de diseño se basa en el razonamiento abductivo que pretende imaginar un mundo posible sin las restricciones del pensamiento lógico³³.

El término “Pensamiento de Diseño” (PD), proviene de la expresión anglosajona “Design Thinking”, que como sugiere su nombre, pretende resaltar la función del Diseño como una “forma de pensar”³⁴.

El pensamiento del diseño ayuda a desarrollar una cultura creativa inteligente, que abarca cuestionamiento, desafío, y el descubrimiento incluyendo con frecuencia la reflexión en la acción, la celebración de la creatividad. En las organizaciones el Design Thinking, crea fuerte inspiración y unión creativa para dar valor al contrato emocional que los empleados que puedan tener con la misma³⁵.



³³Disponible: <http://marcelolasagna.bligoo.com/content/view/403074/Design-Thinking-la-Innovacion-mirando-con-nuevos-ojos.html>. 7 de Marzo del 2013 4:42pm.

³⁴Disponible: Rey A. Amalio- Pensamiento De Diseño y Gestión de la Innovación: <http://www.emotools.com>. 6 de Marzo 2013 6:40pm.

³⁵The Design Thinking Process y los modelos de negocios, Capítulo VII, Pág. 108.

El concepto fue planteado a mediados de la década pasada, sin embargo, su conceptualización –y masificación– se la debemos a Tim Brown, profesor de la escuela de Ingeniería de Stanford University y creador de la muy importante consultora “Ideo.com”, quien explicó con lujos de detalles este nuevo concepto en un artículo publicado por Harvard Business Review en el 2008. O sea, ha corrido bastante agua bajo el puente desde entonces. En palabras del propio Brown, Design Thinking se trata de una disciplina “que usa la sensibilidad y métodos de los diseñadores para hacer coincidir las necesidades de las personas con lo que es tecnológicamente factible, y con lo que una estrategia viable de negocios puede convertir en valor para el cliente y en una oportunidad para el mercado. El Design Thinking, nos facilitará el proceso del diseño de nuestro modelo de negocios, de igual manera, expandirá nuestros conocimientos hacia la creación de nuevos proyectos, enfocados en la innovación, creatividad, productividad, y entre otras cualidades más³⁶.

Podemos resaltar que el auge del DesignThinking, representa la resolución de problemas y el descubrimiento de nuevas oportunidades hacia la innovación, que son aplicables en diversos ámbitos siempre y cuando usemos la creatividad requerida.

e. Objetivos

Design Thinking, es una estrategia empresarial, que es experimental, algunos de sus objetivos son:

³⁶Disponible:https://intranet.ebc.edu.mx/contenido/faculty/archivos/sepa_como_pensamientodisenio_221111.pdf. 7 de Marzo del 2013 5:14pm.

Reconstruir hipótesis

Presentar nuevas ideas, opciones

Tomar en cuenta el contexto particular de cada problema

Integrar e interpretar los datos

Encuentrar soluciones

Entendemos que el Design Thinking, busca ampliar nuestras mentes, abrir paso a la creatividad, desafiar a nuestros conocimientos a encontrar maneras más viables de resolver situaciones.

f. Métodos y Procedimientos

El Design Thinking Process, está enfocado al entendimiento de los métodos y procesos de repetición e implementación y, definido por herramientas con el objetivo de transmitir y generar procesos realmente colectivos. Este proceso se basa en los siguientes principios³⁷:

³⁷The Design Thinking Process y los modelos de negocios, Capítulo VII, Pág. 103.

Resolución Holística de los Proyectos:	Platea observar de manera objetiva al problema desde todos los ángulos.
Usuario centro del Proceso:	Utiliza un lenguaje común, en este el usuario es el objetivo y participa en el proceso.
Proceso participativo y colaborativo:	Plantea que todos los integrantes pueden ser creativos, pues poseen la capacidad de escuchar ideas y plasmarlas.
El proceso en constante cambio:	Todo cambia y no se repite una y otra vez, en cada ocasión surge de diferentes maneras.

Fuente Adaptada: The Design Thinking Process y los modelos de negocios, Capítulo VII, Pág. 103.

g. Características

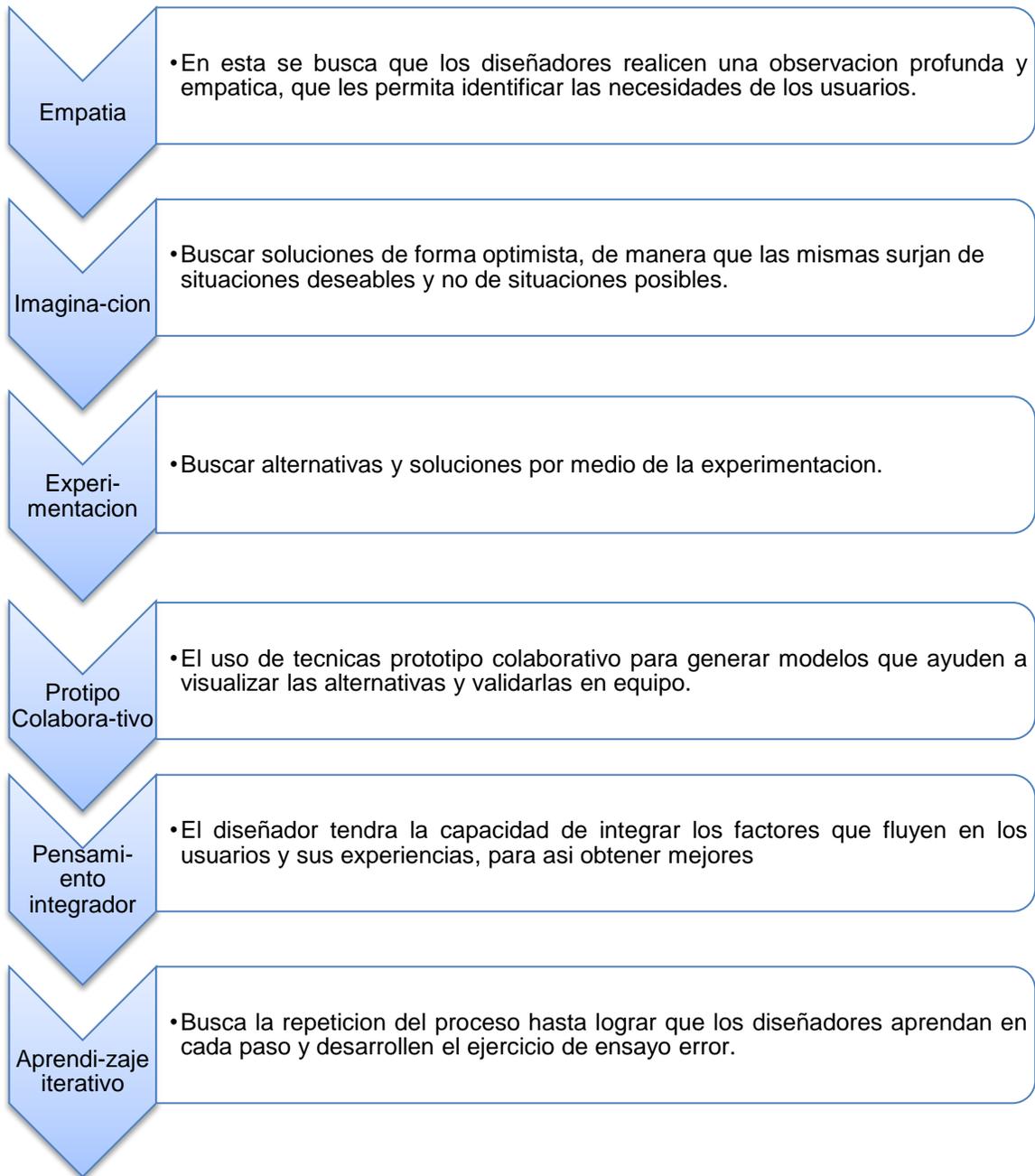
Para detallar el Design Thinking Process, presentamos sus principales características, que hacen de esta estrategia un éxito en las organizaciones que desarrollen esta herramienta.



Fuente Adaptada: The Design Thinking Process y los modelos de negocios, Capítulo VII, Pág. 104.

- ⇒ Co-diseño: la creatividad no es considerada como un don en esta, sino la capacidad de escuchar, las ideas y articularlas a través de la experiencia.
- ⇒ Diversión: este proceso debe ser divertido y trabajar sin pensar en los resultados. En esta etapa la clave es realizar las actividades y disfrutar el desarrollo de la misma.
- ⇒ Usuario-Participante: es el lenguaje que se debe hablar en el proceso, es decir, debe tener un enfoque común en el proceso.
- ⇒ Aprender-Haciendo: en esta se aprende a través de las experiencias y de las críticas constructivas.
- ⇒ Innovación: este proceso debe ser innovador, aquí se trata de realizar actividades de manera divertida, pero siempre creando lo mejor.

Los involucrados en el Design Thinking Process, deben presentar diversas características claves, como son³⁸:



³⁸The Design Thinking Process y los modelos de negocios, Capítulo VII, Pág. 106.

h. Ventajas

El DesignThinking, se trata de una experiencia de aprendizaje continuo que surge de la necesidad de obtener y aplicar correctamente los conocimientos e ideas para lograr los objetivos que puedan cambiar a medida que se adquieren más conocimientos en profundidad del problema y su contexto se desarrollan nuevos comportamientos³⁹.

Algunas ventajas del pensamiento del diseño son⁴⁰:

- ⇒ Capacidad de generar empatía
- ⇒ Disposición de un pensamiento global e integrador
- ⇒ Las personas disfrutan el trabajo en colaboración con los demás
- ⇒ Fomenta el optimismo

Un punto importante a resaltar del Design Thinkig, es que los “posibles errores” que se comentan en el proceso, perfeccionan al equipo emprendedor, no todo diseño queda perfecto, sino que se mejora con el tiempo, y con la experiencia que obtenida gracias a los “fracasos” que se convierten en ventajas sobre alguien que nunca ha experimentado en el campo que se refiriera.

El Design Thinking ayuda directamente al modelo de negocio, debido a que permite satisfacer nuevas necesidades de los clientes y mejorar cada propuesta de valor que la empresa hace a su público. De igual manera, el pensamiento de diseño es aplicado al momento de realizar el “lienzo” de los modelos de negocios, ya que en este se estudian: las áreas de la empresa en cuestión, los objetivos que la entidad busca obtener y en base a esto se construye la idea de negocio de la institución.

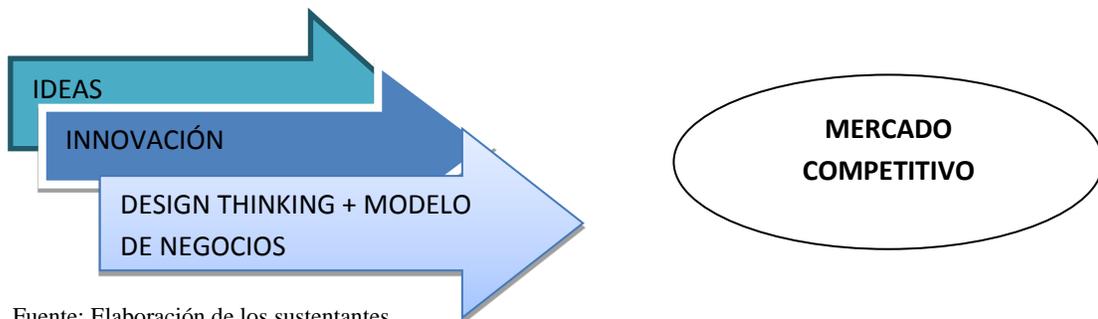
³⁹The Design Thinking Process y los modelos de negocios, Capítulo VII, Pág. 102.

⁴⁰The Design Thinking Process y los modelos de negocios, Capítulo VII, Pág. 106.

i. Relación: Modelo de negocios y DTP

Existe una relación entre el Design Thinking Process y los modelos de negocios, gracias a que el Design Thinking es una herramienta para desarrollar los modelos de negocios, y a partir de la misma, las personas creativas buscan expandir sus habilidades destacadas en los perfiles de negocios. De igual manera, el pensamiento de diseño ayuda e induce a los emprendedores a pensar más como diseñadores y no a ser máquinas de datos.

Los modelos de negocios y el Design Thinking Process, ayudan a sentar las bases en la innovación, ya que, a través de la misma los emprendedores tienen la oportunidad de adaptarse y estar en la vanguardia del mercado⁴¹.



Fuente: Elaboración de los sustentantes.

Una forma de lograr el éxito de los modelos de negocios a través del pensamiento del diseño, es basando el proceso en los factores humanos para así obtener resultados innovadores desde las necesidades de los usuarios. De igual forma, una manera de lograr que la aplicación de los modelos tenga éxito, es concentrarse en diseñar la experiencia del usuario, a través del mismo se innovarán todas las áreas que abarca el modelo de negocios y los diferentes sectores de la misma⁴².

⁴¹The Design Thinking Process y los modelos de negocios, Capítulo VII, Pág. 108.

⁴²The Design Thinking Process y los modelos de negocios, Capítulo VII, Pág. 108.

j. Aplicación

Una vez establecidos todos estos elementos del modelo de negocios que se implementara en la organización, empieza el proceso de desarrollo, y es necesario aprovechar las oportunidades del entorno.

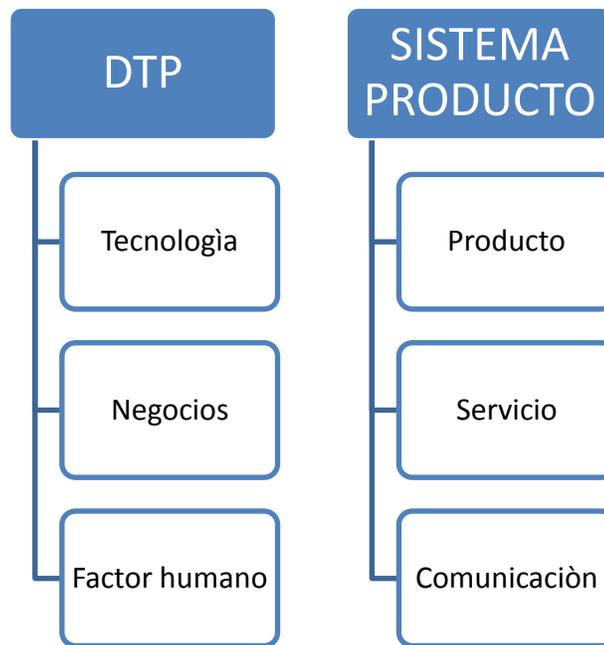
Existen muchas formas de construir el modelo “ideal” para la empresa, pero todas se basan en conocer cabalmente cuál es la estructura de procesos más adecuada para lograr los objetivos organizacionales. En hacer un análisis situacional de la institución y diseñar un modelo que cumpla con las necesidades del mercado.

Para la aplicación del DTP en los modelos de negocios, hay que realizar diversas preguntas, como son:



Fuente: Elaboración de los sustentantes

El proceso para aplicar el “Design Thinking” posee siete etapas: definir, investigar, idear, prototipar, seleccionar, implementar y aprender. En el marco de estos siete pasos, se pueden definir problemas, realizar las preguntas más adecuadas, se pueden crear más ideas, y pueden seleccionarse las mejores respuestas. Estos pasos no son lineales, pudiendo ocurrir simultáneamente y pueden ser repetidos, llamado por los diseñadores un “proceso iterativo”⁴³.



Fuente adaptada: <http://cdesign.cl/index.php/blog/49-design-thinking-la-nueva-tendencia-en-la-innovacion-de-los-negocios>

⁴³ Disponible: <http://cdesign.cl/index.php/blog/49-design-thinking-la-nueva-tendencia-en-la-innovacion-de-los-negocios>, consultado el 8 de Marzo del 2013, a las 05.:15pm.

IV.3 Selección del modelo de negocios para caso: Almatil, S.R.L.

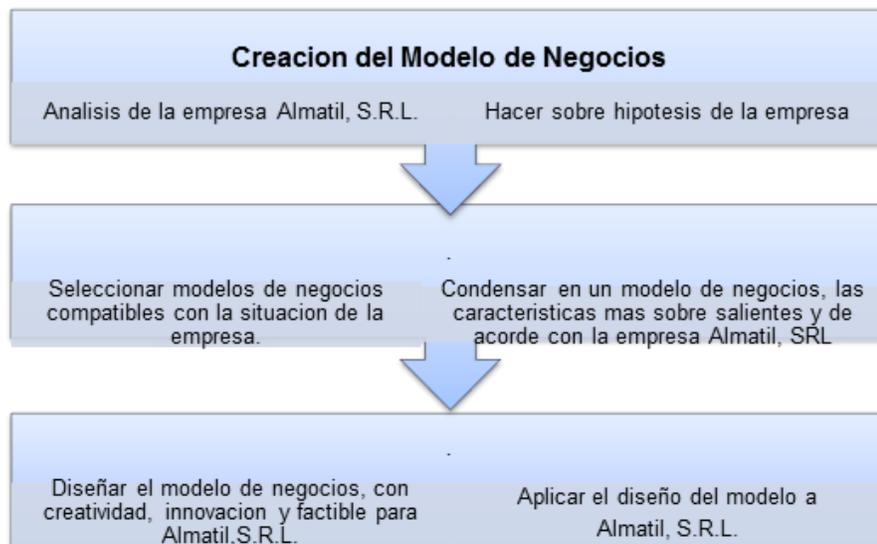
Para la empresa Almatil, S.R.L., hemos creado un modelo de negocios en base a las alternativas ya presentadas al inicio del capítulo, y gracias a la herramienta del pensamiento del diseño.

Como modelo en general, la entidad Almatil, S.R.L., entra en lo que son: los modelos de empresas familiares de la República Dominicana.

El modelo de negocios correspondiente a Almatil, S.R.L., es justamente para empresas familiares, pero sin obviar elementos importantes de otros modelos de negocios, debido a que la entidad estudiada requiere de un perfil de negocios: claro, objetivo, eficaz, eficiente, vanguardista, y sobre todo rentable para la organización.

Es por esto que como sustentantes de este trabajo proponemos el siguiente modelo de negocios a aplicar en Almatil, S.R.L.

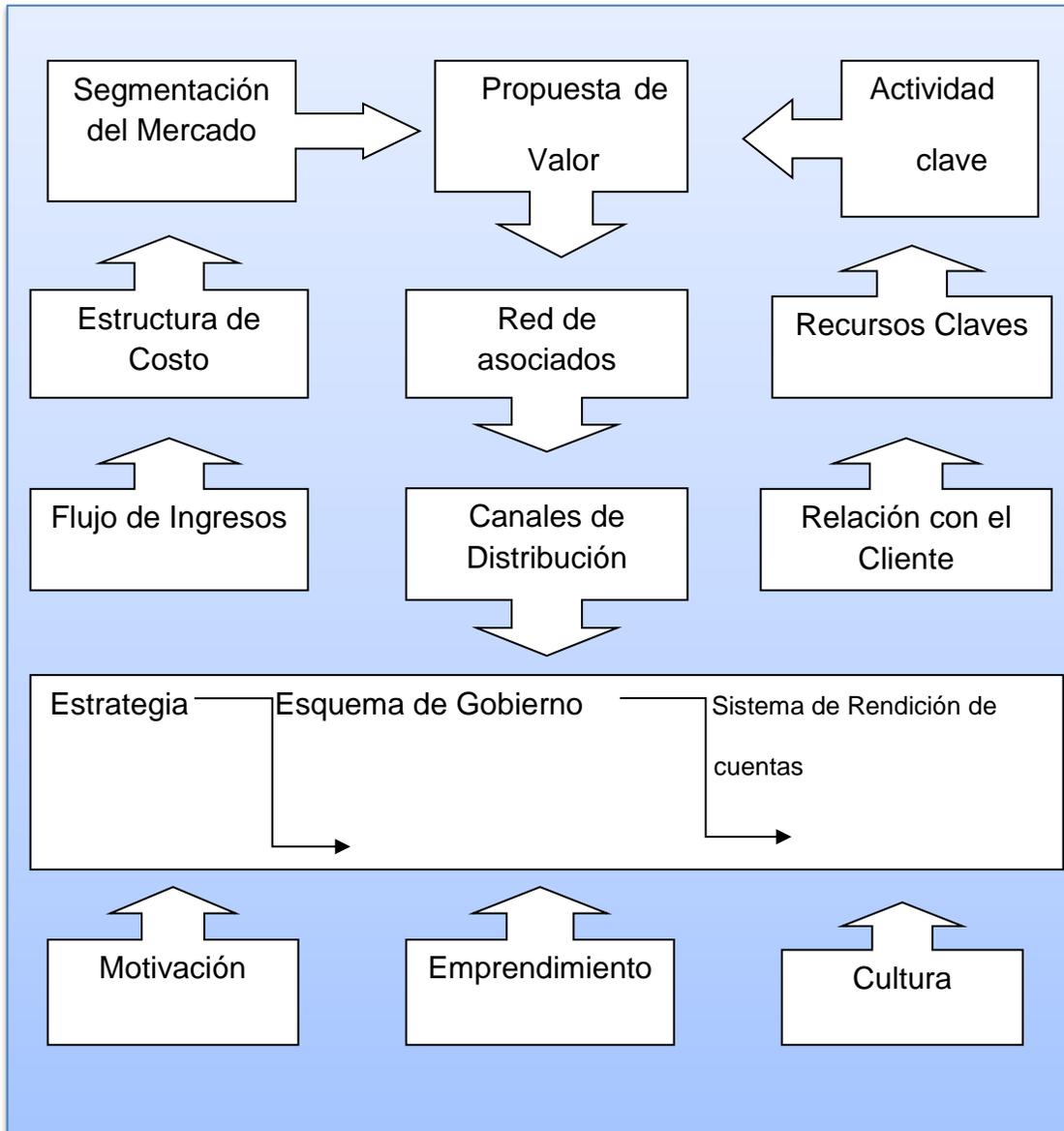
Podemos representar nuestro proceso del diseño de la siguiente manera:



Fuente: Elaboración de los sustentantes.

IV.4 Gráfica del Modelo

Los elementos seleccionados para nuestro modelo de negocios son los siguientes:



Fuente: Elaboración propia de los sustentantes

IV.5 Objetivos del modelo

Con la selección de este modelo de negocios, buscamos lograr que la empresa Almatil, S.R.L. obtenga lo siguiente:

- ⇒ Tener un modelo de negocios que cumpla las necesidades de la empresa
- ⇒ Ser una organización comercial más factible
- ⇒ Reducir costos
- ⇒ Mejorar sus procesos
- ⇒ Tener un concepto laboral más definido

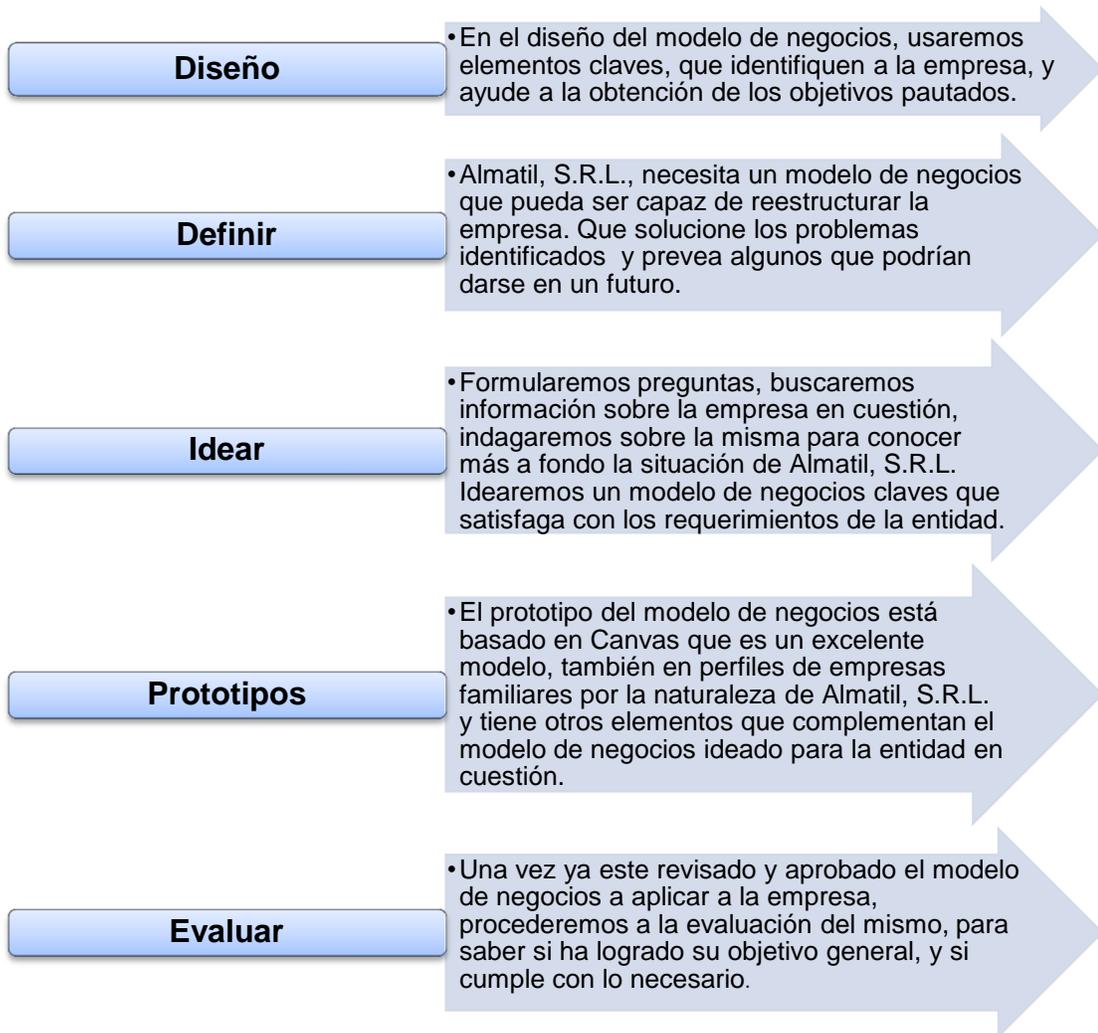
IV.6 Justificación

La empresa Almatil, S.R.L., es una organización familiar que se dedica al comercio de materiales eléctricos, la entidad lleva veinte y cinco (25) años funcionando, y siempre ha sido bajo los mismo parámetros que desde su inicio.

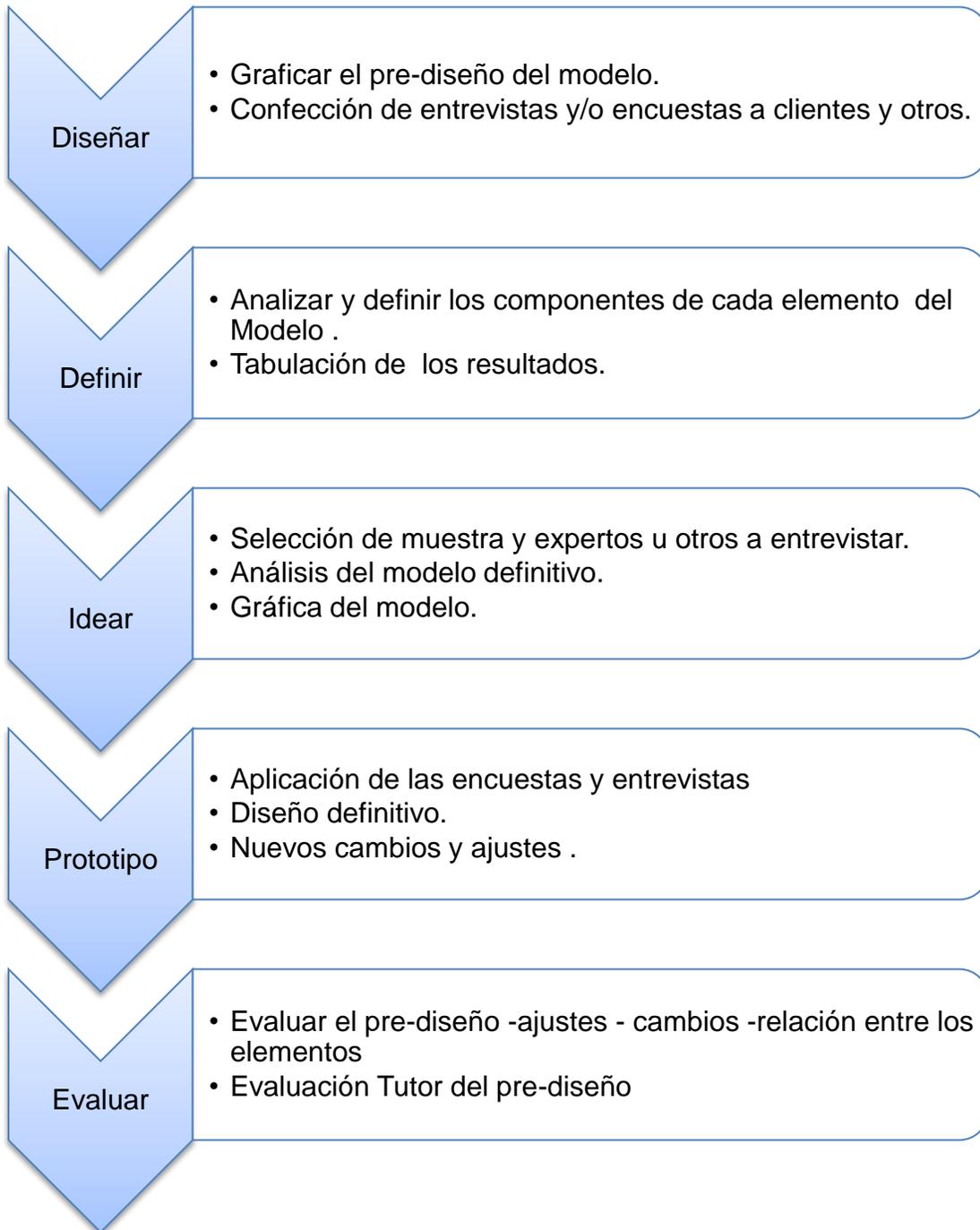
Por tal motivo, los sustentantes hemos decidido crearle un modelo de negocios relacionado a la naturalidad de Almatil, S.R.L., pero también cumpliendo con elementos necesarios para un mejor desarrollo de las funciones organizacionales.

El modelo de negocios creado para Almatil, S.R.L., es una mezcla de los perfiles más reconocidos, para que satisfagan las carencias que hoy en día presenta la empresa, y de esa manera, colaborar con el buen funcionamiento de la entidad comercial y promueva el crecimiento organizacional.

IV.7 Objetivos para las etapas de diseño del modelo



IV.8 Las Etapas



IV.9La Programación

La Carta Gantt, es una popular herramienta gráfica cuyo objetivo es mostrar el tiempo de dedicación previsto para diferentes tareas o actividades a lo largo de un tiempo total determinado. A pesar de que, en principio, el diagrama de Gantt no indica las relaciones existentes entre actividades⁴⁴.

Para describir lo que ha sido la programación en todo este proceso de desarrollo de monográfico, hemos usado el diagrama de Gantt para representarlo a continuación:

⁴⁴Disponible: http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_Gantt, consultado a las 03:13pm, 22 de marzo 2013.

Actividades Realizadas	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo			
	0	1	1	2	0	0	1	2	0	0	1	2	0	1	1	2	0	1	1	2
	4	1	8	5	1	8	5	2	1	8	5	2	5	2	9	6	3	0	7	4
Inicio de primer modulo	Sábado 05																			
Selección Tema Monografía	Lunes 14																			
Reunión con asesor oficina de la UNPHU	Miércoles 30				Jueves 28				Lunes 25											
Inicio del segundo modulo					Sábado 09															
Entrega de Anteproyecto					Martes 12															
Reunión con asesor en UNAPEC					Sábado 16															
Reunión con asesor en UNAPEC					Sábado 23															
Envío de					Lunes															

resumen ejemplos de redacción		25			
Reunión con asesor en oficina de la UNPHU			Lunes 04		
Inicio del tercer modulo			Sábado 09		
Capítulo 1- Aprobado			Lunes 11		
Reunión con asesor en UNAPEC			Sábado 16		
Capítulo 2 y 3 – Aprobado			Lunes 18		
Elaboración de entrevistas y encuestas			Miércoles 27		
Entrega de informe en espiral a los asesores				Miércoles 03	

Entrega de informes finales a la Coordinación Ejecutiva				Miércoles 10	
Evaluación de informes finales por conferencistas y auxiliares docentes.				15-22	
Entrega de calificaciones finales a registro				Martes 30	
Entrega de calificación-es y Acto de clausura					Lunes 08
Aplicación del modelo en ALMATIL, S.R.L.					Lunes 13

CAPÍTULO V
DISEÑO, EVALUACIÓN Y
ESTRATEGIAS DEL MODELO DE
NEGOCIOS
CASO: ALMATIL, S.R.L.

Capítulo V.- Diseño, Evaluación y Estrategias del modelo de negocios Caso: Almatil, S.R.L.

Luego del desarrollo completo de: ideas, conceptos, teorías, nos toca exponer la aplicación del modelo creado a la empresa Almatil, S.R.L. Los sustentantes detallaremos como será el proceso para la adopción del modelo final.

En este capítulo, expondremos nuestros análisis al modelo ya creado, y cuál será la siguiente acción a tomar para implementar el nuevo modelo de negocio para la Almatil, S.R.L., junto a una serie de estrategias que usaremos para la mejor implementación del perfil de negocios establecido.

V.1 Aplicación de Modelo de Negocio para el Análisis

Aplicación es un término que proviene del vocablo latino applicatio y que hace referencia a la acción y el efecto de aplicar o aplicarse (poner algo sobre otra cosa, emplear o ejecutar algo, atribuir)⁴⁵.

Un análisis, en sentido amplio, es la descomposición de un todo en partes para poder estudiar su estructura, sistemas operativos, funciones, etc.⁴⁶.

⁴⁵Definición de aplicación - Qué es, Significado y concepto
Disponibile: <http://definicion.de/aplicacion/#ixzz2OaGjY7Dv>. Fecha 26/03/2013. Hora 10:45am.

⁴⁶ Disponible: <http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis>. Fecha 26/03/2013. Hora 10:50am.

V.2.a.- Pre-diseño de los elementos del modelo

A continuación, presentamos un cuadro de los elementos del modelo de negocios, su contenido, y para designar sus componentes en el diseño del modelo de negocios.

Elementos	Contenido	Preguntas para evaluar
Segmentos de clientes	Uno o varios segmentos de clientes.	¿A quién nos dirigimos? ¿Qué segmentos consideramos? ¿Cuáles son prioritarios?
Propuesta de valor	Trata de resolver problemas de los clientes y resolver sus necesidades con propuestas de valor.	¿Qué problemas solucionamos? ¿Qué necesidad satisfacemos? ¿Qué beneficios aporta?
Relación con el cliente	Establecimiento y mantenimiento de relaciones con cada segmento de clientes.	¿Qué tipo de relaciones esperan los clientes que se establezcan y se mantengan con ellos?
Canales de distribución y comunicaciones.	Las propuestas de valor se entregan a los clientes a través de la comunicación, la distribución y los canales de venta.	¿A través de qué canales/medios se contactará y se atenderá a los clientes?

Flujos de ingreso	Los ingresos son el resultado de propuestas de valor ofrecidas con éxito a los clientes.	¿Qué valor están dispuestos a pagar los clientes por dicha solución? ¿Mediante qué formas de pago? ¿Qué margen se obtendrá?
Recursos claves	Son los medios necesarios para ofrecer y entregar los elementos descritos anteriormente.	¿Qué recursos clave requiere este modelo de negocio?
Actividades clave	Mediante la realización de una serie de actividades fundamentales, Almatil, S.R.L. va a desarrollar sus funciones.	¿Qué soluciones o actividades clave se va a desarrollar en este modelo de negocio? ¿De qué manera se llevará a cabo?
Red de partners	Algunas actividades se externalizan y algunos recursos se adquieren fuera de la empresa, proveedores, colaboradores, “competidores”.	¿Qué partners pueden hacer mejor o con un coste menor y aportar valor añadido a tu negocio?
Estructura de costos	Los elementos del modelo de negocio dan como resultado la estructura de costos.	¿Cuál es la estructura de costes de este modelo de negocio?

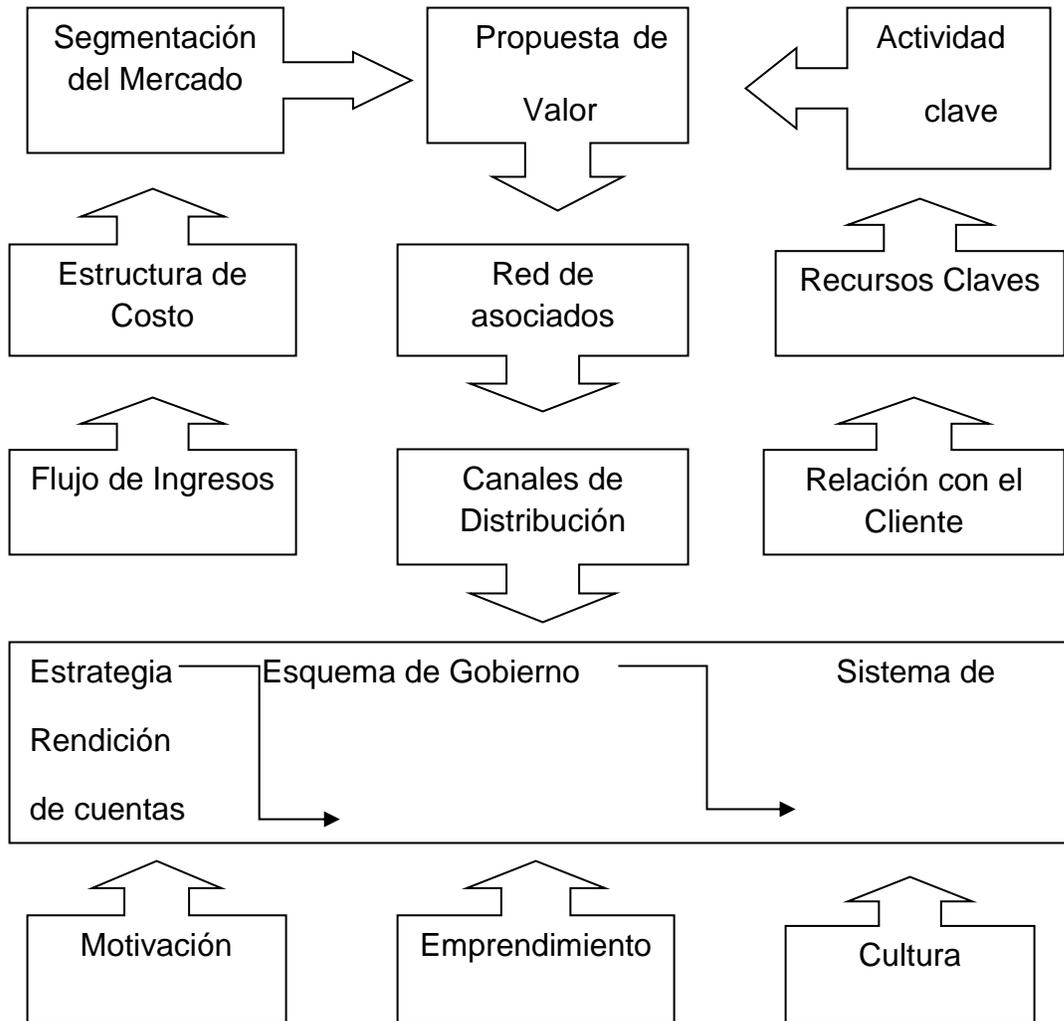
Estrategia	Destacaremos que elementos de la empresa actual están llevándose a cabo. Dígase, si esta la organización cumpliendo con sus objetivos, misión, visión, valores, etc.	¿La empresa está cumpliendo con su misión, valores, visión, objetivos?
Esquema de Gobierno	Elemento que indica el nivel de mando de la empresa. Nos marcara quienes son los responsables del negocio	¿Quién está a cargo de las autorizaciones? ¿Quién sabe todos los movimientos de la compañía? ¿Qué roles cumplen cada miembro de la familia empresarial?
Sistema de rendición de cuentas	Para luego de descifrar quien es que dirige la empresa, rendirle cuentas de todo el proceso de la empresa, para que esa persona lleve un control de las operaciones de la organización.	¿Cuál plan de auditorías va la empresa a adoptar? ¿Cada que periodo se realizaran estas auditorías?
Motivación	Como toda organización, Almatil, S.R.L. debe cumplir con lo que es la motivación a sus empleados y así asegurar un buen ambiente laboral.	¿Hay buenos planes de remuneración en la empresa? ¿Es Almatil, S.R.L. una organización donde el empleado importa?

Emprendimiento	La empresa debe desarrollar un potencial emprendedor, y así mostrar a sus empleados que la institución crece, se fomenta de buena manera y que la creatividad es fundamental para todo tipo de trabajo.	¿Tiene la empresa potencial emprendedor? ¿Cómo la empresa mide el crecimiento emprendedor? ¿La institución motiva a los empleados a ser emprendedores?
Cultura	Elemento clave para determinar si Almatil, S.R.L. es una empresa fomentada en buenas raíces, buenos valores, y si existe buen clima laboral.	¿La empresa insta a sus empleados al desarrollo de los valores de la misma? ¿Los empleados de Almatil, S.R.L. están identificados con la empresa?

Fuente Elaboración Propia de los sustentantes

V.2.b.- Grafico del Pre-diseño del modelo de negocio para Almatil, S.R.L.

Los elementos seleccionados y presentados para nuestro modelo de negocios son los siguientes:



Fuente: Elaboración propia de los sustentantes

V.2.c.- Pre-diseño de los Componentes del modelo

Los componentes seleccionados para el pre-diseño de nuestro modelo de negocios, luego de interpretar los elementos selectos, son los siguientes:

⇒ **Segmentación de Clientes**

Consumidores Finales

Ferreterías

Constructoras

⇒ **Propuesta de Valor**

Descuento por volumen de ventas

Transporte

Servicio post-Venta

⇒ **Actividad clave**

Venta de materiales eléctricos

⇒ **Red de asociados**

Suplidores

⇒ **Estructura de Costos**

Costos fijos

Economía de Escala

⇒ **Recursos Claves**

Capital Humano

Capital financiero

Tecnología

⇒ **Canales de Distribución**

Almacén

⇒ **Flujo de ingresos**

Ventas Directas

⇒ **Relación con el Cliente**

Vía telefónica

Vendedores cara a cara

⇒ **Estrategia**

Buenos valores

Reestructurar la visión, misión de la empresa

⇒ **Esquema de Gobierno**

Definir líder

⇒ **Sistema de Rendición de Cuentas**

Plan de auditorías periódicamente

⇒ **Motivación**

Planes de motivación al personal

Plan de remuneraciones competitivas

Plan de capacitación al personal

⇒ **Emprendimiento**

Planes de emprendimiento

Meritos a los empleados emprendedores

Desarrollar el potencial emprendedor de la empresa

⇒ **Cultura**

Promulgar el bienestar laboral

Proporcionar buen clima laboral

Con estos componentes, respondemos las preguntas de evaluación de nuestros elementos a utilizar en el modelo de negocio, tanto en el pre-diseño y al final, luego completar el proceso de evaluación total, veremos en que ha concluido el diseño definitivo del perfil de negocio.

V.3.- Evaluación del Modelo a Nivel de Oportunidad de Negocio

El concepto de evaluación se refiere a la acción y efecto de evaluar, un verbo cuya etimología se remonta al francés évaluer y que permite señalar, estimar, apreciar o calcular el valor de algo. (Diccionario Larousse: 2000. P. 75)⁴⁷.

Es la Emisión de un juicio de valor, resultante de la contrastación de un índice con su parámetro correspondiente, mismo que expresa un criterio determinado⁴⁸.

Una de las evaluaciones que podemos aplicarle a nuestro modelo de negocios es una crítica cualitativa, que nos permitirá a simple vista saber los márgenes de beneficios y confianza que podemos tener en este perfil de negocios.

Dicha evaluación que presentamos a continuación, es dada gracias a un formulario confeccionado por nuestro profesor- asesor de monográfico, el

Ingeniero Juan Rosales.

⁴⁷Disponible:<http://www.buenastareas.com/ensayos/Que-Es-Evaluacion/4584044.html>, 26/03/2012

⁴⁸Disponible: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Que-Es-Evaluacion/4584044.html>

Pauta de Evaluación Idea de negocio-Etapa perfil

Ing. Juan E Rosales (autor intelectual)

		Criterio y puntuación				
	Factor	0	5	10	15	Total
1	Conocimiento Experiencia					
	Conocimiento	Bajo	Algún	Alto	Muy alto	15
	Experiencia	Bajo	Algún	Alto	Muy alto	15
	Total					30
2	Clientes					
	Numero	Pocos	bastantes	muchos	todos	10
	Capacidad adquisitiva	muy baja	baja	media	alta	10
	Proximidad	complicada	regular	fácil	muy fácil	10
	Total					30
3	Producto					
	Diferenciación	Nula	alguna	alta	muy alta	10
	Vida	Corta	poco perecedero	no perecedero	no pasa de moda	15
	Tipo	tradicional	normal	innovador	innovador y emergente	10
	Total					35
4	Red de contactos					
	Contactos	Baja	algunos	alto	muy alto	15
	Expertos conocidos	Bajo	algunos	alto	muy alto	10
	Total					25
5	Industria o sector					
	Competidores	demasiados	muchos	pocos	inexistentes	5
	Crecimiento	estancado	normal	alto	muy alto	10
	Total					15
					TOTAL	165

Esto nos dice que el modelo de negocios aplicar a Almatil, S.R.L., es muy interesante y que presenta cualidades llamativas ante los posibles inversionista que crean en esta propuesta.

V.4.- Evaluación del modelo de negocios a nivel de Propietarios y Usuarios.

Para realizar una evaluación más a fondo del modelo que tenemos hasta el momento, utilizaremos los análisis de varias entrevistas y encuestas; una realizada a los empleados de la empresa y otra aplicada a los clientes, y la entrevista realizada a los dueños de la empresa. También según estas respuestas realizamos un estudio FODA al modelo y finalmente una observación de grupo focal. Estos análisis nos proporcionaran informaciones sobre el perfil de negocios seleccionado para la entidad estudiada.

Los análisis a presentar son los siguientes:

V.4. a.- Entrevista Realizadas a los dueños de la empresa: Almatil, S.R.L.

Esta entrevista se le realizo a la señora *Francisca Cordero*, propietaria del negocio.

1. ¿Cuál es su cargo en Almatil S.R.L?

- Propietaria y encargada departamento financiero.

2. ¿Cómo describe la empresa?

- Almatil, S.R.L., es una compañía que se encarga de distribuir materiales eléctricos a las ferreterías y constructoras de la República Dominicana; importando productos de la mejor calidad. Con una sólida base moral y fundamentada en la búsqueda del mejoramiento continuo de nuestros procesos; la excelencia, la eficiencia y calidad en nuestras mercancías son el principal objetivo.

3. ¿Cómo surge la idea de Almatil, S.R.L?

- Necesidad de independencia económica.

4. Comente sobre la historia del negocio

- Los inicios se remontan a la década de los años 90 en San Pedro de Macorís, R.D., pues el resultado del trabajo como Ingeniero Electrico del señor Dagoberto Bidó (Propietario de Almatil, S.R.L.) por dos años de manera independiente, decide emplearse como vendedor de la Zona Norte del país, en la empresa llamada Electricidad Comercial, C. Por A., allí permaneció por tan solo tres meses.

En un momento de desesperación por el bienestar de su familia, decide junto a su esposa emprender en un proyecto, este consistía en la venta de alambres eléctricos. El proyecto operaba de la siguiente manera: El Señor Dagoberto se trasladaba a la ciudad de Santo Domingo y compraba materiales eléctricos al contado, luego se dirigía a las diferentes ciudades y vendía dichos materiales, mientras que la señora Francisca Cordero (Su esposa y Propietaria de Almatil, S.R.L.), llamaba a los clientes para preguntarles que necesitaban, pues el vendedor entregaba los materiales con la mayor rapidez posible. Años más tarde el negocio fue creciendo, y surgió la necesidad de buscar un local para almacenar la mercancía, y así hasta el día de hoy la empresa ha ido evolucionando.

5. ¿Cuándo la empresa se creó, tenía usted un plan de negocios?

-Ni idea de lo que íbamos a hacer, sobre la marcha se fue mezclando todo; procesos, capital y experiencia.

6. ¿Cómo define el proceso laboral de la empresa?

-El proceso es el siguiente:

- Importamos el 50% de la mercancía desde china y Miami. El otro 50% se compra a suplidores locales.
- Nuestros vendedores visitan los clientes y ofertan nuestros productos.
- El cliente envía una orden de compra al almacén.
- Cada semana salen dos viajes a cada zona, y se entrega por ruta.
- Si el cliente posee crédito se le entrega una copia de la factura, para pagarla en un máximo de 30 días.
- Si no califica para el crédito paga en el momento de recibir su mercancía.
- El vendedor al momento del vencimiento pasa a recibir los pagos.
- Nos encargamos de hacer una auditoria mensual respecto al comportamiento y trabajo de nuestros vendedores.

7. ¿Cuáles cambios ha producido la empresa?

-Desde el año 2000 somos importadores. La empresa inicio comprándole a los que hoy son su competencia.

8. ¿Tienen planes de cambios actuales?

-Claro que sí. El mundo cambia y nuestros clientes con él, y así mismo debemos cambiar nosotros.

9. ¿Qué opina del personal de la empresa?

-Contamos hoy en día con empleados, con poca experiencia pero mucha disposición y han aprendido muy bien sobre el negocio.

10. ¿Cambiarían la temática familiar de la empresa?

-No, porque de eso se ha tratado este negocio todo el tiempo, hemos soñado con que nuestros hijos sean los próximos propietarios por herencia del negocio.

11. ¿Hoy en día, Almatil, S.R.L. se maneja con algún modelo de negocios?

-No. Ni siquiera lo habíamos pensado, o para ser más sincera no lo he escuchado hasta ahora ese concepto.

12. ¿Permitiría usted, presentarle un modelo de negocios de acuerdo a las necesidades y objetivos de la empresa? Justifique

-Claro que sí, eso sería parte de aceptar cambios, y si es para un cambio positivo mejor aún.

13. ¿Implementaría usted dicho modelo de negocios? Justifique

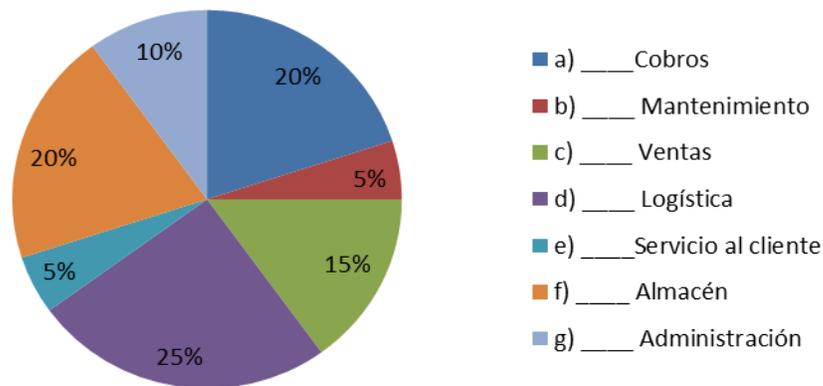
-Sí. El cambio sería parte de la evolución del negocio, y si me gusta lo que veo y analizo posibles resultados, si lo aplicaría...

Estos datos expresados por la dueña de la empresa, nos ayudan a visualizar más la creación, naturaleza, realidad de lo que es Almatil, S.R.L. La Sra. Cordero nos expone sus conceptos sobre todo lo que es la organización y sobre todo, no tenían modelo de negocios, dígase es todo un acierto por parte de los sustentantes emprender el camino a la creación de un modelo de negocios justo para esta organización.

V.4.b.-Análisis de las respuestas obtenidas en las encuestas realizadas a Empleados de Almatil, S.R.L.

Es claro el activo principal de una empresa son sus empleados, y es por ello que es muy importante estar al tanto la opinión de los mismos, debido a esto decidimos aplicar una encuesta a varios de los colaboradores, para saber que piensan sobre la empresa y sobre otros puntos de interés.

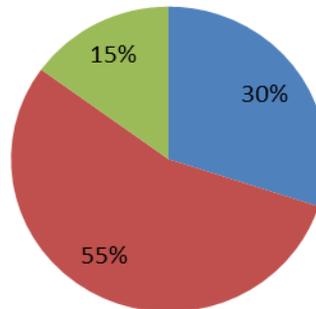
Muestra Empleados Almatil,S.R.L.



Escogimos a 20 empleados de una población de 22, que laboran en distintas áreas de Almatil. La elección de los mismos fue la siguiente: un 20% trabaja en el departamento de cobros, un 5% en el área de mantenimiento, un 15% en el departamento de ventas, la mayoría escogida del área de logística arrojando un 25% de la muestra, del área de servicio al cliente un 5%, un 20% del departamento de almacén y finalmente del área administrativa un 10% de los empleados encuestados.

¿Qué tiempo tiene laborando en la empresa?

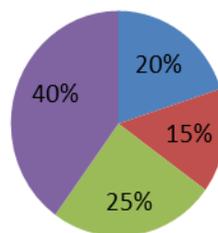
- a) ___ Desde el inicio ■ b) ___ Menor de 10 años ■ c) ___ Menor de 5 años



La muestra de empleados arroja que un 30% son miembros de la empresa desde el inicio de la misma, un 55% tiene menos de 10 años laborando y un 20% está en Almatil, S.R.L., hace menos de 5 años.

¿Por qué trabaja en Almatil, S.R.L?

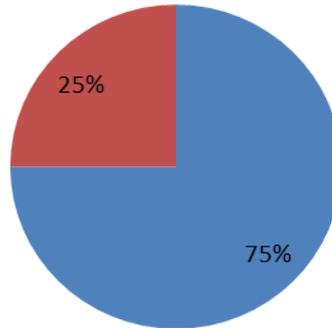
- a) ___ Le gusta lo que hace
■ b) ___ No ha buscado empleo
■ c) ___ La empresa motiva a los empleados
■ d) ___ Se siente identificado con la empresa



Para los 20 empleados encuestados , a un 20% le gusta lo que hacen, un 15% no ha buscado empleo, para un 25% siente que su empresa los motiva y para el 40% se sienten identificados con Almatil, S.R.L.

¿Ha crecido laboralmente junto a la empresa?

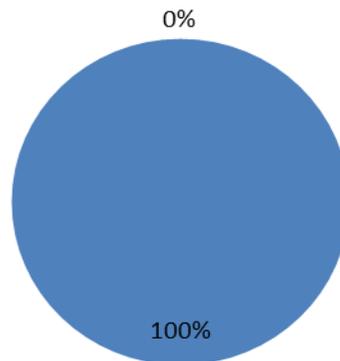
■ a) ___ Si ■ b) ___ No



El 25% de la muestra dice que no ha crecido laboralmente junto a la empresa, a diferencia del 75% que si siente que ha tenido un crecimiento continuamente con Almatil, S.R.L., la empresa es un ente de evolución y crecimiento personal y profesional.

¿Siente que la empresa ha evolucionado?

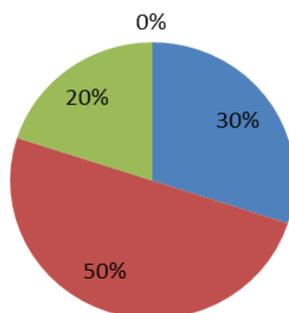
■ a) ___ Si ■ b) ___ No



El 100% de la muestra aseguran que la empresa ha evolucionado, evaluándolo desde su entrada a la misma hasta hoy en día.

¿En qué porcentaje, cree usted que la empresa ha cambiado?

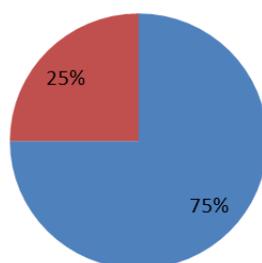
■ a) ___ 100% ■ b) ___ 75% ■ c) ___ 50% ■ d) ___ 25%



Para los empleados encuestados asegura que la empresa ha cambiado, y este porcentaje que le otorgaron a dicha evolución. Un 30% afirmó que la empresa ha cambiado en un 100 por ciento, un 20% dice que la institución cambio en un 75 por ciento, y el 50% de los miembros encuestados afirman que tan solo se ha trasformado en un 50 por ciento.

¿Apoyaría que la empresa realice cambios estructurales?

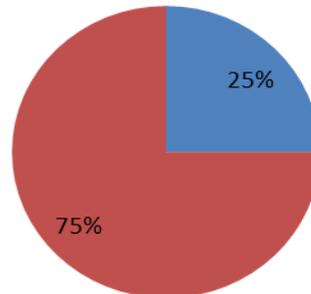
■ a) __ Si ■ b) __ No



Luego de analizar que tanto dicen los empleados que ha cambiado Almatil, S.R.L. con el pasar del tiempo les preguntamos si para ellos serían buenos algunos cambios estructurales y un 25% respondió que no, y el 75% de la muestra estuvieron de acuerdo en que se realicen los mismos. Contamos con un porcentaje mayoritario de apoyo al cambio estructural de Almatil, S.R.L.

¿Cree usted que los cambios le afecten en forma negativa?

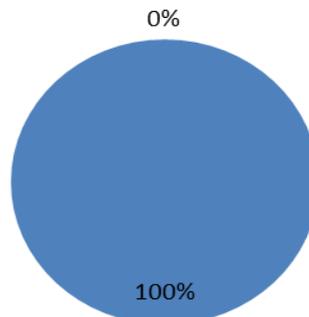
■ a) ___ Si ■ b) ___ No



Dándole seguimiento a la pregunta de que si están de acuerdo o no con algunos cambios, un 25% cree que pueden afectar estos cambios en forma negativa, sin embargo el 75% cree que estos cambios no afectarían. La mayoría de los miembros de la empresa creen en los cambios y no se resisten a ellos.

¿Cree que la empresa puede crecer en un periodo menor de 3 años?

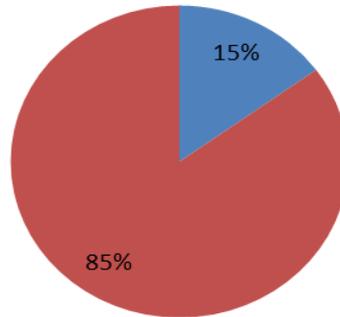
■ a) __ Si ■ b) __ No



Los 20 empleados encuestados creen que la empresa puede crecer en un periodo menor de 3 años para arrojar un 100% de la muestra. Nuestros empleados creen en el desarrollo y evolución de la empresa.

¿Tiene planes de cambiar de empleo?

■ a) ___ Si ■ b) ___ No



El 15% de la muestra tiene pensado cambiar de empleo, el otro 85% no tiene planes de cambiar. Estas respuestas nos dice que tenemos el 85% de la muestra de los empleados son fieles a su lugar de trabajo.

V.4.c.-Análisis de las Respuestas obtenidas en las encuestas realizadas a Clientes de Almatil, S.R.L.

Es de suma importancia conocer la opinión de los clientes de cualquier entidad, por lo que decidimos aplicar una entrevista a un cliente en específico elegido al azar y realizar encuestas a varios clientes de Almatil, S.R.L. para saber que piensan sobre la empresa y sobre otros puntos de interés.

A continuación presentamos la entrevista a uno de los clientes que resulto ser un cliente fiel.

1. ¿Cómo definiría Almatil, S.R.L?

-Mi mejor proveedor.

2. ¿Cómo conoció este negocio?

-El vendedor nos visito.

3. ¿Qué tiempo tiene usted siendo cliente de Almatil, S.R.L.?

-Más de 20 años.

4. ¿Cómo califica usted el servicio de la empresa?

-Excelente, en este tiempo no he tenido ninguna queja sobre el servicio. En ocasiones con algunos productos, pero eso se sale de sus manos.

5. ¿Ha recomendado usted a conocidos para que sean clientes de Almatil, S.R.L?

-Claro.

6. ¿Cuáles serían los aportes conceptuales que le haría a Almatil, S.R.L.?

-Podrían ofrecer la solicitud del pedido más rápida, sin tener que esperar que nos visite su vendedor, y que lo pudiéramos hacer nosotros mismos.

-Podría ser el uso de internet, o el monitoreo constante de los pedidos anteriores para ofertas futuras.

7. ¿Tiene usted una relación más que de negocios con los ejecutivos de la empresa? Justifique

-No. Pero sus dueños nos han visitado en ocasiones para evaluar el servicio de venta y recepción de la mercancía.

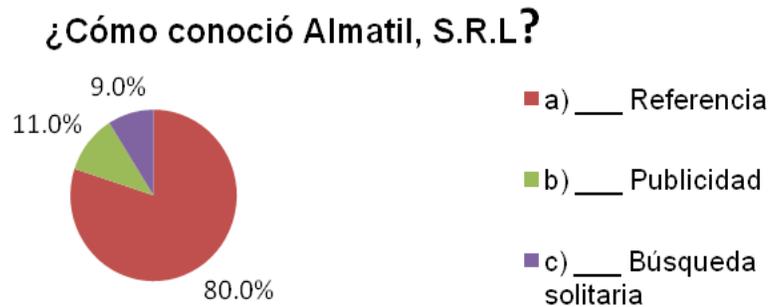
La reacción de este cliente, es algo de suma importancia para este modelo de negocios, debido a que el señor nos concedió una entrevista única, nos aportó al modelo, expuso sus ideas con relación a Almatil, y sobre todo: fue parte de este proceso de creación.

Pasando a una parte mayoritaria de clientes, procedimos a realizar encuestas a más personas, para así medir las opiniones de diversos clientes.

Luego de realizar los cálculos estadísticos, y demostrar que esta era la población selecta para aplicar las encuestas, procedimos a encuestar, y más tarde a tabular los datos recolectados.

Estas encuestas fueron efectuadas a ochenta (80) clientes activos de la cartera de clientes de Almatil, S.R.L., esta cantidad fue dada gracias a la formula general para deducir muestras de poblaciones.

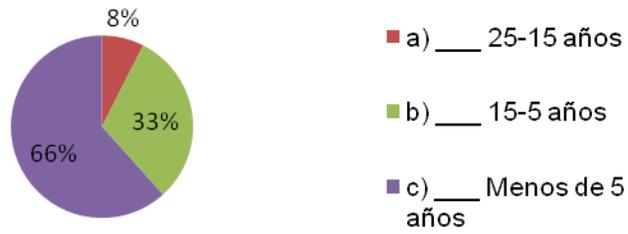
Las informaciones alcanzadas son las siguientes que se muestran a continuación:



La primera pregunta que se realizó a los clientes de Almatil, S.R.L. fue para conocer cómo llegaron a la empresa, y los datos indican que un ochenta por ciento (80%) de los clientes actuales llegaron por referencia, un once por ciento (11%) por publicidad y un nueve por ciento de los clientes llegaron por búsqueda propia.

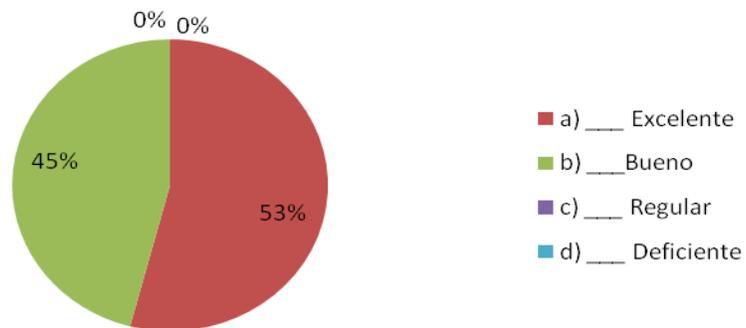
Estos nos dejan visualizado que la empresa, tiene la mejor publicidad que existe que es la de “boca en boca”, que los mismos clientes producen más clientes, algo exitoso para todo tipo de empresa. Es un punto muy a favor de esta entidad comercial.

¿Hace que tiempo es cliente de la empresa?



Almatil, S.R.L., es una empresa con veinte y cinco años en el mercado nacional, lo que implica que exista un listado de clientes por antigüedad. Lo que se refleja en esta pregunta, un sesenta y seis por ciento (66%) de los clientes que hoy en día están activos en la empresa han llegado en menos de cinco años, un treinta y tres por ciento (33%) se ha mantenido en la escala de quince- cinco años, y solo un ocho por ciento (8%) perdura a través de los años como cliente activo de Almatil, S.R.L.

¿Cómo califica el servicio de Almatil, S.R.L.?

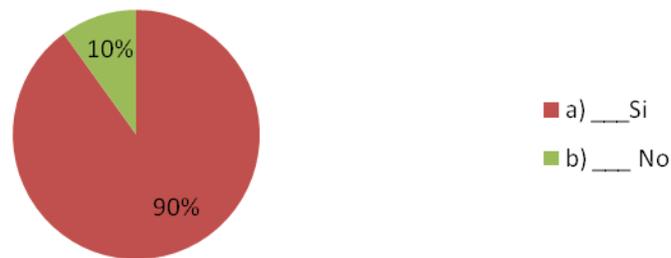


Los clientes de la empresa, expresan su opinión sobre el servicio de Almatil, los resultados presentan que un cincuenta y tres por ciento (53%) de los encuestados dicen

que la organización tiene un servicio excelente, un cuarenta y cinco por ciento (45%) entienden que es un servicio bueno.

Esto significa que Almatil, S.R.L., se caracteriza por ofrecer buen servicio en todos sus procesos, lo cual es una herramienta muy favorable de crecimiento y expansión.

¿Ha recomendado Almatil, S.R.L?



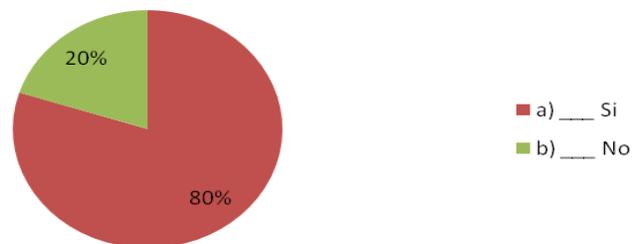
Como se reflejó en la primera pregunta, Almatil S.R.L., tiene la mejor forma de captar clientes, y es la publicidad “boca a boca”, sus clientes actuales incitan a otros clientes potenciales a conocer la empresa y así logran la fidelización todos. Los datos arrojados expresan que un noventa por ciento (90%) de los encuestados han recomendado Almatil, S.R.L, y solo un diez por ciento (10%) aún no han tomado la iniciativa.

¿Si la empresa genera cambios en su personal, dejaría usted de ser cliente de Almatil, S.R.L?



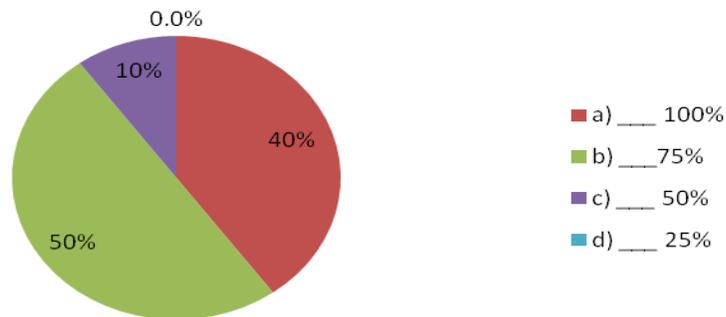
Definitivamente, el servicio que Almatil ofrece es uno de sus elementos de fortalezas y oportunidades. Un sesenta por ciento (60%) de los encuestados opinan que si la empresa realizara cambios en su estructura seguirían siendo clientes siempre y cuando el servicio se mantenga como hoy en día. Un treinta por ciento (30%) estos posibles cambios no les afectaría y solo un diez por ciento (10%) renunciaría totalmente a la empresa.

¿Debe Almatil, S.R.L mantenerse como esta o actualizarse con respecto al mundo de hoy?



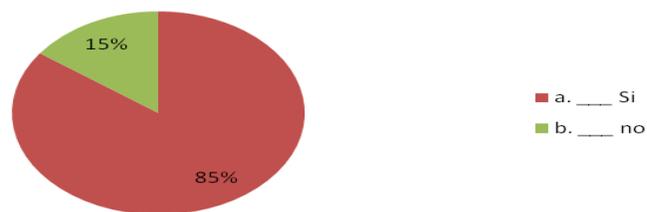
La actualidad es un mundo cambiante, los cambios están por doquier, esto implica que las compañías que quieren mantenerse en la vanguardia deben estar de acorde a las nuevas generaciones que hoy en día se presentan. Es por esto que los clientes están de acuerdo con que Almatil, S.R.L., tiene que actualizarse constantemente, seguir en crecimiento, cambios e innovaciones para fortalecer sus operaciones.

¿En qué grado de fidelidad usted se encuentra con Almatil?



Es importante medir la fidelidad de los clientes de un negocio. Como está aquí expresado un cincuenta por ciento de los encuestados se encuentran en un nivel de setenta y cinco, un cuarenta por ciento(40%) está en el máximo nivel y el diez por ciento (10%) restante de los clientes se encuentran en un grado de cincuenta por ciento en cuanto al compromiso de fidelidad con la empresa Almatil, S.R.L.

¿Le gustaría que Almatil venda productos por internet?



Uno de los cambios que quisimos integrar en esta encuesta es conocer que la comunidad de clientes opinan si Almatil, S.R.L., introdujera un servicio electrónico, es decir si la empresa presentara una página web donde los mismos clientes puedan hacer sus compras y transacciones desde la comodidad de su preferencia a través del internet.

Esta respuesta tuvo resultados increíbles, los clientes encuestados están en un ochenta y cinco por ciento (85%) que Almatil, S.R.L., brinde servicios de comercio electrónico, lo que es un punto favorable para la administración de la empresa, porque esto es una oportunidad de cambios, expansión, productividad y demás.

V.4.d.-Análisis Grupo Focal

El pasado sábado 23 de Marzo del 2013, en un grupo de alrededor de veinte y cinco (25) estudiantes de clases del módulo de Creación de Empresas perteneciente al monográfico periodo Enero-Abril 2013, de la Universidad Apec, a cargo del Profesor Juan Rosales y su asistente Lic. Margarita Abreu, realizaron un proceso de Design Thinking Process, ayudando a los sustentantes de este equipo, ofreciéndoles una lluvia de ideas para el desarrollo del modelo de negocios definitivo para la empresa distribuidora de materiales eléctricos: Almatil, S.R.L.

Las ideas que en aquel salón de clases se aportaron fueron las siguientes:

⇒ **Actividades claves**

Logística de entrega

⇒ **Sociedades claves**

Distribuidora de combustible

⇒ **Segmento de mercado**

Obras del estado

Consumidor final

⇒ **Proposiciones de valor**

Descuento por volumen

Puntualidad de entrega

⇒ **Canales**

Redes sociales

Página web

⇒ **Estructura de costos**

Costos variables

⇒ **Fuente de ingreso**

Publicidad

⇒ **Recursos claves**

Tecnológico

Sin lugar a duda, estas alternativas dieron valor a nuestro modelo final de negocios, han sido plasmadas y añadidas en cada elemento, y así presentaremos nuestro perfil de negocios.

V.5.-Análisis FODA al modelo de negocios a aplicar en Almatil, S.R.L.

El Análisis DAFO, también conocido como Matriz o Análisis DOFA o FODA, es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada. Es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto, y planificar una estrategia de futuro⁴⁹.

⁴⁹ Disponible: http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO

<p>F</p> <p>O</p>	<p>FORTALEZA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modelo innovador. • Fácil adaptación. • Elementos claves identificados con la realidad de la empresa. • Componentes de acuerdo con las necesidades de la empresa. 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nuevo modelo de negocios. • Capacidad de expansión. • El modelo de negocio ampliará la cartera de clientes y unirá mas a los existentes.
<p>D</p> <p>A</p>	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poco tiempo para implementar el Nuevo modelo de negocios. • Falta el apoyo definitivo por la alta gerencia en aceptar cambios definitivos en la empresa. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alejamiento de clientes. • Poco seguimiento a los nuevos cambios.

Luego de concluir con un análisis FODA al modelo de negocios que la empresa asumirá, nos damos cuenta que este perfil de negocios puede ayudar a la organización a cumplir con sus objetivos, porque le brinda unos elementos compuestos de buenas ideas, que regularán a Almatil, S.R.L., produciéndole múltiples beneficios.

V.6.- Diseño del Modelo Definitivo

Antes de llegar a la conclusión de un diseño definitivo del modelo de negocios deseado, hemos pasado por procesos a lo largo de esta creación.

El pre-diseño del modelo de negocios es el que presentamos a continuación:

MODELO DE NEGOCIOS ALMATIL, SRL		
Segmentación de Clientes	Propuesta de Valor	Actividad Clave
Ferreterías	Envío inmediato al contado	Producción
Constructoras	10% Descuento por pronto pago	Inventario/Venta
Consumidor Final	Marcas reconocidas	Logística de recibo y de entrega de materia
		Plataforma/Red
Red de Asociados	Estructura de Costos	Recursos Claves
Suplidores de materiales	Economía de escala	Capital Humano
Suplidores de tecnología	Costos Fijos	Capital Económico
		Tecnología
Canales de Distribución	Flujo de Ingresos	Relación con el Cliente
Fuerzas de Ventas	Ventas Directas	Fisco- Circunstancialmente
		Vía Telefónica
La estrategia	El esquema de Gobierno	Sistema de rendición de cuentas
Buscar asesoría financiera	Priorizar puestos laborales	
Buscar asesoría tecnológica	Designar un solo Líder	Hacer informes semanales de las funciones
Buscar asesoría de marketing		Presentar los costos y ganancias cada dos
Emprendimiento	Motivación	Cultura
Abrir un almacén más grande	Bonos en efectivo al empleado del mes	Designar un encargado del personal
Conforme a la demanda de los productos	Crecimiento laboral	Cultivar valores personales- empresariales
Abrir un almacén en cada región del país	Bonos de vacaciones fuera del país al Mejor empleado	Contribuir con la sociedad dominicana
		Incentivar al trabajo en equipo

V.6.a.- Los Ajustes del Modelo de Negocios

Para garantizar que la mejoría dada se aplique al diseño final del modelo de negocios, los sustentantes hemos hecho una lista de tareas que han surgido luego del contraste de ideas entre: los evaluadores, grupo focal, dueños de la empresa, y conforme a las opiniones de los mismos.

Dicha lista de tareas nos ayudará para llevar el control de los nuevos datos a agregar en la partes de componentes del perfil de negocios, y estos son:

⇒ Componentes confirmados

Los sustentantes nos percatamos de que tenemos la idea bien clara sobre aquello que buscamos obtener con este diseño de modelo de negocios, por eso que nuestras ideas y las opiniones de los demás son muy acertadas, el concepto del negocio está aclarado, por lo que conllevo a confirmar algunos puntos importantes de los componentes que son de utilidad en el perfil que necesitamos crear.

⇒ Componentes que debemos eliminar

Debemos eliminar algunas ideas no específicas, no podemos divagar mucho antes de llegar a la conclusión. Esto nos ayudó a ser sumamente precisos en la búsqueda de los componentes para los elementos seleccionados en nuestro modelo de negocios.

⇒ Componentes que debemos agregar

Nos faltaron algunas cosas que por una u otra razón no estuvieron en el borrón, pero gracias a las evaluaciones de varios allegados hoy si están en nuestro diseño definitivo.

Los sustentantes nos dimos que cuenta que en la parte de “Segmentación de Mercado” podemos agregar otros perfiles de clientes como son “obras del Estado”, algo que no habíamos tomado en consideración y que de una forma u otra generan beneficios.

Una sugerencia para agregar es la parte de los “Costos”, también añadiremos lo que es “costos fijos y variables” porque estarán contemplados en nuestra contabilidad. Por mencionar otra opinión a añadir a nuestro modelo de negocios es: “Relación con el cliente”, como la tecnología ha evolucionado, debemos estar en la vanguardia, crearemos las cuentas de redes sociales como son: Facebook, Twitter, Instagram, para tener una mejor conexión con nuestros clientes.

⇒ Componentes que debemos aumentar

En la parte de crecimiento, debemos ser más abundantes al momento de exponer nuestras “Propuestas de Valor”, como ofreceremos un servicio personalizado, tenemos que ser más persuasores con el cliente y detallarle nuestras ofertas, y estas son: Servicio personalizado, ofertas por volumen de compras, servicio virtual, transporte, calidad, experiencia, entre otros valores que le agregaremos a nuestro modelo de negocios.

Con estos cambios que se han tornado a favor a nuestro perfil de negocios, podemos asegurar la presentación de un perfil de negocio más completo, competitivo y original.

V.7.- Propuesta del modelo definitivo

El diseño propuesto fue impactado por los análisis de valor que se produjeron a favor de una mejoría a nuestro modelo de negocios para Almatil, S.R.L.

Las lluvias de ideas multiplicaron los componentes iniciales de cada elemento en el primer borrón del modelo que hoy presentamos. Los cambios son visibles, los elementos no variaron, pero si sus componentes.

El proceso del Design Thinking Process, nos ayudó de gran manera para crear y conceptualizar este modelo de negocios. Usamos las etapas correspondientes para diseñar este perfil y el resultado es la presentación del mismo.

Un modelo de negocio eficaz, debe velar por el buen funcionamiento de la empresa, tiene que integrar los elementos claves que produzcan un equilibrio y beneficios a la organización.

Almatil, S.R.L., como empresa distribuidora de materiales eléctricos, debe tener un modelo de negocios que exponga claramente la razón de ser de la entidad comercial. El modelo necesita componentes generales y específicos que cumplan con los requisitos de la naturaleza del negocio y sobre todo: componentes innovadores, hoy en día, la innovación es un punto de favor en todo emprendimiento.

Gracias a los evaluadores críticos, que aportaron sus valiosas ideas a este perfil, podemos presentar el diseño final de lo que es el modelo de negocios a aplicar en una empresa de materiales eléctricos: Almatil, S.R.L.

Para la empresa Almatil, S.R.L., hemos constituido un modelo de negocios que sabemos que será de utilidad para la compañía. El perfil de negocios creado por los sustentantes es el siguiente:

MODELO DE NEGOCIOS
ALMATIL, S.R.L

Segmentación de Clientes	Propuesta de Valor	Actividad Clave
Ferreterías Constructoras Consumidor Final Obras del Estado	Puntualidad de entrega Envió inmediato al contado. 10% Descuento por pronto pago. Marcas reconocidas Pedidos vía internet. Descuento por volumen de compras	Producción Inventario/Venta Plataforma/Red Logística de recibo y de entrega
Red de Asociados	Estructura de Costos	Recursos Claves
Suplidores de materiales Suplidores de Combustibles Suplidores de la pagina web (Servidor)	Economía de escala Costos Variables Costos Fijos	Tecnología Capital Humano Espacio Físico Capital Económico
Canales de Distribución	Flujo de Ingresos	Relación con el Cliente
Pagina Web Almacén Fuerzas de Ventas	Ventas Directas Ventas Online Publicidad	Virtual Vía Telefónica Físico
La estrategia	El esquema de Gobierno	Sistema de rendición
Buscar asesoría financiera Buscar asesoría tecnológica Buscar asesoría de marketing	Priorizar puestos laborales Designar un solo Líder	Hacer informes semanales de las funciones realizadas Controlar el flujo de visitantes a la página web Presentar los costos y ganancias cada dos semanas
Emprendimiento	Motivación	Cultura
Abrir un almacén más grande conforme a la demanda Abrir un almacén en cada región del país	Bonos en efectivo al empleado del mes Crecimiento laboral Bonos de vacaciones fuera del país al mejor empleado	Designar un encargado del personal Cultivar-Valores Personales Contribuir con la sociedad dominicana Incentivar al trabajo en equipo

V.8. Estrategias para su Aplicación

Para asegurar el éxito de nuestro modelo de negocios en la empresa estudiada, nos apoyaremos en unas estrategias que denominaremos “Estrategias de aplicación”, dichas herramientas servirán para la inducción del perfil de negocios en Almatil, S.R.L., en el periodo estimado.

Las estrategias que hemos seleccionado son:

V.8.a- Estrategias para la Aplicación del Modelo de Negocios

Para la confianza plena de que nuestro modelo de negocios será implementado por buena vía, hemos listado una serie de estrategias para la aplicación del modelo de negocios en Almatil, S.R.L., dichas estrategias son las siguientes:

Estrategia # 1

Implementar el modelo de negocios antes del segundo trimestre del año en curso.

Objetivos:

- ⇒ Aprovechar el ambiente de entusiasmo que tiene la empresa sobre el nuevo modelo de negocios.

Beneficios:

- ⇒ Implementación inmediata
- ⇒ Respuesta inmediata al modelo de negocios

Estrategia # 2

Capacitar en las áreas a desarrollar a los miembros encargados de cada departamento.

Objetivos:

- ⇒ Con la finalidad de obtener buenos resultados con la aplicación de cada elemento del modelo

Beneficios:

- ⇒ Esto evitaría la salida de estos empleados o el desplazamiento de los mismos. Y también evitaríamos gastos de contratación y le diéramos valor a lo que ya poseemos.

Estrategia # 3

Concientizar a la familia empresaria de que esto no significa que se no sigan innovando o que todo debe cambiar de la noche a la mañana.

Objetivo

- ⇒ Que no se sientan desplazados, que no sientan que lo estaban haciendo totalmente mal, que sientan que el modelo es la guía del camino que deben continuar para el crecimiento de su empresa.

Beneficios

- ⇒ Esto le dará seguridad en cuanto a la aplicación del modelo.

Conclusión

Al concluir esta investigación sobre los modelos de negocios y su aplicación en el caso Almatil, S.R.L., notamos lo importante que resulta aplicarlo en cualquier empresa que quiera evolucionar conforme al tiempo y las necesidades. Sin dudas, el conocer lo que es un modelo de negocio, que elementos lo conforman y como aplicarlo mediante el Design Thinking Process, nos guió en el análisis de Almatil, S.R.L., y que elementos serian aplicables. Sin embargo, al tratarse de una empresa familiar incluimos elementos vitales en el modelo de negocios para el desarrollo de empresas familiares. Estos componentes personalizaron el modelo de una forma muy dinámica, haciéndolo un modelo único para la organización.

Para desarrollar el modelo de empresas familiares, antes nos enfocamos en investigar de que se trataba cada una de las palabras que conforman nuestro tema, es por esto que a lo largo de la evolución del trabajo presentado, se repiten muchos de los conceptos porque fueron desarrollados en diferentes enfoques; un ejemplo de esto nos sucedió al definir los modelos y sus tipos, para una propia definición y el análisis de cada elemento buscamos diferentes opiniones con varios autores.

Además de la integración de cada concepto, nos enfocamos en como procederíamos a la aplicación de este modelo, es ahí donde entro a actuar el DTP. Sin darnos cuenta desde el inicio lo aplicamos, pues tuvimos una idea y definimos un problema para desarrollar nuestra monografía. Pero, al llegar al capítulo del Design Thinking encontramos etapas que fueron de vital importancia para el desarrollo del modelo de negocios familiar para Almatil, S.R.L.

En el transcurso de esta investigación comprendimos cómo podemos desarrollar nuestras ideas si trabajamos verdaderamente en equipo y olvidándonos de que podemos fallar. Unimos tres ideas diferentes, fusionadas en una sola para desarrollar esta monografía. Aprendimos a coordinar nuestras ideas, a analizar los elementos favorables para una empresa, pero sobre todo aprendimos a concretizar nuestras ideas sin miedo.

Recomendaciones

Luego de concluida la presente investigación, y el análisis realizado sobre la misma a la empresa Almatil, S.R.L., sobre el desarrollo del modelo de negocios, están sentadas las bases para realizar las siguientes recomendaciones:

- ⇒ Recomendamos a la empresa Almatil, S.R.L., que sea constante en la evaluación periódica del modelo de negocios. Como resultado de esto tendrán buenas respuestas en cuanto a los beneficios económicos de la empresa, pues, podrán ver que hace falta o que esta demás en el modelo.
- ⇒ Del mismo modo recomendamos a los propietarios de la empresa, que no se estanquen en lo que a cada uno les toca como responsabilidad, que se involucren como empleados-dueños, para que siempre reconozcan que realmente hay que mejorar y que cosas no deben cambiarse.
- ⇒ Igualmente recomendamos despertar el interés de la universidad en que a sus estudiantes les eduquen con respecto al área de modelo de negocios, que aunque no es muy usada en nuestro país; creemos que esta en su mejor momento y que muchas empresas estarían interesadas en su aplicación.

En general debemos promover el desarrollo de los modelos de negocios, y sobre todo la aplicación en las empresas familiares, porque nuestra sociedad está conformada en más de un 70% de este tipo de empresas. Nos corresponde a nosotros los nuevos profesionales desarrollar modelos de negocios personalizados a cada necesidad empresarial.

Fuentes de Informacion

Fuentes Primarias:

⇒ Entrevista a la Sra. Francisca Cordero. Presidenta de Almatil, S.R.L.
(Realizada: 2013, Enero 21, 10:30am)

⇒ Encuestas a varios empleados de Almatil, S.R.L.
(Realizada: 2013, Enero 22, 2:30pm)

⇒ Encuestas a varios clientes del Almatil, S.R.L.
(Realizada: 2013, Enero 22, 2:30pm)

Fuentes secundarias:

Libros:

- ⇒ Alcaraz, R. (2006). Emprendedor de Éxito. Mc Graw Hill.
- ⇒ Osterwalder, A. & Yves, P. (2011). Generación de Modelos De Negocios, Barcelona.
- ⇒ Sapag, N. (2007). Proyectos de Inversión. México: Pearson Educación
- ⇒ Trevinyo, N. (2010). Empresas Familiares, visión latinoamericana. Pearson 1era. Ed.
- ⇒ Varela, R. V. (2001). Innovacion Empresarial. Bogota: Pearson Educacion.

Artículos:

- ⇒ Palacios, P. M. (2011). Modelos de Negocios: Propuesta de un marco conceptual para centros de productividad. ISSN-e 0120-3754, Vol.39, No.53
- ⇒ Gonzalo, P. (2004). Las Empresas Familiares y el Modelo de Negocios <http://degerencia.com/gperez>.
- ⇒ Marcelo, L. (2009). Design Thinking: La innovación mirando con nuevos ojos. <http://marcelolasagna.bligoo.com>

Material de Monografía:

- ↗ The Design Thinking Process Y Los Modelos De Negocios (Material de monografía sugerida por Rosales)

Medios electrónicos

-  Definición de modelo - Qué es, Significado y Concepto <http://definicion.de/modelo/#ixzz2MCfA5d5e>
(Consultado: 2013, Febrero 21, 4:50pm)
-  <http://gehyd.net/wp-content/uploads/2011/10/adurizbravo-en-galagovsky-2011.pdf>,
(Consultado: 2013, Marzo 5, 4.48pm)
-  http://biologiaygeologia.org/unidadbio/a_ctma/u0_medio/u0_t1medio/el_concepto_de_modelo.html, (Consultado: 2013, Marzo 5, 4:24pm)
-  http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto_modelo.html,
(Consultado: 2013, Marzo 5, 4:38pm)
-  <http://www.fao.org/docrep/W7452S/w7452s01.htm>
(Consultado: 2013, Marzo 5, 4:40pm)
-  <http://www.definicionabc.com/general/modelo.php#ixzz2MIZltcEP>
(Consultado: 2013, Marzo 5, 4:41 pm)
-  Definición de negocio - Qué es, Significado y Concepto <http://definicion.de/negocio/#ixzz2MCge5rUM>
(Consultado: 2013, Febrero 21, 6:10pm)
-  <http://www.buenastareas.com/ensayos/Etimologia-De-Negocio/5040638.html>
(Consultado: 2013, Marzo 5, 5:00 pm)

 Concepto de negocio - Definición en DeConceptos.com <http://deconceptos.com/ciencias-sociales/negocio#ixzz2Mlk3pfTV>

(Consultado: 2013, Marzo 5, 5:55pm)

 Fuente Adaptada: Palacios Preciado Mariana, Duque Oliva Edison Jair, (2011), Administración & Desarrollo, ISSN-e 0120-3754, Vol. 39, N°. 53 , págs. 23-34

(Consultado: 2013, Marzo 5, 5:30pm)

 <http://miedoalmiedo.com3.tv/definicion-de-modelo-de-negocio-qu-es-significado-y-concepto/>

(Consultado: 2013, Marzo 5, 5:40pm)

 Fuente Grafico:<http://iesde.blogspot.com/2012/11/el-modelo-canvas-de-alexander.html>

(Consultado: 2013, Marzo 4, 12:00 pm)

 http://www.degerencia.com/articulo/las_empresas_familiares_y_el_modelo_de_negocio

(Consultado: 2013, Marzo 7, 7:45pm)

 <http://www.blogdominicano.com/economia/2010/03/empresas-familiares-y-sus-retos-ante-la-crisis-global/>

(Consultado: 2013, Marzo 7, 8:30pm)

 <http://definicion.de/disenos/#ixzz2Mt1IqLF0>.

(Consultado: 2013, Marzo 7, 4:07pm)

 <http://www.profesorenlinea.cl/artes/Diseno.htm>.

(Consultado: 2013, Marzo 7, 4:39pm)

-  <http://www.tusuperacionpersonal.com/que-es-el-pensamiento.html>,
(Consultado: 2013, Marzo 7, 3:50pm)
-  <http://definicion.de/proceso/#ixzz2MsxkOzgk>
(Consultado: 2013, Marzo 7, 3:50pm)
-  <http://es.wikipedia.org/wiki/Proceso>.
(Consultado: 2013, Marzo 7, 3:55pm)
-  http://www.gestionempresarial.info/VerItemProducto.asp?Id_Prod_Serv=28&Id_Sec=8.
(Consultado: 2013, Marzo 7, 3:57pm)
-  <http://deconceptos.com/general/proceso#ixzz2Mt0aTDFX>.
(Consultado: 2013, Marzo 7, 4:05pm)
-  <http://marcelolasagna.bligoo.com/content/view/403074/Design-Thinking-la-Innovacion-mirando-con-nuevos-ojos.html>.
(Consultado: 2013, Marzo 7, 4:42pm)
-  https://intranet.ebc.edu.mx/contenido/faculty/archivos/sepa_como_pensamientodi_seno_221111.pdf.
(Consultado: 2013, Marzo 7, 5:14pm)
-  <http://cdesign.cl/index.php/blog/49-design-thinking-la-nueva-tendencia-en-la-innovacion-de-los-negocios>
(Consultado: 2013, Marzo 8, 4:32pm)
-  <http://cdesign.cl/index.php/blog/49-design-thinking-la-nueva-tendencia-en-la-innovacion-de-los-negocios>,
(Consultado: 2013, Marzo 8, 5:15pm)

 http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_Gantt
(Consultado: 2013, Marzo 22, 3:13pm)

 <http://definicion.de/aplicacion/#ixzz2OaGjY7Dv>.
(Consultado: 2013, Marzo 26, 10:45am)

 <http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis>. Fecha 26/03/2013. Hora 10:50am.
(Consultado: 2013, Marzo 26, 10:50am)

 <http://www.buenastareas.com/ensayos/Que-Es-Evaluacion/4584044.html>
(Consultado: 2013, Marzo 26, 11:20am)

 http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO
(Consultado: 2013, Marzo 26, 3:10pm)

ANEXOS



DECANATO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

Título:

Modelo de Desarrollo para Empresas Familiares:

Caso Almatil, S.R.L., República Dominicana Año 2013.

Sustentantes:

✉ José Veloz	2004-1939
✉ Francis Bidó	2007-1554
✉ Janette Ortega	2008-1283

Asesor:

Ing. Juan Rosales

Anteproyecto de Monografía para optar por el título de

Licenciado en Administración de Empresas.

Santo Domingo, D.N.

2013

**MODELO DE DESARROLLO PARA EMPRESAS
FAMILIARES: CASO ALMATIL, S.R.L., REPÚBLICA
DOMINICANA AÑO 2013.**

Índice

Planteamiento del Problema	5
Objetivos.....	7
Objetivo General.....	7
Objetivos Específicos.....	7
Justificación	8
Teórica	8
Metodológica	8
Práctica.....	8
Tipos de Investigación9	
Estudio de Casos.....	9
Marcos de Referencia	9
Marco Teórico.....	9
Antecedentes Almatil, S.R.L	11
Marco Espacial	12
Marco Conceptual.....	12
Marco Temporal	14
Métodos –Procedimientos y Técnicas.....	15
Método Analítico	15
Método Comparativo	15

Método Deductivo	15
Procedimientos y técnicas.....	15
Documental.....	16
Entrevistas.....	16
Investigación Bibliográfica.....	16
Investigación en Internet.....	16
Design Thinking Process	17
Tabla de Contenido.....	18
Fuentes de Información.....	19
Primarias	19
Secundarias	19
Terciarias	19

Planteamiento del Problema

Con el pasar del tiempo y como en muchos aspectos en la vida, las empresas y las industrias dedicadas al comercio evolucionan. Las entidades pasan por diversas etapas, algunas alcanzando el éxito, otras por el contrario encuentran el fin de sus operaciones. Las organizaciones familiares son producto de la evolución del mercado comercial, obtenida gracias a la búsqueda individual de cada familia en obtener su libertad económica.

Estas empresas se desarrollan en una forma cerrada que no aceptan aportes, ni ideas de un tercero, evitando la evolución continua hacia los ambientes comerciales nacionales e internacionales. Esto a su vez, acarrea problemas al sector comercial, ya que en ocasiones dichos tipos de organizaciones centran sus actividades en el nepotismo, y no rompen barreras que les permitan trascender en el mercado.

Es factible que la familia se involucre y conozca del negocio por ser parte de la herencia de cada generación. Sin embargo, es aquí cuando surgen las diferencias personales y la falta de profesionalidad. Uno de los grandes debates entre estos tipos de empresas, radica en el equilibrio deseado entre: familiares y negocios, produciendo conflictos entre ambos grupos, ocasionando un desacuerdo y posteriormente un alejamiento de las partes afectadas.

Hoy en día, las empresas familiares en la República Dominicana presentan variables entorno a su desarrollo y competitividad, produciendo un rechazo a la aceptación del cambio global. Las entidades que solo admiten en sus operaciones a familiares como

empleados, no disfrutaban de una mentalidad abierta y dispuesta a los cambios organizacionales, produciendo esto un perpetuo estado de desnivelación profesional.

Almatil, S.R.L es una empresa familiar de origen Dominicano, dedicada a la comercialización de materiales eléctricos en general, que busca expandir sus horizontes en el mercado nacional y extranjero. La señalada entidad presenta diferencias en los ámbitos: organizacionales y profesionales, debido a que sus principales colaboradores son familiares y la alta directiva no permite romper con este esquema, ni extender sus fuentes de trabajo a un público más competitivo.

Con el desarrollo de esta investigación, buscamos demostrar un enfoque más factible para Almatil, S.R.L, que ayude a un mejor desenvolvimiento de sus operaciones comerciales, generando múltiples beneficios, y de ese mismo modo que contribuya con la responsabilidad social que es servir como fuente de empleo a los habitantes dominicanos.

Objetivos

Objetivo General

Elaborar un modelo de desarrollo para empresas familiares: Caso Almatil, S.R.L.

Objetivos Específicos

- ⇒ Identificar las causas que produzcan estancamiento organizacional en las empresas familiares.
- ⇒ Identificar los factores y elementos que generen crecimiento en las empresas familiares.
- ⇒ Analizar la evolución del desarrollo para empresas familiares dominicanas.
- ⇒ Elaborar un análisis situacional de la empresa Almatil, S.R.L.
- ⇒ Seleccionar las estrategias claves de un modelo de desarrollo para empresas familiares: Caso Almatil, S.R.L.
- ⇒ Aplicación de las estrategias seleccionadas para el modelo de la empresa Caso Almatil, S.R.L.

Justificación

La investigación que se plantea, tiene por objeto vital presentar los principales problemas y las posibles soluciones para el desarrollo de las empresas familiares, trabajando con el caso específico de la empresa Almatil, S.R.L.

a.-Teórica

Desde este punto de partida se justifica debido a que presentaremos el desarrollo general de las organizaciones familiares en la República Dominicana, formando estas instituciones partes claves de este país. En cuanto a la proyección comercial, la investigación es importante, porque tocaremos un tema poco tratado pero común, siendo esta la oportunidad para que las manos de quienes toquen este trabajo conozcan la realidad de las empresas familiares en la República Dominicana.

b.- Metodológica

Así mismo, desde el punto de vista metodológico, se justifica porque la investigación brinda la oportunidad de investigar un tema del que pocas veces se habla, pero en el que existe mucho material para desarrollar, y llegar a tener un concepto más acabado de la realidad de las empresas familiares en nuestro país. Siendo así que existen bibliografías dedicadas a este tema y algunos enfoques que trataremos en forma muy detallada para el buen entendimiento y desglose del tema.

c.- Práctica

Desde el punto de vista práctico, justificamos este trabajo, porque la calidad del mismo será una fuente de referencia sobre este tema en particular, tanto para el consumo universitario como para cualquier interesado. Nos enfocaremos en un caso real que es la empresa Almatil, S.R.L y partiendo de este ejemplo profundizaremos en todo el contexto del tema.

Tipos de Investigación

Estudio de Casos

Al ser un tema poco usado para trabajos de investigación, pero muy conocido en la sociedad Dominicana, entendemos que el estudio de caso nos llevara a observar más a fondo los datos que recolectemos sobre el tema de la monografía. Al seleccionar este tipo de investigación daremos cabida a un extenso trabajo investigativo, donde compararemos informaciones a través de la historia de las empresas familiares, especialmente en Almatil, S.R.L.

Marcos de Referencia

Los diversos marcos que presentaremos son los siguientes:

a) Marco Teórico

A pesar de que este tema no es muy común en trabajos de grado e investigaciones, encontramos un sin número de bibliografías, que redactan de todo acerca de las empresas familiares, sus problemas, su desarrollo, el por qué de sus éxitos, y fracasos. Fue difícil elegir solo un libro de base para el desarrollo de nuestro marco de referencia, es por esto que citamos cada uno de las informaciones importantes, haciendo al mismo tiempo un resumen de cada dato encontrado en la investigación previa al desarrollo de la siguiente monografía.

Empecemos con aclarar que es un modelo de negocios. Un modelo de negocio describe y resume la manera de aumentar el valor en un negocio. De manera más compendia,

conduce a los directivos a conceptualizar las distintas actividades que una organización inicia con la finalidad de añadir valor para los clientes y accionistas⁵⁰.

La idea de empresas familiares no es de nuestros tiempos, es fácil de asegurar que las primeras organizaciones del mundo pertenecen a este tipo de organización, y si nos posicionamos a nuestros días, según la Revista Debates IESA, aseguran que Entre el 65 y el 90 por ciento de las empresas del mundo son familiares. En un extremo está la de empresas pequeñas en los más variados sectores. En el otro, se encuentran gigantes⁵¹. No muy lejos de esta realidad en la República Dominicana en agosto del 2012 el Señor Marcos Troncoso comentó para un el periódico digital Acento, lo siguiente: “Las empresas son como seres humanos: nacen, crecen, se desarrollan y mueren. En el mundo más del 80% de las empresas son familiares. En el país no hay estadísticas firmes, pero las empresas familiares podrían sobrepasar el 90 por ciento”⁵².

Continuando con la realidad de este tipo de organización en la República Dominicana, en el 2010 la presidenta de la Cámara de Comercio y Producción de Santo domingo, Maribel Gasso, aseguro que al año 2010 las pequeñas empresas del país representan el 96% del sector empresarial, y aportan el 27% del producto interno bruto y que además generan el 32.6% de los nuevos empleos⁵³. Siendo este último párrafo de nuestro marco referencial un motivo más para la investigación y desarrollo de esta monografía.

⁵⁰Benoît, Demil., Lecocq, Xavier., (2009). Evolución de modelos de negocio: Hacia una visión de la estrategia en términos de coherencia dinámica. *Universia Business Review*, 86-107.

⁵¹ Pardo, Alesia Rodríguez., Felce, Leopoldo Martínez., (2006). Las múltiples caras de las empresas familiares. *Debates IESA*; abr-jun2006, Vol. 11, 35-37. Base de datos: Fuente académica.

⁵² Rosario, F. (Agosto 22, 2012). Sube a la red un comentario de Marcos Troncoso. *Retos presentes y futuros de la sociedad Dominicana*. Disponible: <http://www.acento.com.do/index.php/news/20525/56/Retos-presentes-y-futuros-de-la-sociedad-dominicana.html>. Enero 2013.

⁵³Gasso, M. (Marzo 24,2010). *Empresas Familiares*. Disponible:<http://www.hoy.com.do/economia/2010/3/24/319025/print>. Enero 2013.

Antecedentes Almatil, S.R.L

Los inicios se remontan a la década de los años 90 en San Pedro de Macorís, RD. , pues del resultado del trabajo como Ingeniero Electrónico del señor Dagoberto Bidó (Propietario de Almatil, S.R.L.) por dos años de manera independiente, decide emplearse como vendedor de la Zona Norte del país, en la empresa llamada Electricidad Comercial, C. Por A., allí permaneció por tan solo tres meses.

En un momento de desesperación por el bienestar de su familia, decide junto a su esposa emprender en un negocio, este consistía en la venta de alambres de electricidad. El proyecto operaba de la siguiente manera: El Señor Dagoberto se trasladaba a la ciudad de Santo Domingo y compraba materiales eléctricos al contado. Luego se dirigía a las diferentes ciudades y vendía dichos materiales, mientras que la señora Francisca Cordero (Su esposa y Propietaria de Almatil, S.R.L.) llamaba a los clientes para preguntarles que el servicio ofrecido por Dagoberto, ya que el vendedor les entregaba los materiales con la mayor rapidez posible. Años más tarde el negocio fue creciendo, y se vieron en la necesidad de buscar un local para almacenar la mercancía y así hasta el día de hoy la empresa ha ido evolucionando, pero ya al cabo de sus casi veinte y cinco (25) años en el mercado no ha recibido los cambios merecidos con el pasar del tiempo⁵⁴.

⁵⁴ Entrevista a la Sra. Francisca Cordero. Presidenta de Almatil, S.R.L. Enero 2013.

Marco Espacial

El siguiente modelo de empresas familiares, estará desarrollándose en la Zona Oeste de la ciudad de Santo Domingo, República Dominicana. Enfocándose básicamente en el caso de la empresa familiar Almatil, S.R.L, localizada en la misma área señalada.

Marco Conceptual

- ⇒ **Empresa:** Es una unidad económica y social, compuesta por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene como fin obtener utilidades a través de su participación en el mercado.
- ⇒ **Familia:** Es un grupo de personas unidos por algún vínculo de parentesco, también se puede definir como el elemento fundamental de la sociedad.
- ⇒ **Modelo:** Es un punto de referencia, o ejemplo que seguimos para imitar algo o a alguien. Tomamos como modelo a ese algo que consideramos correcto para reproducir o emular.
- ⇒ **Desarrollo:** Podemos definirlo como un crecimiento o progreso ya sea económico, social o cultural. También consideramos que este desarrollo es un proceso transformador de algo o alguien.
- ⇒ **Comercio:** Se refiere a la transacción que se lleva a cabo con el objetivo de comprar y/o vender productos o mercancías. Esta transacción implica cambiar una cosa, generalmente dinero.

- ⇒ **Negocios Familiares:** Se conocen como negocios familiares aquellos emprendimientos manejados por el grupo familiar. Constituyen, según estudios realizados, entre un 80 y un 90 % del total de los negocios de un país⁵⁵.
- ⇒ **Modelo de Negocios:** Un modelo de negocio es un delicado proceso de ajuste, basado en la construcción de recursos estratégicos que permiten generar más ofertas e ingresos⁵⁶.
- ⇒ **Almatil, S.R.L.:** Es una empresa familiar dominicana, dedicada a la importación y distribución de materiales eléctricos al sector ferretero y constructor de la República Dominicana. Almatil, S.R.L., es una compañía con una sólida base moral, fundamentada en la búsqueda del mejoramiento continuo de sus procesos, de la excelencia, la eficiencia y calidad en sus productos, es su principal objetivo⁵⁷.
- ⇒ **Comercio Internacional:** Una transacción entre dos o más países o que ha trascendido las fronteras de una nación.
- ⇒ **Sector Comercial:** El sector comercial representa la principal fuente de empleos en la economía local. El sector se ha diversificado y ha adquirido nuevas tendencias para lograr un desarrollo económico, integrado y acelerado; capaz de propiciar un aumento en el número de empleos creados. Este sector da prioridad al desarrollo de una nueva visión donde se amplían los incentivos a los pequeños

⁵⁵ La Empresa Familiar. Disponible:
<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/inicioempresa/empresafamiliar.html>

⁵⁶ Benoît, Demil., Lecocq, Xavier., (2009). Evolución de modelos de negocio: Hacia una visión de la estrategia en términos de coherencia dinámica. *Universia Business Review*, 88.

⁵⁷ Entrevista al Sr. Dagoberto Bidó. Gerente General. Almatil, S.R.L. Enero 2013.

y medianos empresarios con facilidades y recursos para fomentar la labor de servicios.⁵⁸

⇒ **Design Thinking Process:** Es el proceso para la resolución práctica y creativa de los problemas o cuestiones que buscan un futuro con un mejor resultado. Es la capacidad esencial de combinar la empatía, la creatividad y la racionalidad para satisfacer las necesidades del usuario y el éxito de la unidad empresarial.⁵⁹

Marco Temporal

El periodo de la mejora del Modelo de Desarrollo de la empresa familiar Almatil, S.R.L. será a partir del 2010 hasta el año 2012.

⁵⁸Definición de sector comercial.

Disponible:<http://www.presupuesto.gobierno.pr/PresupuestosAnteriores/Af2000/SECTOR/DESECOCO1.htm>. Enero 2013.

⁵⁹Definición de DesignThinking. Disponible: <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/1332086/EI-Design-Thinking-y-la-Innovacion.html>. Enero 2013.

Métodos –Procedimientos y Técnicas

Tomando en cuenta que los métodos de investigación constituyen el pilar de un proyecto de investigación, consideramos necesario utilizar varios métodos en nuestro proyecto, como son: método analítico, comparativo y deductivo.

a.- Método Analítico

Este método permitirá extraer los distintos elementos que intervienen en el desarrollo de las empresas familiares, detallando cada uno de los aspectos principales y así lograr analizar, estudiar y adquirir el conocimiento necesario para el desarrollo del tema.

b.- Método Comparativo

Está basado en el análisis por medio de comparaciones de diferentes casos relacionados a nuestro proyecto de investigación, de manera que se puedan identificar cuales aspectos pueden ser aplicados según los resultados obtenidos en su anterior implementación.

c.- Método Deductivo

Este método se aplicará en el proyecto de investigación a medida que se conozcan elementos y factores del desarrollo de las empresas familiares, reconociendo los aspectos en específico que serán efectuados en la empresa seleccionada en nuestro caso de estudio.

Procedimientos y Técnicas

En relación a las técnicas de investigación a utilizar en el desarrollo de nuestro proyecto, podemos mencionar las siguientes:

a.- Documental

A medida que se analicen los diferentes datos obtenidos de la empresa a estudiar, y junto a las fuentes de informaciones destinadas para esta investigación, tales como: libros, revistas, base de datos, publicaciones, bibliografías y demás, se podrá obtener una visión más generalizada del tema a desarrollar.

b. -Entrevistas

Esta técnica se utilizará como medio de recolección de datos en relación a la información relevante de los análisis de importancia que expondremos más adelante. Entrevistaremos a los directivos de la empresa Almatil, S.R.L, y los resultados arrojados serán de mucha ayuda a nuestra investigación.

c.- Investigación Bibliográfica

Afortunadamente y gracias a la Universidad APEC, contamos con una plataforma virtual actualizada, la cual es de gran apoyo para todo proceso de recolección de bibliografías. Por tal razón, desplegaremos una búsqueda de todos los textos concernientes a nuestro título de monografía para extraer las informaciones más esenciales y así enunciarlas en el desarrollo de este trabajo.

d.- Investigación en Internet

Hoy en día la tecnología ha evolucionado a tal magnitud que ha modificado nuestra civilización, configurando nuevas formas de ser y estar en el mundo, y es que contamos con el útil uso de la internet, ya que es una de las principales herramientas de investigación que enriquece la información, puesto que cuenta con abundante información disponible en su sistema mundial. Por medio de los buscadores online que

tenemos a nuestra disposición, recopilaremos toda la información posible respecto a nuestro tema, y así detallar mejor los datos que vamos a redactar más adelante.

e.- Design Thinking Process

Esta metodología enfoca desde un punto de vista más crítico, personal y creativo, el desarrollo del tema que vaya a plantearse, por lo que usaremos el design thinking process para enfrentar el título a desarrollar de una vía más didáctica y desglosarlo de una forma menos compleja.

Tabla de Contenido

- ⇒ **Portada**
- ⇒ **Índice**
- ⇒ **Resumen**
- ⇒ **Agradecimientos**
- ⇒ **Dedicatorias**
- ⇒ **Introducción**

- ⇒ **Capítulo I.-Marco Conceptual**
 - 1.1 Modelo de negocios
 - 1.2 Objetivos
 - 1.3 Tipos
 - 1.4 Características
 - 1.5 Elementos
 - 1.6 Ventajas

- ⇒ **Capítulo II.-Selección del tipo de modelo de Negocios**
 - 2.1 Alternativas
 - 2.2 Selección
 - 2.3 Justificación

- ⇒ **Capítulo III.-Desarrollo de Empresa Familiares**
 - 3.1 Empresa Familiares
 - 3.2 Crecimiento y Evolución
 - 3.3 Factores y Elementos del Desarrollo de las Empresas Familiares
 - 3.4 Estrategias Posibles
 - 3.5 Modelos de Negocios Aplicados con Éxito
 - 3.6 Empresas Familiares en República Dominicana

- ⇒ **Capítulo IV.- Caso: Almatil, S.R.L.**
 - 4.1 Antecedentes
 - 4.2 Evolución y Resultados
 - 4.3 Diagnóstico de Factores y Causas
 - 4.4 Aplicación de Modelo de Negocio para el Análisis
 - 4.5 Evaluación del Modelo

- ⇒ **Capitulo V.- Modelo y Plan**
 - 5.1 Diseño del Modelo Definitivo
 - 5.2 Estrategias para su Aplicación

- ⇒ **Conclusiones**
- ⇒ **Recomendaciones**
- ⇒ **Bibliografías**
- ⇒ **Anexos**

Fuentes de Información

a.- Primarias

- ⇒ La observación del manejo de la empresa Almatil, S.R.L.
- ⇒ Entrevistas a sus directivos y empleados.

b.- Secundarias

- ⇒ Alcaraz, R. (2006). Emprendedor de éxito. McGraw Hill.
- ⇒ All, K. (2012). Empresarismo. Mc Graw Hill.
- ⇒ Anzola, S. (2005). De la idea a tu empresa. McGraw Hill.
- ⇒ Freire, A., Aguilar. (2008). Pasión por Emprender.
- ⇒ Rubio Cordoves, M. (Marzo 2006). Nuevo Diccionario esencial de la lengua española. Santillana. 6ta Reimpresión. España.
- ⇒ Varios Autores. (2007). Liderazgo Emprendedor: Como ser emprendedor y no morir en el intento.

c. -Terciarias

- ⇒ Benoît, Demil., Lecocq, Xavier., (2009). Evolución de modelos de negocio: Hacia una visión de la estrategia en términos de coherencia dinámica. Universia Business Review, 86-107.
- ⇒ Bustillo, J. A. (Abr-Jun 2006). Encuentro de dos Mundos. Debates IESA, Vol. 16, P22-26.
- ⇒ Colon, S. L. (Julio 2008). Aprende a Liderar tu Empresa. Entrepreneur México, Vol. 16, P84-88.

- ⇒ Hernández, G. (Julio 2008). Como Profesionalizar tu Empresa Familiar. Entrepreneur México, Vol. 16, P78-80.
- ⇒ La Empresa Familiar: Problemas y Soluciones.
Disponible: www.google.com
<http://cedef.itam.mx/PDF/Laempresafamilliarproblemasysoluciones.pdf>
- ⇒ Ogliastri, E. (Abr-Jun 2011). La Sucesión en la Empresa Familiar. Debates IESA, Vol. 16, P11.
- ⇒ Pardo, A. R., Felce, L. M. (Abr-Jun 2006). Las Múltiples Caras de las Empresas Familiares. Debates IESA, Vol. 11, P35-37.
- ⇒ Roura, I. M. (Julio 2008). Empresa y Familia ¿Amigos o Enemigos? Entrepreneur México, Vol. 16, P50-53.
- ⇒ Roura, I. M., Reyes, V. O. (Julio 2009). Fortalece tu empresa. Entrepreneur México, Vol. 16, P56-59.
- ⇒ Sánchez, M. (Julio 2008). 10 Errores + 10 Soluciones. Entrepreneur México, Vol. 16, P68-74.

Foto Aprobación: Anteproyecto por el Departamento de Monográfico, UNAPEC.

UNIVERSIDAD APEC
UNAPEC

CURSO DE MONOGRAFICO DE EVALUACION FINAL
EVALUACION DE LAS PROPUESTAS
ENERO ABRIL 2013

TITULO : MODELO DE DESARROLLO PARA EMPRESAS FAMILIARES: CASO ALMATIL, S.R.L.
REPUBLICA DOMINICANA AÑO 2013.

MODULO : CREACION DE EMPRESAS

PROFESOR (A) : LIC. JUAN ENRIQUE ROSALES

AUTOR : JOSE VELOZ | FRANCIS BIDO
JANETTE ORTEGA

MATRICULA : 20041939 | 20071554 | 200801283 | AREA : ADMINISTRACION

APROBADO : A/no los 26 16/02 APROBADO CON MODIFICACION : _____

RECHAZADO : _____ FIRMA : _____

FECHA DE ENTREGA DEL TRABAJO AL PROFESOR : _____

FECHA DE ENTREGA DEL TRABAJO AL COORDINADOR EJECUTIVO : _____

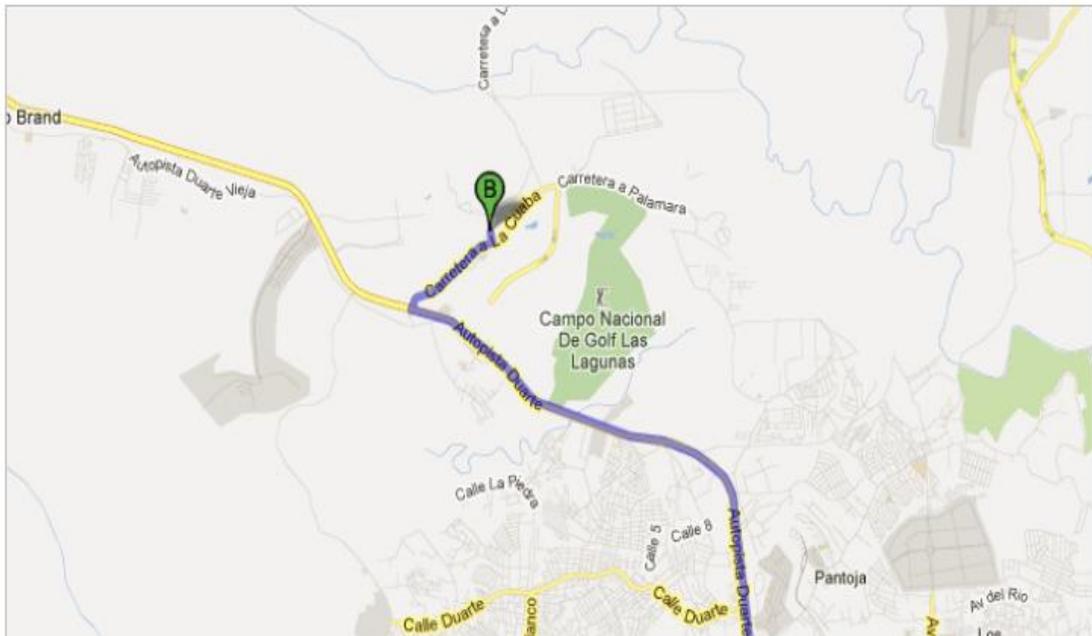
OBSERVACIONES :
PROFESOR, EXPLIQUE LAS RAZONES POR LAS QUE USTED APROBO CON
MODIFICACIONES O RECHAZO :

ys(20-05-2003)

Fotos: Almatil, S.R.L.

Ubicación física y geográfica de Almatil, S.R.L.

Almatil, S.R.L. esta ubicado en
km 22 Aut. Duarte, carretera la cuaba, próximo a TK del norte.





Fotos: Asesor- Asistente de Monográfico

⇒ Ing. Juan E. Rosales

⇒ Lic. Margarita Abreu



Fotos: Grupo Focal

Estudiantes del Equipo Ergon, trabajando en aula.



Estudiantes del equipo Ergon en sus presentaciones de: Creacion de Collages, Modelo de Negocios y Grafica del negocio.



The Plagiarism Cheker

Documento revisado por anti-plagio:

<http://www.dustball.com/cs/plagiarism.checker/>

NEW! [Upgraded](#) and more accurate plagiarism detection. [Learn more.](#)

 [Search Here](#)

The Plagiarism Checker

The plagiarism detector has analyzed the following text segments, and did not find any instances of plagiarism:

Text being analyzed	Result
Existe una relación entre el DesignThinkingProcess y los modelos de	OK
Fuente Adaptada: TheDesignThinkingProcess y los modelos de neg...	OK
empresas familiares presentan fuertes resistencias a incorporar prof...	OK
material presentado a continuación está basado en investigaciones ...	OK
Fuente adaptada: Mini Guía del Proceso Creativo+ DesignThinkingP...	OK
Algunos autores han confeccionado planteamientos interesantes so...	OK
Fuente Adaptada: TheDesignThinkingProcess y los modelos de neg...	OK
Incorporar profesionales en la empresa familiar-Puestos directivos	OK

Results: No plagiarism suspected

[Go Back](#)

 Help Bubble

© 2002-2010 by Brian Klug - [Contact](#)