



**Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales
Escuela de Administración**

**Modelo de negocio para la creación de una empresa de venta de cosméticos
Económicos en Santo Domingo, República Dominicana año 2013.
Caso empresa Cameo Company.**

Sustentantes

Pedro Julio Leger Rodríguez	2008-1121
Suanny Carolina Báez Álvarez	2009-2283

Asesor titular

Ing. Juan Enrique Rosales C.

Asesor auxiliar

Lic. Margarita Abreu

**Monografía para optar por el título de:
Licenciatura en Administración de Empresas**

Distrito Nacional, Republica Dominicana
Abril, 2013

INDICE

Págs.

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTOS	iv
INTRODUCCIÓN.....	vii
RESUMEN.....	x

CAPÍTULO I. MARCO CONCEPTUAL.

1.1.- Modelo.....	3
1.1. a.- Tipos de modelos.....	4
1.2.- Negocio	7
1.3.- Modelo de Negocios	9
1.4.-Objetivos de un Modelo de Negocios.....	13
1.5.- Tipos de modelos de negocios	16
1.5. a.- Tipos de modelos de negocios	16
1.5. b.- Otros tipos de modelos de negocios	19
1.5. b.- Tipo de modelo de negocios Varela	21
1.5. c.- Nuestra consideración acerca de los tipo de modelo de negocios	24
1.6.- Características de un Modelo de Negocio.	25
1.6. a.- Características.....	25
1.6. b.- Tipología y Características	27
1.6. c.- Nuestro punto de vista.....	28
1.7.- Elementos de los modelos de negocios	30
1.7. a.- Elementos de los modelos de negocios, según Chesbrough y Rosenbloom, son los siguientes.....	30
1.7. b.- Elementos de los modelos de negocios, según Osterwalder y Pigner (2009)....	31
1.7. c.- Elementos de los modelos de negocios, otras consideraciones	34
1.7. d.- Nuestras consideraciones de los elementos de los modelos de negocios.....	35
1.8.- Selección de elementos de modelos de negocios	39

1.9.- Ventajas de los modelos de negocios.	43
I.2. -El Design Thinking Process (DTP)	46
2.1.- Diseño	46
2.2.- Pensamiento	48
2.3.- Proceso	50
2.4. -El Design Thinking Process (DTP)	52
2.5.- Objetivo de El Design Thinking Process (DTP).....	57
2.6.- Métodos y procedimiento de El Design Thinking Process (DTP).....	58
2.7.- Análisis de los métodos y procedimiento del Design Thinking Process (DTP).....	60
2.8.- Características del Design Thinking Process (DTP).....	62
2.9.- Nuestro punto de vista acerca de las características del Design Thinking Process (DTP)	63
2.10. -Ventajas Del Design Thinking Process (DTP).....	64
I.3.- Modelo de negocio y el Design Thinking Process (DTP).....	67
3.1.- Relación entre el modelo de negocio y el Design Thinking Process (DTP).....	69
3.2.- Aplicación del Design Thinking Process (DTP) en el modelo de negocio.	71
3.3.- Objetivos y proceso a aplicar en el desarrollo del modelo de negocio.....	73
3.4.- Método, proceso a aplicar en el desarrollo del modelo de negocio	75
I.4.- Modelo de empresas familiares	76
4.1.- Descripción del modelo de empresas familiares.....	77
4.2.- Elementos del modelo de empresas familiares.....	82
4.2.- Selección de elementos del modelo de empresas familiares que consideraremos.-.	85

CAPÍTULO II. SISTEMAS DE COMPRAS

2.1.-Sistema.	89
2.2.-Compras.	90
2.3.-Sistemas de compras.	92
2.4.- Sistema tradicional de venta de cosméticos.....	93
2.5.-Cadenas o Canales de Distribución.	94
2.6.- Clientes Mayoristas.....	95
2.7.- Clientes Minoristas o Tiendas al Detalle.	97
2.8.- Consumidor Final.	98

2.9.- Sistemas de venta de cosméticos por catálogos	98
2.10.- Ventas por Catálogos	99
2.11.- Sistemas de venta de cosméticos por catálogo (ejemplos a nivel global)	101
2.12.- Ejemplos a nivel global.....	101

CAPÍTULO III.- SELECCIÓN DEL TIPO DE MODELO DE NEGOCIOS.

1.- Descripción general.....	105
2.- Selección.....	105
2.1.- Descripción.....	106
3.- Selección del tipo de modelo a ocupar	108
4.- Selección del modelo de negocio	112
5.- Selección y justificación de los elementos del modelo	117
6.- Gráfica del modelo de negocio.....	123
6.1.- Gráfica del modelo de negocio.....	124
7.- Objetivos del modelo de negocio	124
7.1.- Objetivos	126
8.- Etapas del modelo de negocios	130
8.1.- Etapas del Design Thinking Process aplicado al modelo de negocio.....	131
9.- Programación	132
9.1.- Programación del desarrollo del modelo de negocios.....	133
9.2.- Programación en el diagrama de GANTT	134
1. 9.2. a.- Programación del desarrollo del modelo de negocios en el diagrama de GANTT.....	135

CAPÍTULO IV.- DESARROLLO DEL PRIMER MODELO

1.- Análisis y definición los diferentes componentes de cada elemento del Modelo de negocio.....	138
2.- Graficar el pre-diseño del modelo de negocio	143
3.- Evaluación del pre-diseño del modelo de negocios.....	144
3.1.- Evaluación	144
3.2.- Confección de entrevistas y/o encuestas a clientes y dueños.....	145
3.3.- Confección de encuestas para los clientes	147

3.4.- Confección de entrevistas para los dueños	149
3.5.- Selección de la muestra	153
3.6.- Tamaño de la muestra.....	154
3.7.- Tabulación de los resultados de las encuestas y la entrevista	156
3.8.- Tabulación de las encuestas a los clientes	157
3.9.- Tabulación de la entrevista a la dueña	165
3.10.- Análisis de las encuestas y la entrevista	180
3.11.- Análisis de las encuestas.....	180
3.12.- Análisis de la entrevista.....	182
3.13.- Ajustes y cambios al pre diseño (eliminar- cambiar-disminuir - mejorar relación entre elementos - aumentar - dividir).....	184
3.14.- Ajustes y cambios al pre diseño	184
3.15.- Ajustes y cambios al pre-diseño gráficamente	186
3.16.- Ajustes en gráfica Canvas.	187
3.16.- Modelo definitivo	188
3.17.- Gráfica del Modelo definitivo	190
3.18.- Análisis del modelo definitivo	191
3.19.-Cumplimiento de los objetivos definidos para el modelo	192
 CONCLUSIÓN.....	 xii
RECOMENDACIONES	xvi
BIBLIOGRAFÍA.....	xviii
ANEXOS	

DEDICATORIA

Dedicatoria.-

A Dios que es el creador y el que me da las fuerzas y valentía para enfrentar todos los retos de mi vida. Por darme la actitud para saber escoger las mejores opciones que beneficiaran mi futuro.

A mis padres, que son mi todo. Por su apoyo, dedicación, motivación y por guiarme hacia el camino correcto. Ustedes son la fuente de inspiración de todo lo que realizo en mi vida.

A mis hermanos por su apoyo incondicional en todo momento y por su comprensión.

A mis familiares más cercanos (Tíos/as, Primos/as) por ser fuente de inspiración para llegar hacer lo que soy hoy y por interesarse en el desarrollo de mi carrera profesional.

A mis amigos/as que de una forma u otra han estado hay siempre para ayudarme, aconsejarme y apoyarme siempre que lo he necesitado.

Suanny Carolina Báez Álvarez

Dedicatoria.-

A mis padres, quienes se preocuparon siempre e hicieron todo el esfuerzo para que yo obtenga una educación digna. Ellos fueron mi norte a seguir.

A mis hermanos, por ser tan solidarios conmigo y brindarme una mano ayuda cuando la necesité. Ellos fueron mi fuente de motivación.

A mis amigos por su apoyo incondicional en todo momento y por su comprensión.

A todos aquellos que confiaron en mí y me otorgaron su amistad.

Pedro Julio Leger Rodríguez

AGRADECIMIENTOS

Agradecimientos.-

Al terminar este tan dedicado y arduo trabajo debo primero agradecerle a Dios por darme la sabiduría, fuerzas y persistencia para poder culminar con éxito esta etapa académica.

A mis padres por ser los mejores padres del mundo y por ser un ejemplo para mí. Le agradezco también el haberme facilitado siempre los medios suficientes para llevar a cabo todo lo que me propongo realizar en la vida. Por su entrega, desvelos, dedicación, consejos y confianza puesta en mí.

Le agradezco de manera especial y sincera a mi asesor Ing. Juan Enrique Rosales por su dedicación, entrega, interés y profesionalidad en su labor realizada. En gran parte gracias a él le debo el desarrollo de este trabajo y el poder llegar a un feliz término del mismo.

A mis queridos y adorados hermanos porque he querido siempre ser un modelo a seguir por ellos y este mérito espero que le sirva de ejemplo y lo sigan.

No se me pueden quedar mis amigos/as que siempre están ahí en buenas y en las malas. Y a mis compañero de estudios por su apoyo y compañerismo siempre.

También a mis familiares tíos/as y primos/as por ser parte de mi vida y de todo lo que realizo.

A mi compañero de trabajo de grado por su confianza y dedicación depositada en mí para el desarrollo de este monográfico.

Suanny Carolina Báez Álvarez

Agradecimientos.-

A mis padres, ellos fueron los que se preocuparon siempre de que yo haya seguido el camino correcto y me brindaron los consejos necesarios para ser una persona capaz.

A mis hermanos, por cubrirme en el aspecto laboral, cuando por razones de estudios tuve que faltar. Gracias por su apoyo y comprensión.

Al Ing. Juan Enrique Rosales, por ser un asesor tan capaz y dedicado. Gracias por brindarnos las herramientas necesarias para hacer esta monografía una realidad..

A mi compañera del trabajo de grado, en primer lugar por brindarme tu amistad incondicional, por su esfuerzo y dedicación, y por estar siempre dispuesta.

A las amistades que he cosechado a lo largo de la carrera universitaria, ellos son parte de este triunfo también.

Pedro Julio Leger Rodríguez

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN.-

La venta de cosméticos en República Dominicana es una industria que tiene un gran auge y está en una etapa de crecimiento debido a que los consumidores de estos tipos de productos vienen heredando modas que surgen en diferentes países del mundo, relacionadas directamente al uso de productos de bellezas, las cuales afectan directamente las ventas de cosméticos en este país por la gran demanda que generan.

En República Dominicana existen diferentes compañías que ofrecen al mercado nacional productos de bellezas dentro de las cuales se encuentra Cameo Company. Esos productos van dirigidos a dos segmentos del mercado específicamente, Clase alta – media alta, y clase media – media baja. Dentro de estas empresas algunas de las que se dirigen a la clase alta – media alta poseen una plataforma para ventas por catálogos, es decir, no existe alguna que vaya dirigida a la clase media –media baja que tenga un modelo de negocio de ventas por catálogos.

La empresa Cameo Company se ve afectada por una demanda insatisfecha en el mercado, debido a que sus productos tienen mucha demanda y sus flujos de efectivo no son favorables para mantener el inventario que se requiere.

Esta situación ocurre como consecuencia del crecimiento que ha tenido esta empresa en los últimos años y la forma de financiar su mercancía hasta 90 días a sus distribuidores.

Debido a esto se decidió desarrollar un modelo de negocio caso Cameo Company, de ventas por catálogos, que propone obtener ingresos directos para tener una mayor entrada de efectivo.

RESUMEN

El siguiente trabajo presentará un modelo de negocio de ventas de cosméticos por catálogos que surgió de la necesidad que tiene una empresa importadora y distribuidora de cosméticos a nivel local para aliviar sus flujos de efectivo. Mediante el correcto desarrollo de este modelo además de cubrir una necesidad latente en el mercado, la empresa logrará aumentar sus flujos de efectivos para poder mantener el ritmo de la demanda que exige el mercado. Este modelo de negocio logrará quitar algunas ataduras en las cuales se ve involucrada debido a su modo de operar, dentro de las cuales se pueden mencionar el hecho de que esta incurre en un proceso de financiamiento de sus inventarios a sus distribuidores. Este trabajo pasará por un proceso de identificación y definición del problema. En el mismo se explicarán las raíces de la situación y porque afecta a la institución de manera negativa. Luego se hizo un trabajo de conceptualización de todos los elementos en los cuales se basará el trabajo para su posterior desarrollo. Se utilizarán herramientas como el Design Thinking Process para el diseño del modelo de negocio que se pretende desarrollar. Terminada la parte de la conceptualización, se pasó a desarrollar de manera práctica los conceptos señalados a lo largo del trabajo, con el objetivo fundamental de demostrar la importancia que puede representar el desarrollo de este modelo de negocio, tanto para la institución como para el nicho existente en el mercado. Mediante esta monografía se pretende resolver las situaciones por la cual se ve afectada esta empresa, y a la vez de cubrirá un nicho del mercado que se identificó como una posible solución a las situaciones.

CAPÍTULO I. MARCO CONCEPTUAL

Capítulo I. Marco Conceptual.-

Antes de revisar que son los modelos de negocios a profundidad, características, elementos, tipos y ventajas de los mismos y a su vez que es el Design Thinking Process (DTP) pretendemos introducir este capítulo explicando de forma sencilla que es un modelo y que es un negocio para garantizar la correcta interpretación de los conceptos expuestos.

Presentamos en esta unidad unas nociones básicas necesarias para comprender la complejidad y la riqueza de los distintos tratamientos del tema por diversos autores. Del mismo modo en este capítulo veremos también la aplicación del DTP en el diseño de Modelos de negocios y proceso o pautas para la aplicación del DTP en nuestro modelo de negocio.

Abarcaremos el tema modelo empresas familiares el cual nos va a ampliar la visión en lo concerniente a los modelos de negocios y a demostrarnos que no existe un modelo único sino que todo va a depender del enfoque que se quiera tomar para hacer negocios.

Los temas serán abordados de la manera más sencilla posible partiendo de explicaciones y concepto básicos y fáciles de comprender para asegurarnos que todo lector pueda entender lo plasmado en este capítulo.

Utilizaremos el método inductivo ya que se buscará la manera de obtener conclusiones generales a partir de premisas particulares con respecto al tema.

1.1.- Modelo.-

Un modelo es una representación de un objeto, sistema o idea, de forma diferente al de la entidad misma. El propósito de los modelos es ayudarnos a explicar, entender o mejorar un sistema. Un modelo de un objeto puede ser una réplica exacta de éste o una abstracción de las propiedades dominantes del objeto. Un modelo se utiliza como ayuda para el pensamiento al organizar y clasificar conceptos confusos e inconsistentes. Al realizar un análisis de sistemas, se crea un modelo del sistema que muestre las entidades, las interrelaciones, etc. La adecuada construcción de un modelo ayuda a organizar, evaluar y examinar la validez de pensamientos¹.

Un modelo es una suerte de matriz científica, que emplea algún tipo de formulismo matemático para expresar relaciones, proposiciones sustantivas de hechos, variables, parámetros, entidades y vínculos entre variables y/o entidades u operaciones, y estudia a través de los mismos los comportamientos de sistemas complejos y su reacción ante distintos estímulos, situaciones, mecanismos o variables. Un modelo ilustra, esto es; hace visible y observable comportamientos que son difíciles de poder detectar en la realidad. Poder manipular un modelo supone, asimismo, poder anticiparse a la realidad, es un mecanismo que ejerce cierto control sobre el futuro y su carga de incertidumbre².

¹ <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4060010/lecciones/Capitulo1/modelo.htm>

² <http://www.innmentor.com/2012/09/19/que-es-un-modelo/>

Hemos concluido como grupo que un modelo es una representación o estructuración de algo, ya sea ideas, pensamientos, fenómenos, hechos, etc. que ayuda y facilita el entendimiento claro y sencillo de lo que queremos explicar o representar mediante el mismo. También sirve como guía o ejemplo ya que traza los lineamientos que debemos seguir para lograr nuestros objetivos.

1.1. a.- Tipos de modelos.-

Generalmente, los modelos se clasifican por su estructura interna más que por los detalles formales del input, el output o la forma de representación.

Según “Ibáñez, J.J., Machado, C., Zucarello, V. & González-Huecas, C. 1995” los modelos se clasifican sobre la base de su estructura interna y pueden ser del tipo:

- i. **Modelos de Simulación:** es el proceso de diseñar un prototipo de un sistema real y llevar a término experiencias con él, con la finalidad de comprender el comportamiento del sistema o evaluar nuevas estrategias dentro de los límites impuestos por un cierto criterio o un conjunto de ellos para el funcionamiento del sistema.

- ii. **Modelos Mentales:** es un mecanismo del pensamiento mediante el cual un ser humano, u otro animal, intenta explicar cómo funciona el mundo real. Es un tipo de símbolo interno o representación de la realidad externa, hipotética que juega un papel importante en la cognición.

Los modelos mentales son un elemento esencial en el pensamiento sistémico, ya que recogen los componentes importantes del funcionamiento de un sistema, el cual no está formalizado o documentado.

- iii. **Modelos Semánticos:** Los sistemas de base de datos relacionales solo expresan en realidad una comprensión muy limitada del significado la información contenida en la base de datos, por lo general entienden ciertos valores sencillos de datos y ciertas interrelaciones de muchos a uno entre dichos valores, toda información más allá de eso se deja al usuario.

Los modelos semánticos permiten captar mejor el significado (*semántica*) de los datos contenidos en la base de datos. Se refiere a los aspectos del significado, sentido o interpretación de signos lingüísticos como símbolos, palabras, expresiones o representaciones formales.

- iv. **Modelos Digitales:** Los modelos digitales son, por tanto, modelos simbólicos y para construirlos es necesario un proceso de codificación de la información, que permite una representación virtual manejable por medios informáticos. Los modelos digitales presentan unas propiedades inherentes a su naturaleza numérica que son especialmente interesantes.

- v. **Modelos Físicos:** Viene siendo prácticamente lo mismo que un modelo de la realidad, estos son utilizados para racionalizar, explicar y predecir fenómenos físicos a través de una teoría. A hora bien existen tres tipos de teorías físicas que son teorías aceptadas, teorías propuestas, teorías no aceptadas. Un modelo físico puede referirse a una construcción teórica (modelo matemático) de un sistema físico.
- vi. **Modelos Matemáticos:** Es uno de los tipos de modelos científicos que emplea algún tipo de formulismo matemático para expresar relaciones, proposiciones sustantivas de hechos, variables, parámetros, entidades y relaciones entre variables y/o entidades u operaciones, para estudiar comportamientos de sistemas complejos ante situaciones difíciles de observar en la realidad. La utilidad de estos modelos radica en que ayudan a estudiar cómo se comportan las estructuras complejas frente a aquellas situaciones que no pueden verse con facilidad en el ámbito real.
- vii. **Modelos gráficos:** Los modelos gráficos incluyen la figuración de datos numéricos por medio de técnicas gráficas determinadas, tales como símbolos o vectores. A partir de los mismos se representa visualmente relaciones entre los elementos involucrados. Estos son la representación de datos, generalmente numéricos, mediante recursos gráficos (tales como líneas, vectores, superficies o símbolos), para que la relación entre los diferentes elementos o factores guardan entre sí se manifiesten visualmente.

viii. Modelos dinámicos: Describe los aspectos de un sistema que cambian con el tiempo. El modo de lo dinámico se utiliza para especificar e implementar los aspectos de control del sistema. Y los modelos dinámicos contienen diagramas de estado. En un modelo dinámico alguno/s de los elementos que intervienen en la modelización no permanecen invariables, sino que se consideran como funciones del tiempo, describiendo trayectorias temporales. El análisis de un modelo dinámico tiene por objeto el estudio de la trayectoria temporal específica de alguno/s de sus elementos.

ix. Modelos científico: Se denomina modelo científico a una representación abstracta, conceptual, gráfica o visual (ver, por ejemplo: mapa conceptual), física, matemática, de fenómenos, sistemas o procesos a fin de analizar, describir, explicar, simular - en general, explorar, controlar y predecir- esos fenómenos o procesos.

1.2.- Negocio.-

Un negocio es un sistema creado para obtener dinero, a cambio de distribuir bienes o servicios a otras personas³.

³ <http://www.slideshare.net/rfc83/negocios-12265088>

Se designa con el término de negocio a aquella ocupación que detenta un individuo y que está encaminada a obtener un beneficio de tipo económico⁴.

Un negocio consiste en una actividad, sistema, método o forma de obtener dinero, a cambio de ofrecer bienes o servicios a otras personas. Pero también, un negocio consiste en una entidad creada o constituida con la finalidad de obtener dinero a cambio de realizar actividades de producción (por ejemplo, una fábrica de muebles), comercialización (por ejemplo, una tienda de repuestos de autos o una distribuidora) o prestación de servicios (por ejemplo, una restaurante o un taller de mecánica), que beneficien a otras personas⁵.

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 concepto. Cuando la actividad de los negocios se desarrolla de modo formal y con un cierto volumen, se suelen crear empresas⁶.

Para nosotros un negocio es cualquier actividad que se realiza dentro del mercado, esta puede ser para ofrecer un servicio o un producto terminado, y se realiza con el objetivo de obtener algún beneficio o ganancia.

⁴ <http://www.definicionabc.com/economia/negocio.php>

⁵ <http://es.wikipedia.org/wiki/Negocio>

⁶ <http://definicion.de/negocio/#ixzz2M3qMCWfx>

1.3.- Modelo de Negocios.-

Un modelo de negocio es un conjunto complejo de rutinas interdependientes que se descubren, ajustan y matizan mediante la acción⁷. El término más importante dentro de esta definición está dado por la palabra interdependientes. Y esta es una de las principales diferencias de esta herramienta.

En términos generales se suele usar para definir como un negocio o empresa genera valor a través de la utilización de la cadena de valor⁸. Si bien esta es una herramienta muy importante, la misma es muy estática, lineal y que no muestra relaciones entre las actividades primarias y las actividades de apoyo.

Un modelo de negocio puede ser descrito a través de nueve bloques que muestran la lógica de cómo una empresa pretende hacer dinero. Los nueve bloques cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera. El modelo de negocio es como el plano para una estrategia a implementar a través de las estructuras de la organización, sus procesos y sistemas⁹.

⁷ http://marktur.travel/uploads/secciones_contenido/62/62-1323280539.pdf

⁸ http://marktur.travel/uploads/secciones_contenido/62/62-1323280539.pdf

⁹ http://www.seescyt.gov.do/baseconocimiento/PRESENTACIONES%20TALLER%20DE%20EMPREDURISMO/Generacion_de_Modelos_de_Negocios.pdf

Según Rappa (2005) señala que el modelo de negocio es el mecanismo por el cual un negocio describe la mecánica para la creación de valor económico. Es decir, es una representación clara y concreta de cómo una empresa espera ofrecer una propuesta de valor a sus clientes, lo cual implica tanto el concepto de estrategia como el de implementación u operación.

Un modelo de negocio es también conocido como diseño de negocios describe la forma en que una organización crea, captura y entrega valor, ya sea económico o social. El termino abarca un amplio rango de actividades que conforman aspectos clave de la empresa, tales como el propósito de la misma, estrategias, infraestructura, bienes que ofrece, estructura organizacional, operaciones políticas, relación con los clientes, esquema de financiamiento y obtención de recursos, entre otros.

También un modelo de negocio puede ser un diagrama de los componentes claves de la empresa al integrar y operar la misma. Una estructura que será ciertamente útil y eficaz si se sigue a paso cada uno de los bloques estratégicos que lo conforman¹⁰.

Según Zimmerer (2005), un modelo de negocio (para él es equivalente al esquema de un plan de negocios) es un resumen escrito de la propuesta del negocio emprendedor, sus detalles financieros y operacionales, sus oportunidades y estrategias de marketing y las habilidades de sus administradores.

¹⁰ Emprendedor de Éxito, Rafael Alcaraz R, Mc Graw Hill -2006. Cap. 5.

(Osterwalder, Pigneur y Tucci, 2005), definen un modelo de negocio como una herramienta conceptual; lo aprecian como un diagrama que los llevará a posteriori a la ejecución del proyecto. A partir de esta herramienta conceptual se podrá establecer la “lógica del negocio de un modelo específico”.

El modelo de negocio, entonces, es la forma como la empresa va a lograr ganancias con los productos y/o servicios que ofrece, generando una experiencia de compra valiosa para el cliente a través de estrategias innovadoras en la cadena de valor¹¹.

Un modelo de negocio se puede definir como “un conjunto complejo de rutinas interdependientes que se descubren, ajustan y matizan mediante la acción”¹².

El modelo de negocio de una empresa es una representación simplificada de la lógica de negocio. Describe lo que un negocio ofrece a sus clientes, cómo llega a ellos, y cómo se relaciona con ellos, y en fin como la empresa gana dinero¹³.

Un modelo de negocio tiene tres funciones básicas¹⁴:

- a) Guía las operaciones de una compañía al prever el curso futuro de la empresa, y ayuda a planear una estrategia para el éxito.
- b) Atrae a líderes e inversionistas.
- c) Obliga a los emprendedores a “aterrizar” sus ideas en la realidad.

¹¹ Innovación Empresarial, R Varela, Cap. 6

¹² http://marktur.travel/uploads/secciones_contenido/62/62-1323280539.pdf

¹³ <http://manuelgross.bligoo.com/que-es-un-modelo-de-negocio-la-fuente-de-tu-competitividad>

¹⁴ Emprendedor de Éxito, Rafael Alcaraz R, Mc Graw Hill -2006. Cap. 5.

Según Amit y Zott (2001: 511) el modelo de negocio explica el contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones designadas para crear valor al explotar oportunidades de negocio.

Por otro lado, Chesbrough y Rosenbloom (2001) definen el modelo de negocio de una forma más detallada pues para ellos es necesario, después de tener una idea de valor e identificar el segmento de mercado, poner atención en los costos y en las estrategias a utilizar.

La importancia de un modelo de negocio para el emprendedor es que, por lo común, la planeación que se aplica al inicio de las operaciones de la empresa determina su éxito o fracaso. Un modelo de negocio es la forma en que se llevará a cabo una actividad de servicios o manufactura, para que sea rentable y se obtenga beneficios económicos.

El término modelo de negocio es un concepto relativamente nuevo, aunque su utilización ha existido y ha sido recomendada desde hace varias décadas. El término fue empleado por primera vez en 1954, por Peter Drucker y su primera aparición en un artículo académico fue en 1957, por parte de Bellman, así como en el título de un artículo en 1960 por Jones.

Destacar que algunos conceptos similares han sido utilizados, tales como “idea o concepto de negocio”, sin embargo, el termino modelo de negocio aumentó su difusión en los años noventa, cuando los modelos de negocios comenzaron a discutirse incluso en la internet¹⁵.

Se ha concluido que un modelo de negocio se refiere a las generalidades que definen o caracterizan la forma de hacer o ejercer un negocio. Este define la forma en que la empresa va a desarrollar sus actividades, generar valor económico y satisfacer las necesidades del mercado.

Del mismo modo permite a los clientes e interesados, la comprensión clara de a qué se dedicará el negocio y evita las malas interpretaciones de las funciones básicas del mismo.

1.4.-Objetivos de un Modelo de Negocios.-

Al definir los objetivos de un modelo de negocio se pretende resaltar el alcance que tienen los mismos. Es de suma importancia comprender los objetivos de un modelo de negocio porque ellos son los que nos indicarán hacia donde apuntaremos las estrategias a la hora de su creación.

¹⁵ Emprendedor de Éxito, Rafael Alcaraz R, Mc Graw Hill -2006. Cap. 5.

En resumen, el objetivo del Modelo del Negocio es describir los procesos existentes u observados, con el propósito de comprenderlos. Se especifican aquí qué procesos del negocio soportará el sistema, además de identificar los objetos del dominio o del negocio, implicados, este modelo establece las competencias que se requieren de cada proceso: sus trabajadores, sus responsabilidades y las operaciones que llevan a cabo¹⁶.

A continuación se detalla los objetivos de un modelo de negocio con la intención de ampliar el entendimiento del tema:

- a) Comprender la estructura y la dinámica de la organización en la cual se va a implantar el sistema.
- b) Comprender los problemas actuales de la organización e identificar las mejoras potenciales.
- c) Asegurar que los consumidores, usuarios finales y desarrolladores tengan un entendimiento común de la organización.
- d) Derivar los requerimientos del sistema que va a soportar la organización.

¹⁶ http://www.ecured.cu/index.php/Flujo_de_Trabajo_Modelo_del_Negocio

Según “Carlos Rojas Arancibia” (Profesor de Gestión Empresarial y Economía Internacional – Universidad Diego Portales) Los objetivos de un modelo de negocio son los siguientes:

- a) Conocer y satisfacer las necesidades de los clientes
- b) Aprovechar las fortalezas tradicionales
- c) Encontrar nuevas fuentes de ingresos
- d) Nuevos factores de éxito

Para nosotros los objetivos de un modelo de negocio son describir adónde pretendemos llegar con este, quiénes se verán afectados por el mismo y de qué forma. Los mismos deben de estar enfocado entorno a lo que es el negocio. Estos objetivos deben ser específicos para que puedan ser alcanzados de manera total.

A continuación se presenta una lista de los objetivos que para nosotros tienen los modelos de negocios:

- a) Innovar en el mercado para tener la oportunidad de buscar nuevos nichos.
- b) Generar valor a la empresa.
- c) Asegurar el entendimiento del negocio por parte de los usuarios.
- d) Lograr la identificación de los clientes con el nuevo modelo de negocio para generar más demanda.

1.5.- Tipos de modelos de negocios.-

Los tipos de modelos de negocios existen para hacerles ver a las compañías que deben cambiar sus modelos de negocios al ritmo en que el valor cambia de sector industrial a sector industrial. Hoy en día, el éxito o fracaso de una compañía depende sobre todo de cómo se adapta su diseño de negocio a las prioridades de sus clientes.

1.5. a.- Tipos de modelos de negocios¹⁷:

- x. **Tienda:** Este es el modelo más viejo y básico. Este modelo consiste en instalar una tienda en el sitio donde deberían estar los clientes potenciales y desplegar la oferta de un producto o servicio.

- xi. **Suscripción o subscripción:** Es un modelo de negocio que fue utilizado y promovido inicialmente por revistas y periódicos, y que actualmente es usado también por muchos tipos de comercios y sitios web.

En lugar de vender productos individualmente, con una suscripción se comercializa intermitentemente en períodos variables (mensualmente, anualmente o por temporadas) el consumo de un producto o el acceso también a un servicio.

¹⁷http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/Comunidadesvirtuales/ComunidadNodoMedell%C3%ADnDigital/Memorias%20capacitaciones/Modelo_de_Negocio.pdf

Esta forma de negociar ha probado ser eficiente en casos donde una venta única se convierte en una venta repetitiva, que puede crear cierta lealtad hacia una marca y que termina siendo útil para rastrear a un usuario suscrito o que canceló su inscripción.

La renovación de una suscripción puede ser periódica y activada automáticamente, de modo que el costo de una nueva suscripción se paga por un precio pre autorizado mediante una tarjeta de crédito o una cuenta corriente, ya sin la intervención del usuario.

- xii. **Cebo y anzuelo:** El modelo del cebo y el anzuelo (también llamado el de las cuchillas y la maquinilla o el de los productos atados) fue introducido a principios del siglo XX. Consiste en ofrecer un producto básico a un precio muy bajo, a menudo a pérdidas (el cebo) y entonces cobrar precios excesivos por los recambios o productos o servicios asociados. Una variante interesante de este modelo es un desarrollador de software que ofrece gratis su lector de textos pero cobra muchos cientos de dólares por su procesador de textos.
- xiii. **Multinivel:** Redes de mercadeo, network marketing o MLM es un modelo de negocio y de distribución de productos mediante la cual distribuidores independientes, o networkers, pueden asociar a otros distribuidores y obtener comisiones por el movimiento de esos productos o servicios dentro de su red.

En una organización de MLM, se asocia a personas que incorporan a otras personas, quienes a su vez asocian a otras personas, quienes a su vez asocian a otros, y así sucesivamente generando una red.

De esta manera, los distribuidores comunes tienen la oportunidad de construir una organización lucrativa de muchos niveles de profundidad que pueden tener cientos o incluso miles de integrantes.

Otros nombres por los que se conoce el marketing multinivel incluyen venta piramidal, marketing en red o marketing de referidos. Las compañías de Marketing Multinivel han sido objeto de críticas así como objetivo de demandas.

La crítica se ha enfocado en su parecido a esquemas piramidales ilegales, fijación de precios de productos, altos costes iniciales, énfasis en el reclutamiento de vendedores de bajo nivel sobre ventas reales, fuerzan (si no requieren) a los vendedores que adquieran y usen los productos de la compañía, explotación potencial de las relaciones personales las cuales son usadas como nuevas ventas y objetivos de reclutamiento, esquemas de compensación complejos y a veces exagerados y técnicas similares a las de las sectas que algunos grupos utilizan para potenciar el entusiasmo y devoción de sus miembros.

1.5. b.- Otros tipos de modelos de negocios¹⁸:

En la actualidad los tipos de modelo de negocio es uno de los aspectos que más se discuten, a continuación presentamos otros tipos de modelos de negocios:

- i- El intercambio mercantil es un modelo de negocio en el cual, el corredor suele cobrarle al vendedor una tarifa fundamentada en el monto total y final de la venta.**

Por lo general, el mecanismo que se utiliza en este caso es el de fijación de precios, y podemos ejemplificar uno haciendo referencia a cualquier subasta, independientemente de los productos que se ofrezcan en la misma.

Por otra parte tenemos el modelo de negocio de corredor de subastas, que generalmente se trata de aquellas páginas Web en las cuales el corredor le cobra al vendedor una tarifa que a su vez se le es cobrada al comprador, siempre dentro del precio total del producto o servicio que se esté ofreciendo. Por lo general es el vendedor que toma la mayor puja por encima de un valor mínimo.

¹⁸ <http://www.gestionyadministracion.com/negocios/modelo-de-negocio.html>

- ii- **El modelo de negocio más conocido y seguramente el más tradicional es el de la compra – venta.**

Es en donde el corredor le cobra al comprador un porcentaje sobre la tarifa correspondiente a la transacción realizada. En este caso, muchos modelos trabajan con un alto volumen de producción y bajo volumen en costos operativos, con la finalidad de poder entregar el producto al mejor precio negociado.

El modelo de negocio de distribución suele asemejarse mucho a la forma de venta por catálogo en la cual se conecta una gran cantidad de productores con sus respectivos productos para poder ofrecerlo a los cobradores, tanto en venta mayorista como minorista. Este tipo de modelo de negocio suele ser utilizado en aquellos modelos de ventas de negocio a negocio.

- iii- **Un modelo de negocio muy recurrente es aquel denominado metamediario en donde los compradores y los vendedores se relacionan online y se dedican al intercambio de transacciones financieras.**

Este modelo de negocio se basa en un centro comercial virtual donde la transacción correspondiente es procesada siguiendo órdenes y otorgando distintos tipos de sistemas de facturación y cobranza.

Por lo general, el metamediario protege al consumidor, asegurando la completa satisfacción con respecto al comerciante. El mismo suele cobrar un valor específico de una colisión correspondiente a la transacción realizada. En la actualidad uno de los objetivos principales que posee este modelo de negocio, es ser implementado con más frecuencia para que así se pueda incluir un outsourcing para el vendedor y un servicio completo que se encuentre completamente garantizado para el comprador.

1.5. b.- Tipo de modelo de negocios Varela¹⁹:

Este modelo se basa en la identificación de una serie de etapas que el empresario potencial debe ir pasando antes de llegar a tener su empresa en funcionamiento.

El modelo reconoce el papel central que debe desempeñar el empresario líder del proceso, y los factores de entorno y de cultura que afectan al empresario. Las etapas básicas del modelo de negocio de Varela son las siguientes:

- | | | |
|----------------------|---|-----------------|
| • Etapa motivacional | ➡ | Gustos |
| • Etapa situacional | ➡ | Oportunidad |
| • Etapa de decisión | ➡ | Decisión |
| • Etapa analítica | ➡ | Plan de empresa |
| • Etapa de recursos | ➡ | Recursos |
| • Etapa operativa | ➡ | Gestión |

¹⁹ Innovación Empresarial – R Varela – Cap. 6

Posteriormente definiremos cada una de las etapas básicas del modelo de negocios según Varela para que se pueda comprender a que hacen referencias cada una de las etapas anteriormente citadas por este autor.

Desarrollo de las etapas del modelo de negocios según Varela:

- i- **Etapas motivacional o de gusto:** Esta tiene que ver con el conjunto de elementos que, de una forma u otra, afectan la decisión que la persona debe tomar sobre si su plan de carrera incluye o no la estrategia de crear una empresa. En el desarrollo de esta etapa, es necesario que el empresario potencial mejore su conocimiento del sistema de cultura empresarial, desarrolle alguna de las competencias empresariales, mejore sus conocimientos sobre el tema, tenga algunas experiencias empresariales para que, en definitiva, pueda contestar la gran pregunta: “¿Me gusta y estoy realmente interesado en llegar a ser empresario?”

- ii- **Etapas situacional o de identificación de la oportunidad:** Se relaciona con todos los procesos de observación, percepción, investigación y estudio del entorno que lo rodea para iniciar el proceso de detección, configuración, evaluación y estructuración de la oportunidad de empresa.

- iii- **Etapas de decisión:** Tiene que ver con la decisión final personal de acometer el proceso de transformación de la idea de empresa en la oportunidad de empresa. Implica definir términos de referencias de la elaboración de un plan de empresa, asignar recursos para la elaboración del mismo y conformar el primer grupo empresarial. En esta etapa se deben vencer dos grandes temores: el de cambiar el estilo de vida por un estilo de vida empresarial. Y el de los riesgos que plantea la nueva actividad y su posible fracaso.

- iv- **Etapas de analítica o de plan de empresa:** Es el proceso de investigación y de conocimiento que permite la elaboración de un plan de empresa integral, con metas, objetivos y estrategias apropiadas para lograrlo. Este plan debe proveer una idea de los recursos necesarios, del procedimiento que se va a seguir, de los obstáculos a vencer, de las metas que se deben alcanzar, de la estrategia y tácticas para poder llevarlos a cabo, y sobre todo, debe aportar una evaluación integral de la factibilidad global de la empresa.

- v- **Etapas de recursos:** Tiene que ver con el proceso de conseguir, en efecto, los recursos para el desarrollo de la empresa, sean estos financieros, tecnológicos, humanos, informáticos, físicos o de cualquier otra índole.

vi- Etapa de 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 la organización.

1.5. c.- Nuestra consideración acerca de los tipo de modelo de negocios.-

A modo de conclusión para nosotros los tipos de modelos de negocios siempre van a ser bien variados, ya que todo va a depender del enfoque que quiera tomar la empresa. Los tipos de modelo de negocio hacen posible estructurar un modelo conceptual que facilite a diversas instituciones el proceso de diseño de su modelo específico para la formación de su nuevo negocio, teniendo en cuenta las particularidades de cada entorno.

Según existen distintas y variadas empresas así mismo es la diversidad de modelos de negocios ya que las empresas de manera automática hacen énfasis en una manera determinada de hacer negocio en el mercado al cual deciden dirigirse.

Lo realmente importante y que hay que tener en cuenta a la hora de decidirnos sobre un tipo de modelo de negocio es saber que la premisa clave para que esté tenga éxito es que debe atraer y crear valor a los dos lados por igual (empresa y clientes). Si únicamente ofrece valor real a uno de los dos lados, el otro rápidamente decrece y deja de tener valor por sí mismo.

Así que todo el que quiera desarrollar un modelo de negocio es libre de decidirse en qué tipo de modelo de negocio se quiere basar para diseñar el suyo sin ningún problema, solo tener en cuenta cual será la actividad comercial y que el tipo de modelo de negocio seleccionado se adapte a actividad comercial.

1.6.- Características de un Modelo de Negocio²⁰.

Definiendo las características de un modelo de negocio se busca brindar un entendimiento más profundo de cómo estos funcionan. A continuación se presentarán algunas de las características principales de los modelos de negocios.

1.6. a.- Características:

- i. 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.

²⁰ Emprendedor de Éxito, Rafael Alcaraz R., Mc Graw Hill- 2006 Cap. 5

Algunas medidas que se pueden tomar para mantener los costos lo más bajo posible son: ser el número uno en el área o sector, teniendo un muy buen control, esquema administrativo modesto, materias primas superiores y tecnología con un alto control de calidad.

El consumidor concibe como mayor valor el hecho de que el costo se disminuya, y esto se puede dar mediante diferentes medidas: aumento de la confiabilidad del producto, que este sea de más fácil uso, aumento de la garantía y entrega rápida, entre otras.

ii. Innovación o diferenciación: La innovación o diferenciación debe ser de valor para el comprador, se proporciona al reducir el costo o aportar una mejor o mayor utilidad al producto, la diferenciación debe ser real y percibida por el cliente (esto es, no solo tangible, sino de importancia para el cliente), de otra forma no habrá una preferencia por el producto.

iii. El uso de tecnología apropiada: Tecnología que favorezcan su eficiencia técnica, operativa, administrativa, financiera y de mercado.

La tecnología sirve para crear, facilitar o mejorar servicios y aumentar la eficiencia; pero esto será siempre y cuando se esté utilizando la tecnología adecuada para el tipo de modelo de negocio el cual estemos diseñando.

De ahí la importancia de saber cuál tecnología es conveniente utilizar para el diseño de su modelo de negocio porque de la misma dependerá el éxito el fracaso del negocio.

- iv. Basar el modelo en la eficiencia en el uso de recursos como el capital y el trabajo:** El uso óptimo y eficiente de los recursos como el capital y el trabajo es clave para competir.

1.6. b.- Tipología y Características:

Cuesta F. (1998) hace una tipología de las características estructurales de los modelos de negocios concebidas bajo nuevos paradigmas en su forma de operar, basado en la unión de varias estrategias, cada una de las cuales debe aportar valor añadido al conjunto, es decir, cada una debe ser especialista de primer nivel en la función o actividades en la que va a colaborar.

Estas características son cinco y se mencionan y describen a continuación:

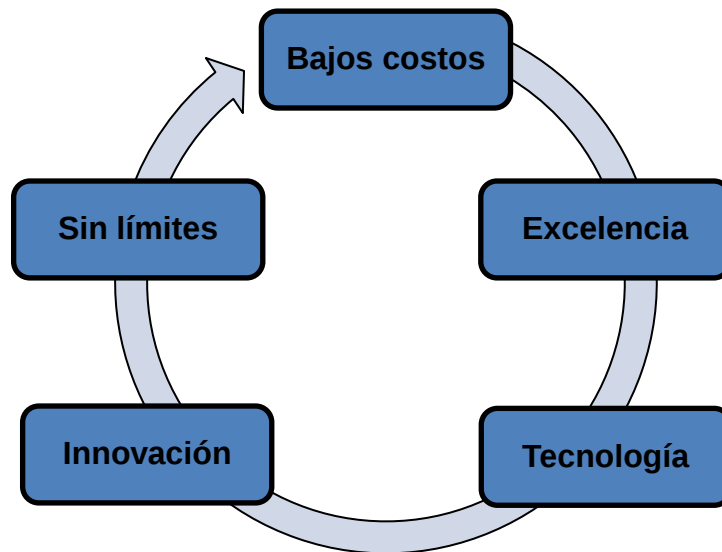
- i. Excelencia:** Basada en la realidad de que cada empresa aporta al conjunto lo que sabe hacer mejor que ningún otro, por lo que el conjunto deberá beneficiarse de las excelencias individuales.

- ii. **Oportunidad:** La empresa se constituirá para explotar una oportunidad específica de mercado, optimización permanente de costos.
- iii. **Confianza:** El destino es común y donde cada uno depende del resto, deben aportar lo mejor de sí mismos al conjunto.
- iv. **Tecnología:** Bases fundamentales que soporten el nuevo concepto de estructura que debe estar basado en la información entre los socios y la comunicación entre ellos y los clientes.
- v. **Sin límites:** La cooperación entre diferentes empresas y la integración tanto vertical como horizontal de las mismas darán unas posiciones, a priori, impensables para cada empresa individual, permitiendo una amplitud ilimitada, tanto a nivel de volumen como de complejidad.

1.6. c.- Nuestro punto de vista

Para nosotros las características de los modelos de negocios deben ser capaces de explicar e identificar de qué modo la empresa pretende generar, sobre el papel, un beneficio mutuo, tanto para el cliente como para la empresa, para de esta forma garantizar que todos los interesados puedan comprender de una forma clara lo que se quiere lograr con dicho modelo de negocio.

Por otra parte, y tomando en cuenta las características mencionadas anteriormente por los diferentes autores, hemos concluido que los modelos de negocios para nosotros deben de contener las características mencionadas a continuación:



Conjugando todas las seleccionadas, se obtendría un modelo de negocio que nos garantizará el éxito en las negociaciones, ya que posee las características indispensables para lograr todos nuestros objetivos de satisfacción a los clientes, beneficios económicos y de llegar a nuevos segmentos de mercados.

1.7.- Elementos de los modelos de negocios.-

Es necesario que los modelos de negocios describan de manera clara y precisa los elementos que lo conforman para de esa manera proporcionar información acerca de la selección de clientes, el producto o servicio a ofrecer, de cómo saldrá al mercado, de los recursos necesarios, entre otros aspectos relevantes:

1.7. a.- Elementos de los modelos de negocios, según Chesbrough y Rosenbloom, son los siguientes:

- i. **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.
- ii. **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. En ocasiones el potencial de un producto solo se aprovecha cuando se dirige a un nuevo segmento de mercado que resulta ser más adecuado.
- iii. **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.

- iv. **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 ganancias.
- v. **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 el valor al consumidor.
- vi. **Estrategia competitiva:** Manera en que la compañía intentará desarrollar una ventaja competitiva, aprovechable y sostenible.

1.7. b.- Elementos de los modelos de negocios, según Osterwalder y Pigner (2009):

Existen nueve elementos esenciales en el modelo de negocio, y estos cubren las principales áreas del negocio: consumidores, oferta, infraestructura y viabilidad financiera.

- i. **Segmento de mercado:** Los consumidores constituyen el elemento primordial de cualquier modelo de negocio, sin ellos la compañía sería incapaz de sobrevivir mucho tiempo.

- ii. **Propuesta de valor:** Es la razón por la cual el consumidor prefiere a esa empresa sobre las demás. Forma en la que la empresa resuelve un problema o satisface una necesidad del cliente. Por lo general son soluciones innovadoras, que presentan una nueva oferta o tienen ciertas características distintivas.

- iii. **Canales de distribución:** Es la forma que la empresa hará llegar los productos a sus consumidores. Estos canales juegan un papel importante en la experiencia del consumidor, además de dar a conocer los productos y servicios de una compañía, permiten a los consumidores evaluar fácilmente la propuesta de valor. Las propuestas pueden ser cuantitativas, como el precio, velocidad en el servicio, o cualitativa como un diseño innovador en el producto, etc.

- iv. **Relación con los consumidores:** La empresa debe establecer el tipo de relación que desea con los segmentos que le interesan. Las relaciones pueden ser de tipo: Personales y automatizadas.

- v. **Flujo de efectivo:** Es imprescindible que la empresa se cuestione hasta qué precio estaría dispuesto a pagar por su producto un consumidor del segmento al que se dirige y con base en esto, elegir la estrategia de precio. Asimismo, qué otras formas de generación de ingreso puede tener la empresa, adicionales a la simple venta.

- vi. **Recursos claves:** Bienes más importantes para trabajar en el modelo de negocio. Permiten a la empresa crear y ofrecer la propuesta de valor, mantener relación con los segmentos del mercado y, por supuesto, obtener ganancias. Incluyen todo tipo de recursos: físicos, de información, técnicos, humanos y financieros.

- vii. **Actividades claves:** Describe las acciones más importantes que una empresa realiza para hacer funcionar su modelo de negocio, pueden relacionarse con la producción, la prevención y solución de problemas o el desarrollo de sistemas de soporte a la logística de operación.

- viii. **Socios claves:** Red de proveedores y socios que hacen funcionar el modelo de negocio. Implica crear alianzas estratégicas para optimizar el modelo de negocio, reducir el riesgo, o adquirir recursos. Las alianzas pueden ser entre no competidores, competidores, distribuidores, financieros o proveedores para asegurar abastecimientos confiables.

- ix. **Estructura de costos:** Incluye todos los costos en que se incurre, tanto para poner en marcha el modelo de negocio, como para crear y entregar valor ofertado en la propuesta, así como mantener las relaciones con el consumidor, y generar ingresos.

Los costos pueden calcularse una vez que se definen los recursos, actividades y socios claves. Los costos deben minimizarse en cualquier modelo de negocio, ya sea bajando costos u ofreciendo una propuesta de alto valor que aprecie el cliente.

1.7. c.- Elementos de los modelos de negocios, otras consideraciones²¹:

El modelo de negocio debe contestar interrogantes sobre el cliente, la ganancia y el valor añadido. Los elementos de un modelo de negocio son:

- i. **Selección del cliente:** ¿Quién es? ¿Tiene relevancia nuestra oferta con el cliente?
- ii. **Propuesta de valor:** ¿Cuáles son los beneficios que distinguen nuestra oferta?
- iii. **Diferenciación y control:** ¿Cómo se protege el flujo de efectivo? ¿Tenemos una ventaja competitiva sustentable?

²¹ <http://www.gestiopolis.com/canales8/emp/modelo-de-negocio.htm#sthash.A7Lz14nU.dpuf>

- iv. **Alcance del producto y actividades del negocio:** ¿Cuál es el alcance de nuestras actividades? ¿Qué actividades se llevarán a cabo por los recursos propios de la empresa y cuáles se contratarán a recursos externos?
- v. **Diseño organizacional:** ¿Cuál es la estructura organizacional de la empresa?
- vi. **Captura de ganancias:** ¿Cómo la empresa hace una ganancia y cómo se protege esa ganancia?
- vii. **Valor de los recursos:** ¿Por qué alguien querría trabajar en la empresa? ¿Cómo se aprovecha su talento?

1.7. d.- Nuestras consideraciones de los elementos de los modelos de negocios:

En conclusión para nosotros los elementos de un modelo de negocio vienen a darle vida al negocio y a la vez despertar el interés de los consumidores mediante la entrega de los que ellos necesitan.

Los elementos de todo modelo de negocio deben de ser innovador, con propuesta radicalmente distinta a lo que se hace tradicionalmente en el sector. A continuación detallaremos gráficamente los elementos que para nosotros debe tener un modelo de negocio:



A continuación presentamos una explicación breve de nuestra consideración de los elementos de un modelo de negocio.

- i. **Poner un valor adicional al cliente:** Este elemento es el valor que el cliente percibe del producto o servicio entregado y es la razón por la cual él mismo elige una empresa en vez de otra.
- ii. **Oportunidad de mercado:** Esto se refiere a estar siempre atento al entorno observado las oportunidades que se presenten para saber explotarlas, estas oportunidades deben ser innovadoras y algo diferente, o que ninguna otra empresa tenga.
- iii. **Ventaja competitiva:** Esto es que los productos o servicios que una empresa ofrezca, ninguna competencia la pueda obtener.
- iv. **Segmento de mercado:** Es juntar un grupo de consumidores con las mismas necesidades para responder de forma similar y conjunta a las mismas.
- v. **Canales de distribución:** Esto es el circuito a través del cual las empresas ponen a disposición de los clientes sus productos o servicios.

- vi. **Recursos claves:** Estos incluyen todo tipo de recursos: físicos, de información, técnicos, humanos y financieros; los cuales ayudan a la empresa a lograr sus objetivos.
- vii. **Actividades claves:** Estas son las actividades más importantes que debe realizar la empresa para poder operar exitosamente.
- viii. **Fuente de ingresos:** Esto es determinar la forma de cómo la empresa pretende generar ingresos para sustentar sus actividades.
- ix. **Estructura de costos:** Esta se refiere a los costos en los cuales incurrirá la empresa para poder operar en el mercado.
- x. **Relaciones con los clientes:** Es la forma en que la empresa pretende mantener contacto con sus clientes, para conocer el grado de satisfacción de los mismos.
- xi. **Alianzas estratégicas:** Se realizarán uniones con aquellas empresas que ofrezcan servicios que complementen el nuestro, para garantizar la satisfacción completa de nuestros clientes.
- xii. **Servicios antes, durante y después:** Es la manera de la empresa asegurar su compromiso de calidad con el cliente. Los servicios que ofrece antes, durante y después mientras interactúa con su consumidor.

1.8.- Selección de elementos de modelos de negocios.-

Es de suma relevancia para trabajar con cualquier modelo de negocio saber seleccionar con cuáles elementos vamos a interactuar. Es básico saber cómo podemos seleccionar los elementos de un modelo de negocio para poder hacer las operaciones deseadas y de la manera esperada.

Antes de seleccionar los elementos de un modelo de negocio es necesario tener en cuenta las siguientes preguntas²²:

- a) ¿Quién es el cliente potencial para la empresa?
- b) ¿Está perfectamente clara la propuesta de valor que se ofrece al cliente?
- c) ¿Cuáles son las ventajas competitivas que diferencian la empresa?
- d) ¿Qué apoyos son necesarios para la eficiente producción o prestación del servicio?
- e) ¿Con qué recursos se cuenta y cuáles son necesarios conseguir?
- f) ¿Hasta dónde se quiere llegar con este proyecto (futuro esperado de la empresa)?
- g) ¿Cómo obtendrá ganancias la empresa?

²² Emprendedor de Éxito, Rafael Alcaraz R, Mc Graw Hill -2006, Cap. 5

Según Stonehouse & Pemberton (2002) La planeación estratégica es una buena herramienta, considerando que existen elementos fundamentales de planeación estratégica para un negocio, que facilitan el desarrollo del modelo, entre los más recomendados se encuentran:

- a) Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).
- b) Análisis de la industria y del mercado (incluso la competencia).
- c) Análisis técnico-operativo.
- d) Análisis organizacional y de gestión del recurso humano.
- e) Análisis financiero.

De acuerdo con Stonehouse & Pemberton, esta combinación de elementos tiene una asociación positiva con la planeación a largo plazo. Al planear un nuevo modelo de negocio es necesario definir hacia quién se quiere enfocar el producto y/o servicio, ya que el cliente tiene una influencia positiva en el posicionamiento y la rentabilidad de la empresa, hecho que se ha conformado en diversos estudios (Merrilees et al., n.d).

Magretta (2002) propone que un nuevo modelo de negocio debe enfocarse en diseñar su producto y/o servicio para una necesidad conocida, a través de un proceso innovador, o incluso basado en una mejor manera para hacer, diseñar, vender o distribuir un producto y/o servicio ya existente.

Para Magretta un modelo exitoso debe representar una mejor opción entre las ya existentes en el mercado; además debe tratar de ofrecer mayor valor al grupo de clientes en los que se enfoque, así como tratar de reemplazar la manera antigua de hacer las cosas y volverse un estándar que siguientes generaciones traten de mejorar.

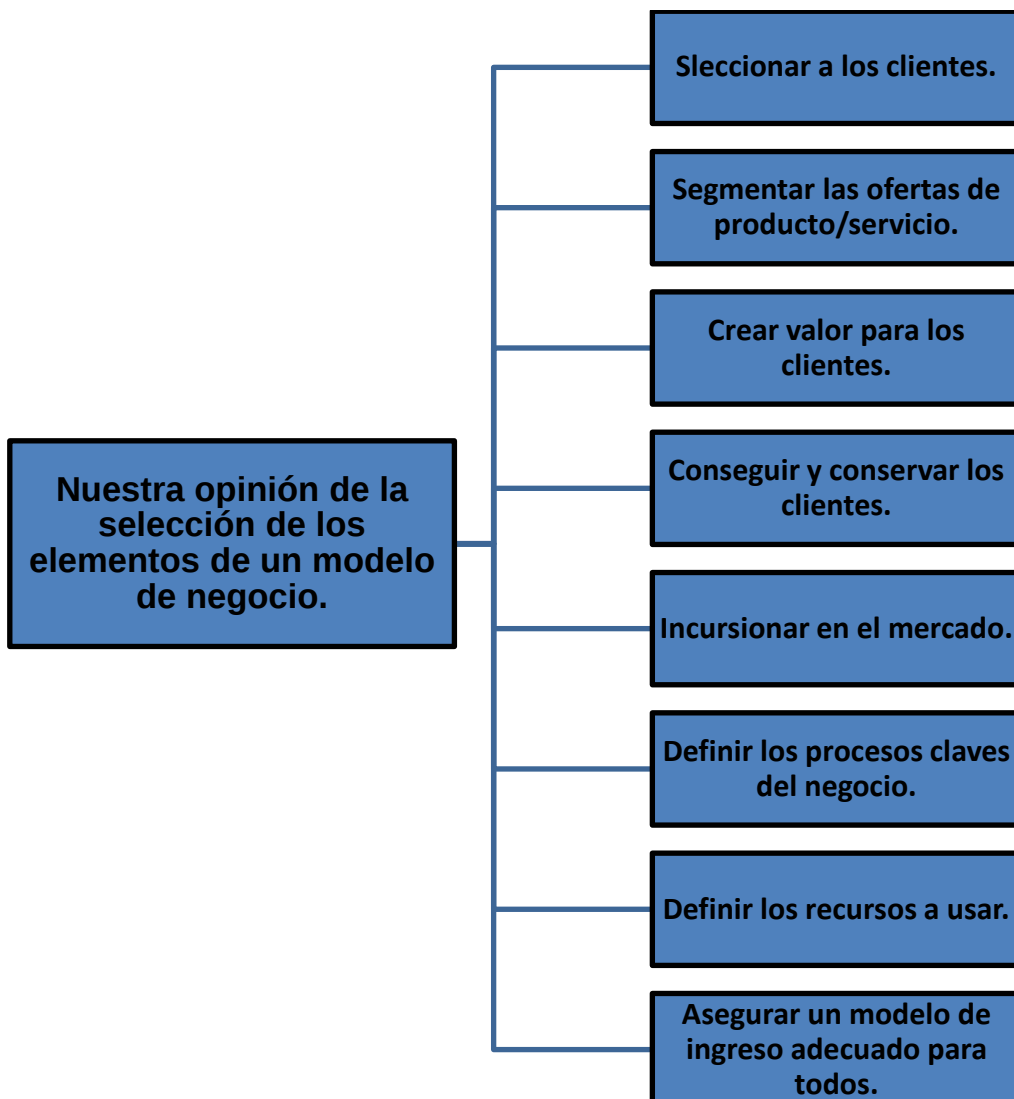
Se ha concluido que al desarrollar el concepto de modelo de negocio se debe incluir el detalle conceptual del negocio de la empresa y los elementos que conformarán el mismo para poder garantizar el éxito de dicho modelo. Cabe destacar que existen métodos de selección de los elementos de un modelo de negocio que de manera segura nos garantice el logro de los objetivos. Uno de los métodos es seleccionar un experto o profesional en la materia que ayuden a la selección adecuada de los mismos

La importancia de la selección de los elementos de un modelo de negocio es que, por lo común, de esa selección dependerá el éxito o el fracaso que tendrá la empresa en sus negociaciones.

Del mismo modo a la hora de hacer la selección de los elementos que conformarán un modelo de negocio es necesario hacerlo de manera cautelosa y con asesoramiento adecuado para que estos sean los que vayan acorde con el modelo de negocio que pretendemos diseñar.

Una mala selección de los elementos que conformaran un modelo de negocio determina de manera inmediata el fracaso total del mismo, por tal razón debemos tener sentido de razonamiento cuando hagamos la selección de los mismo.

A continuación se representará de manera gráfica los elementos que a nuestro criterio hay que seleccionar o tener en cuenta para el diseño de un modelo de negocio:



1.9.- Ventajas de los modelos de negocios²³.

- i. **Permite la evaluación de los elementos que lo conformarán:** Esto garantizará que el modelo de negocio esté bien estructurado y acorde a las necesidades que se quiere satisfacer para que no se presenten imprevistos en un último momento²⁴.
- ii. **Generación de atractivas ganancias:** Esto es si se sabe negociar para obtener clientes satisfechos por los productos y/o servicios ofrecidos, así como integrar un equipo eficiente de ventas y comercialización.
- iii. **Existencia artículos y/o servicios para comercializar a través del modelo:** Lo cual asegura a la empresa la obtención de beneficios por la comercialización de los productos y/o servicios que esta ofrece a sus clientes.
- iv. **Control de los costos operativos:** Gracias a novedosos sistemas de la información con lo que trabaje el nuevo modelo de negocio.
- v. **Grado aceptable de seguridad en la inversión:** Esto es que cada modelo de negocio está pensado y estructurando de manera cautelosa, y estudiando cada posible riesgo para tratar de asegurar lo más que se pueda la inversión de capital por parte de los accionistas.

²³ http://ubr.universia.net/pdfs_web/UBR_2300912.pdf

²⁴ <http://www.soyentrepreneur.com/8-modelos-de-negocio-para-emprender.html>

- vi. **Claridad en los objetivos:** En los modelos de negocios los objetivos están claramente definidos, la empresa sabe hacia dónde quiere llegar, lo que facilita el trabajo de los miembros de la organización.

- vii. **Perfeccionamiento de la planeación:** En el diseño de los modelos de negocios existe lo que llamamos “iteración”, lo cual consiste en que una vez revisada la planeación, volver atrás nuevamente para revisar si se quedaron cosas sin detectar, lo que representará una menor aparición de riesgos para la empresa.

En nuestra opinión los modelos de negocios representan en sentido general una ventaja para cualquier persona que desee incursionar en este mundo.

Estas ventajas aparecen siempre, lo que la empresa debe de hacer es saber aprovecharlas para crear valor al explotar dichas oportunidades de negocio.

Un modelo de negocio bien estructurado orienta a una empresa a los beneficios de manera significativa, ya que los conjuntos de elementos seleccionados para la confección del mismo están acordes con el negocio que desea implementar la empresa y a la vez con las necesidades que poseen nuestros potenciales clientes.

Las ventajas que hemos considerado, son como siguen a continuación:

- i. **Permite a la empresa hacer análisis previos:** Estos análisis ayudan a la empresa a identificar cualquier posible problema que se pueda presentar (FODA, industria y mercado, técnico y operativo, organizacional y gestión de recursos humanos y financiero).
- ii. **Identificación de riesgos:** Esto hace posible los planes de respuestas a posibles riesgos que se presenten que puedan afectar a la empresa o a los objetivos de la misma.
- iii. **Claridad en los objetivos:** En los modelos de negocios los objetivos están claramente definidos, la empresa sabe hacia dónde quiere llegar lo que facilita el trabajo de los miembros de la organización.
- iv. **Permite la evaluación de los elementos que lo conformaran:** Esto nos garantizará que el modelo de negocio esté bien estructurado y acorde a las necesidades que se quiere satisfacer para que no se presenten imprevistos en un último momento.
- v. **Iteración:** Esto es de vital importancia ya que permite pasar revisión antes de aprobación para verificar que no existen cosas fuera de lo normal.

I.2. -El Design Thinking Process (DTP).-

El Design Thinking Process traducido al español significa Proceso de Diseño del Pensamiento. En este punto se explicará en que consiste el desarrollo de este proceso, cuáles son sus objetivos, del mismo modo cuales son las técnicas y procedimientos que utiliza esta herramienta, con cuales características cuenta este proceso, cuáles son los beneficios que otorga a la organización y finalmente presentaremos nuestra consideración o punto de vista acerca del Design Thinking Process; todo esto para asegurar el entendimiento por parte de todo lector de lo que es esta herramienta de los múltiples beneficios que puede arrojar el mismo si se emplea de la manera adecuada en la empresa.

2.1.- 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 algo. El término también se emplea para referirse a la apariencia de ciertos productos en cuanto a sus líneas, forma y funcionalidades²⁵.

El diseño es una actividad creativa que tiene como objetivo establecer las cualidades multifacéticas de los objetos, procesos, servicios y sus sistemas en sus ciclos de vida completos.

²⁵ <http://definicion.de/disenio/#ixzz2MgSXAMT9>

Las actividades de diseño involucran a productos, servicios y sistemas concebidos a través de herramientas, organizaciones y lógica y no solamente cuando se producen mediante procesos seriados²⁶.

El diseño se define como el proceso previo de configuración mental, “pre-figuración”, en la búsqueda de una solución en cualquier campo. Utilizado habitualmente en el contexto de la industria, ingeniería, arquitectura, comunicación y otras disciplinas creativas²⁷.

Se define el diseño como un proceso o labor destinado a proyectar, coordinar, seleccionar y organizar un conjunto de elementos para producir y crear objetos visuales destinados a comunicar mensajes específicos a grupos determinados.

A modo de conclusión se considera que un diseño es una representación del proceso creativo y de desarrollo por el cual se construye o fabrica un nuevo objeto. También el concepto es entendido como una técnica mediante la cual una persona plasma, de manera tangible y visible, una idea que almacena en su cerebro para ser manifestada a un público con un objetivo específico.

El diseño tiene un ámbito de aplicación general, ya que el mismo es aplicable en cualquier área debido a que es un proceso de planificación creativo del ser humano.

²⁶ <http://es.scribd.com/doc/14435351/Concepto-de-Diseño>

²⁷ <http://es.wikipedia.org/wiki/Dise%C3%B1o>

El mismo tiene como objetivo primordial proyectar, coordinar, seleccionar y organizar un grupo de elementos para crear objetos destinados a comunicar mensajes específicos a grupos determinados. Es importante resaltar que el diseño supone la existencia de algo nuevo, útil y del mismo modo deseado.

2.2.- Pensamiento.-

Según la definición teórica, el pensamiento es aquello que se trae a la realidad por medio de la actividad intelectual. Por eso, puede decirse que los pensamientos son productos elaborados por la mente, que pueden aparecer por procesos racionales del intelecto o bien por abstracciones de la imaginación. El pensamiento puede abarcar un conjunto de operaciones de la razón, como lo son el análisis, la síntesis, la comparación, la generalización y la abstracción. Por otra parte, hay que tener en cuenta que se manifiesta en el lenguaje, e incluso lo determina²⁸.

Es la actividad intelectual, interna, que surge de operaciones de la razón (memoria, comprensión, imaginación, aprendizaje) que se exterioriza a través del lenguaje oral o escrito. El pensamiento opera con concepto o ideas, que parten en general de imágenes sensoriales para analizarlas, vincularlas y extraer nuevas ideas o conceptos²⁹.

²⁸ <http://definicion.de/pensamiento/#ixzz2Mga8uRoV>

²⁹ <http://deconceptos.com/cienciassociales/pensamiento#ixzz2Mgb4akuk>

El pensamiento es un proceso complejo con múltiples facetas; esencialmente internos (y quizás conductual) que implica representaciones simbólicas, eventos y objetos no presentes en la realidad inmediata, pero iniciado por algún evento externo (estímulo). Su función es generar y controlar la conducta que se manifiesta. Parte del desarrollo del pensamiento está, desde luego, relacionado con la madurez biológica; todos los diferentes sistemas corporales -sensorial, nervioso y motor- están íntimamente implicados en la conducta y, por tanto, en el pensamiento³⁰.

El pensamiento es la actividad y creación de la mente; dicese de todo aquello que es traído a existencia mediante la actividad del intelecto. El término es comúnmente utilizado como forma genérica que define todos los productos que la mente puede generar incluyendo las actividades racionales del intelecto o las abstracciones de la imaginación; todo aquello que sea de naturaleza mental es considerado pensamiento, bien sean estos abstractos, racionales, creativos, artísticos, etc. Para muchos tratadistas el pensamiento estratégico de una institución es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que les permite avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todo contexto³¹.

³⁰ <http://www.buenastareas.com/ensayos/La-Psicologia-y-El-Concepto-De/596365.html>

³¹ <http://es.wikipedia.org/wiki/Pensamiento>

Hemos concluido que el pensamiento es parte del ser humano. El pensamiento ayuda a los individuos a prepararse y estar siempre en condición de analizar la manera de darle solución a cualquier conflicto que se presente. El pensamiento te permite planificar en cualquier momento y para cualquier circunstancia, la mejor vía o solución para superar los obstáculos que se pudieran presentar. Esta es una técnica para ejercitar la mente y que permite al individuo analizar diversas situaciones que se presentan en su entorno.

El pensamiento trabaja a través de concepto, siempre respondiendo a una necesidad con una motivación muy marcada. Generalmente este va orientado a la resolución de problemas específicos.

2.3.- Proceso.-

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 determinado³².

El concepto de proceso se refiere al cambio de estado desde un estado inicial hasta un estado final. Conocer el proceso significa conocer no solo los estados final e inicial, sino las interacciones experimentadas por el sistema mientras está en comunicación con su medio o entorno³³.

³² <http://es.wikipedia.org/wiki/Proceso>

³³ <http://www.cie.unam.mx/~ojs/pub/Termodinamica/node12.html>

Se denomina proceso al conjunto de acciones o actividades sistematizadas que se realizan o tienen lugar con un fin. Si bien es un término que tiende a remitir a escenarios científicos, técnicos y/o sociales planificados, o que forman parte de un esquema determinado, también puede tener relación con situaciones que tienen lugar de forma más o menos natural o espontánea.

Un proceso puede ser definido como la secuencia de actividades lógicas diseñadas para generar un *output* (salida) preestablecido, para unos clientes identificados a partir de un conjunto de *inputs* (entrada) necesarios que van añadiendo valor. Considerando esta definición, en todo proceso se pueden identificar los siguientes elementos: un *input* o entrada, suministrado por un proveedor, ya sea externo o interno, que cumple unas determinadas características preestablecidas; el *proceso*, como secuencia de actividades que se desarrollan gracias a unos factores, como son las personas, métodos y recursos; y un *output* o salida, que será el resultado del proceso e irá destinado a un cliente, ya sea externo o interno, y además tendrá valor intrínseco y evaluable para este³⁴.

En conclusión en nuestra opinión un proceso es una serie de elementos unificados en un todo, con el objetivo de obtener un resultado final esperado. Un proceso también puede ser definido como el conjunto de fases de algo, que permiten ir avanzando hacia un origen determinado y especificado con anterioridad.

³⁴ <http://www.definicionabc.com/general/proceso.php#ixzz2MgP4EGbG>

Por otro lado, se explica cómo el desarrollo de etapas que conllevan una serie de pasos que de una forma u otra están relacionados entre sí para la consecución de un objetivo final.

Los procesos también facilitan la realización de cualquier actividad paso por paso para que al concluir la misma se logren los objetivos propuestos a la hora de su ejecución.

2.4. -El Design Thinking Process (DTP).-

El Design Thinking Process o Proceso de Diseño del Pensamiento propone integrar la manera de pensar que tiene un diseñador, a los asuntos complejos que suelen desafiar a las empresas. Esta manera de pensar sigue la búsqueda de un cierto misterio o enigma a resolver, luego una heurística o procedimiento práctico de abordaje, luego un algoritmo o conjunto de reglas que sistematice la heurística para problemas similares, para finalmente terminar con la construcción de un software que automatice este proceso³⁵.

Craig Vogel lo expone de la siguiente forma: “Por varias razones, la forma en que se le enseña a pensar a los diseñadores ahora es percibida como particularmente relevante para las empresas que buscan cambiar sus estrategias de desarrollo de nuevos productos y servicios, tanto en el corto como en el largo plazo.

³⁵ <http://scholar.google.com.do/scholar?hl=es&q=definicion+de+design+thinking&btnG=&lr>

Estas revelaciones que provienen del diseño se necesitan para poder responder de manera efectiva a las constantes fuerzas del cambio social, técnico y económico.”

El pensamiento de diseño es³⁶:

- un proceso dinámico constitutivo que es iterativo en la naturaleza.
- Es una forma de pensar colaborativa, pues se desarrolla con personas diferentes y complementarias.
- Asimismo es abductora, ya que presenta nuevas ideas, nuevas soluciones y nuevas opciones.
- Es experimental, pues constituye hipótesis y prototipos para ponerla a prueba y gestionar los riesgos.
- Es personal, porque toma en cuenta el contexto particular de cada problema y de cada persona.
- Integrativa e interpretativa, al percibir los vínculos entre los sistemas y encuadra los problemas para encontrar las soluciones. El mismo requiere una definición en curso, la rendición, la representación, la evaluación, la experiencia y la visualización.

³⁶ Monografía, Cap. VII; The DesignThinking Process y los modelos de negocios

El Design Thinking Process es entendido como un estilo de pensamiento. Pensamiento de diseño general que considera la posibilidad de combinar empatía por el contexto de un problema, la creatividad en la generación de ideas y soluciones, y la racionalidad para analizar y ajustar soluciones al contexto.

Mientras que el pensamiento de diseño se ha convertido en parte del léxico popular en el diseño contemporáneo y la práctica de la ingeniería, así como las empresas y la administración, su uso más extendido en la descripción de un determinado estilo de pensamiento creativo en la acción, está teniendo una creciente influencia en la educación del siglo XXI en todas las disciplinas. En este sentido, es similar a los sistemas de pensamiento en el nombramiento de un enfoque particular a la comprensión y solución de problemas.

Hay un impulso para crear conciencia sobre el pensamiento de diseño entre los diseñadores y otros profesionales de la enseñanza del diseño pensando en la educación superior³⁷.

La premisa es que al conocer sobre el proceso y los métodos que utilizan los diseñadores para idear, y mediante la comprensión de cómo los diseñadores deben enfocar los problemas para tratar de resolverlos, los individuos y las empresas estarán en mejores condiciones para conectarse y dinamizar sus procesos de ideación con el fin de llevar la innovación a un nivel superior. La esperanza es crear una ventaja competitiva en la actual economía global.

³⁷ http://en.wikipedia.org/wiki/Design_thinking

El modelo DPT ubica la ideación en un momento avanzado de la actividad. Justamente se trata de generar muchas ideas, de abrir la mirada, de explorar y de posponer la generación de soluciones definitivas. Este modelo resulta similar a antiguos modelos prescriptivos del diseño que se han demostrado inadecuados para explicar el diseño tal como este se da en la práctica, los modelos de caja transparente, en los cuales se analiza primero, luego se sintetiza y finalmente se evalúa.

Tiene todo el sentido del mundo: primero “entiendo”, luego “observo”, luego “defino”, luego “creo”, luego “prototipo” y finalmente “testeo”. Hay movimientos de iteración, sin duda, pero la base es la secuencialidad. Este orden es un imperativo lógico: primero defino, luego resuelvo. Pero justamente es esto lo que debilita el modelo, que se convierte en un modelo prescriptivo del diseño (cómo debería ser) y no un modelo descriptivo (cómo es). Si el design thinking pretende basarse en la manera en que los diseñadores resuelven problemas, no debería tomar como punto de partida un modelo prescriptivo del diseño, sino uno descriptivo, pero los modelos descriptivos más aceptados van en una línea muy distinta a la propuesta por el design thinking³⁸.

Los diseñadores no toman varios caminos en paralelo para explorar y formular el problema de distintas maneras, sino que desde el inicio está enfocado en la solución. Los diseñadores no piensan sobre el problema primero para luego resolverlo, sino que tratan de resolverlo justamente para poder entenderlo. Los diseñadores exploran diferentes facetas del problema mediante las soluciones.

³⁸ <http://interacciones.org/category/diseno/design-thinking/>

Gracias a su capacidad de simulación y pensamiento analógico van decidiendo si las soluciones preliminares pueden funcionar o deben ser revisadas. El razonamiento juega un papel muy importante en esta dinámica.

El DPT 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 pueden cambiar a medida que se adquieren más conocimientos en profundidad del problema y en su contexto se desarrollan nuevos comportamientos. El pensamiento del diseño debe ser parte de una cultura organizacional y la gestión de la empresa puede traer el conocimiento a un nivel superior.

El pensamiento de diseño es una metodología para la resolución práctica y creativa de los problemas o cuestiones que busca un futuro mejor resultado. En este sentido, es una forma de solución basada en, o pensamiento centrada en la solución que se inicia con el objetivo o lo que se entiende que deben alcanzarse en lugar de comenzar con un cierto problema. Luego, al centrarse en el presente y el futuro, los parámetros del problema y las resoluciones se exploran, de forma simultánea. Este tipo de pensamiento que ocurre con más frecuencia en el entorno construido, también referido como el entorno artificial (como en artefactos).

En nuestra opinión El Design Thinking Process una señal de que el mundo de los negocios está cambiando y que las empresas que quieran seguir en vigencia deben de incursionar en lo que es el diseño del pensamiento porque le garantizará el éxito.

Esto nos dice que la innovación es parte de la observación, del hallazgo de nuevas oportunidades en el entorno y desarrolla la capacidad de percibir las necesidades de las personas.

También concluir que el Design Thinking Process es un proceso que consiste en la búsqueda de problemas y el diseño de ideas innovadoras y eficientes para resolver estos problemas, tratando siempre que resulte de una manera económica para la empresa, que sea factible y a la vez sostenible para la sociedad.

2.5.- Objetivo de El Design Thinking Process (DTP)³⁹.

Después de un breve resumen del concepto del Design Thinking Process, se ilustran los objetivos clave de la aplicación de esta técnica. Y son como de mencionan a continuación:

- a. Conectar a todos aquellos profesionales a pensar de una forma creativa.
- b. Metodología para la innovación centrada en las personas.
- c. Construcción de confianza y capacidad creativa en las personas para todas las áreas del conocimiento.
- d. Ayuda a las personas a concentrar en el proceso de diseño, más que en el producto final.
- e. Facilita la integración de conocimientos técnicos del diseño, las ciencias sociales, la empresa y la ingeniería.

³⁹ <http://eprints.rclis.org/16746/>

Cumpliendo con estos objetivos hay que destacar que el Design Thinking Process existe para ayudar, de manera creativa y diferente, a las empresas a lograr sus objetivos organizacionales.

Se concluyó que el objetivo primordial de esta técnica es poner a las personas a pensar como diseñador, para poder transformar cualquier proceso aburrido y monótono en algo creativo e interesante tanto para el creador como para el usuario final. De igual modo también incide en la motivación del ser humano en innovar en cosas antes no hechas ni descubiertas.

El Design Thinking Process nos condiciona a sacar lo mejor de nosotros y a demostrar que esforzándonos un poco podemos lograr poder razonar, analizar y pensar como un diseñador sin serlo o de manera creativa.

2.6.- Métodos y procedimiento de El Design Thinking Process

(DTP)⁴⁰.

El Design Thinking Process se refiere a los métodos y procesos para la investigación de los problemas mal definidos, obtener información, analizar el conocimiento, y plantear soluciones en el diseño y la planificación de los campos.

⁴⁰ <http://eprints.rclis.org/16746/>

Está relacionado con el mayor entendimiento de los métodos y procesos de repetición e implementación y, definido por herramientas con el objetivo de transmitir y generar procesos realmente colectivos. Estos procesos se basan en principios como:

- a) **Resolución holística de los proyectos:** Plantea observar de manera objetiva al problema desde todos los ángulos posibles.
- b) **Usuario centro del proceso:** Utiliza un lenguaje común, en este el usuario es el objetivo y participa en el proceso.
- c) **Proceso participativo y colaborativo:** Plantea que todos pueden ser creativos, pues poseen la capacidad de escuchar ideas y plasmarlas.
- d) **El proceso en constante cambio:** El mismo cambia y no se repite una y otra vez, en cada ocasión surge de diferentes maneras.

Esta herramienta, ¿Es la moda en que se ha convertido? Sin duda. Pero no es sólo eso. ¿Es la metodología que se presenta como una pócima mágica? Eso también. Pero sólo en parte, porque sí que varias de sus técnicas son prometedoras, tanto como herramienta para informar al diseñador como para tomar decisiones.

2.7.- Análisis de los métodos y procedimiento del Design Thinking Process (DTP)⁴¹.

Dicha forma de pensar sirve para la resolución de problemas y descubrimientos de oportunidades de innovación, aplicable a cualquier ámbito que requiera un enfoque creativo. Estos enfoques en que se basa el DTP se mencionan a continuación:

- a) **Empatía:** En esta se busca que los diseñadores realicen una observación profunda, empática y multidisciplinaria de las necesidades de los usuarios, incluyendo las emociones que les permita identificar las necesidades de los usuarios.
- b) **Imaginación:** Buscar soluciones de forma “optimista” inspirándose más en la imaginación (“lo deseable”) que en el pensamiento analítico (“lo posible”).
- c) **Experimentación:** La visualización de posibles alternativas de solución mediante la experimentación, el juego y la construcción de historias visuales y sentidas (storytelling) en cooperación con los usuarios.
- d) **Prototipo colaborativo:** El uso de técnicas de prototipo colaborativo para generar modelos que ayuden a visualizar las alternativas y validarlas en equipo.

⁴¹ Monografía, Cap. VII; The Design Thinking Process y los modelos de negocios

e) Pensamiento integrador: La capacidad de integración y de síntesis de los factores que afectan la experiencia de usuario, más allá del producto y con toda su complejidad, en su interacción con el entorno y la propia actividad que se busca innovar.

f) Aprendizaje iterativo: La iteración del proceso de observar-crear-prototipo-validar cuantas veces sea necesario, para aprender en cada paso, hasta encontrar la mejor solución, partiendo del principio de que la innovación es también un ejercicio de ensayo-error.

Se ha considerado que los métodos y procedimientos del Design Thinking Process son las herramientas que hacen posible el uso y el desempeño de dicha técnica. Las empresas exitosas por tener productos innovadores en general utilizan esta técnica porque le garantiza la generación de productos nuevos e innovadores los cuales satisfacen las necesidades de los consumidores⁴².

Utilizando los procedimientos y métodos de los diseñadores se facilita la generación de ideas creativas, ya que el DTP es una coordinación de las ideas de las personas con la creatividad de un diseñador⁴³.

⁴² Monografía, Cap. VII, The Design Tinking Process y los modelos de negocios

⁴³ Monografía, Cap. VII, The DesignThinking Process y los modelos de negocios2

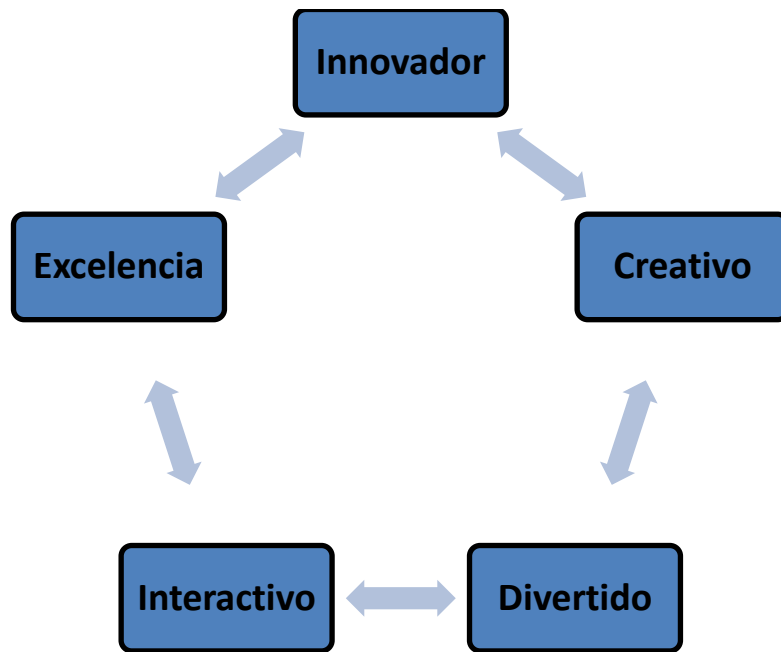
2.8.- Características del Design Thinking Process (DTP).⁻⁴⁵

Resulta de relevante importancia abordar de manera clara y específica las características del DTP a modo de destacar el diseño, en su naturaleza más intangible, como método para innovar, con un amplio espectro de aplicaciones que abarca no solo los productos, sino también los servicios y los proyectos sociales. Este tiene características tales como:

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

2.9.- Nuestro punto de vista acerca de las características del Design Thinking Process (DTP).-

El DTP es una técnica que trata de hacer interactuar a las personas con su ser creativo, y del mismo modo motiva a la generación de ideas creativa. En el mismo orden nosotros consideramos que el Design Thinking Process posee las siguientes características:



Estas características son muy relevantes ya que son las que hacen posible el logro de los objetivos de esta técnica. Del mismo modo diferencian esta herramienta de cualquier otra técnica que pueda llegar a existir en el mundo empresarial.

2.10. -Ventajas Del Design Thinking Process (DTP)⁴⁴.

Estas ventajas facilitan la estructuración de las ideas para la generación de soluciones novedosas y útiles a los problemas, y son las siguientes:

- a) **Desarrollo de la creatividad:** Entender la situación, objetivo y/o desafío, y juntar la información relevante e investigar el problema aclarando lo que se debe resolver para solucionarlo.
- b) **Generar ideas:** Buscar ideas para resolver el problema.
- c) **Prepararse para la acción:** Buscar soluciones y generar lluvias de ideas.
- d) **Capacidad de generar empatía:** Mediante esta podemos comprender las emociones ajenas, y del mismo modo comprendemos a los demás.
- e) **Disposición de un pensamiento global:** Nos ayuda a ampliar nuestro pensamiento más allá de lo local.

⁴⁴ Monografía, Cap. VII, The Design Thinking Process y los modelos de negocios

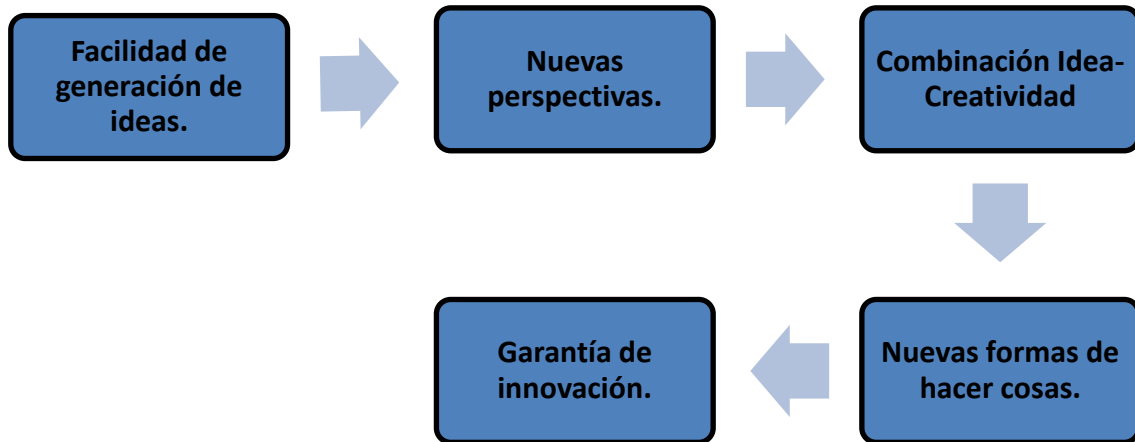
El Design Thinking Process pretende resaltar la función del Diseño como una “forma de pensar”. Esto significa precisamente diseñar, no en creatividad innata, sino que esa creatividad se aplique a todo proceso innovador mediante una metodología ordenada e integradora.

Anteriormente no existía métodos de diseños, por tal razón las empresas y las personas solo se preocupan por diseñar, sin entender que detrás de esos diseños había una manera de pensar.

A modo de conclusión se ha considerado que las ventajas del Design Thinking Process es que nos ayuda a creer que todos podemos ser creativos y que podemos crear cosas nuevas, innovadoras, importantes y que del mismo modo satisfagan necesidades existentes.

El diseño es un proceso divertido e inspirativo, el cual es fuente primordial del DTP. Esta herramienta es de suma importancia ya que sus ventajas son múltiples y ayudan a la creación de cosas nuevas para del mismo modo crear un cambio innovador.

A continuación se presentará de manera gráfica las ventajas que se han considerado que tiene el DTP:



Presentamos a continuación algunas citas de autores que pueden ser aplicados a contextos generales de la vida y en especial al mundo de los negocios buscando siempre garantizar el éxito del mismo.

Dichos autores son Albert Einstein y Henry Ford ambos muy destacados y conocidos por sus aportes a nuestras vidas de una forma u otra.

Ellos explican lo siguiente en una de sus frases célebres:

- **Dice Albert Einstein:** La formulación de un problema, es más importante que la solución.

Estas ventajas nos demuestran que el DTP nos facilita formular el problema de manera clara y sencilla de modo que podemos entenderlo inmediatamente, del mismo modo también nos garantiza la correcta interpretación del mismo para poder llegar a la correcta solución.

- **Henry Ford nos dice:** Si le hubieras preguntado a la gente lo que ellos querían, ellos habrían dicho caballos más rápidos.

Esto nos dice que si sabemos lo que nuestros clientes quieren, nos será más fácil hacerlo. Y lo más importante tendríamos garantizado la satisfacción total de los mismos. No se puede empezar un negocio sin conocimientos de las necesidades de los clientes que queremos satisfacer, hacerlo de tal modo es tener un fracaso garantizado de nuestro negocio.

I.3.- Modelo de negocio y el Design Thinking Process (DTP).-

Ambas herramientas son procesos mediante la cual, la estrategia para desarrollar productos o servicios, se basa en enfrentar los problemas de gestión y de desarrollo de negocio desde el mismo enfoque en el que un diseñador resuelve y enfrenta los problemas del diseño.

Los modelos de negocios más exitosos en la actualidad son aquellos que se mantienen en la vanguardia del mercado y que son capaces de aplicar las técnicas más novedosas.

En el mismo orden utilizan el Design Thinking Process como fuente importante de generación de productos y servicios innovadores para los clientes. También las mismas se enfocan en capturar las oportunidades existentes para asegurar la rentabilidad del modelo de negocio.

Ambas técnicas buscan lograr el éxito de las organizaciones mediante la aplicación de técnicas distintas. Por un lado el modelo de negocio busca conseguir que las empresas garanticen la aceptación de sus productos y servicios por parte de los clientes y el DTP trata de poner a las personas a pensar como diseñadores para buscar la forma que los mismo sean capaces de hacer cosas nueva e innovadoras para ayudar a la empresa a conseguir su objetivo primordial.

Los modelos de negocios y el Design Thinking Process pueden conjugarse y de esta manera se obtendrá una nueva propuesta con un valor único y especial para el cliente.

Debido a que será un negocio bien pensado y estructurado de la mano con ideas innovadoras y creativas que asegurarán la permanencia en el mercado y la aceptación por parte de los clientes.

El Design Thinking Process es capaz de encajar en cualquier área o parte de un modelo de negocio ya que esta técnica puede ser adaptable a cualquier tipo de negocio que garantiza la aceptación en el mercado del nuevo modelo.

3.1.- Relación entre el modelo de negocio y el Design Thinking Process (DTP)⁴⁵.-

El pensamiento del diseño es considerado como una herramienta para desarrollar los modelos de negocios, puesto que a partir de la misma los emprendedores pueden desarrollar habilidades valiosas para el desarrollo de los modelos. Asimismo este pensamiento ayuda e incide a los emprendedores a pensar como diseñadores y no a ser maestros de algoritmos.

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 a la vanguardia del mercado. Además, le permite satisfacer nuevas necesidades de sus clientes y mejorar sus propuestas de valor. A la vez, las nuevas posibilidades tecnológicas permiten el desarrollo de nuevos productos, procesos o servicios que mejoren la calidad de vida a la sociedad, a través de los negocios.

⁴⁵ Monografía, Cap. VII, The Design Thinking Process y los modelos de negocios

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 tengan éxito es concentrarse en diseñar la experiencia del usuario, a través del mismo se innovaran todas las áreas que abarca el modelo de negocio y los diferentes sectores de la misma.

Las formas antes mencionadas podrían ser aplicadas al momento de realizar el lienzo de los modelos de negocios, pues es en este en el que se estudian las diferentes áreas de la empresa y los objetivos que se persiguen al emprender la idea de negocio. Uno de los errores de los emprendedores incurren frecuentemente en querer que sus ideas y emprendimientos sean perfectos, sin embargo, lo ideal es que no busquen resultados perfectos, sino experimentar, hasta obtener buenos resultados.

En nuestra opinión existe una relación estrecha entre el pensamiento del diseño y los modelos de negocios ya que ambos persiguen de manera objetiva la innovación en lo que ofrecen a los clientes, buscando la forma de conseguir una diferenciación en el mercado y a la vez añadirle valor a sus actividades comerciales. El DTP es una herramienta importante para diseñar un modelo de negocio exitoso.

3.2.- Aplicación del Design Thinking Process (DTP) en el modelo de negocio⁴⁶.-

La aplicación de Design Thinking Process en el proceso de los modelos de negocios ayuda a que los emprendedores piensen más en la creación de proyectos, nuevas ideas, soluciones de problemas, que en desarrollar tareas continuas que no generan tantos beneficios a las empresas. Asimismo permiten reinventar, hacer uso de la iteración hasta obtener los resultados deseados por los ejecutivos.

Al llevar a cabo el proceso de los modelos de negocios los emprendedores deben concederse la libertad de acción y flexibilidad, para así tener la capacidad de respuesta ante cualquier eventualidad, así como también adaptarse a las condiciones del mercado en determinadas situaciones. También los emprendedores deben optar por tomar los problemas como los desafíos y ser capaces de buscarle soluciones creativas, olvidándose de lo posible e ideando lo deseado.

Una de las ventajas de la aplicación del pensamiento del diseño en los procesos de emprendimiento a través de los modelos de negocios, es que los emprendedores tienen la oportunidad de experimentar y repetir los procesos cuantas veces sea necesario, para así lograr la transformación de una simple idea de negocio en un proyecto de ensueños.

⁴⁶ Monografía, Cap. VII, The Design Thinking Process y los modelos de negocios

El pensamiento de diseño aplicado en los modelos de negocios ayuda a desarrollar una cultura creativa e inteligente, que abarca cuestionamientos, desafíos y el descubrimiento incluyendo con frecuencia la reflexión en la acción, la celebración de la creatividad.

En los modelos de negocios el DTP crea fuerte inspiración y unión creativa para dar tangibilidad del contrato emocional que los empleados pueden tener con la misma.

A modo de conclusión la aplicación del DTP a los modelos de negocios facilita el trabajo de los emprendedores o gerentes de las empresas ya que motiva a su personal a pensar de manera creativa y a utilizar los patrones de las empresa exitosas que han alcanzado el éxito gracias a la aplicación del Design Thinking Process a sus modelos de negocios.

Del mismo modo esta aplicación debe ser factible, deseable y viable para el modelo de negocio y para los clientes, garantizando así la satisfacción interna como externa.

3.3.- Objetivos y proceso a aplicar en el desarrollo del modelo de negocio.-

Para el establecimiento de un nuevo modelo de negocio se ha aplicado el Design Thinking Process, ya que mediante este proceso se pudo identificar los problemas que existen en la organización, se estudió una alternativa eficaz para solucionar ese problema que consiste en la implementación de un nuevo modelo de negocio.

En el modelo de negocio se utilizará el DTP como una técnica la cual conlleva sus métodos y procesos para la resolución de conflictos tanto internos como externos.

El proceso o método para la aplicación del DTP en nuestro modelo de negocio son como sigue a continuación:

- a) Identificación de los problemas:** En la empresa Cameo Company se han encontrado dos problemas fundamentales: El primer problema es que no cuenta con suficiente liquidez para mantener el ritmo de crecimiento que define el mercado con relación a la demanda de sus productos. Y el segundo es que no cuenta con el inventario suficiente debido a la demanda creciente que tienen sus productos.

b) Identificación de las variables que causan el problema: El primer problema de liquidez ocurre por la naturaleza o modelo de negocio de Cameo Company y es que esta tiene que financiar su mercancía en algunos casos hasta 90 días. Y el segundo problema se desprende del primer problema, ya que esta falta de liquidez es la que provoca que no se pueda tener la mercancía para hacerle frente a la gran demanda de sus productos.

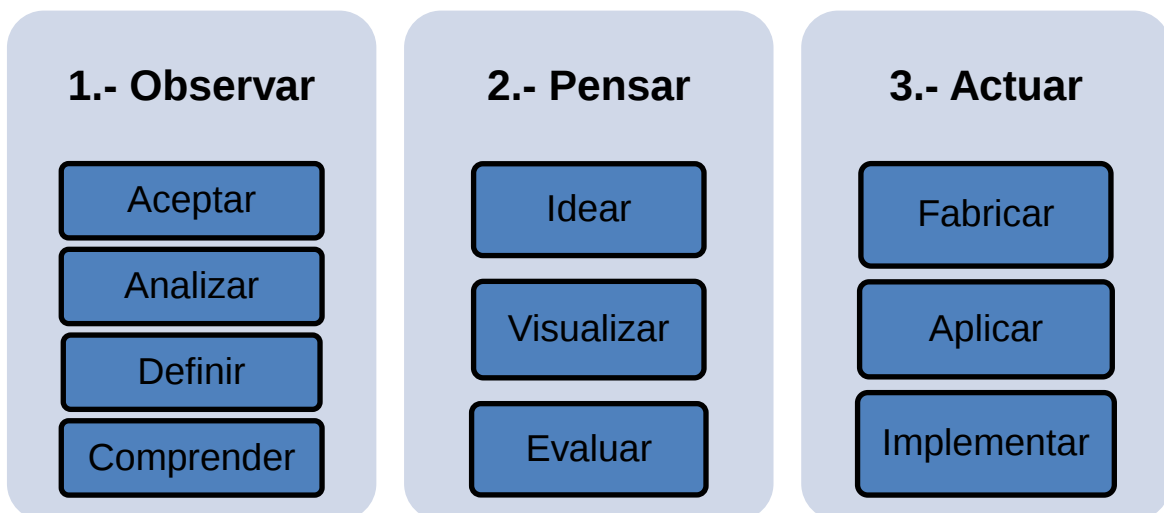
c) Propuesta de un nuevo modelo para la solución del problema: Para la solución de este problema se está evaluando la posibilidad de implementar un nuevo modelo de negocio multinivel que servirá como un apalancamiento a la situación financiera de esta empresa, el mismo consistirá en la venta directa de cosméticos por catálogos.

En nuestra opinión pretendemos solucionar el problema de liquidez que presenta la empresa, mediante la venta directa que generará un flujo de efectivo inmediato y de esta forma se podrá inyectar efectivo inmediato a Cameo Company.

3.4.- Método, proceso a aplicar en el desarrollo del modelo de negocio.-

Para el desarrollo de nuestro modelo de negocio tendremos en cuenta resolver primordialmente las problemáticas que enfrenta Cameo Company para de esta forma garantizar que dicho modelo cumpla con los objetivos esperados.

El método que utilizaremos para desarrollar nuestro modelo de negocio se basa en cumplir unas series de procesos, los cuales conllevan sus etapas y los presentaremos a continuación:



Para la solución del problema de Cameo Company pretendemos poner en práctica la gráfica presentada anteriormente. En la primera fase vamos a tener “descubrimos” en base a la inspiración. Los cuales en la segunda fase se convertirán en “principios generales” en base a la ideación y en la tercera fase será “soluciones” en base en la implementación esperada.

Dicho proceso contaras con flexibilidad y reiteradas iteraciones para asegurarnos de que las cosas estén saliendo como se planearon.

I.4.- Modelo de empresas familiares.-

Hay quienes prefieren que todo quede en familia. En el mundo de los negocios, existe la posibilidad de que los miembros de un grupo familiar puedan unirse a través de la creación de una empresa. Se estima que un 80% de las empresas en el mundo son Empresas Familiares.

A continuación abordaremos diferentes puntos de vistas de que es una empresa familiar.

4.1.- Descripción del modelo de empresas familiares.-

Es un negocio donde los miembros de una determinada familia se unen entre sí para trabajar, tomar decisiones, cumplir ciertas tareas y distribuirse los beneficios de forma justa^{47 49}.

Es bueno que la familia permanezca unida, siempre y cuando alguno de sus miembros no obstaculice la labor que le compete en el seno de la empresa. La empresa familiar, por su naturaleza, presenta ciertos retos que le son únicos, y que no presentan empresas de otra naturaleza. Entre ellos están:⁴⁹

- Cómo separar la relación familiar de la de negocios,
- Cómo mantener las relaciones sanas en la segunda y subsiguientes generaciones y
- Cómo planificar la sucesión y la repartición accionaria.

Las empresas familiares cuentan con mayores posibilidades de ser exitosas y rentables que las que no lo son. Sin embargo, alcanzar la cumbre y mantenerse en los negocios no es un asunto que se pueda dejar a la suerte y a las habilidades adquiridas empíricamente.

⁴⁷ http://www.degerencia.com/tema/empresas_familiares

El mundo está lleno de historias que hablan de las experiencias de los que han triunfado, empresas familiares que han logrado pasar el relevo a través de centenares o miles de generaciones. La grandeza de un fundador no está en crear la empresa sino en entregar la batuta a la siguiente generación⁴⁸.

Como administrar una empresa familiar, es un arte y para triunfar en la tarea es preciso seguir algunos consejos, procesados, pensados y estructurados por expertos. Resultados económicos y financieros, compromiso a largo plazo, orientación, continuidad, unidad y compromiso son algunos de los términos más comunes utilizados en la consejería a las empresas familiares.

Según explica Gómez Betancourt, está comprobado que las empresas de familia son 15 % más rentable. Esto aumenta cuando hay un gerente o CEO de la familia, es 18 % más rentable que el resto de las empresas de familia. “Es muy importante cultivar y generar ese compromiso y esa unidad a fin de atraer a los miembros de familia para que continúen en la empresa familiar”.

Las ventajas competitivas de este tipo de empresas vienen garantizadas cuando está unida la familia y cuando están verdaderamente comprometidas las siguientes generaciones con esa empresa. “Esta es la ventaja competitiva que hay que cuidar mucho de generación en generación, y el gran problema es que la gente no sabe cuidar muy bien esas ventajas competitivas”, asegura Gómez Betancourt.

⁴⁸ <http://gestion.com.do/index.php/julio-2009/203-empresas-familiares-todo-empieza-por-casa>

Mientras se traspasa una organización de una generación a la otra, la familia debe comprender que hay muchas funciones diferentes que pueden desempeñarse y que en la dirección de una empresa pueden participar muchas personas. Toda empresa familiar necesita dirigentes del lado de la familia y del lado empresarial y, como propietarios, todos pueden desempeñar una función beneficiosa⁴⁹.

“Las familias latinoamericanas son típicamente más largas y precisamente por eso el sentido de familia está mucho más arraigado. De manera que hay muchas empresas familiares impresionantes en América Latina”, dice Baskin. Y no necesariamente porque han sido beneficiadas con condiciones propicias para hacer el negocio o por el lugar donde están establecidas, sino debido a esos fuertes vínculos familiares.

“Hemos visto a muchas familias latinas salir airoso de situaciones económicas verdaderamente difíciles gracias a esta base, a este tejido familiar que es el que está ahí siempre apoyando y respaldando”. Pone como ejemplo a CEMEX, una potencia en la industria mundial de la construcción. Considera que esta es una empresa familiar mexicana que ha logrado superar dificultades y realmente fortalecerse como red empresarial con presencia en todo el mundo.

⁴⁹ <http://gestion.com.do/index.php/julio-2010/146-claves-de-una-empresa-familiar-exitosa>

“Una de las cosas que podemos decir de las empresas latinoamericanas familiares es que suelen devolver a sus comunidades y a sus países de muchas formas. Por ejemplo tenemos empresas familiares que se dedican a apoyar la educación y que invierten gran parte del patrimonio de la empresa y de su familia en actividades educativas que favorecen a su comunidad y a su propio país”.

Se entiende por empresa familiar aquel negocio cuya propiedad pertenece en su totalidad o en su mayoría a miembros de una sola familia. Es importante señalar que en este tema, el concepto “familiar” se extiende más allá de la consanguinidad y aplica también a los cónyuges.

La empresa familiar se caracteriza porque sus miembros trabajan en equipo y tienen lazos fuertes. Este tipo de negocios, suele endeudarse menos que los que no son familiares; generalmente cuentan con gran liquidez (incluso al grado de sobre capitalizarse y mantener dinero en “stand by”).

Es menos burocrática a la hora de tomar decisiones, más flexible, adaptándose de forma más rápida a los cambios del entorno. Los miembros de una empresa familiar suelen resolver sus problemas internamente y sólo en contadas ocasiones recurren a la asesoría externa formal.

Los integrantes de las familias se “ponen la camiseta” y adoptan una visión de largo plazo durante el arranque del negocio; sacrifican algunas comodidades durante los inicios, con la esperanza de obtener ganancias. La lealtad, el compromiso y la dedicación al negocio son mucho más profundos y están más arraigados en la empresa familiar que en la empresa tradicional. Esta realidad, por sí sola, debería darle a este tipo de negocios un éxito rotundo y desde luego, permanencia⁵⁰.

Una empresa familiar está controlada por los miembros de una misma familia en la que el capital y, en su caso, la gestión o el gobierno están en manos de una familia (y personas relacionadas personalmente con dicha familia), que tienen la capacidad de ejercer sobre ella una influencia suficiente para controlarla, y cuya visión estratégica incluye el propósito de darle continuidad en manos de la siguiente generación familiar.

Carece de trascendencia, por consiguiente, el tamaño de la empresa, que puede ser tanto una PYME como una gran corporación, así como la forma de la misma, que abarca tanto a las empresas individuales como a las organizadas como sociedad⁵¹.

⁵⁰ http://www.ideasparapymes.com/contenidos/empresa_familiar_negocio_familia_emprender.html

⁵¹ http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa_familiar

Lo realmente decisivo a la hora de calificar una empresa como familiar son dos cosas: una, la capacidad de control –político- que sobre la misma puedan ejercer una o varias familias (empresa unifamiliar o multifamiliar, según el caso); dos, el deseo de los propietarios de que la empresa continúe en manos de la propia familia mediante la incorporación de la siguiente generación familiar a la propiedad y, en su caso, a la gestión o al gobierno de la misma. Incorporación, que cuando se planifica adecuadamente, se lleva a cabo mediante la implantación de un protocolo familiar.

Según otros autores, se considerará familiar aquella empresa fundada por uno o varios miembros de una familia, con la intención de participar en la propiedad, control y/o gestión de la empresa, y con el deseo de perdurar sus valores a través de generaciones posteriores.

4.2.- Elementos del modelo de empresas familiares.-

Los elementos de la empresa familiar están claramente identificados. Se pueden resumir esquemáticamente en las ventajas en la cohesión, orientación a largo plazo y un liderazgo claramente identificado y que transmite seguridad tanto interna como externamente.

Pero este es un elemento competitivo en la primera generación y siempre y cuando para alcanzarlos no se pierden otros elementos por el camino como la estrategia y competitividad de la empresa o la cualificación de las personas que la integran⁵².

Estos elementos van estar enfocados de acuerdo al punto de vista que quiera adoptar la empresa. Dichos elementos se mencionaran a continuación y son como siguen:

- a) **Confianza mutua:** Es una relación estrecha en la cual es importante tener confianza unos en el otro, no solo en los negocios sino también como miembro de una misma familia.
- b) **Intereses comunes por parte de los integrantes:** Todos los involucrados en la empresa deben tener el mismo interés para que de ese modo se puedan lograr los objetivos.
- c) **Comunicación fluida:** Este punto es el más importante dentro de la organización, por eso es imprescindible que entre los miembros de la familia la comunicación sea fluida para de ese modo también se logre en la empresa.

⁵² <http://www.gestiopolis.com/Canales4/ger/transfamiliar.htm>

- d) Tienen un ideal compartido:** Como parte de una misma familia es esencial que cada miembro persigan o tengan ideales compartidos porque de esa manera la empresa tendrá un enfoque específico.
- e) Sacrificio y gran dedicación personal para lograr el éxito:** Cada miembro de la empresa debe estar bien identificado con la empresa para que pueda tener dedicación y sacrificio con el objetivo de lograr el éxito organizacional.
- f) Autoridad reconocida:** Dentro de la familia como dentro de la organización debe existir un miembro que tenga la autoridad máxima capaz de influir en los demás.
- g) Intuición, liderazgo, voluntad e innovación:** Estos elementos son fundamentales para que en la organización exista un ambiente agradable y se trabaje de forma considerable sin que el trabajo se convierta en una monotonía.
- h) Alto nivel de exigencia:** La exigencia debe de ser el punto de partida de todo lo que se realice dentro de la organización por los miembros de una familia.

Estos elementos deben estar claramente definidos para que así se pueda mantener dentro de la empresa un ambiente agradable para asegurar que las relaciones familiares no se vean afectadas por los negocios. Los mismos tienen un carácter de suma importancia ya que de ellos dependerá el logro de los objetivos de la organización de manera general.

Para nosotros las empresas familiares que decidan transformarse y profesionalizar su gestión, deben analizar fríamente todo lo comentado en el presente artículo, cómo hacerlo y tomar las mejores decisiones para la competitividad de la empresa.

4.2.- Selección de elementos del modelo de empresas familiares que consideraremos.-

Los elementos de tipo familiar que se tomarán en cuenta para el desarrollo de este modelo de negocio son:

- i. Hijos que trabajan con hermanos:** Este es uno de los objetivos principales de Cameo lograr que cada miembro de la empresa trabajen como hermanos y que deje sus diferencias de lado para garantizar un clima laboral agradable para todos.

Para estos pretendemos hacer reuniones donde destacaremos la importancia del trabajo que realizan cada uno de los empleados de la empresa para que ningunos sientan que su trabajo es más importante que el de otros. Esto lo haremos para lograr que todos trabajen en conjunto como hermanos y comprendiendo la relevancia del trabajo en equipo para poder lograr los objetivos de organización.

Por otro lado, decidimos tomar en cuenta este elemento porque comprendemos que los hermanos a veces tienen sus diferencias pero de igual modo se conocen a cabalidad y en determinado momentos dichas diferencia quedan de lado y se conforma un grupo de trabajo perfecto entre hermanos porque está la existencia de un vínculo más allá de lo laboral.

En este tipo de unión debe existir un alto nivel de comunicación, para que los efectos del enlace empresa-familia no sean negativos y pueda existir la continuidad y el desarrollo de la misma.

Los agravios entre hermanos en este tipo de empresa, debido a marcadas diferencias sociales, profesionales, económicas y culturales, son típicos. Sin embargo, todo el grupo debe tratar de solventar estas discrepancias para que no se produzca una lamentable ruptura de la cohesión familiar y de la empresa.

- ii. **El reto: Crecimiento familia + empresa:** A medida que van creciendo las empresas, pasan por etapas de evolución que son muy similares en la mayoría también pretendemos que en nuestro modelo de negocio crezca la familia de igual modo.

Tal como las personas pasan por la infancia, adolescencia, madurez y ancianidad, y en cada una de esas etapas se comporta y piensa de manera distinta, y cada una llega en tiempos diferentes, lo mismo ocurre con las organizaciones, con la única diferencia que las empresas, si se transforman en forma correcta, pueden sobrevivir a sus fundadores.

En Cameo Company pretendemos asegurar el crecimiento no solo de la empresa sino también de todos los miembros que trabajan en ella, el crecimiento será personal, espiritual, económico e intelectual.

- iii. **Confianza mutua:** Es necesario que en el seno de las empresas familiares exista total transparencia en la concentración de la fuerza económica, se distribuyan los bienes de forma adecuada, se cumplan los respectivos requisitos legales para preservar la identidad de la empresa, se defina de forma clara y justa la separación de los inversionistas, se den a conocer los resultados y toma de decisiones entre todos los miembros y se definan las estrategias de sucesión para las siguientes generaciones.

CAPÍTULO II

SISTEMAS DE COMPRAS

Capítulo II. Sistemas de Compras

Cuando se hace referencia a un sistema de compras, se habla de la forma que emplea la empresa Cameo Company para comprar y posteriormente almacenar la mercancía en el almacén, y de esta forma trata de tener el inventario necesario que demanda el mercado.

2.1.-Sistema.-

"Sistema es una totalidad organizada, hecha de elementos solidarios que no pueden ser definidos más que los unos con relación a los otros en función de su lugar en esa totalidad"⁵³.

Un sistema es un grupo de componentes que pueden funcionar recíprocamente para lograr un propósito común. Son capaces de reaccionar juntos al ser estimulados por influencias externas. El sistema no está afectado por sus propios egresos y tiene límites específicos en base de todos los mecanismos de retroalimentación significativos. (Spedding 1979)⁵⁴.

Un sistema (del latín *systema*, proveniente del griego σύστημα) es un objeto compuesto cuyos componentes se relacionan con al menos algún otro componente; puede ser material o conceptual.⁵⁵

⁵³ <http://eduardoumma.galeon.com/cvitae1770563.html>

⁵⁴ <http://www.fao.org/docrep/004/W7451S/W7451S03.htm>

⁵⁵ <http://es.wikipedia.org/wiki/Sistema>

Un sistema es un conjunto de partes o elementos organizados y relacionados que interactúan entre sí para lograr un objetivo. Los sistemas reciben (entrada) datos, energía o materia del ambiente y proveen (salida) información, energía o materia. Un sistema puede ser físico o concreto (una computadora, un televisor, un humano) o puede ser abstracto o conceptual (un software) Cada sistema existe dentro de otro más grande, por lo tanto un sistema puede estar formado por subsistemas y partes, y a la vez puede ser parte de un supersistema⁵⁶.

Se puede concluir que un sistema es un conjunto de elementos diseñados u organizados de forma tal que cuando se pone en marcha se logra un resultado esperado.

2.2.-Compras.-

La compra es una actividad altamente calificada y especializada. Deben ser analíticas y racionales para lograr los objetivos de una acertada gestión de adquisiciones que se resume en adquirir productos y servicios en la cantidad, calidad, precio, momento, sitio y proveedor justo o adecuado, buscando la máxima rentabilidad para la empresa y una motivación para que el proveedor desee seguir realizando negocios con su cliente.

⁵⁶ <http://www.alegsa.com.ar/Dic/sistema.php>

Se puede decir que comprar es una función que tiene como objeto adquirir aquellos bienes o servicios que la empresa necesita del exterior, garantizando el abastecimiento de las cantidades requeridas en el momento preciso y en las mejores condiciones posibles de calidad y precio.

En términos generales por compra se llama a la acción de adquirir u obtener algo a cambio de un precio establecido. El acto de comprar es una de las actividades humanas más antiguas y casi una de las primeras para alimentarse o enriquecerse que desplegaron los hombres para satisfacer la que correspondiese⁵⁷.

Es necesario comentar también que el proceso de compras no sólo implica el adquirir y obtener los productos que se requieran en una empresa sino que también incluye el negociar los precios y la calidad de los productos a comprar con la finalidad de traer beneficios a la empresa sobre todo en términos monetarios.

Se ha definido compras como la actividad que ejecuta una organización que va desde el proceso de selección del producto o servicio dependiendo de las cualidades de calidad, precio y ubicación del proveedor, hasta el proceso de pago de acuerdo a un contrato establecido con el suplidor. Compras es un proceso en el que participan el solicitante que formula el requerimiento de un bien tanto de patrimonio como un bien para el consumo en el proceso de su actividad dentro de la institución. Es el conjunto de actividades a realizar en la empresa para satisfacer esa necesidad del mejor modo.

⁵⁷ <http://www.buenastareas.com/ensayos/Definicion-De-Compras/1688517.html>

2.3.-Sistemas de compras.-

Es el principal responsable de que los materiales que se obtienen sean de la más alta calidad y que cumplan con las especificaciones que la empresa solicita. La calidad en las compras incluye el tiempo de entrega, el cual debe ser en el momento acordado ya que si no se cumplen las especificaciones de entrega ocasiona un retraso en la producción, lo cual es pérdida para la empresa.

Un sistema de compras tiene como misión principal mantener un nivel óptimo de aquello que la empresa determina que la sostiene comercial y financieramente⁵⁸.

En conclusión se puede argumentar que un sistema de compras es un conjunto de elementos que cuando interactúan permiten a la empresa hacer la mejor decisión de compra, ya que abarca desde la demanda de un producto hasta la necesidad que existe en el almacén de la empresa para cubrir esa demanda. Un sistema de compras es muy completo ya que promueve elegir la mejor decisión de compra en cuanto a algunos factores se refiere como la calidad y precio de un producto o servicio, además evalúa cual es la cantidad necesaria para así obtener buenos resultados financieros.

⁵⁸ <http://www.buenastareas.com/ensayos/Sistema-De-Compras/345914.html>

2.4.- Sistema tradicional de venta de cosméticos.-

El desarrollo de este artículo explicará los métodos o canales de distribución que utiliza Cameo Company como medio o forma de vender sus productos a sus clientes o consumidores. Cameo Company cuenta con tres cadenas de suministros o canales de distribución principales que son Clientes Mayoristas, Clientes Minoristas o Tiendas al detalle, y por último Consumidor Final⁵⁹.

Un sistema de ventas se trata de un programa o forma automatizada que controla las ventas, un sistema completo hace control de ventas, contabilidad, facturación, reportes, usuarios, stock, etc. También es entendido como una serie de pasos interrelacionados, que tienen como objetivo ofrecer un producto al cliente.

Los sistemas de ventas son un puente entre un producto y su target. Hay Sistemas de Ventas que se sustentan en una sola secuencia de acciones, como la venta por correo. Hay Sistemas de Ventas con o sin vendedores. Sistemas virtuales y reales, (on & off line) dependiendo de la presencia o ausencia física de comprador y vendedor. Hay sistemas simples, como cuando hay un comprador y un vendedor y sistemas complejos, como los casos en que interviene más de un comprador o varios vendedores y un solo comprador.

⁵⁹ <http://es.scribd.com/doc/12662799/Compras-e-Inventarios-Varios-Conceptos>

2.5.-Cadenas o Canales de Distribución.-

Los Canales de Distribución son todos los medios de los cuales se vale la Mercadotecnia, para hacer llegar los productos hasta el consumidor, en las cantidades apropiadas, en el momento oportuno y a los precios más convenientes para ambos.

Cadena de Suministro es la unión de todas las empresas que participan en producción, distribución, manipulación, almacenaje y comercialización de los productos⁶⁰.

Canal de distribución es el circuito a través del cual los fabricantes (productores) ponen a disposición de los consumidores (usuarios finales) los productos para que los adquieran. La separación geográfica entre compradores y vendedores y la imposibilidad de situar la fábrica frente al consumidor hacen necesaria la distribución (transporte y comercialización) de bienes y servicios desde su lugar de producción hasta su lugar de utilización o consumo⁶¹.

La importancia de esta es cuando cada producto ya está en su punto de equilibrio y está listo para ser comercializado. El punto de partida del canal de distribución es el productor. El punto final o de destino es el consumidor.

⁶⁰ <http://www.monografias.com/trabajos17/canales-distribucion/canales-distribucion.shtml>

⁶¹ Logística y marketing para la distribución comercial- Ignacio Soret De Los Santos Pág. 19

El conjunto de personas u organizaciones que están entre productor y usuario final son los intermediarios. En este sentido, un canal de distribución está constituido por una serie de empresas y/o personas que facilitan la circulación del producto elaborado hasta llegar a las manos del comprador o usuario y que se denominan genéricamente intermediarios⁶².

Los canales de distribución se definen como los conductos que cada empresa escoge para la distribución más completa, eficiente y económica de sus productos o servicios, de manera que el consumidor pueda adquirirlos con el menor esfuerzo posible⁶³.

En nuestra opinión la cadena de suministro o canales de distribución son todos los medios posibles que utiliza una empresa con el objetivo de poner a disposición de los clientes, de una forma rápida, segura y confiable, los productos que comercializa.

2.6.- Clientes Mayoristas.-

Se designa mayorista al comerciante o al comercio que vende al por mayor. El mayorista es uno de los componentes de la llamada cadena de distribución, en este caso, la empresa no tomará contacto con el usuario final o consumidor final sino que le delegará esta tarea a un especialista⁶⁴.

⁶² http://es.wikipedia.org/wiki/Canal_de_distribuci%C3%B3n

⁶³ <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/mar/36/candistrib.htm>

⁶⁴ <http://www.definicionabc.com/economia/mayorista.php#ixzz2NKuPY9D1>

Mayorista es aquel comercio que vende, compra o contrata al por mayor. El concepto se diferencia de la noción de minorista, que es el comercio cuya actividad se realiza al por menor. El vendedor o distribuidor mayorista, en general, no entra en contacto directo con el consumidor final. Su función más habitual dentro de la cadena de distribución es ser el eslabón entre el productor o fabricante y el vendedor minorista⁶⁵.

Los mayoristas son generalmente empresas grandes con capital y recursos elevados, por lo que pueden mantener gran cantidad de mercancía en su almacén. Tienen su propia fuerza de ventas y publicidad con promociones, teniendo capacidad para otorgar créditos⁶⁶.

En resumen un cliente mayorista funciona como los denominados centros de acopios, estos tienen la tarea principal de llegar a lugares donde la empresa no puede llegar. En el caso Cameo Company se utilizan estos clientes que están localizados, en su mayoría, en lugares específicos en el interior del país. Este tipo de clientes tiene la particularidad de que tienen una alta rotación de inventario y por lo tanto generalmente el volumen de sus pedidos es superior a los otros clientes.

⁶⁵ <http://definicion.de/mayorista/>

⁶⁶ <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/mar/36/candistrib.htm>

2.7.- Clientes Minoristas o Tiendas al Detalle.-

Incluye todas las actividades que tengan que ver con la venta de bienes o servicios directamente al consumidor final para su uso personal, no empresarial⁶⁷.

Las ventas al menudeo incluyen todas las actividades que se refieren a la venta de bienes o servicios directamente al consumidor final para su uso personal y no de negocios. No importa como vende los bienes o servicios (personalmente, por correo, por teléfono, o por máquinas vendedoras) o dónde los vende (en un almacén, en la calle o en la casa del consumidor). Por otra parte, un minorista o almacén minorista es cualquier actividad de negocios cuyos volúmenes de ventas provienen fundamentalmente del comercio al por menor⁶⁸.

El Comercio Minorista es un intermediario del canal de distribución que ayuda al flujo de los bienes y servicios desde los productores hasta el consumidor final.

Hemos concluidos que el cliente minorista es que lleva finalmente el producto o servicio al consumidor final, este no tiene intención de hacer una re-venta a un cliente que no vaya a consumir el producto. En la empresa Cameo Company se da el caso de que hay clientes minoristas que representan mayor volumen en los pedidos y por ende tienen mayor rotación en la mercancía. Alrededor de un 85% del volumen de ventas de esta empresa se concentra en clientes al detalle o minoristas.

⁶⁷ <http://www.slideshare.net/jordimiro/gestin-sistema-distribucion-comercial-y-minorista>

⁶⁸ <http://www.wisis.ufg.edu.sv/wwwisis/documentos/TE/368.3-O77d/368.3-O77d-CAPITULO%20II.1.pdf>

2.8.- Consumidor Final.-

Es todo usuario de un producto o servicio sin tener que considerar la naturaleza de la relación jurídica operada por el transferente del bien o de la prestación, ni de la misma existencia de la transacción⁶⁹.

Se define como la persona que realmente utiliza un producto. El consumidor final difiere del cliente, que puede comprar el producto pero no necesariamente consumirlo; por ejemplo, en el caso de la ropa infantil, un padre puede comprar prendas como cliente de un establecimiento pero el consumidor final es el niño⁷⁰.

Se puede decir que consumidor final es a quien realmente va dirigido el producto, es el motivo por el cual fue fabricado el producto y por ende es quien lo consume. En Cameo Company se considera este tipo de clientes ya que una mínima parte de sus clientes son personas que acuden directamente a la empresa y adquieren el producto ahí. Para esto la empresa tiene habilitada una sala donde hay una muestra de cada producto y probadores de cada modelo.

2.9.- Sistemas de venta de cosméticos por catálogos.-

El objetivo de este artículo es definir cómo funciona el modelo de ventas por catálogos y que ventajas puede presentar a la organización.

⁶⁹ <http://www.estoesmarketing.com/Sectores/Comercio%20minorista.pdf>

⁷⁰ <http://books.google.com.do/books?id=LxKrdeRya64C&pg=PA62&lpg=PA62&dq=definicion+de+consumidor+final&source>

2.10.- Ventas por Catálogos.-

La venta por catálogo puede definirse como aquel “sistema de distribución comercial para vender de forma inmediata, productos o servicios, utilizando el correo en, al menos, dos de sus fases –envío del mensaje, recepción del pedido, entrega del producto y cobro del importe-, sin que el comprador haya visto antes el producto ofrecido”⁷¹.

La venta por catálogo es un sistema de distribución comercial para vender, de forma inmediata, productos o servicios, utilizando métodos de envío como el correo ordinario o las agencias de transporte, habiendo visto previamente el comprador los productos a través del catálogo. La venta por catálogo usa las herramientas del marketing directo, que es el conjunto de actividades por las que el vendedor efectúa la transferencia de bienes y servicios al comprador, dirigiendo sus esfuerzos a un mercado potencial cualificado, utilizando los mejores medios, con el objetivo de solicitar una respuesta por teléfono, internet, correo ordinario o una visita personal de un cliente actual o potencial.

Este sistema es casi una venta directa pero, en lugar de acarrear todos los productos ofrecidos, el/la revendedor/a muestra el catálogo, que puede ser impreso, estar en un sitio de Internet, o ambas opciones.

⁷¹ http://es.wikipedia.org/wiki/Consumidor_final

Muchas personas eligen esta forma de trabajo, porque permite disponer personalmente de los tiempos y de los recursos. Mostrar y vender productos fuera del sistema de ventas tradicional permite altos ingresos extra, y está disponible para todo tipo de personas: no hacen falta estudios específicos, ni experiencia, ni un gran capital, ni condiciones físicas en particular⁷².

La venta directa o venta por catálogo es un método que han puesto las grandes empresas al alcance de personas emprendedoras, con poca o mínima inversión y con la posibilidad incluso de crear fortuna y construir negocios independientes exitosos⁷³.

El sistema de venta por catálogo es muy sencillo, básicamente se entrega un catálogo impreso con todas las referencias y modelos que contamos en la actualidad, informando las tallas y los colores disponibles. Esta figura se conoce como ejecutiva de ventas, no tienes que cumplir ningún horario ni presupuesto de ventas, dispones de tu tiempo como lo consideres⁷⁴.

Se puede añadir que las ventas por catálogos aportan muchos beneficios porque además de brindar un trato personalizado a los clientes, genera beneficios instantáneos para la empresa, ya que esta tiene más flujos de efectivo debido a que no tiene que financiar su mercancía.

⁷² http://es.wikipedia.org/wiki/Venta_por_cat%C3%A1logo

⁷³ http://www.editum.org/product_info.php?products_id=164

⁷⁴

2.11.- Sistemas de venta de cosméticos por catálogo (ejemplos a nivel global).-

En la actualidad existen en todo el mundo muchos negocios de venta de cosméticos por catálogos los cuales disfrutan de gran prestigio y reconocimiento por los consumidores. En el punto que sigue a continuación pretendemos presentar algunas de esas empresas que son un vivo ejemplo de que el negocio de la venta de cosmético por catálogo es rentable siempre y cuando hagamos las cosas como debemos hacerlas⁷⁵.

2.12.- Ejemplos a nivel global.-



Amway es una compañía de marketing multinivel fundada en 1959 en EE. UU. Por Jay Van Andel y Rich DeVos, que tuvieron la idea de crear lo que ellos llamaron «una innovadora oportunidad de negocios basada en la venta directa de persona a persona». Sus productos, que se venden en más de 100 países del mundo, están orientados a la salud, la belleza y cuidado del hogar⁷⁶.

⁷⁵ <http://www.shassari.com/#!ventas-por-catalogo/co04>

⁷⁶ <http://es.wikipedia.org/wiki/Amway>



Avon es una empresa estadounidense de cosméticos, perfumes y juguetes. Fue fundada en Nueva York en el año 1886 por David H. McConnell. Desde el año 2001, la compañía está presidida por la ejecutiva canadiense Andrea Jung. En la actualidad, la marca está presente en más de 135 países del mundo⁷⁷.



JAFRA Cosmetics es una empresa líder de venta directa de productos de belleza, la comercialización en 18 países de América Latina, América del Norte, Europa y Asia. Más de 550.000 consultores independientes generan ventas de más de quinientos millones de dólares, la comercialización de la marca JAFRA de cuidado de la piel y el cuerpo, el color⁷⁸.

⁷⁷ http://es.wikipedia.org/wiki/Avon_Products,_Inc

⁷⁸ <http://www.indeed.com/cmp/Jafra-Cosmetics>



Fue una empresaria estadounidense y fundadora de Mary Kay Cosmetics, Inc... Nacida Mary Kathlyn Wagner en Hot Wells, Texas, Ash trabajó para varias compañías de venta directa desde 1939 hasta 1960, alcanzando un considerable éxito como vendedora y entrenadora de vendedoras. Frustrada, sin embargo, por no ser tomada en cuenta en promociones en favor de los hombres, se retiró en 1963, pensando en escribir un libro para ayudar a la mujer en los negocios. El libro se tornó en un plan de negocios para su compañía ideal, y en septiembre de 1963, Ash y su hijo, Richard Rogers, fundaron Mary Kay Cosmetics con una inversión de 5.000 \$USD. La compañía originalmente operaba en un local de Dallas pero creció rápidamente, especialmente después de que Ash fuese entrevistada por la CBS en su programa *60 Minutes* en 1979. El famoso Cadillac rosa era premiado a las consultoras que alcanzaran el récord de ventas lo cual fue el mayor signo del éxito de la compañía⁷⁹.

⁷⁹ http://es.wikipedia.org/wiki/Mary_kay

CAPÍTULO III

SELECCIÓN DEL TIPO DE MODELO DE NEGOCIOS

Capítulo III.- Selección del tipo de modelo de Negocios.-

En este capítulo se pretende abarcar todo lo concerniente a la selección del tipo de modelo de negocio, se explicará de manera detallada y explícita la descripción general, selección del tipo de modelo y del tipo de modelo de negocio a trabajar, se hará también la selección y explicación de los elementos, presentaremos la gráfica y finalmente se plantearán los objetivos.

1.- Descripción general.-

En este punto se detallara de manera explícita y cuidadosa todo los conceptos y puntos en sentido general relacionado con la selección del nuestro modelo de negocio para asegurar de ese modo todo lo expuesto sea entendido claramente.

2.- Selección.-

Selección, es un término, proveniente en su etimología del latín “selectio” que designa el resultado de discernir o elegir entre dos o más cosas materiales (selección de las joyas más valiosas) o inmateriales (selección de ideas) o seres vivos (selección de los mejores perros de raza), prefiriendo y tomando una o varias de ellas, y descartando otras⁸⁰.

⁸⁰ <http://deconceptos.com/general/seleccion#ixzz2NOeAqtlw>

El término selección se utiliza para hacer referencia al acto de elegir, seleccionar una cosa, objeto o individuo entre un conjunto de elementos o individuos similares. La noción de selección puede implicar siempre una decisión más o menos justa ya que el proceso de selección de una persona, de un organismo o de un objeto puede estar basada en criterios objetivos o subjetivos dependiendo de cada caso⁸¹.

Selección es la acción y efecto de elegir a una o varias personas o cosas entre otras, separándolas de ellas y prefiriéndolas.

En conclusión la selección es entendida como el proceso mediante el cual se hace la elección de una persona u objeto para una acción determinada. También hace referencia a la acción de elegir algo o una cosa.

2.1.- Descripción.-

Se pretende desarrollar un modelo de negocio multinivel de venta de cosméticos dirigidos a la clase media – clase media baja, a través de catálogos, en busca de solucionar el problema de liquidez de Cameo Company.

⁸¹ <http://www.definicionabc.com/general/seleccion.php#ixzz2NOeej1mG>

Mediante esta vía la empresa incursionaría en un segmento de mercado no explorado, ya que las ventas por catálogos en República Dominicana por lo general se enfocan a la clase social alta. Se llevará a cabo la creación de una marca totalmente nueva y propia de la empresa para ser ofertada por este modelo de negocio⁸².

Cameo Company presenta constantemente déficit en sus inventarios por el crecimiento en la demanda de los productos que comercializa, por este motivo se manifiesta en los clientes una demanda insatisfecha la cual perjudica de manera directa ya que el cliente muestra inconformidad.

Esta organización vende su mercancía a un crédito de 90 días y debe pagar a sus proveedores en unos 45 días, en consecuencia se ve afectada en los flujos de efectivo y esta es la razón de los faltantes de inventarios.

Existe una tendencia hacia el desarrollo de modelos de negocios multinivel por las múltiples ventajas que este les ofrece a los usuarios. Se puede mencionar que este tipo de negocios se presenta como la oportunidad de desarrollar tu empresa y de tener total independencia, por esta razón resulta atractivo para los usuarios. Estamos frente a un escenario de necesidad de una mejora en el flujo de efectivo y como consecuencia un mejor capital de trabajo, el que además está en un contexto de necesidad y demanda del tipo de productos en el segmento socio económico medio bajo, el más numeroso del país.

⁸² <http://es.wikipedia.org/wiki/Selecci%C3%B3n>

En resumen nuestro trabajo monográfico se apunta al desarrollo de un modelo de negocio que permita resolver los problemas de Cameo Company aprovechando su experiencia y conocimiento y las oportunidades que ofrece el mercado.

3.- Selección del tipo de modelo a ocupar.-

Después de un análisis bien riguroso decidimos que el tipo de modelo que ocuparemos en el desarrollo de nuestro modelo de negocio será el modelo dinámico.

Los modelos dinámicos describen los aspectos de un sistema que cambian con el tiempo. El modo de lo dinámico se utiliza para especificar e implementar los aspectos de control del sistema. Y los modelos dinámicos contienen diagramas de estado⁸³.

En un modelo dinámico alguno/s de los elementos que intervienen en la modelización no permanecen invariables, sino que se consideran como funciones del tiempo, describiendo trayectorias temporales. El análisis de un modelo dinámico tiene por objeto el estudio de la trayectoria temporal específica de alguno/s de sus elementos⁸⁴.

⁸³ <http://es.scribd.com/doc/30208081/MODELO-DINAMICO>

⁸⁴ <http://www.uv.es/olmos/Ecuaciones%20diferenciales.pdf>

El modelo dinámico, es el que describe cómo responde la comunidad de objetos a un estímulo específico, ya sea este un estímulo interno, es decir generado dentro de la misma clase, o un estímulo externo. Si vemos el estímulo como una perturbación al sistema, queremos ver cómo reacciona este, es decir, a que objetos afecta y en qué orden lo hace.⁸⁹

Este modelo es un proceso que toma en consideración el análisis de los factores internos que pueden afectar el éxito de la transferencia de conocimiento científico-tecnológico. A pesar de ser una propuesta más integral con respecto al modelo lineal, este no contempla el análisis de los factores externos al proceso de transferencia, entre ellos el papel del Estado⁸⁵.

Se realizó la selección de este tipo de modelo porque permite ser usado para expresar y modelar el comportamiento del sistema o modelo a lo largo del tiempo, también incluyen soporte a lo largo del desarrollo del negocio.

Se introducirá el tipo de modelo dinámico empleado en el desarrollo y diseño de nuestro modelo de negocio. El objetivo es profundizar en cada fase y desarrollo del mismo por esa razón escogimos este tipo de modelo.

El objetivo de esta selección es determinar y profundizar en el desarrollo del modelo de negocio a medida que el mismo se va diseñando. Por lo tanto, vamos a tratar los fundamentos necesarios para poder controlarlos en su desarrollo e implementación.

⁸⁵ <http://ldc.usb.ve/~teruel/ci3711/dinam2/Sistemas.html>

Nuestra metodología consiste en construir un modelo de negocio basado en los modelos dinámicos ya que se basa en el dominio de la aplicación añadiéndosele detalles de implementación durante el diseño del modelo de negocio.

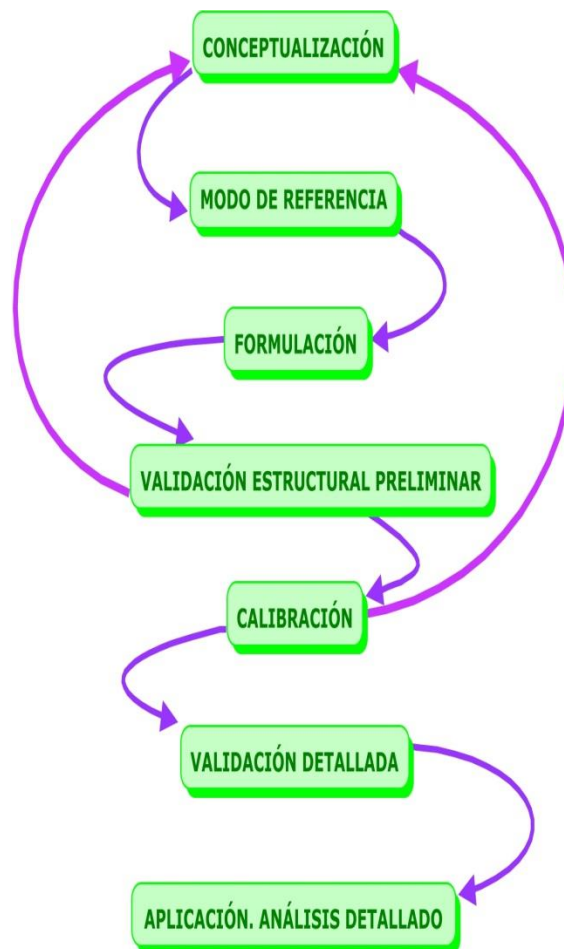
Nosotros escogimos el uso de los modelos dinámicos debido a que es un tipo de modelo que se adecúa correctamente al diseño de nuestro modelo de negocio, ya que la definición previa del modelo dinámico demuestra el análisis de los comportamientos del modelo de negocio.

La decisión de seleccionar el tipo de modelo dinámico está sustentada en que es el modelo que más se adecúa a nuestro modelo de negocio que la venta de cosméticos por catálogos, debido a que la venta de cosméticos por catálogo es un sistema de ventas de forma directa, es decir de persona a persona, la venta se realiza por medio de un representante independiente de una empresa, la cual acude personalmente a encontrarse con el cliente, el representante independiente gana una utilidad porcentual en base a las ventas que realice.

La empresa representada provee al vendedor de material de venta que en este caso está basado en un catálogo de productos de la marca, este catálogo es la principal herramienta de este sistema, en él se incluye la descripción del producto, el precio, colores, modelos etc., de los cosméticos.

Cabe destacar que los Modelos de Negocios no son estáticos, evoluciona, con el paso del tiempo y con el desarrollo de la empresa. Cada cambio importante en algún elemento de la empresa, significa un cambio en su Modelo de Negocio.

A continuación se presentará de manera gráfica como está constituido o en que consiste un modelo dinámico:



4.- Selección del modelo de negocio.-

Luego de haber realizado un cuidadoso y riguroso estudio del tipo de modelo de negocio que se va a seleccionar para trabajar, se ha decidido que debe ser uno que se adecúe correctamente a la actividad comercial de esta empresa. Es por esa razón que se ha escogido el tipo de modelo de negocio multinivel ya que es el que reúne todos los elementos, cualidades y características que se necesitará para el modelo de negocio.

Los negocios del tipo multinivel son un sistema de comercialización basado en dos pilares fundamentales:

1) La venta directa, que consiste en ir directamente a los consumidores para ofrecerles y venderles algún tipo de producto y/o servicio; ya sea de forma personal o mediante el uso de medios electrónicos como el internet.

2) La creación de redes, que consiste en invitar a otras personas para que participen como Distribuidores Independientes en la empresa multinivel en la que usted está asociado. Si la propuesta es aceptada, pasan a formar parte de su red de trabajo (línea descendente) y usted ganará un determinado porcentaje de todo lo que ellos vendan y de las ventas que consigan los distribuidores que logren afiliar⁸⁶.

⁸⁶ <http://www.promonegocios.net/directorio/negocios-multinivel.htm>

La venta multinivel constituye una forma especial de comercio en la que un fabricante o un comerciante mayorista vende sus bienes o servicios a través de una red de comerciantes y/o agentes distribuidores independientes, pero coordinados dentro de una misma red comercial y cuyos beneficios económicos se obtienen mediante un único margen sobre el precio de venta al público, que se distribuye mediante la percepción de porcentajes variables sobre el total de la facturación generada por el conjunto de los vendedores integrados en la red comercial, y proporcionalmente al volumen de negocio que cada componente haya creado⁸⁷.

Los productos que se venden son aquellos que se usan diariamente. Normalmente el MLM es hecho por empresas que ofrecen productos de uso común, tales como, jabones, detergentes, lavado de autos, contenedores y cosméticos. Esta no es una lista exhaustiva, es simplemente un ejemplo general. La facilidad para hacer las compras es otra característica importante del MLM. Generalmente, el MLM admite compras online e incluso a veces la red de la gente hace que el procedimiento para comprar sea fácil. El distribuidor va a la casa del cliente, lugar de trabajo o donde sea conveniente tanto para el vendedor como para el comprador. Las características fundamentales del MLM son conexión en red, flexibilidad en horarios de trabajo y conveniencia⁸⁸.

⁸⁷ http://distribucionalternativa.blogspot.com/p/definicion-del-multinivel_14.html

⁸⁸ http://www.articulo.org/articulo/13691/definicion_de_mlm_marketing_multinivel.html

Desde nuestro punto de vista el negocio multinivel es el más adecuado para el desarrollo y diseño de nuestro modelo de negocio ya que este tiene exactamente lo que necesitamos. El multinivel es un negocio que posee mucha flexibilidad en todos sus miembros, y del mismo modo exige esfuerzo para asegurar el logro de los objetivos institucionales e individuales.

Es de suma importancia destacar que quien inicia los negocios multinivel será el principal “accionista” de su empresa, e irá tendiendo sus redes agregando nuevas personas que venderán para él.

En la práctica, el negocio multinivel lo inicia una persona que primero vende los productos o servicios, generalmente online pero no en todos los casos, a una persona interesada en ellos. Como segundo paso y luego de que el comprador esté convencido de la conveniencia del mismo, ofrece a este que sea un “vendedor independiente” de esos mismos artículos o servicios. En ese momento y en caso de aceptar, se debe capacitar a los nuevos vendedores no sólo en la venta del producto sino también en la captación de nuevos posibles vendedores que continúen tendiendo la red de estos negocios multinivel⁸⁹.

El multinivel es el que más se ajusta a nuestro modelo de negocio porque es el mismo sistema que decidimos aplicar en el diseño de nuestro modelo para de ese modo tener parámetros que seguir y cumplir para poder llegar a constituir nuestro negocio tal cual como se piensa.

⁸⁹ <http://www.inversion-es.com/negocios-rentables/negocios-multinivel.html>

La práctica multinivel está muy de moda debido a que es un trabajo que ofrece múltiples beneficios y no requiere de mucho esfuerzo físico, ni de tiempo, sino más bien mental, todo va a depender del vendedor de la forma en que se dirija a sus potenciales clientes.

Nuestro modelo de negocio se auxiliará de la práctica de negocio multinivel ya que es él que se ajusta perfectamente a lo que será nuestra empresa. Se pretende crear una empresa multinivel de venta de cosméticos económicos para incursionar en un segmento de mercado totalmente nuevo en el mercado dominicano, ya que no hay en la actualidad empresa que ofrezca producto económico por catálogo mediante el sistema multinivel.

Seleccionamos el tipo de negocio multinivel porque tiene las herramientas necesarias que permiten tanto a la empresa como a los miembros de la misma desarrollar su propio plan de negocio.

Algunas de las ventajas que ofrecen los negocios multinivel son:

- a) Mercado mundial e ilimitado.
- b) Hacer negocio a cualquier hora y en cualquier lugar.
- c) El nivel de riesgo es nulo.
- d) No se necesita infraestructura.
- e) No se necesita experiencia previa.

Estas son de las principales razones por la cual seleccionamos el tipo de modelo de negocio multinivel para la realización de este negocio, ya que nos garantiza la manera perfecta de comercializar nuestros productos para la conquista de nuevo público y buenos beneficios.

A continuación se presentará de manera gráfica como está constituido o en que consiste un modelo de negocio multinivel:



5.- Selección y justificación de los elementos del modelo.-

Los elementos del modelo de negocio que se han considerado seleccionar para el diseño de este modelo de negocio son como siguen:

- i. **Poner un valor adicional al cliente:** Este elemento el valor que el cliente percibe del producto o servicio entregado y es la razón por la cual el mismo elige una empresa en vez de otra.
- ii. **Oportunidad de mercado:** Esto se refiere estar siempre atento al entorno observado las oportunidades que se presenten para saber explotarlo, estas oportunidades deben ser innovadoras y algo diferente o que ninguna otra empresa tenga.
- iii. **Ventaja competitiva:** Esto es que los productos o servicios que una empresa ofrezca ninguna competencia la pueda obtener.
- iv. **Segmento de mercado:** Es juntar un grupo de consumidores con las mismas necesidades para responder de forma similar y conjunta a las mismas.
- v. **Canales de distribución:** Este es el circuito a través del cual las empresas ponen a disposición de los clientes sus productos o servicios.

- vi. **Recursos claves:** Estos incluyen todo tipo de recursos: físicos, de información, técnicos, humanos y financieros; los cuales ayudan a la empresa a lograr sus objetivos.
- vii. **Actividades claves:** Estas son las actividades más importantes que debe realizar la empresa para poder operar exitosamente.
- viii. **Fuente de ingresos:** Esto es determinar la forma de cómo la empresa pretende generar ingresos para sustentar sus actividades.
- ix. **Estructura de costos:** Esta se refiere a los costos en los cuales incurrirá la empresa para poder operar en el mercado.
- x. **Relaciones con los clientes:** Es la forma en que la empresa pretende mantener contacto con sus clientes, para conocer el grado de satisfacción de los mismos.
- xi. **Alianzas estratégicas:** Realizaremos uniones con aquellas empresas que ofrezcan servicios que complementen el nuestro para garantizar la satisfacción completa de nuestros clientes.
- xii. **Servicios antes, durante y después:** Es la manera en que la empresa asegura su compromiso de calidad con el cliente. Los servicios que ofrece antes, durante y después mientras interactúa con su consumidor.

Se seleccionaron esos elementos porque desde nuestro punto de vista son esenciales para el correcto y adecuado funcionamiento de este modelo de negocio. Estos elementos bien estructurados como se han planteado anteriormente nos garantizarán el éxito en este negocio.

La descripción de cada uno de estos elementos forma en su conjunto el modelo de negocio de una propuesta de valor de esta empresa.

De igual modo se seleccionaron estos modelos porque son los necesarios para el tipo de modelo de negocio que se pretende desarrollar y de la misma forma se acondicionan correctamente a las características que posee el mismo.

Estos elementos juegan un papel muy importante en el diseño y desarrollo de este modelo de negocio debido a que son los exactamente recomendados y con estos elementos se pretende también reducir la empresa a lo fundamental obviando lo no significativo para no perder el enfoque del negocio y desperdiciar tiempo y recursos en acciones o actividades que no generen importancia y provecho al negocio.

Por otro lado los elementos de las empresas familiares que se seleccionaron para el desarrollo de este modelo de negocio son los siguientes:

- i. **Hijos que trabajan con hermanos:** En la empresa Cameo Company se presenta esta situación, y es que esta empresa ya pasó por un proceso de relevo de su fundadora a los hijos. “Si trabajar con los padres no era fácil, colaborar con los hermanos lo es aún menos... Trabajar con nuestros Hermanos puede ser una experiencia de vida o una película de horror.”

Los elementos que debemos tomar en cuenta cuando trabajamos con nuestros hermanos son:

- Respetar sus cualidades, habilidades y conocimientos sin importar la edad, orden de nacimiento o género.
 - Tener claro que los parámetros que seguimos en la relación familiar no son los mismos que aplican en el orden laboral.
-
- ii. **El reto: Crecimiento familia + empresa** El gran reto que las empresas familiares enfrentan es la supervivencia y para superarlo necesitan crecer. No obstante, conforme estas crecen geométricamente, la familia lo hace exponencialmente. Por ello, mantener la unidad entre los miembros de la familia a lo largo del tiempo, así como transmitir las tradiciones y valores familiares a través de las generaciones, se vuelve una tarea ardua y perpetua.

Los elementos que debemos tomar en cuenta son:

- Educar a las siguientes generaciones en los valores de la dedicación al trabajo, la tenacidad, la lealtad y la prudencia, así como hacerlas partícipes del amor que tanto los fundadores como las generaciones al mando sienten por el negocio.

iii. **Confianza mutua:** Es una relación estrecha en la cual es importante tener confianza unos en el otro, no solo en los negocios sino también como miembro de una misma familia. Esta es muy importante ya que es la esperanza firme o seguridad que tiene cada miembro de la familia de que las cosas se van hacer como se tienen que hacer.

La confianza mutua aparece como un aspecto central en las empresas familiares. Vale destacar que primero tenemos que confiar en nosotros mismo para luego pretender o lograr confiar en los demás.

Del mismo modo se han seleccionado los elementos de las empresas familiares que a nuestro criterio tienen repercusión en el desarrollo de este modelo de negocio.

El Modelo de Negocio, es la forma como se relacionan los elementos de una empresa con el fin de alcanzar su sentido de dirección a través de una propuesta de valor.

Los elementos de la empresa familiar seleccionados son relevantes para que este modelo de negocio opere de una manera correcta y deseada para así asegurar el éxito del mismo en todos los aspectos.

Cada elemento que se seleccionó juega un papel de suma importancia, es decir, estos inciden significativamente en el logro de los objetivos de este modelo de negocio. El propósito general de este punto es destacar la importancia que poseen los elementos tanto del modelo de negocio como los elementos de las empresas familiares en el diseño y desarrollo de este modelo de negocio. Estos tienen una actuación destacada dentro del mismo.

La definición detallada de estos elementos ayuda al entendimiento de los procesos de cambios pasados y permite afrontar con mayor disposición los cambios futuros y mejora el control y productividad del negocio.

El modelo de negocio familiar aporta elementos que son diferenciales y a la vez necesarios para que una empresa que no es de origen familiar pueda seguir para facilitar sus labores cotidianas y asegurar su funcionamiento tanto a lo interno como a lo externo.

En total se va a trabajar con 15 (quince) elementos para el diseño y desarrollo de nuestro modelo de negocio y se detallarán de la manera siguiente: 12 (doce) elementos del modelo de negocio y 3 (tres) elementos de las empresas familiares.

Se realizará esta selección de manera muy rigurosa para asegurarnos que dicha selección aporte valor a este modelo de negocio, debido a que se seleccionarán los elementos más importantes y los que más necesidades cubren para diseñar un perfecto modelo de negocio el cual nos garantice el éxito comercial.

6.- Gráfica del modelo de negocio.-

En este punto se va a presentar de manera gráfica el modelo de negocio para tener total seguridad que el mismo sea entendido tal cual es. Con esto perseguimos evitar las interpretaciones y malos entendidos con respecto a este modelo de negocio.

Dicha gráfica será presentada como el modelo de negocio Canvas que no es más que un lienzo con distintos apartados interrelacionados entre ellos que cubren todos los aspectos básicos de un negocio.

El modelo Canvas es una herramienta de modelo de negocio ideada por expertos en negocios, que basándose en el desarrollo de estrategias empresariales permiten describir de manera lógica la forma en que un modelo de negocio en marcha o recién iniciado crea, entrega y captura valor.

6.1.- Gráfica del modelo de negocio.-

Poner un adicional al cliente.- 	Oportunidad de mercado.- 	Ventaja competitiva.- 	Segmento de mercado.- 	Canales de distribución.- 	Recursos claves.- 
Actividades claves.- 	Relaciones con los clientes.- 	Alianzas estratégicas.- 	Hijos que trabajan con hermanos.- 	Crecimiento de familia + empresa.- 	Confianza mutua.- 
Estructura de costos.- 		Fuente de ingresos.- 		Servicio ante, durante y después.- 	

7.- Objetivos del modelo de negocio.-

En este artículo se pretende explicar los objetivos del modelo de negocio de una forma explícita y detallada, aplicando directamente estos objetivos al modelo de negocio de la empresa Cameo Company.

Los objetivos son elementos programáticos que identifican la finalidad hacia la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a la misión, tratándose de una organización, o a los propósitos institucionales, si se trata de las categorías programáticas. Expresión cualitativa de un propósito en un período determinado; el objetivo debe responder a la pregunta "qué" y "para qué". En programación es el conjunto de resultados cualitativos que el programa se propone alcanzar a través de determinadas acciones⁹⁰.

La palabra objetivo es utilizada para hacer alusión 125a las metas, fines o propósitos, que una persona se propone realizar, a través de ciertos medios necesarios, y motivados por diversas causas⁹¹.

Con el correcto desglose y la definición de los objetivos, se puede delimitar una visión más clara de las metas, en el mismo orden se detallará qué es lo que se pretende al implementar el modelo de negocio de venta de cosmético económicos. Todos estos esfuerzo para asegurarnos de que el cliente tenga una clara comprensión de que es lo que le vamos a ofrecer.

⁹⁰ <http://www.definicion.org/objetivo>

⁹¹ <http://sobreconceptos.com/objetivo>

7.1.- Objetivos.-

a) Innovar en el mercado para tener la oportunidad de buscar nuevos nichos:

“Innovación es creatividad aplicada con éxito de forma que aporta valor”. Para que exista innovación debe existir creatividad, aunque esta por sí sola no garantiza la innovación. Podríamos definir la creatividad como la generación de nuevas ideas apropiadas al contexto. De alguna manera, consiste en la imaginación dirigida hacia algo, un problema que queremos resolver, un reto al que nos enfrentamos y sobre el cual necesitamos o deseamos nuevas ideas. Gracias a la creatividad, que como veremos consiste en encontrar nuevas conexiones, obtendremos nuevas “ideas” para enfocar el problema o reto⁹².”

“Innovar es utilizar el conocimiento, y generarlo si es necesario, para crear nuevos productos, servicios o procesos, que son nuevos para la empresa, o mejorar los ya existentes, consiguiendo con ello tener éxito en el mercado⁹³.”

Cuando se habla de innovar en el mercado se refiere a buscar oportunidades y necesidades reales que no estén cubiertas para así de esta forma materializar el éxito del negocio con esos nuevos nichos.

⁹² www.inqualitas.net/pagina-principal-articulos/18428-que-es-innovar-y-por-que-es-importante

⁹³ <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2011/meec/Creacion%20de%20valor%20en%20las%20Empresas.htm>

En el caso Cameo Company, la empresa cuenta con muchos conocimientos y retroalimentación de lo que el mercado necesita, ya que esta empresa tiene alrededor de 20 años en el mercado laboral. Esta experiencia le sirve para identificar y crear esas oportunidades que necesita para resolver los retos que ante esta se interpongan.

Lo que se pretende con el desarrollo de este modelo de negocio y la empresa Cameo Company, es poder cubrir esa necesidad existente en el mercado, y si bien es verdad que hay modelos de negocios multinivel de ventas de cosméticos, pero ninguno de estos va dirigido a un público con menos poder adquisitivo.

b) Generar valor a la empresa:

Laniado (2002) señala: “Crear valor significa una serie de actividades que conducen al dueño o accionista a obtener un rédito que sea positivo y superior en aquello que obtendría con otra alternativa comparable.

“Generar valor económico requiere de dos elementos: generar flujo de efectivo libre y que el flujo de efectivo sea suficiente para pagar el costo de capital ponderado por la empresa⁹⁴.”

⁹⁴ Manual de Oslo de 1997 - <http://www.geprode.com/que-es-innovar/>

Generando valor a la empresa traería como consecuencia posicionar la empresa en un punto favorable para los accionistas e inversionistas, en ese sentido se puede decir que contaría con un aumento de capital.

Se ha hablado sobre las consecuencias, pero si miramos hacia atrás y vemos las causas que generaron ese aumento de valor, notaremos que eso se debió a un aumento de liquidez y a la disminución de riesgo, es por esto que generar valor significa un crecimiento considerable en todos los ámbitos de la organización. El modelo de negocio que se propone para Cameo Company, tiene como enfoque principal mejorar el flujo de efectivo de la empresa, es por eso que ese modelo es una base fundamental para canalizar este objetivo.

c) Asegurar el entendimiento del negocio por parte de los usuarios:

Este punto es fundamental para lograr todos los objetivos que se mencionen, ya que este modelo de negocio dependerá del interés que muestren los usuarios para ingresar y formar parte del mismo, ya sea como cliente o también como una persona que decida iniciarse para generar ventas y búsqueda de más personas para generar ingresos.

Generalmente existe un rechazo de parte de los usuarios porque a veces o no logran entender bien este tipo de modelo, o simplemente las personas entienden que es el mismo tipo de negocio que los ya existentes.

Para contrarrestar esa percepción de parte de los usuarios, se pretende resaltar las cualidades del negocio que se va a implementar como son el mercado al cual va dirigido el producto, y en el mismo orden seleccionar los productos que tengan mayor rotación para asegurar una gran demanda que significara ganancias para los usuarios.

d) Logar la identificación de los clientes con el nuevo modelo de negocio para generar más demanda:

Lograr la identificación de los clientes con el modelo de negocio de la empresa Cameo Company, dependerá en gran parte de la identificación que tenga el usuario el producto.

Para lograr esa identificación la empresa velará por la buena calidad de sus productos, sin descuidar los precios. Si los clientes encuentran la calidad deseada se harán eco de esta marca y por ende en el mismo sentido lo harán con el modelo de negocio.

La solución para lograr un adecuado nivel de competitividad está en situar al cliente y sus necesidades en el punto central de atención de los sistemas productivos y lograr la coordinación de estos últimos a través del enfoque logístico, ya que obtener una respuesta eficiente al cliente excede los límites del sistema productivo y requiere de integrar todo el sistema logístico como una cadena de procesos continuos que se activan en el instante en que el cliente demanda el producto - servicio.

La identificación de los clientes con este modelo de negocio es lo que nos garantizará el éxito de este negocio a nivel general, este factor nos dice que el cliente ha entendido lo que vamos hacer y que también le agrada.

Esta identificación es base importante para el buen funcionamiento del negocio debido a que es lo que nos retroalimentará de que se está haciendo todo según lo planeado y aquí resaltará la satisfacción del cliente.

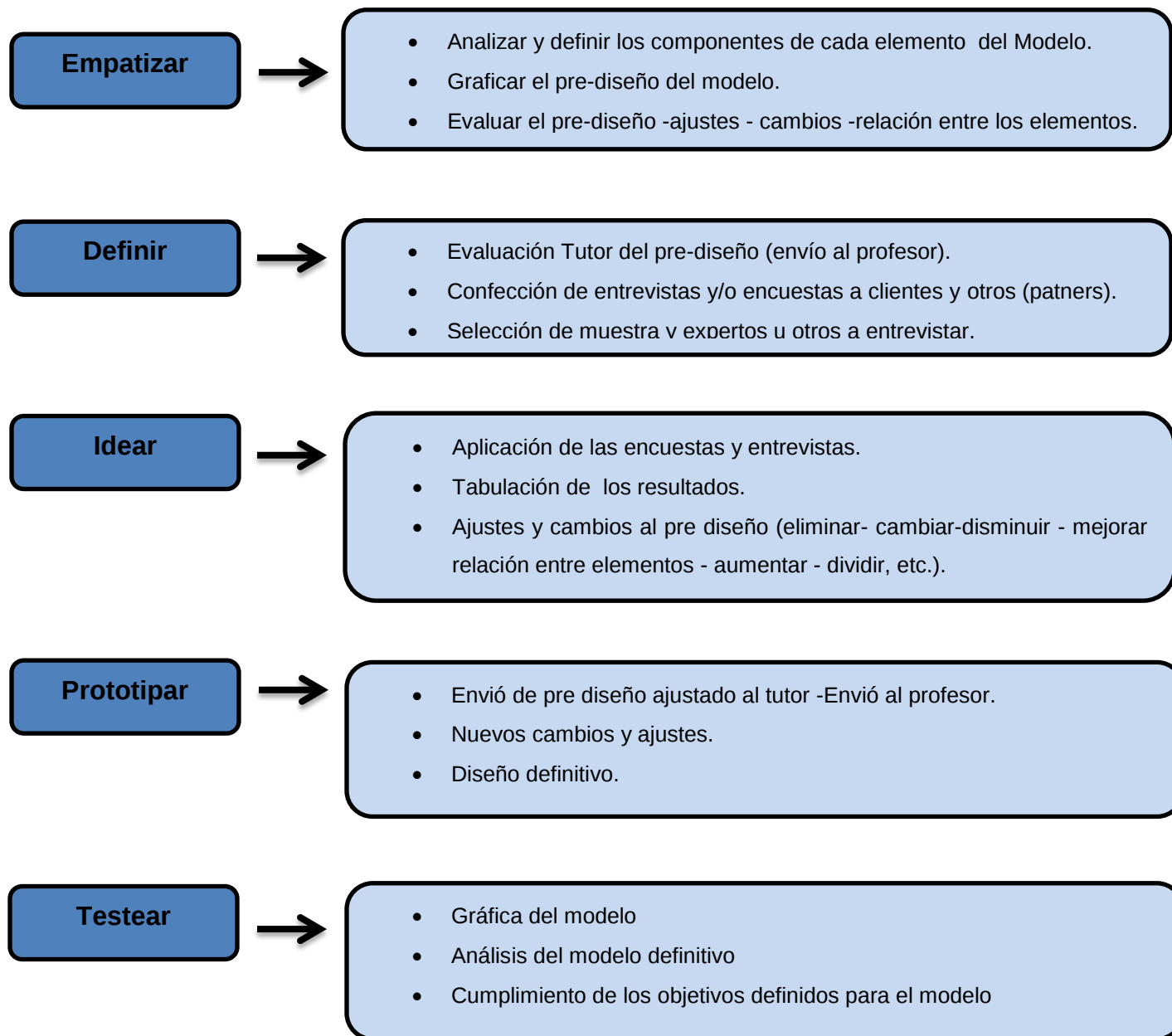
La demanda en este modelo de negocio está de la mano con la identificación de los consumidores. A medida que aumente la identificación por parte de los clientes aumentará la demanda hacia esta empresa.

8.- Etapas del modelo de negocios.-

En este punto se identificarán las etapas de Design Thinking Process aplicadas de manera directa a nuestro modelo de negocio con las respectivas acciones de lugar para poner en práctica dichas etapas.

A continuación se presentan de manera gráfica y son de la siguiente manera:

8.1.- Etapas del Design Thinking Process aplicado al modelo de negocio.-



9.- Programación.-

Programaciones la acción y efecto de programar. Este verbo tiene varios usos: se refiere a idear y ordenar las acciones que se realizarán en el marco de un proyecto⁹⁵.

Proceso a través del cual se definen estructuras programáticas, metas, tiempos, responsables, instrumentos de acción y recursos necesarios para el logro de los objetivos de largo y mediano plazos fijados previamente⁹⁶.

Para nosotros la programación es la acción de identificar una serie de actividades que auxiliarán el logro de los objetivos y prepararlas en fechas de ejecución para asegurar el logro de las mismas. Es un conjunto de operaciones que se utilizan para resolver un problema específico. En este conjunto de instrucciones se indica la secuencia de operaciones que se deben realizar para, a partir de los datos de entrada, obtener el resultado buscado. La cual se llevará a cabo en un determinado tiempo.

Para nosotros esta programación tiene una suma relevancia ya que es la que nos va garantizar que las cosas se realicen cuando se tengan que realizar para evitar los imprevistos y los posibles errores que se pudieran presentar. Esta programación persigue la exactitud, claridad y eficiencia todo esto para que el desarrollo de nuestro modelo de negocio sea exitoso.

⁹⁵ <http://definicion.de/programacion/#ixzz2NsiHxUhe>

⁹⁶ <http://www.definicion.org/programacion>

9.1.- Programación del desarrollo del modelo de negocios.-

En el presente punto se pretende mostrar de manera tubulada las diferentes acciones que se llevarán a cabo para el desarrollo de este modelo de negocio. La programación de este modelo de negocio especifica exactamente el conjunto de acciones necesarias para alcanzar los objetivos planteados a la hora de desarrollar el mismo.

Acciones	Acciones	Fecha Inicio	Duración (Días)	Fecha Final
Analizar y definir los componentes de cada elemento del Modelo.	Acción A	19/03/2013	1	20/03/2013
Graficar el pre-diseño del modelo.	Acción B	20/03/2013	1	21/03/2013
Evaluar el pre-diseño -ajustes - cambios - relación entre los elementos.	Acción C	21/03/2013	1	22/03/2013
Evaluación Tutor del pre-diseño (envío al profesor).	Acción D	22/03/2013	1	23/03/2013
Confección de entrevistas y/o encuestas a clientes y otros (patners).	Acción E	23/03/2013	1	24/03/2013
Selección de muestra y expertos u otros a entrevistar.	Acción F	24/03/2013	1	25/03/2013
Aplicación de las encuestas y entrevistas.	Acción G	25/03/2013	1	26/03/2013
Tabulación de los resultados.	Acción H	26/03/2013	1	27/03/2013
Ajustes y cambios al pre diseño (eliminar-cambiar-disminuir - mejorar relación entre elementos - aumentar - dividir, etc.).	Acción I	27/03/2013	1	28/03/2013
Envío de pre diseño ajustado al tutor -Envío al profesor.	Acción J	28/03/2013	1	29/03/2013
Nuevos cambios y ajustes.	Acción K	29/03/2013	1	30/03/2013
Diseño definitivo.	Acción L	30/03/2013	1	31/03/2013
Gráfica del modelo.	Acción M	31/03/2013	1	01/04/2013
Cumplimiento de los objetivos definidos para el modelo.	Acción N	01/04/2013	1	02/04/2013

9.2.- Programación en el diagrama de GANTT.-

El diagrama de Gantt, gráfica de Gantt o 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 actividades⁹⁷.

Debido a la relativa facilidad de lectura de los diagramas de GANTT, esta herramienta es utilizada por casi todos los directores de proyecto en todos los sectores. El diagrama de GANTT es una herramienta para el director del proyecto que le permite realizar una representación gráfica del progreso del proyecto, pero también es un buen medio de comunicación entre las diversas personas involucradas en el proyecto⁹⁸.

Desde su introducción los diagramas de Gantt se han convertido en una herramienta analítica básica en la gestión de proyectos de todo tipo, con la finalidad de representar las diferentes fases, tareas y actividades programadas como parte de un proyecto o para mostrar una línea de tiempo en las diferentes actividades haciendo el método más eficiente y comparando con su ejecución⁹⁹.

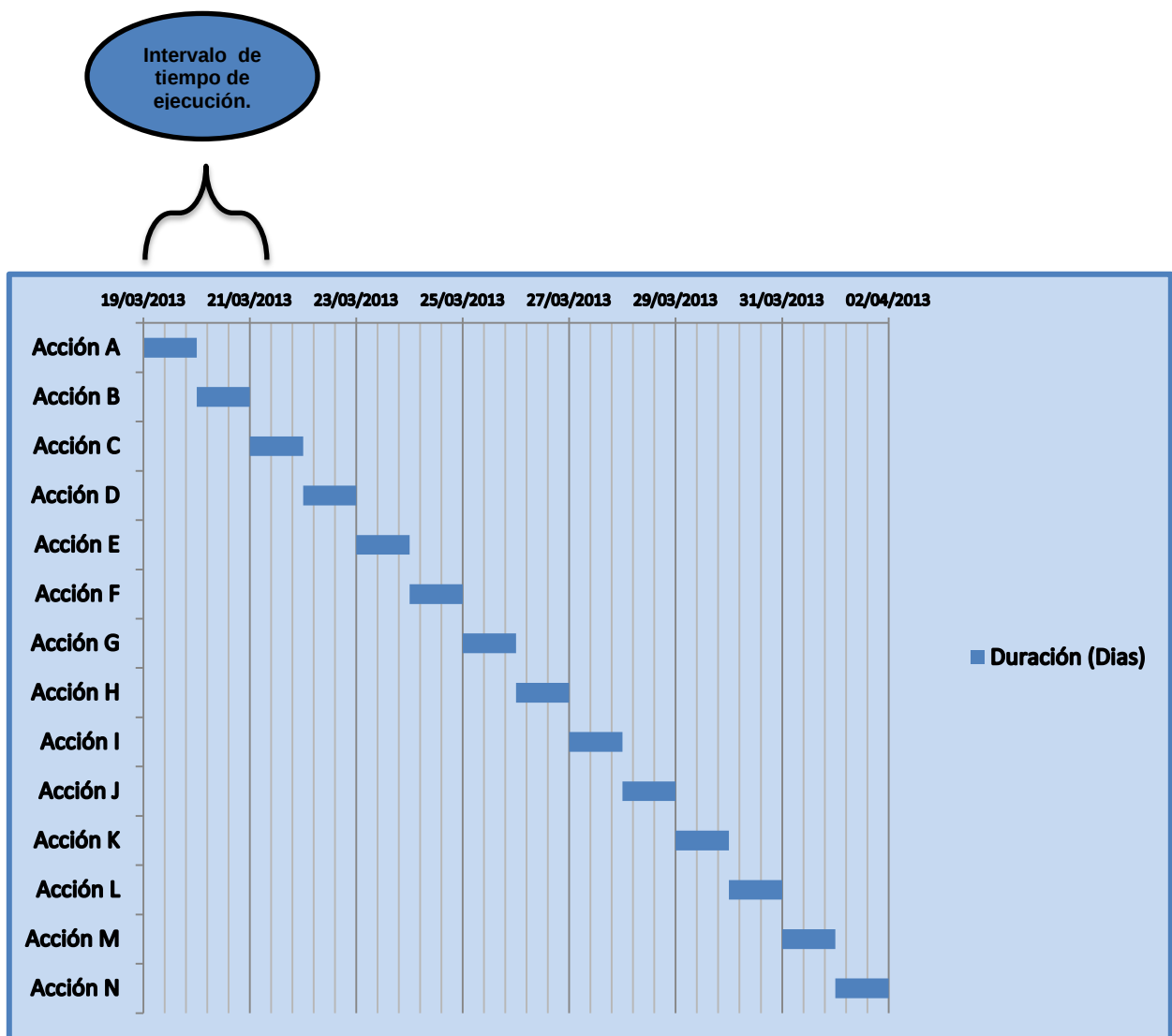
⁹⁷ http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_Gantt

⁹⁸ <http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r56714.PDF>

⁹⁹ <http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r56714.PDF>

9.2. a.- Programación del desarrollo del modelo de negocios en el diagrama de GANTT.-

A continuación presentaremos de manera gráfica en el diagrama Gantt la programación de nuestro modelo de negocio y es como sigue:



CAPÍTULO IV

DESARROLLO DEL PRIMER MODELO

Capítulo IV.- Desarrollo del primer modelo.-

En el presente capítulo se desarrollará el primer modelo de este negocio, en el mismo se contemplará un análisis previo de todos los elementos que conforman el modelo, así como de la retroalimentación y opinión de los clientes potenciales de la empresa.

También se realizarán entrevistas y/o encuestas a personas expertas en el tema de los cosméticos y ventas por catálogos para poder contar con información y punto de vista de las personas que en realidad saben de este tema, la cual nos servirá para evaluar la estructura de nuestro modelo.

Por último tendremos un modelo ajustado a las sugerencias, opiniones y punto de vista de expertos y clientes para obtener al final un modelo de negocio ajustado a la realidad y a lo que los clientes y el mercado demandan para de esta manera asegurar el éxito definitivo de este modelo.

Ya terminado todo este proceso vamos a contar con un modelo a la medida de lo que los clientes necesitan y que del mismo modo cumpla con los objetivos de la organización.

Gracias al diseño de este modelo la empresa Cameo Company podrá seguir trabajando en el mercado dominicano sin tener ningún problema en cuanto a lo concerniente al efectivo que la misma maneje.

1.- Análisis y definición los diferentes componentes de cada elemento del Modelo de negocio.-

El objetivo del presente punto es proporcionar de una forma detallada y precisa las acciones que realizará la empresa para cumplir con los diferentes componentes y elementos del modelo de negocio. A continuación presentamos los componentes de los 15 elementos que conforman el modelo de negocio:

xiii. Poner un valor adicional al cliente.-

La propuesta de valor que se presenta para los usuarios de este modelo sería que las personas que se quieran aliar y formar parte de los emprendedores en venta directa por catálogos para la empresa Cameo Company no tendrán que pagar un costo de inscripción al iniciarse como vendedores o distribuidores de esta empresa, sino que estos lo harán un año después de estar en el negocio. La propuesta final sería que la persona solo pague el costo del catálogo, para de esta forma las personas se sientan más motivadas a ingresar a este modelo.

xiv. Oportunidad de mercado.-

Como el mercado de los cosméticos es muy cambiante en cuanto a moda se refiere, Cameo Company utilizará sus contactos con los fabricantes o proveedores para de esta forma crear los productos que sean de tendencia mundial con la marca registrada de esta empresa, y así agregarlos a los catálogos.

xv. Ventaja competitiva.-

La ventaja competitiva que tendríamos en este modelo, es que no existe una marca de cosméticos económica que venda sus productos por catálogos. Además de que estos productos son económicos, son de buena calidad y son altamente demandados en el mercado local. En conclusión la ventaja competitiva sería la venta por catálogos de cosméticos económicos de buena calidad.

xvi. Segmento de mercado.-

El segmento de mercado al cual va dirigido este producto es a la clase social media baja – media.

xvii. Canales de distribución.-

Los canales de distribución en este modelo será la misma red de usuarios que se irá creando como consecuencia del modelo de negocio multinivel.

Por lo tanto los canales de distribución serán las ventas directas por medio del catálogo que ejecutará el vendedor o miembro de la empresa.

xviii. Recursos claves.-

El recurso clave en este modelo de negocio es el factor humano como consumidor y aliados a la empresa, ya que de este dependerá la multiplicación exponencial de las ventas y distribuidores de la empresa.

xix. Actividades claves.-

La actividad clave que se desarrollará en este modelo es el reclutamiento de más miembros que quieran fungir como distribuidores o vendedores por catálogos. Y las ventas de productos por parte de los mismos.

xx. Fuente de ingresos.-

La fuente de ingresos serán las venta de los cosméticos a los clientes mediante los canales de distribución. También la empresa obtendrá ingresos cuando los clientes paguen el costo de inscripción para pertenecer a esta red.

xxi. Estructura de costos.-

Los costos en los cuales se incurrirán en este modelo son los costos de la mercancía, que incluye la compra del producto fabricado, transporte marítimo, costos de desaduanización y en su generalidad todos los costos en los cuales se incurre para la importación. Costos de los catálogos, así como el gasto que se incurra en personal de almacén y almacenaje de mercancía.

xxii. Relaciones con los clientes.-

La forma en la cual nos relacionaremos con los clientes es directa y personalizada del vendedor al consumidor final, mediante el encuentro que gestionará cada vendedor con el fin de vender productos o reclutamiento de más vendedores.

xxiii. Alianzas estratégicas.-

En esta parte del trabajo se ha manejado la idea de hacer una alianza con algún medio de comunicación líder en la región para que este se haga eco de este modelo de negocio para de esta forma llamar la atención de más personas que quieran fungir como distribuidores o consumidores.

xxiv. Servicios antes, durante y después.-

Los servicios que se darán antes de que una persona decida ingresar a esta empresa son la orientación eficaz de cómo funciona el negocio y cuáles son los pasos que debe seguir para ingresar. En el caso del consumidor final se le hablará acerca del producto y las cualidades del mismo.

Los servicios que se brindarán durante la persona pertenezca a la organización son la capacitación de las personas para que tengan más efectividad a la hora de hacer una venta o reclutamiento. En el caso de los clientes se proporcionarán pequeñas muestras para que tengan un contacto con el producto que esté interesado en comprar.

Los servicios que se proporcionarán después que la persona pertenezca a la organización son las actualizaciones de los catálogos, y charlas de superación personal para tener distribuidores más capacitados. En el caso de los clientes se atenderá cualquier queja que tengan con un producto.

xxv. Hijos que trabajan con hermanos.-

Como en la empresa Cameo Company se da esta situación debido a un relevo de la madre a los hijos, es importante en este aspecto definir a un líder para que la empresa siga su rumbo de crecimiento.

xxvi. El reto: Crecimiento familia + empresa.-

Para este reto es importante la preparación de los miembros familiares provenientes de la empresa Cameo Company. Mediante el aporte de ideas de nuevos negocios de los miembros de la familia (como el caso que se está tratando) se asegurará el crecimiento tanto de la empresa como familiar.

xxvii. Confianza mutua.-

Como manera de fomentar la confianza mutua realizaremos charlas y reuniones donde trataremos temas relacionado con la confianza para lograr que esta esté de manifiesto.

Estos elementos son cruciales dentro del modelo de negocio ya que de los mismo dependerá el éxito del modelo, también es primordial el entendimiento de cada elemento a cabalidad para evitar malas interpretaciones y por consiguiente una mala realización del trabajo por parte de los miembros de la empresa. Del mismo modo dichos elementos ayudarán a entender de manera clara y precisa el giro y el alcance del negocio de manera inmediata por parte de los clientes para que estos se puedan identificar de manera rápida con el modelo de negocio que se ha diseñado para ellos.

2.- Graficar el pre-diseño del modelo de negocio.-

En el presente punto se va a presentar de manera gráfica el pre-diseño de este modelo de negocio. Con el objetivo de asegurar en entendimiento del modelo, lo presentamos como sigue:

Poner un valor adicional al cliente.- No tendrán que pagar un costo de inscripción al iniciarse como vendedores, sino después del primer año. 	Oportunidad de mercado.- Crear los productos que sean de tendencia mundial. 	Ventaja competitiva.- Ofrecer los métodos económicos por catálogos lo que representa una ventaja competitiva. 	Segmento de mercado.- Este modelo de negocio va dirigido al segmento de clase social media baja - media. 	Canales de distribución.- La vía de llegar al cliente será a través de un canal directo sin intermediario. 	Recursos claves.- -Recursos humanos bien calificados para ofrecer y vender a los clientes los productos). 
Actividades claves.- -Vender los productos. -Promoción al negocio. 	Relaciones con los clientes.- Una relación de manera directa, interactuando cara a cara con el. 	Alianzas estratégicas.- Alianzas con empresas de medios de comunicación. 	Hijos que trabajan con hermanos.- Trabajar dentro de la empresa como hermanos para alivianar la carga. 	Crecimiento de familia + empresa.- Asegurar el crecimiento constante de la empresa y de los miembros de ella. 	Confianza mutua.- Fomentar la confianza entre cada miembro de la empresa. 
Estructura de costos.- -Gastos generales. 	Fuente de ingresos.- -Mediante la venta de nuestros productos. -Venta de catálogos. 	Servicio ante, durante y después.- -Asistencia personal al cliente, monitoreando el servicio brindado y su satisfacción. 			

El propósito es crear un gráfico donde se puedan apreciar todos los componentes de los elementos de este modelo de negocio de la manera más sencilla posible, para que todos los que la contemplen pueda comprender de forma inmediata el negocio en el cual se está incursionando.

3.- Evaluación del pre-diseño del modelo de negocios.-

En el presente punto se realizará un análisis para una posterior evaluación del pre-diseño del modelo de negocio que se desea implementar.

3.1.- Evaluación.-

A lo interno se ha realizado una serie de análisis a este modelo de negocio para de esa manera poder determinar cualquier posible error o elemento que no se expliquen bien, siempre tratando de asegurar el entendimiento por parte de los clientes para una posterior satisfacción de sus necesidades.

Estos análisis cumplen con el objetivo de que todo lo ante expuesto sea realmente lo que se va a ofrecer al cliente, para luego no alegar desconocimiento o ignorancia con respecto a algo del modelo.

Se ha decidido que a nuestro criterio todo el desarrollo del modelo de negocio hasta el momento está correctamente planteado, es decir, que está todo lo que se pretende ofrecer y lo mismo se explica de manera detallada y con palabras claras y llanas para ser comprendido de manera inmediata por todo aquel interesado en el mismo.

Este análisis a lo interno también sirvió de retroalimentación sobre el factor número uno de este modelo que es la satisfacción del cliente, el cual es el que va garantizar el éxito del modelo.

Luego de realizar esta revisión y constatar que todo lo que se quiere brindar está bien definido se puede pasar a continuar con el desarrollo de los siguientes puntos de manera segura e inmediata.

3.2.- Confección de entrevistas y/o encuestas a clientes y dueños.-

A continuación se elaborarán las encuestas y entrevistas que se van a realizar a los clientes y dueños de Cameo Company.

El objetivo de la realización de este trabajo de campo es contar con la opinión, percepción y punto de vista de los clientes y los dueños de la empresa, los cuales pueden tener mejores ideas de cómo hacer las cosas para un mejor funcionamiento, para que el negocio marche bien desde el inicio.

Para la elaboración de dicha encuestas y entrevistas se tomaron en cuenta cuales elementos le conciernen y realmente les interesan a los clientes, y cuales a los socios.

A los clientes se le realizarán encuestas y se tomarán en cuenta los siguientes elementos del modelo de negocio: el valor adicional al cliente, canales de distribución, recursos claves, relaciones con los clientes y servicios antes, durante y después. Se seleccionaron estos elementos porque son los que los clientes realmente perciben de manera directa en el servicio brindado.

Del mismo modo se realizarán entrevistas a los dueños de Cameo Company y se considerarán elementos tales como: segmento de mercado, valor adicional para el cliente, oportunidad de mercado, ventaja competitiva, canales de distribución, recursos claves, actividades claves, relaciones con los clientes, alianzas estratégicas, hijos que trabajan con hermanos, crecimiento de familia-empresa, confianza mutua, estructura de costos, fuente de ingresos, servicios antes, durante y después. Los elementos anteriormente considerados para las entrevista son todos los que conforman este modelo de negocio y por consiguiente son todos de importancia para los propietarios de la empresa.

3.3.- Confección de encuestas para los clientes.-

En el siguiente punto se presentan las preguntas que les serán realizadas a los clientes mediante las encuestas.

Encuesta a clientes.-

“Observe la gráfica de este modelo de negocio detenidamente para luego responder a las preguntas, gracias.”

1 -¿Cómo percibe usted el valor adicional al cliente de este modelo de negocio?

- a- Muy bueno
- b- Bueno
- c- Regular
- d- Malo

2-¿Considera usted que los canales de distribución son los adecuados para llegar a los clientes?

- a- Si
- b- No

3-¿Nota usted que los recursos claves son los adecuados para el modelo de negocio?

- a- Si
- b- No

4-¿Cómo valora usted las relaciones que se pretende establecer con los clientes?

- a- Muy buena
- b- Buena
- c- Regular
- d- Mala

5- La empresa oferta servicios antes, durante y después, ¿considera usted que hacen faltas otros servicios?

- a- Si
- b- No

-Sí su respuesta es positiva, díganos cuáles.

6-¿Que considera usted que le hace falta al modelo de negocio?

Libre

7-¿Que considera usted que está de más en el modelo de negocio?

Libre

8-¿Cree que este tipo de negocio es factible?

- a- Si
- b- No

3.4.- Confección de entrevistas para los dueños.-

En el siguiente punto se presentan las preguntas que les serán realizadas a los dueños mediante las entrevistas.

Entrevista a los dueños.-

“Observe la gráfica del modelo de negocio detenidamente para luego responder a las preguntas, gracias.”

1-¿Cómo considera usted la elección de este segmento de mercado?

- a- Muy buena
- b- Buena
- c- Regular
- d- Mala

2-¿El valor adicional es el adecuado para el segmento de clientes?

- a- Si
- b- No

-Sí su respuesta es negativa, díganos cuál sería el adecuado.

3-¿Cree usted que existe una buena estrategia para captar la oportunidad de mercado?

- a- Si
- b- No

4-¿Cree usted que la ventaja competitiva va de la mano con la empresa?

- a- Si
- b- No

5-¿Cómo valora los canales de distribución del modelo?

- a- Muy buena
- b- Buena
- c- Regular
- d- Mala

6-¿Nota usted que los recursos claves son los adecuados para este modelo de negocio?

- a- Si
- b- No

7-¿Cómo valora usted las relaciones que se pretende establecer con los clientes?

- a- Muy buena
- b- Buena
- c- Regular
- d- Mala

8-¿cree usted que dichos recursos claves están bien relacionados con las actividades claves?

a- Si

b- No

9-¿Cómo ve usted la estrategia de alianzas con empresas de medios de comunicación?

a- Buena

b- Mala

10-En el modelo de negocio se fomentará las relaciones de trabajo “hijos que trabajan con hermanos” para asegurar la unión entre los miembros del equipo, ¿Cómo lo percibe usted?

a- Muy bueno

b- Bueno

c- Regular

d- Malo

11-¿Se pretende que a medida que crezca la empresa del mismo modo lo hagan los empleados, ve usted esto bien?

a- Si

b- No

12-Confianza mutua: ¿Considera usted importante este elemento dentro del modelo?

- a- Si
- b- No

13-¿Cree usted que la estructura de costos es la adecuada para este modelo de negocio?

- a- Si
- b- No

-Si su respuesta es negativa, díganos cuál sería la adecuada.

14-¿Qué otras fuente de ingresos podríamos considerar?

- a- Esas son perfectas
- b- Ningunas
- c- Otras

15- La empresa oferta servicios antes, durante y después, ¿considera usted que hacen faltas otros servicios?

- a- Si
- b- No

-Si su respuesta es positiva, díganos cuáles.

3.5.- Selección de la muestra¹⁰⁰.-

En estadística una muestra estadística (también llamada muestra aleatoria o simplemente muestra) es un subconjunto de casos o individuos de una población estadística.

Las muestras se obtienen con la intención de inferir propiedades de la totalidad de la población, para lo cual deben ser representativas de la misma. Para cumplir esta característica, la inclusión de sujetos en la muestra debe seguir una técnica de muestreo. En tales casos, puede obtenerse una información similar a la de un estudio exhaustivo con mayor rapidez y menor coste.

Por otra parte, en ocasiones, el muestreo puede ser más exacto que el estudio de toda la población porque el manejo de un menor número de datos provoca también menos errores en su manipulación. En cualquier caso, el conjunto de individuos de la muestra son los sujetos realmente estudiados. El número de sujetos que componen la muestra suele ser inferior que el de la población, pero suficiente para que la estimación de los parámetros determinados tenga un nivel de confianza adecuado. Para que el tamaño de la muestra sea idóneo es preciso recurrir a su cálculo.

Para nosotros la muestra es una parte o proporción de un todo, esta permite determinar las características de las propiedades del conjunto total.

¹⁰⁰ http://es.wikipedia.org/wiki/Muestra_estad%C3%ADstica

3.6.- Tamaño de la muestra.-

El universo o población es de 200 porque esta es la cantidad de clientes actuales y activos que posee la empresa Cameo Company. Estos 200 clientes son a los cuales se les será aplicada la encuesta.

Del mismo modo también se aplicará una entrevista a la dueña de dicha empresa.

Para calcular el tamaño de la muestra suele utilizarse la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{e^2(N - 1) + Z^2 \times P \times Q}$$

Dónde:

n = Es el tamaño de la muestra.

N = Tamaño de la población.

P = Probabilidad de éxito, o proporción esperada.

Q = Probabilidad de fracaso.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza.

e = Límite aceptable de error de la muestra.

Cálculo:

$n = ?$

$N = 200$

$P = 50\% = 0.50$

$Q = 50\% = 0.50$

$Z = 90\%$ equivale a 1.65

$e = 10\%$ equivale a 0.10

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{e^2(N - 1) + Z^2 \times P \times Q}$$

$$n = \frac{(1,65)^2 \times 0,50 \times 0,50 \times 200}{(0,10)^2(200 - 1) + (1,65)^2 \times 0,50 \times 0,50}$$

$$n = \frac{(2,72) \times 0,50 \times 0,50 \times 200}{(0,01) (199) + (2,72) \times 0,50 \times 0,50}$$

$$n = \frac{136}{1,99 + 0,68}$$

$$n = \frac{136}{2,67}$$

$$n = 50,9$$

$$\underline{n = 51} \quad \text{Clientes}$$

3.7.- Tabulación de los resultados de las encuestas y la entrevista.-

En el presente punto se presentará de manera clara y detallada los resultados arrojados por las encuestas realizadas a los clientes de la empresa Cameo Company.

La tabulación consiste en presentar los datos estadísticos en forma de tablas o cuadros¹⁰¹.

El proceso de tabulación consiste en el recuento de los datos que están contenidos en los cuestionarios. En este proceso se incluyen todas aquellas operaciones encaminadas a la obtención de resultados numéricos relativos a los temas de estudio que se tratan en los cuestionarios. Se requiere una previa codificación de las respuestas obtenidas en los cuestionarios. Se realizan la tabulación, codificación y diseño de gráficos con datos biográficos, de consumo o de opinión. Los resultados serán presentados en tablas y/o mapas gráficos que expliquen las relaciones existentes entre las diversas variables analizadas¹⁰².

En nuestra opinión la tabulación es el proceso de organización de los datos obtenidos en un trabajo de campo (cuestionarios), para la correcta interpretación y análisis.

¹⁰¹ <http://eduardobuesa.es/Tema04.pdf>

¹⁰² http://es.wikibooks.org/wiki/T%C3%A9cnicas_Estad%C3%ADsticas_para_las_Ciencias_de_la_Documentaci%C3%B3n/Descripci%C3%B3n/Tabulaci%C3%B3n

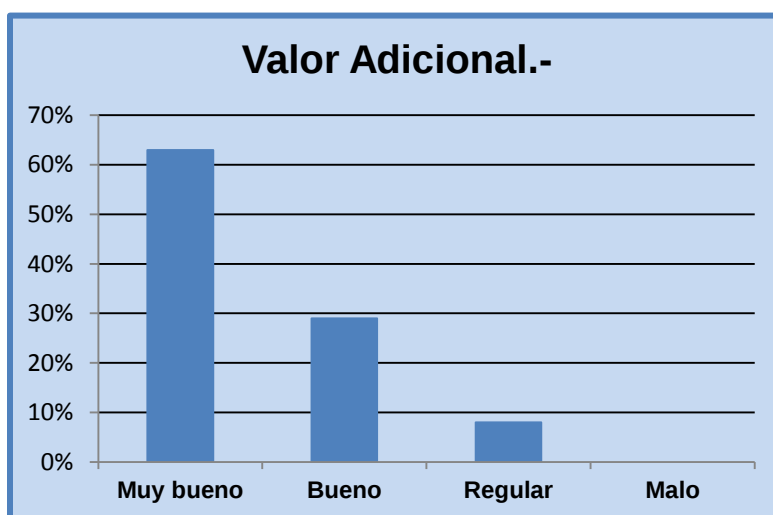
3.8.- Tabulación de las encuestas a los clientes.-

A continuación se presenta una tabla, el análisis y un gráfico de cada pregunta realizada en las encuestas.

-¿Cómo percibe usted el valor adicional al cliente de este modelo de negocio?

Variables	Frecuencias	Porcientos %
Muy bueno	32	63%
Bueno	15	29%
Regular	4	8%
Malo	0	0%
Total	51	100%

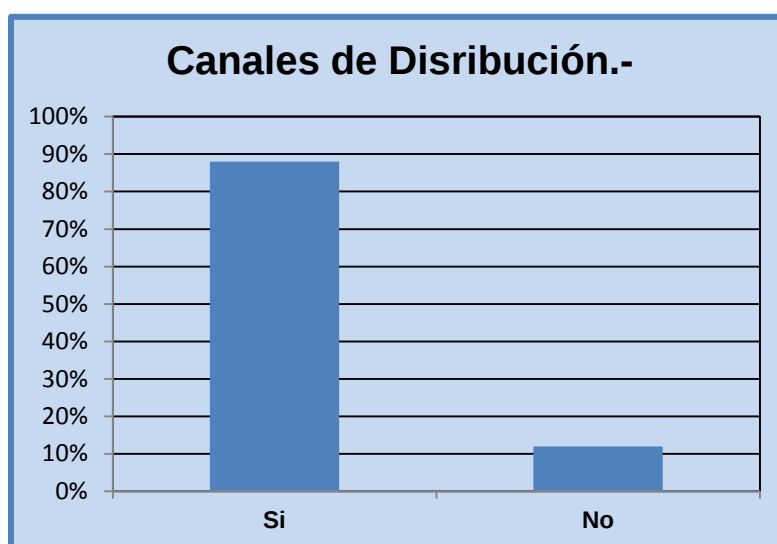
“De los 51 clientes encuestados, 32 para un 63% percibe como muy bueno el valor adicional del modelo de negocio; 15 para un 29% percibe como bueno el valor adicional del modelo de negocio; 4 para un 8% percibe como regular el valor adicional del modelo de negocio.”



-¿Considera usted que los canales de distribución son los adecuados para llegar a los clientes?

Variables	Frecuencias	Porcientos %
Si	45	88%
No	6	12%
Total	51	100%

“De los 51 clientes encuestados, 45 para un 88% considera que los canales de distribución a utilizar son los adecuados; 6 para un 12% considera que los canales de distribución a utilizar no son los adecuados.”



-¿Nota usted que los recursos claves son los adecuados para el modelo de negocio?

Variables	Frecuencias	Porcientos %
Si	47	92%
No	4	8%
Total	51	100%

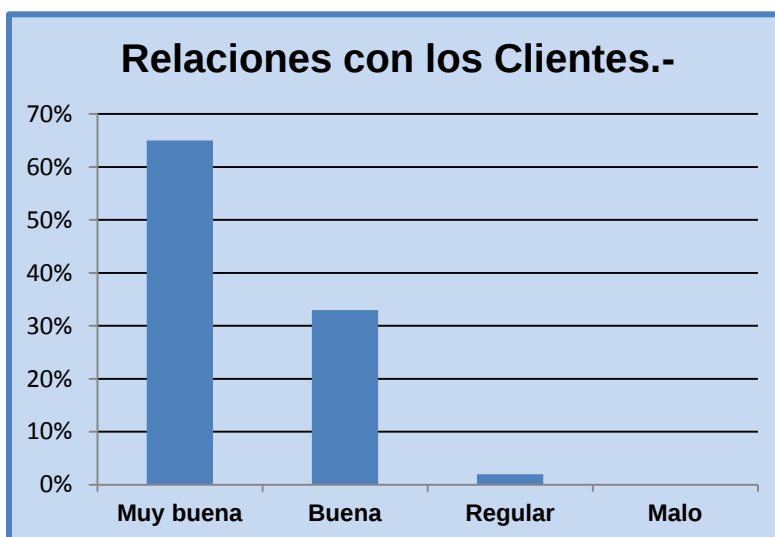
“De los 51 clientes encuestados, 47 para un 92% considera que los recursos claves son los adecuados para el modelo de negocio; 4 para un 8% considera que los recursos claves no son los adecuados para el modelo de negocio.”



-¿Cómo valora usted las relaciones que se pretende establecer con los clientes?

Variables	Frecuencias	Porcientos %
Muy buena	33	65%
Buena	17	33%
Regular	1	2%
Malo	0	0%
Total	51	100%

“De los 51 clientes encuestados, 33 para un 65% percibe como muy buena las relaciones que se pretende establecer con los clientes; 17 para un 33% percibe como buena las relaciones que se pretende establecer con los clientes; 1 para un 2% percibe como regular las relaciones que se pretende establecer con los clientes.”

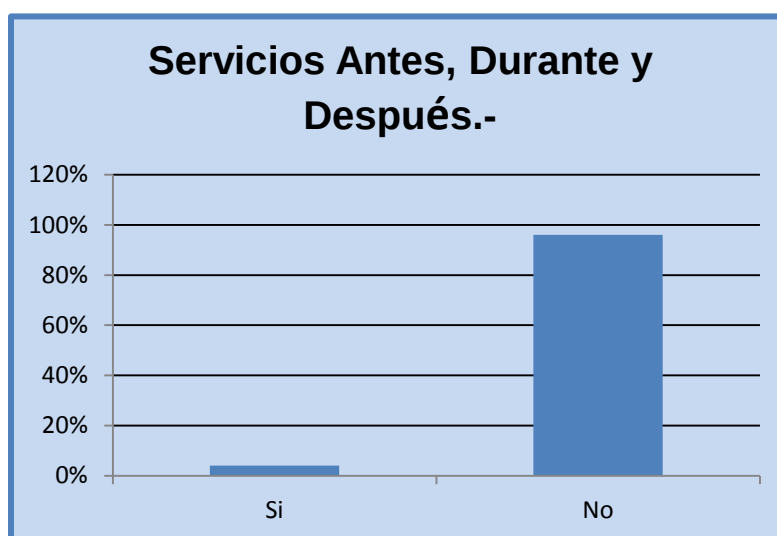


-La empresa oferta servicios antes, durante y después, ¿considera usted que hacen faltas otros servicios?

Variables	Frecuencias	Porcientos %
Si	2	4%
No	49	96%
Total	51	100%

Servicios Antes, Durante y Después que hacen falta.-
Garantías
Supervisión

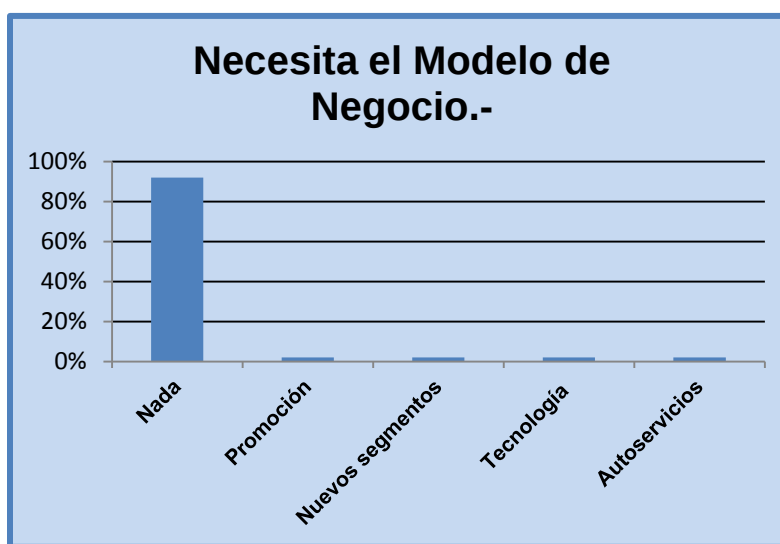
“De los 51 clientes encuestados, 2 para un 4% considera que hacen falta más servicios antes, durante y después en el modelo de negocio; 49 para un 96% considera no hacen falta más servicios antes, durante y después en este modelo de negocio.”



-¿Que considera usted que le hace falta al modelo de negocio?

Variables	Frecuencias	Porcientos %
Nada	47	92%
Promoción	1	2%
Nuevos segmentos	1	2%
Tecnología	1	2%
Autoservicio	1	2%
Total	51	100%

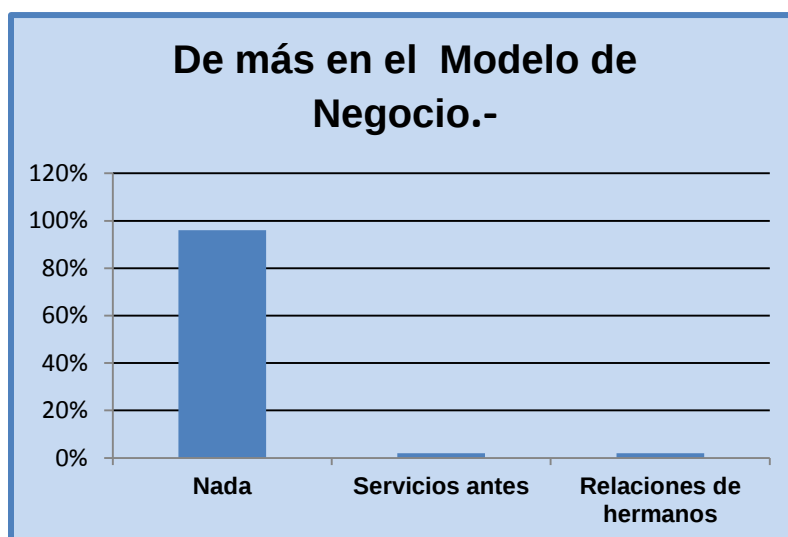
“De los 51 clientes encuestados, 47 para un 92% considera que no le hace falta nada al modelo de negocio; 1 para un 2% considera que le hace falta promoción al modelo de negocio; 1 para un 2% considera que le hace falta incluir nuevos segmentos a este modelo de negocio; 1 para un 2% considera que le hace falta tecnología a este modelo de negocio; 1 para un 2% considera que le hace falta autoservicio a este modelo de negocio.”



-¿Que considera usted que está de más en el modelo de negocio?

Variables	Frecuencias	Porcientos %
Nada	49	96%
Servicios antes	1	2%
Relaciones de hermanos	1	2%
Total	51	100%

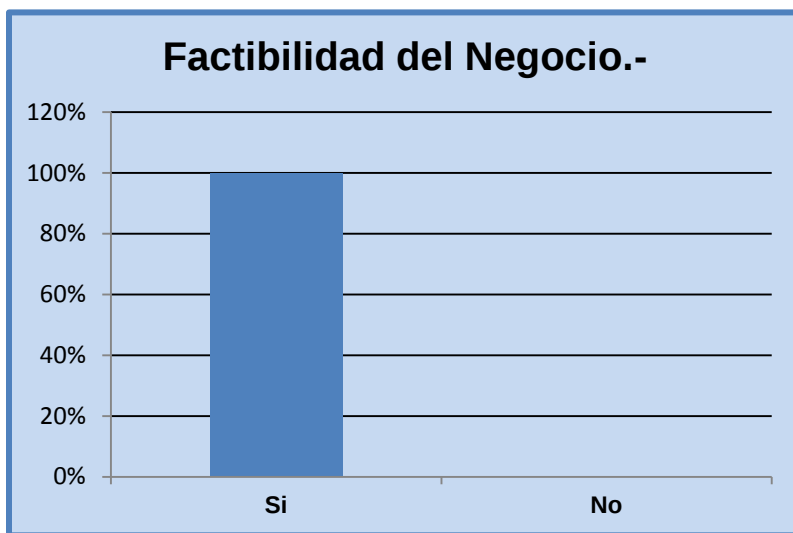
“De los 51 clientes encuestados, 49 para un 96% considera que nada está de más en el modelo de negocio; 1 para un 2% considera que los servicios antes están de más en el modelo de negocio; 1 para un 2% considera que las relaciones de hermanos están de más en este modelo de negocio



-¿Cree que este tipo de negocio es factible?

Variables	Frecuencias	Porcientos %
Si	51	100%
No	0	0%
Total	51	100%

“De los 51 clientes encuestados, 51 para un 100% considera que el modelo de negocio es factible.”



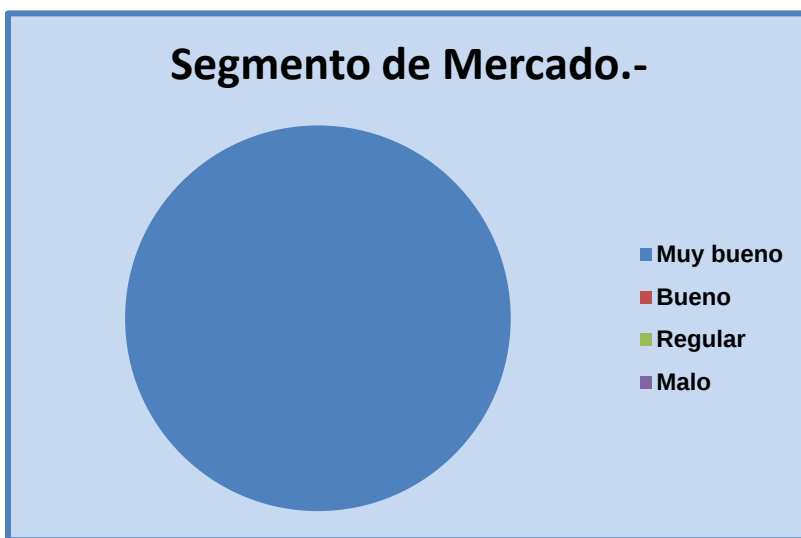
3.9.- Tabulación de la entrevista a la dueña.-

A continuación se presenta una tabla, el análisis y un gráfico de cada pregunta realizada en la entrevista realiza a la dueña de Cameo Company.

-¿Cómo considera usted la elección del segmento de mercado?

Variables	Respuesta
Muy bueno	X
Bueno	
Regular	
Malo	

“En la entrevista realizada a las dueña de Cameo Company, esta consideró que la elección del segmento de mercado es muy bueno.”



-¿El valor adicional es el adecuado para el segmento de clientes?

Variables	Respuesta
Si	X
No	

“En la entrevista realizada a la dueña de Cameo Company, esta considera que el valor adicional para este segmento de clientes es el adecuado.”



-¿Cree usted que existe una buena estrategia para captar la oportunidad de mercado?

Variables	Respuesta
Si	X
No	

“En la entrevista realizada a la dueña de Cameo Company esta expresa la existencia de una buena estrategia para captar oportunidad de mercado.”



-¿Cree usted que la ventaja competitiva va de la mano con la empresa?

Variables	Respuesta
Si	X
No	

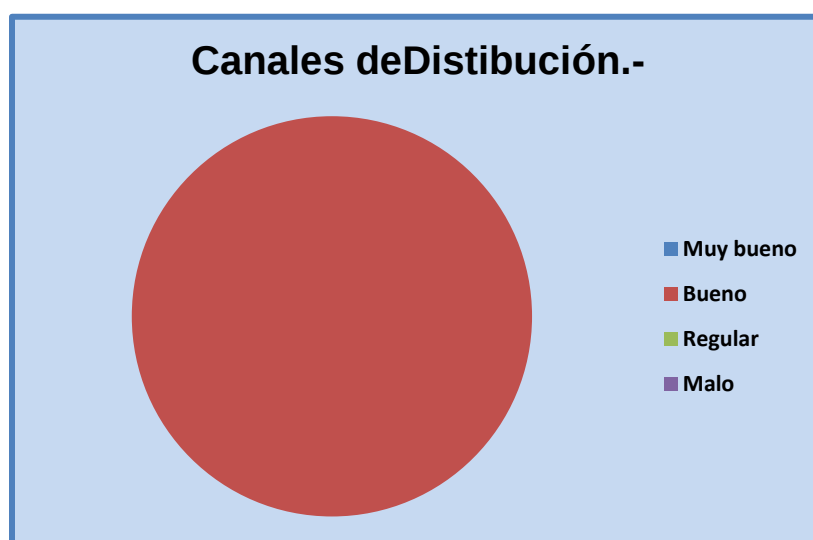
“En la entrevista realizada a la dueña de Cameo Company esta externa que la ventaja competitiva va de la mano con la empresa.”



-¿Cómo valoriza los canales de distribución de nuestro modelo?

Variables	Respuesta
Muy bueno	
Bueno	X
Regular	
Malo	

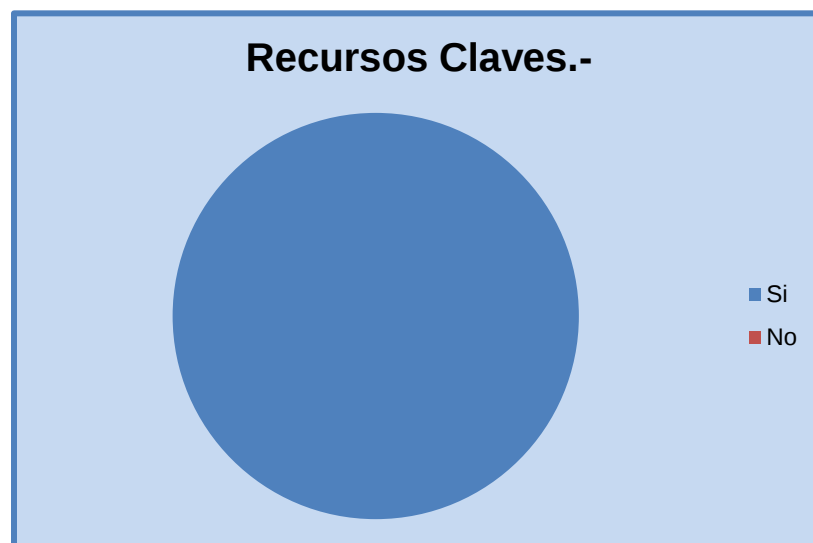
“En la entrevista realizada a la dueña de Cameo Company esta dice que los canales de distribución de este modelo de negocio son bueno.”



-¿Nota usted que los recursos claves son los adecuados para este modelo de negocio?

Variables	Respuesta
Si	X
No	

“En la entrevista realizada a la dueña de Cameo Company esta considera que los recursos claves de este modelo de negocio son los adecuados.”



-¿Cómo valora usted las relaciones que se pretende establecer con los clientes?

Variables	Respuesta
Muy buena	X
Buena	
Regular	
Mala	

“En la entrevista realizada a la dueña de Cameo Company esta considera que las relaciones que se pretende establecer con los clientes es muy buena.”



-¿cree usted que dichos recursos claves están bien relacionados con las actividades claves?

Variables	Respuesta
Si	X
No	

“En la entrevista realizada a la dueña de Cameo Company esta considera que los recursos claves de este modelo de negocio están relacionados con las actividades claves.”



-¿Cómo ve usted la estrategia de alianzas con empresas de medios de comunicación?

Variables	Respuesta
Buena	X
Mala	

“En la entrevista realizada a la dueña de Cameo Company esta expresa que la estrategia de alianzas con empresas de medios de comunicación es buena.”



10-En este modelo de negocio se fomentará las relaciones de trabajo “hijos que trabajan con hermanos” para asegurar la unión entre los miembro del equipo, ¿Cómo lo percibe usted?

Variables	Respuesta
Muy bueno	X
Bueno	
Regular	
Malo	

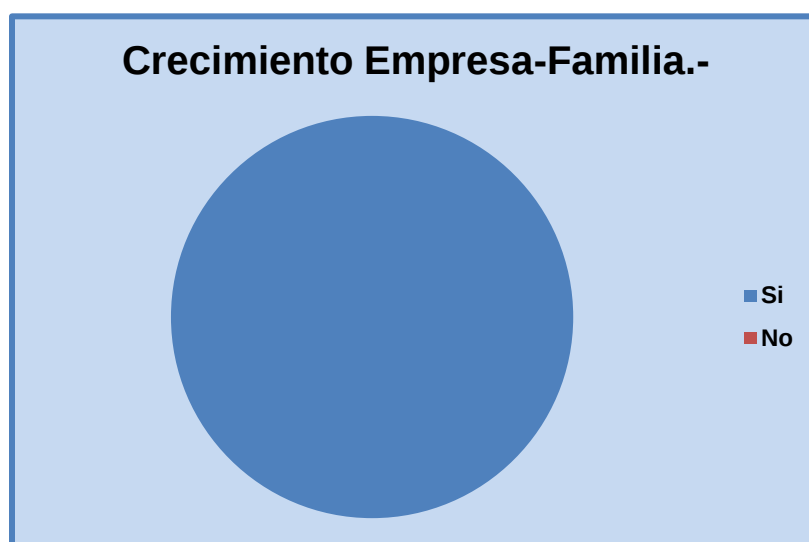
“En la entrevista realizada a la dueña de Cameo Company esta percibe como muy buena la unión entre los miembro del equipo como hijos que trabajan con hermanos.”



-¿Se pretende que a medida que crezca la empresa, del mismo modo lo hagan los empleado, ve usted esto bien?

Variables	Respuesta
Si	X
No	

“En la entrevista realizada a la dueña de Cameo Company esta percibe como bien que a medida que crezca la empresa, del mismo modo lo hagan los empleado.”



-Confianza mutua: ¿Considera usted importante este elemento dentro del modelo?

Variables	Respuesta
Si	X
No	

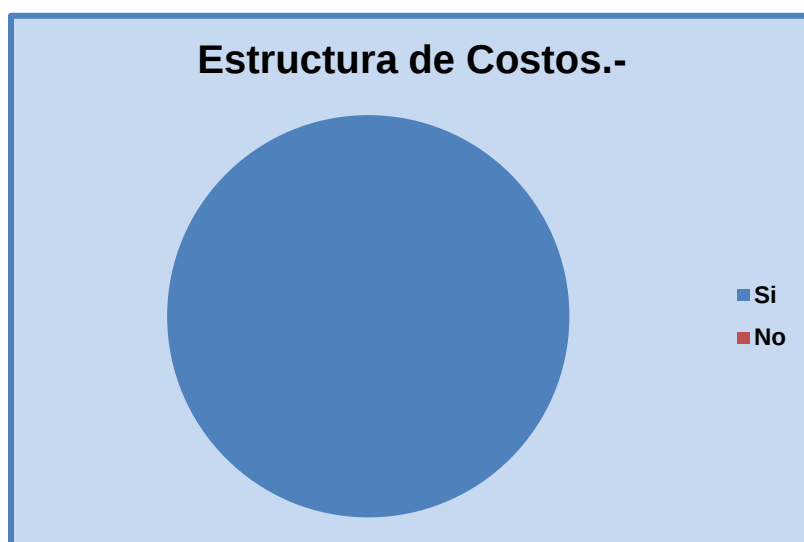
“En la entrevista realizada a la dueña de Cameo Company esta considera como importante que se considere y se fomente el elemento de confianza mutua dentro del modelo de negocio.”



-¿Cree usted que la estructura de costos es la adecuada para este modelo de negocio?

Variables	Respuesta
Si	X
No	

“En la entrevista realizada a la dueña de Cameo Company esta considera que la estructura de costo del modelo de negocio es la adecuada.”



-¿Qué otras fuente de ingresos se pueden considerar?

Respuesta
Pago por una membresía anual

“En la entrevista realizada a la dueña de Cameo Company esta considera que se puede crear una nueva fuente de ingreso que es el pago por membresía anual.”



-Esta empresa oferta servicios antes, durante y después, ¿considera usted que hacen faltas otros servicios?

Variables	Respuesta
Si	
No	X

“En la entrevista realizada a la dueña de Cameo Company esta considera que no hacen falta otros servicios al modelo de negocio.”



3.10.- Análisis de las encuestas y la entrevista.-

Se pretende presentar en este punto el análisis claro y detallado de las encuestas y la entrevista realizadas a los clientes y a la dueña de la empresa Cameo Company.

3.11.- Análisis de las encuestas.-

Posteriormente de haber realizados las encuestas y tabular las misma el siguiente paso es la realización del análisis de las encuestas para poder determinar de ese modo los datos arrojados en este trabajo de campo.

En la investigación realizada se puede constatar que los clientes de Cameo Company perciben como muy bueno el valor adicional que se les ofrece.

Del mismo modo consideran que los canales de distribución son los adecuados para llegar a ellos y se sienten cómodos con los mismos.

Los clientes de Cameo Company notan que los recursos claves son los adecuados para este modelo de negocio.

Por otro lado en las encuestas realizadas se pudo concluir que los clientes valoran como muy buena las relaciones que se pretende establecer con ellos en el modelo de negocio.

También y no menos importante los clientes de Cameo Company consideran como buenos los servicios antes, durante y después que se le ofrecen en la empresa, pero también dicen que se podrían considerar otros servicios como garantías y supervisión en los servicios que ofrece la empresa.

De todos los clientes encuestados algunos dicen que a este modelo de negocio no le hace falta nada, pero otros consideran que sería mejor si se agrega promoción, nuevos segmentos, tecnología y autoservicio.

Según los datos obtenidos por las encuestas realizadas a los clientes algunos consideran que no le sobra nada a este modelo de negocio, pero otros consideran que están de más los servicios antes y las relaciones de hermanos.

Es importante resaltar que de todos los clientes encuestados absolutamente todos consideran que el tipo de modelo de negocio que se pretende implementar es factible.

3.12.- Análisis de la entrevista.-

En la entrevista realiza a la dueña de Cameo Company se pudo tomar como retroalimentación lo que esta considera acerca del diseño del modelo de negocio, y de la selección y definición de los elementos que conforman el mismo.

En primer lugar le abordamos acerca de la elección del segmento de mercado y dijo que considera dicha selección muy buena. Del mismo modo dice que el valor adicional es el adecuado para el segmento de clientes.

La misma considera como buena la estrategia que tiene el modelo de negocio para captar la oportunidad de mercado. Por otra parte esta considera que la ventaja competitiva señala va de la mano con la forma del modelo de negocio. La dueña de Cameo Company dice que los canales de distribución seleccionados para este modelo de negocio son valorizados como buenos por ella.

De igual modo esta expresa que los recursos claves elegidos son los adecuados para el modelo de negocio y que encajan correctamente en el mismo.

En dicha entrevista también le preguntamos a la dueña de la empresa que como consideraba las relaciones que se pretende establecer con los clientes, y esta la calificó como muy buena.

De la misma manera le abordamos con respecto a si los recursos claves están bien relacionados con las actividades claves dentro del modelo de negocio, a lo que su respuesta fue positiva.

Por otro lado es importante mencionar el punto de vista de esta acerca de la estrategia de alianza de la empresa con otras empresa de medio de comunicación, está la valoriza como buena y provechosa. En este modelo de negocio se fomentará las relaciones de trabajo “hijos que trabajan con hermanos” para asegurar la unión entre los miembro del equipo y la dueña de Cameo Company. Ella consideró esta decisión como muy buena y recomendable para el buen funcionamiento de la empresa.

La misma percibe como buena la estrategia adoptada por Cameo Company de crecimiento empresa-familia, ya que esto garantizará a la empresa el compromiso de todos los miembros de la misma. En otro orden ella considera como de mucha importancia el elemento confianza mutua dentro del modelo. Y externa que la estructura de costos es la adecuada.

Ella dice que las fuentes de ingreso también están adecuadas, pero que se podría incluir pago por membresía anual la cual sería una buena manera de captar otros ingresos para la empresa. Por último y no menos importante es que esta empresa oferta servicios antes, durante y después, la dueña considera que no hacen faltas otros servicios ya que con estos son suficientes.

3.13.- Ajustes y cambios al pre diseño (eliminar- cambiar- disminuir - mejorar relación entre elementos - aumentar - dividir).-

En este punto se pretende señalar los ajustes y cambios que ha sufrido el modelo de negocio posterior a la realización de las encuestas y la entrevista y el análisis de las mismas.

3.14.- Ajustes y cambios al pre diseño.-

A continuación se mencionarán los elementos dentro del modelo que se mantienen, los que se agregan, los que se eliminan y los que se dividen.

Los elementos que se agregan como nuevos al modelo de negocio son como siguen:

- a. Promoción
- b. Nuevos segmentos
- c. Tecnología
- d. Autoservicio
- e. Fuente de ingreso

Los elementos que permanecen o se mantienen iguales dentro del modelo de negocio son como siguen:

- a. El valor adicional al cliente
- b. Los canales de distribución
- c. Recursos claves
- d. Relaciones con los clientes
- e. Segmento de mercado
- f. Oportunidad de mercado
- g. Ventaja competitiva
- h. Actividades claves
- i. Estrategia de alianzas
- j. Crecimiento empresa-familia
- k. Confianza mutua
- l. Estructura de costos

Los elementos que se eliminan de este modelo de negocio son los siguientes:

- a. Servicios antes
- b. Relaciones de hermanos

Los elementos que se dividen dentro de este modelo de negocio son los siguientes:

- a. Antes
- b. Durante
- c. Después

3.15.- Ajustes y cambios al pre-diseño gráficamente.-

En el punto siguiente se presentará de manera gráfica y simbólica los elementos que se mantienen, se agregan, se eliminan y se dividen dentro del modelo de negocio.

Aquí se muestran los símbolos conjuntamente a su significado para poder comprender lo que se quiere expresar en la gráfica de Canvas con respecto a los cambios sufridos en el modelo de negocio.

-Se mantienen



-Se agregan



-Se eliminan



-Se dividen



3.16.- Ajustes en gráfica Canvas.-

A continuación presentamos en la gráfica Canvas las alteraciones que sufrió el modelo de negocio posteriormente a la realización de las encuestas y la entrevista.

Poner un valor adicional al cliente.- 	Oportunidad de mercado.- 	Ventaja competitiva.- 	Segmento de mercado.- 	Canales de distribución.- 	Recursos claves.- 
Actividades claves.- 	Relaciones con los clientes.- 	Alianzas estratégicas.- 	Hijos que trabajan con hermanos.- 	Crecimiento de familia + empresa.- 	Confianza mutua.- 
Promoción.- 	Nuevos Segmentos.- 	Tecnología.- 	Autoservicio.- 	Servicios antes.- 	Servicios después.- 
Estructura de costos.- 		Fuente de ingresos.- 		Servicio durante.- 	

3.16.- Modelo definitivo.-

En el presente punto pretendemos mencionar los elementos que definitivamente formaran parte de nuestro modelo de negocio, posteriormente lo presentaremos de manera gráfica para asegurar su total comprensión.

Los elementos de nuestro modelo de negocio son los siguientes:

1. El valor adicional al cliente
2. Los canales de distribución
3. Recursos claves
4. Relaciones con los clientes
5. Segmento de mercado
6. Oportunidad de mercado
7. Ventaja competitiva
8. Actividades claves
9. Estrategia de alianzas
10. Crecimiento empresa-familia
11. Confianza mutua

12. Estructura de costos

13. Promoción

14. Nuevos segmentos

15. Tecnología

16. Autoservicio

17. Fuente de ingreso

18. Durante

19. Después

3.17.- Gráfica del Modelo definitivo.-

A continuación presentaremos gráficamente presentaremos nuestro modelo de negocio definitivo. El mismo tiene aplicadas las opiniones y sugerencias de nuestros clientes y dueña de la empresa Cameo Company.

<u>Poner un valor adicional al cliente.-</u> No tendrán que pagar un costo de inscripción al iniciarse como vendedores, sino después del primer año.	<u>Oportunidad de mercado.-</u> Crear los productos que sean de tendencia mundial	<u>Ventaja competitiva.-</u> Ofrecer cosméticos económicos por catálogos lo que representa una ventaja competitiva.	<u>Segmento de mercado.-</u> Este modelo de negocio va dirigido al segmento de clase social media baja – media.	<u>Canales de distribución.-</u> La vía de llegar al cliente será a través de un canal directo sin intermediario.	<u>Recursos claves.-</u> Recursos humanos bien calificado para ofrecer y vender a los clientes los productos).
<u>Actividades claves.-</u> -Vender los productos. -Promoción al negocio.	<u>Relaciones con los clientes.-</u> Una relación de manera directa, interactuando cara a cara con el.	<u>Alianzas estratégicas.-</u> Alianzas con empresas de medios de comunicación,	<u>Confianza mutua.-</u> Fomentar la confianza entre cada miembro de la empresa.	<u>Crecimiento de familia + empresa.-</u> Asegurar el crecimiento constante de la empresa y de los miembro de ella.	<u>Autoservicio.-</u> Los clientes de la empresa podrán realizar sus propios pedidos mediante sistemas.
<u>Promoción.-</u> Realizar promoción en revistas, televisión y periódicos.	<u>Fuente de ingresos.-</u> -Mediante la venta de nuestros productos. -Venta de catálogos. -Pago por membresía anual.				<u>Servicios después.-</u> Seguimiento a los clientes luego de realizar sus compras.
<u>Estructura de costos.-</u> Gastos generales	<u>Nuevos Segmentos.-</u> Incluir segmento de clase media-alta.	<u>Tecnología.-</u> Instalación de sistemas informáticos para que los clientes realicen sus pedidos ellos mismos.		<u>Servicio durante.-</u> Monitorear el proceso de compra de los clientes.	

3.18.- Análisis del modelo definitivo.-

Luego de presentar de los elementos que definitivamente contendrá nuestro modelo de negocio realizaremos un análisis de dicho proceso. En nuestro modelo de negocio hubo ciertos elementos que se mantuvieron iguales, sin embargo, algunos se eliminaron, otros se sumaron y finalmente algunos se dividieron.

Todo esto persiguiendo el objetivo de llegar a satisfacer el mayor número de necesidades que poseen nuestros clientes, ya que todos estos cambios y ajusten giran en torno a sus opiniones y puntos de vista.

De igual modo se contó con el vistazo de expertos que también externaron sus consideraciones en procura de mejorar y hacer más eficiente nuestro modelo de negocio. En el pre-diseño de nuestro modelo de negocio contábamos con quince (15) elementos los cuales a nuestro criterio eran los necesarios para el desarrollo de dicho modelo de negocio.

Una vez realizadas las encuestas y entrevista a los clientes y dueña de Cameo Company nos pudimos dar cuenta que existían cosas que podrían tener un mejor enfoque, y fue lo que logramos con este trabajo de campo. Vale resaltar que nuestro modelo definitivo consta actualmente de 19 elementos los cuales nos garantizaran el éxito total en nuestro negocio.

3.19.-Cumplimiento de los objetivos definidos para el modelo.-

La finalidad del diseño y desarrollo de nuestro modelo de negocio es la de lograr los objetivos que se plantean anteriormente para que proporcionen equilibrio entre los esfuerzos realizados y los resultados obtenidos.

Los objetivos que señalamos se presentan a continuación:

- Innovar en el mercado para tener la oportunidad de buscar nuevos nichos.
- Generar valor a la empresa.
- Asegurar el entendimiento del negocio por parte de los usuarios.
- Logar la identificación de los clientes con el nuevo modelo de negocio para generar más demanda.

Después de analizar detalladamente cada uno de los objetivos planteado para nuestro modelo de negocio y comparar con el desarrollo del mismo pudimos constatar que se cumplen a cabalidad con los objetivos propuesto para el mismo.

Todo esto no proporcionará clientes satisfechos, retribuciones económicos significativas, crecimiento de la empresa y de los segmentos de mercado.

CONCLUSIÓN.-

Conclusión.-

En esta monografía se ha podido desarrollar de manera general, como tema de la misma, un modelo de negocio de ventas de cosméticos multinivel por catálogos para el caso de la empresa Cameo Company, en Santo Domingo, Rep. Dom.

Se ha trabajado detalladamente en los conceptos de los modelos de negocios, tipos de modelos de negocios que existen, ventajas de los diferentes modelos de negocios, objetivos de los modelos de negocios y característica de cada modelo de negocio. Mediante estas conclusiones se pudo seleccionar el modelo de negocio al cual pertenece el tema que se ha desarrollado en la monografía.

Se utilizó como herramienta fundamental para el desarrollo de esta monografía el Design Thinking Process. Los pasos que se pudieron utilizar mediante el Design Thinking Process fueron la identificación del problema, identificación de las variables que causaron ese problema y la propuesta del nuevo modelo para la solución de ese problema.

Otro de los temas relevantes para el desarrollo de esta monografía fue el tema del concepto de la empresa familiar y los elementos de la misma.

De manera específica se desarrollaron los elementos de Hijos que trabajan con hermanos, Crecimiento familia + empresa, y confianza mutua. Se ha decidido incluir estos elementos debido a que la empresa Cameo Company ha pasado por un proceso de relevo familiar, y actualmente trabajan dos hermanos en ella.

He ha podido explicar detalladamente las actividades que se deben ejecutar para el desarrollo de este modelo de negocio. En esta parte explicamos los procesos claves como son los sistemas de compras, sistemas de ventas, canales de distribución, clientes y consumidor final, así como también las ventas por catálogos y el negocio multinivel.

Se ha desarrollado la programación de este proyecto con la herramienta analítica Gantt. En esta se pudo representar las diferentes fases, tareas y actividades para el desarrollo de este trabajo como un proyecto.

Luego de desarrollar todos los procesos conceptuales concernientes al tema de la monografía, iniciamos un proceso de adaptación tratando de manera más objetiva estos conceptos y ajustándolos al modelo que se desarrolló.

Una de las experiencias luego del desarrollo de este trabajo es que en la vida hay muchas cosas por resolver y descubrir, y haciendo uso de las herramientas correctas se puede buscar una respuesta a cada problema, y mediante esta generar beneficios.

Otra de las experiencias fue lo importante de la nueva herramienta que se está usando por lo ejecutivos hoy en día del pensamiento de diseño que ayuda y facilita la manera de generar ideas innovadoras jugando, sin necesidad de mucho esfuerzo intelectual, poniendo a las persona a pensar como diseñadores y a expresar lo que realmente sienten.

Uno de los conocimientos adquiridos luego del desarrollo de esta monografía es que podemos de una manera más clara y detallada desarrollar algún tema para el desarrollo de un negocio, creación de un nuevo negocio o hacer el trabajo necesario para satisfacer la necesidad de un nuevo nicho en el mercado.

Otro de los conocimientos adquiridos es que tenemos que ser innovadores, cada día ver la manera de cómo podemos hacer las cosas mejor que como se realizan cotidianamente, esto es lo que nos garantizara el éxito en todo lo que emprendamos.

RECOMENDACIONES.-

Recomendaciones.-

Algunas de las recomendaciones que se pueden citar para el correcto funcionamiento de este modelo de negocio son el desarrollo o creación de una nueva marca de cosméticos que sea dirigida solo a la comercialización por catálogos.

Creando una nueva marca de cosméticos se puede asegurar que se está brindando un producto innovador y con diferentes características, además se puede manejar el tema del precio de los cosméticos sin que los clientes que tenga esta empresa se vean afectados.

En el mismo orden sería saludable para la empresa Cameo Company la creación de una nueva empresa para el desarrollo de este modelo, de esta manera y por la misma razón que se recomienda crear una nueva marca de cosméticos, se estaría protegiendo esta empresa para que la cartera de clientes distribuidores no se vea afectada por la competencia que ha de suponer la venta de cosméticos directa.

Otra recomendación es contemplar a la hora de hacer los catálogos que estos sean modificables. Esta recomendación es de vital importancia ya que se ha explicado que a lo largo del trabajo que el uso de los cosméticos es una tendencia de moda que puede variar en cualquier momento.

Bibliografía.-

Alcaraz, R. (2006). Mc Graw Hill. (Ed.), *Emprendedor de Éxito*

Amway (s.f). En *wikipedia*. Recuperado de

<http://es.wikipedia.org/wiki/Amway>

Apostel, L. (2012) *Modelo*. En Goldman, D. (Ed.), *innmentor*. Recuperado de

<http://www.innmentor.com/2012/09/19/que-es-un-modelo/>

Aranguren, Maryuri (s.f), “Control total de Inventarios”, Recuperado de

<http://es.scribd.com/doc/12662799/Compras-e-Inventarios-Varios-Conceptos>

Avon (s.f). En *wikipedia*. Recuperado de

http://es.wikipedia.org/wiki/Avon_Products,_Inc

Barrios, M. (2010) *Modelo de negocio*. marktur. Recuperado de

http://marktur.travel/uploads/secciones_contenido/62/62-1323280539.pdf

Baturone, B. & Pereda, L. (2013). En *inqualitas*. Recuperado de

www.inqualitas.net/pagina-principal-articulos/18428-que-es-innovar-y-por-que-es-importante

Building Creative Competence in Globally Distributed Courses through Design Thinking.

(s.f). En *eprints*. Recuperado de
<http://eprints.rclis.org/16746/>

Cadenas, J. T. (2009). Diagrama de Gantt. Recuperado de
<http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r56714.PDF>

Camisón, C. (2009). Concepto de Proceso. emagister. Recuperado de
<http://www.emagister.com/curso-gestion-calidad-procesos-tecnicas-herramientas-calidad/concepto-proceso>

Canales de distribución (s.f). En *wikipedia*. Recuperado de
http://es.wikipedia.org/wiki/Canal_de_distribuci%C3%B3n

Canales de distribución (2002). En *Definición sencilla de canales de distribución*. Recuperado de
<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/mar/36/candistrib.htm>

Castellares Rosa, H. (2010). En *artículo*. Recuperado de
http://www.articulo.org/articulo/13691/definicion_de_mlm_marketing_multinivel.htm

I

Compras (s.f). En *Las compras en la empresa moderna*. Recuperado de <http://books.google.com.do/books?id=gJ9pNIMDbsoC&pg=PA34&lpg=PA34&dq=definicion+de+compras&source=bl&ots=1fA-nnsIPv&sig=ROhxbdZhOqzr0rytPPRcf3biK7k&hl=es&sa=X&ei=rYo%20UYv6DoHs8gS1zYHIDQ&ved=0CFwQ6AEwBg#v=onepage&q=definicion%20de%20compras&f=false>

Compras (2011). En *Definición De Compras*. Recuperado de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Definicion-De-Compras/1688517.html>

Claves de una Empresa Familiar Exitosa (s.f). En *gestión*. Recuperado de <http://gestion.com.do/index.php/julio-2010/146-claves-de-una-empresa-familiar-exitosa>

Clemente, M. (2012) Concepto básicos del proceso de compra. Recuperado de <http://www.slideshare.net/miguelmclemente/conceptos-bsicos-del-proceso-compra>

Compras (s.f). En *Las compras en la empresa moderna*. Recuperado de <http://books.google.com.do/books?id=gJ9pNIMDbsoC&pg=PA34&lpg=PA34&dq=definicion+de+compras&source=bl&ots=1fA-nnsIPv&sig=ROhxbdZhOqzr0rytPPRcf3biK7k&hl=es&sa=X&ei=rYo%20UYv6DoHs8gS1zYHIDQ&ved=0CFwQ6AEwBg#v=onepage&q=definicion%20de%20compras&f=false>

Compras (2011). En *Definición De Compras*. Recuperado de
<http://www.buenastareas.com/ensayos/Definicion-De-Compras/1688517.html>

Consumidor final (s.f). En *wikipedia*. Recuperado de
http://es.wikipedia.org/wiki/Consumidor_final

D' Urso, C. (2009) Modelo de negocio. manuelgross. Recuperado de
<http://manuelgross.bligoo.com/que-es-un-modelo-de-negocio-la-fuente-de-tu-competitividad>

Design thinking (s.f). En *wikipedia*. Recuperado de
http://en.wikipedia.org/wiki/Design_thinking

Diagrama de Gantt (s.f). En *Wikipedia*. Recuperado de
http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_Gantt

Diagrama de Gantt, (2013). En *Kioskea*. Recuperado de
<http://es.kioskea.net/contents/projet/gantt.php3>

Diseño (s.f). En *Definición*. Recuperado de
<http://definicion.de/disenio/#ixzz2MgSXAMT9>

Diseño (s.f). En *Diseño y Creatividad III de scribd*. Recuperado de
<http://es.scribd.com/doc/14435351/Concepto-de-Disenio>

Diseño (s.f). En *wikipedia*. Recuperado de

<http://es.wikipedia.org/wiki/Dise%C3%B1o>

Diseño (s.f). En *fotonostra*. Recuperado de

<http://www.fotonostra.com/grafico/definiciondiseno.htm>

Dolo, B. (2007). Editum. Recuperado de

http://www.editum.org/product_info.php?products_id=164

Empresas Familiares (s.f). En *degerencia*. Recuperado de

http://www.degerencia.com/tema/empresas_familiares

Empresas Familiares: Todo Empieza por Casa. (s.f). En *gestión*. Recuperado de

<http://gestion.com.do/index.php/julio-2009/203-empresas-familiares-todo-empieza-por-casa>

Empresa Familiar (s.f). En *Wikipedia*. Recuperado de

http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa_familiar

Escalera Chávez, M. E, (s.f) El impacto de las características organizacionales e individuales de los dueños o administradores de las pequeñas y medianas empresas en la toma de decisiones financieras que influyen en la maximización del valor de la empresa, (Tesis doctorales de Ciencias Sociales, Universidad de

Málaga) Recuperado de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2011/meec/Creacion%20de%20valor%20en%20las%20Empresas.htm>

Estrategia de Ventas (s.f). En *wwwisis*. Recuperado de <http://wwwisis.ufg.edu.sv/wwwisis/documentos/TE/368.3-O77d/368.3-O77d-CAPITULO%20II.1.pdf>

Fuentealba, R. (2012) Negocios. slideshare. Recuperado de <http://www.slideshare.net/rfc83/negocios-12265088>

Flujo de Trabajo Modelo del Negocio (s.f). En *EcuRed*. Recuperado de http://www.ecured.cu/index.php/Flujo_de_Trabajo_Modelo_del_Negocio

Gómez Navarro, E. (1996). Ventas por catálogos, expectativas de crecimiento en España. *magrama*. Recuperado de http://www.magrama.gob.es/ministerio/pags/biblioteca/revistas/pdf_DYC/DYC_1995_25_42_49.pdf

Guersenzvaig, A. (2010). Archivos de la categoría 'Design thinking'. *Interacciones*. Recuperado de <http://interacciones.org/category/disenio/design-thinking/>

Hernández, C. T. (2010). Sistemas de compras. Recuperado de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Sistema-De-Compras/345914.html>

Innovar (1997). En *innovación tecnológica* de Oslo. Recuperado de
<http://www.geprode.com/que-es-innovar/>

Jafrá Cosmetics (s.f). En *indeed*. Recuperado de
<http://www.indeed.com/cmp/Jafrá-Cosmetics>

Jaramillo, O. (2007). Cie. Recuperado de
<http://www.cie.unam.mx/~ojs/pub/Termodinamica/node12.html>

La Dinámica de Sistemas para la efectiva toma de decisiones y análisis estratégico de problemas (2010). En *Sinergias entre pensamiento sistémico y pensamiento de diseño Synergies between systems thinking and design thinking*.

. Recuperado de

<http://scholar.google.com.do/scholar?hl=es&q=definicion+de+design+thinking&btnG=&lr>

La empresa familiar: ¿Un negocio de por vida? (s.f). En *Ideasparapymes*.
Recuperado de

http://www.ideasparapymes.com/contenidos/empresa_familiar_negocio_familia_emprender.html

La Psicología y El Concepto De Pensamiento (s.f). En *Psicología de Buenas Tareas*. Recuperado de

<http://www.buenastareas.com/ensayos/La-Psicologia-y-El-Concepto-De/596365.html>

Lasarte, C. (2003). El consumidor en su condición de cliente. Recuperado de http://books.google.com.do/books?id=LxKrdeRya64C&pg=PA62&lpg=PA62&dq=definicion+de+consumidor+final&source=bl&ots=BcNsBIGKxK&sig=521Y0HqaS_gGAqlu1h7C-tus1rM&hl=es&sa=X&ei=YFs_Uf_MOous8AT104CYCQ&ved=0CFoQ6AEwBg#v=onepage&q=definicion%20de%20consumidor%20final&f=false

López Álvarez, L. O. & Monroy Martínez, M. A. (s.f). En *scribd*. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/30208081/MODELO-DINAMICO>

Marketing Multinivel (s.f). En *distribucionalalternativa*. Recuperado de http://distribucionalalternativa.blogspot.com/p/definicion-del-multinivel_14.html

Mary Kay Ash (s.f). En *wikipedia*. Recuperado de http://es.wikipedia.org/wiki/Mary_kay

Mayorista (s.f). En *definicionabc*. Recuperado de <http://www.definicionabc.com/economia/mayorista.php#ixzz2NKuPY9D1>

Mayorista (s.f). En *definicion*. Recuperado de <http://definicion.de/mayorista/>

Miro, J. E. (2009). slideshare. Recuperado de <http://www.slideshare.net/jordimiro/gestin-sistema-distribucin-comercial-y-minorista>

Modelo (s.f). En *Dirección Nacional de Servicios Académicos Virtuales para la Universidad Nacional de Colombia*. Recuperado de <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4060010/lecciones/Capitulo1/modelo.htm>

Modelo de Negocio (s.f). En *culturamedellin*. Recuperado de http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/Comunidadesvirtuales/ComunidadNodoMedell%C3%ADnDigital/Memorias%20capacitaciones/Modelo_de_Negocio.pdf

Modelos de Negocio (s.f). En *gestionyadministracion*. Recuperado de <http://www.gestionyadministracion.com/negocios/modelo-de-negocio.html>

Modelo de Negocio (s.f). En *gestiopolis*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/canales8/emp/modelo-de-negocio.htm#>

Modelos de Negocio (s.f). En *soyentrepreneur*. Recuperado de <http://www.soyentrepreneur.com/8-modelos-de-negocio-para-emprender.html>

Modelo dinámico (s.f). En *Introducción a los modelos dinámicos*. Recuperado de <http://www.uv.es/olmos/Ecuaciones%20diferenciales.pdf>

Muestra estadística (s.f). En *Wikipedia*. Recuperado de http://es.wikipedia.org/wiki/Muestra_estad%C3%ADstica

Naranjo Rendón, W. Canales de Distribución. monografías. Recuperado de
<http://www.monografias.com/trabajos17/canales-distribucion/canales-distribucion.shtml>

Navarro, E. (2005). La transformación de la empresa familiar. Gestipolis.
Recuperado de
<http://www.gestipolis.com/Canales4/ger/transfamiliar.htm>

Negocio (s.f). En *Definicion ABC*. Recuperado de
<http://www.definicionabc.com/economia/negocio.php>

Negocio (s.f). En *Wikipedia*. Recuperado de
<http://es.wikipedia.org/wiki/Negocio>

Negocio (s.f). En *Definicion*. Recuperado de
<http://definicion.de/negocio/#ixzz2M3qMCWfx>

Negocio multinivel (2012). En *promonegocios*. Recuperado de
<http://www.promonegocios.net/directorio/negocios-multinivel.htm>

Negocio multinivel (s.f). En *inversión*. Recuperado de
<http://www.inversion-es.com/negocios-rentables/negocios-multinivel.html>

Objetivos (s.f). En *definición de objetivos*. Recuperado de
<http://www.definicion.org/objetivo>

Objetivo (2009). En *sobreconceptos*. Recuperado de
<http://sobreconceptos.com/objetivo>

Olamendi, G. Comercio Minorista (s.f). estoemarketing. Recuperado de
<http://www.estoemarketing.com/Sectores/Comercio%20minorista.pdf>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. Generación de Modelos de Negocios (s.f). Seescyt.
Recuperado de
http://www.seescyt.gov.do/baseconocimiento/PRESENTACIONES%20TALLER%20ODE%20EMPREDURISMO/Generacion_de_Modelos_de_Negocios.pdf

Pensamiento (s.f). En *Definicion de Pensamiento*. Recuperado de
<http://definicion.de/pensamiento/#ixzz2Mga8uRoV>

Pensamiento (s.f). En *Concepto de Pensamiento*. Recuperado de
<http://deconceptos.com/ciencias-sociales/pensamiento#ixzz2Mgb4akuk>

Pensamiento (s.f). En *wikipedia*. Recuperado de
<http://es.wikipedia.org/wiki/Pensamiento>

Proceso (s.f). En *wikipedia*. Recuperado de

<http://es.wikipedia.org/wiki/Proceso>

Proceso (s.f). En *definición ABC*. Recuperado de

<http://www.definicionabc.com/general/proceso.php#ixzz2MgP4EGbG>

Programación, (s.f). En *definición*. Recuperado de

<http://definicion.de/programacion/#ixzz2NsiHxUhe>

Programación, (s.f). En *definición*. Recuperado de

<http://www.definicion.org/programacion>

Ricart, J. E. (2009). Universia. Recuperado de

http://ubr.universia.net/pdfs_web/UBR_2300912.pdf

Selección (s.f). En *wikipedia*. Recuperado de

<http://es.wikipedia.org/wiki/Selecci%C3%B3n>

Selección (s.f). En *definición abc*. Recuperado de

<http://www.definicionabc.com/general/seleccion.php#ixzz2NOeej1mG>

Selección (s.f). En *Concepto de seleccion*. Recuperado de

<http://deconceptos.com/general/seleccion#ixzz2NOeAqtlw>

Sistema (s.f). En *wikipedia*. Recuperado de
<http://es.wikipedia.org/wiki/Sistema>

Sistema (s.f). En *alegsa*. Recuperado de
<http://www.alegsa.com.ar/Dic/sistema.php>

Sistemas (s.f). En *eduardoumma*. Recuperado de
<http://eduardoumma.galeon.com/cvitae1770563.html>

Sistemas (1997). En *Análisis de un sistema de producción animal*. Recuperado de
<http://www.fao.org/docrep/004/W7451S/W7451S03.htm>

Soret De Los Santos, I. (s.f). Logística y Marketing para La Distribución Comercial
Tabulación de datos (s.f). En *Eduardobuesa*. Recuperado de
<http://eduardobuesa.es/Tema04.pdf>

Tabulación de datos (s.f). En *Wikipedia*. Recuperado de
http://es.wikibooks.org/wiki/T%C3%A9cnicas_Estad%C3%ADsticas_para_las_Ciencias_de_la_Documentaci%C3%B3n/Descripci%C3%B3n/Tabulaci%C3%B3n

Tulio Arends & Di Nardo Manuel (1999). En *sistema de programa*. Recuperado de
<http://ldc.usb.ve/~teruel/ci3711/dinam2/Sistemas.html>

The Design Thinking Process y los modelos de negocios (s.f). Capitulo VII.

Transferencia tecnológica y sus modelos (2013). En *gestiopolis*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/transferencia-tecnologica-modelos.htm>

Valera, R. (2006). Capítulo 6, Innovación Empresarial

Venta por catálogo (s.f). En *wikipedia*. Recuperado de http://es.wikipedia.org/wiki/Venta_por_cat%C3%A1logo

Venta por catálogo (s.f). En *shassari*. Recuperado de <http://www.shassari.com/#!ventas-por-catalogo/co04>

ANEXOS

ANEXOS I
(ANTEPROYECTO)



**Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales
Escuela de Administración**

**Modelo de negocio para la creación de una empresa de venta de cosméticos
económicos en Santo Domingo, República Dominicana año 2013.
Caso empresa Cameo Company.**

Sustentantes

Pedro Julio Leger Rodríguez	2008-1121
Suanny Carolina Báez Álvarez	2009-2283

Asesor titular

Ing. Juan Enrique Rosales C.

**Anteproyecto de la monografía para optar por el título de:
Licenciatura en Administración de Empresas**

Distrito Nacional, Republica Dominicana
Abril, 2013

Modelo de negocio para la creación de una empresa de venta de cosméticos económicos, Santo Domingo, República Dominicana 2013.

Caso empresa Cameo Company.

1. Planteamiento del problema.-

La Empresa CAMEO COMPANY fue fundada en el año 1990 en Santo Domingo, República Dominicana por Mercedes Jeannette Rodríguez. Es una organización dedicada a la importación y venta al por mayor de cosméticos y productos para el cuidado personal en el mercado nacional, cuya matriz está ubicada en la Avenida Circunvalación, Los Ríos, Santo Domingo, República Dominicana.

Cameo Company es una empresa familiar y en la actualidad es conocida por ofrecer una amplia gama de productos que brindan soluciones a las necesidades de los clientes, entre los cuales están: Productos de belleza, productos para el cuidado capilar, y productos para las manicuras y pedicuras.

La empresa posee una amplia diversificación de marcas lo que le permite tener mayor presencia en el mercado y a la vez brindarle al consumidor varias opciones a la hora de realizar su elección. Con esta estrategia se tiene oportunidad de abarcar mayor cantidad de clientes.

En el mercado existen algunas marcas que se venden de forma directa por catálogo y por sus precios van dirigidas a la clase media alta – clase alta. No existe en el mercado una marca que se vende de forma directa, y que la misma vaya dirigida a la clase media – clase media baja.

Los productos que comercializa la empresa en el mercado nacional son importados desde Estados Unidos, Colombia y China, los cuales cuentan con una representación exclusiva en República Dominicana.

Los proveedores dan la facilidad de fabricar un producto con la marca que el cliente desee, de esta manera el cliente tiene todos los derechos de esa marca tanto nacional como internacionalmente.

Existen contratos entre Cameo Company y sus proveedores, los cuales contemplan acuerdos de pagos a un crédito máximo de 45 días, en consecuencia la empresa tiene un tiempo a favor para recuperar el flujo de efectivo para pagar a sus proveedores.

La empresa utiliza diferentes canales de distribución como son los grupos y cadenas de supermercados, tiendas por departamentos y farmacias. Estos productos van dirigidos al mercado consumidor clase media – clase media baja.

Esta organización presenta constantemente déficit en sus inventarios por el crecimiento en la demanda de los productos que comercializa, por este motivo se manifiesta en los clientes una demanda insatisfecha la cual perjudica de manera directa ya que el cliente muestra inconformidad.

Cameo Company vende su mercancía a un crédito de 90 días y debe pagar a sus proveedores en los 45 días, en consecuencia se ve afectada en los flujos de efectivo y esta es la razón de los faltantes de inventarios.

Existe una tendencia hacia el desarrollo de modelos de negocios multinivel por las múltiples ventajas que este les ofrece a los usuarios. Se puede mencionar que este tipo de negocios se presenta como la oportunidad de desarrollar tu empresa y de tener total independencia, por esta razón resulta atractivo para los usuarios.

Estamos frente a un escenario de necesidad de una mejora en el flujo de efectivo y como consecuencia un mejor capital de trabajo, el que además está en un contexto de necesidad y demanda del tipo de productos en el segmento socio económico medio bajo, el más numeroso del país.

En busca de solucionar el problema de liquidez de Cameo Company, se pretende desarrollar un modelo de negocio multinivel de venta de cosméticos dirigidos a la clase media – clase media baja, a través de catálogos.

Mediante esta vía la empresa incursionaría en un segmento de mercado no explorado, ya que las ventas por catálogos en República Dominicana por lo general se enfocan a la clase social alta. Se llevará a cabo la creación de una marca totalmente nueva y propia de la empresa para ser ofertada por este modelo de negocio.

En resumen nuestro trabajo monográfico se apunta al desarrollo de un modelo de negocio que permita resolver los problemas de Cameo Company aprovechando su experiencia y conocimiento y las oportunidades que ofrece el mercado.

2. Objetivos.-

General

Diseño de un modelo de negocio para la creación de una empresa de venta de cosméticos económicos, Sto. Dgo. R.D. Caso empresa Cameo Company.

Específicos

- ✓ Identificación de los tipos de modelos de negocios, objetivos ventajas y desventajas.
- ✓ Determinación justificada del modelo de negocio a aplicar.
- ✓ Diagnóstico y desarrollo de las variables del modelo de negocio.
- ✓ Evaluación del modelo de negocio preliminar.
- ✓ Definición del modelo de negocios definitivo.
- ✓ Fundamentación del modelo de negocio propuesto.
- ✓ Delinear estrategias para su aplicación.

3. Justificación.-

a) Teórica

Según CARLOS ONGALLO en su libro Venta Directa: Un modelo de negocio de venta directa es la comercialización fuera de un establecimiento mercantil de bienes y servicios directamente al consumidor, mediante la demostración personalizada por parte de un representante de la empresa vendedora. Se trata de un proceso de compraventa cara a cara: generalmente en los hogares del cliente, en el domicilio del vendedor o distribuidor, pero también en otros lugares tales como: el centro de trabajo del cliente, una cafetería, locales cedidos para la ocasión, hoteles, salones, y cualesquiera otros, excluidos siempre los locales minoristas permanentes.

La venta directa se presenta como una solución ideal de consumo ya que llega hasta el lugar mismo donde se encuentra el cliente y facilita la tarea de elección y compra de artículos de necesidad.

“El negocio de comercialización multinivel le ofrece una opción de reunir en su organización un número ilimitado de personas que multiplicarán los esfuerzos del guía, por lo cual la expansión es mucho más acelerada”, dice LAURA BAHENA MACILLA.

b) Metodológica

Se va a utilizar un modelo de negocio de venta directa porque este es un sistema de libre mercado el cual supone una oportunidad de negocio para las personas que buscan fuentes alternativas de ingresos.

Cameo Company implementara un modelo de negocio de venta directa al consumidor final y a la vez será multinivel. Se hará de esta manera para buscar una solución a la problemática de la empresa y que la misma sea atractiva para nuestros representantes.

c) Practica

Esta investigación pretende desarrollar un modelo de negocio que sirva como alternativa para solucionar la problemática de liquidez que presenta la empresa Cameo Company debido al crecimiento en la demanda de sus productos y la forma en que esta financia su mercancía a sus clientes. Por otra parte también se busca dar solución al inconveniente que posee el mercado dominicano debido a que no cuentan con venta de cosméticos económicos por catálogos ya que las mayorías de las empresas se enfocan en segmento de clase social alta.

Esto va a servir de beneficio a la empresa Cameo company ya que obtendrá una inyección de capital directo, también beneficiará al mercado dominicano ya que contará con la venta directa de cosméticos económicos mediante catálogos. Por otro lado, igualmente se verán beneficiados aquellas personas que quieren tener la oportunidad de emprender y dirigir su negocio.

4. Tipos de Investigación a usar.-

Investigación documental debido a que se recolectará información acerca del problema de Cameo Company tanto en lo interno de la empresa como a lo externo. También se buscará información acerca de la necesidad que posee el mercado.

Investigación descriptiva porque esta ofrece rasgos particulares, atributos, cualidades con respecto a la situación actual que presenta la empresa Cameo Company de falta de liquidez para realizar sus operaciones comerciales.

Investigación correlacional ya que esta ofrecerá la facilidad para medir el grado de relación entre las variables, como son la empresa Cameo Company y en el mercado de la Republica Dominicana.

Investigación explicativa porque arrojará las razones del problema que presenta la empresa Cameo Company de la falta de liquidez.

Estudio de casos ya que esto ayudará al análisis de una unidad específica para diagnosticar el problema de la manera más clara posible para la comprensión del mismo.

5. Marco de referencia.-

a) Marco teórico

La venta de cosméticos por catálogo es un sistema de distribución comercial para vender, de forma inmediata productos de belleza. La venta por catálogo usa las herramientas del marketing directo, que es el conjunto de actividades por las que el vendedor efectúa la transferencia de bienes al comprador¹⁰³.

Los resultados que han tenido las ventas de cosméticos por catálogo han ocasionado que muchas empresas adopten esta modalidad para comercializar sus productos o servicios, ya que se constituye en una forma efectiva de llegar a los clientes y a su vez, en una manera segura de obtener ingresos. Además, las empresas que siempre han laborado bajo este modelo, generan fuentes de empleo a decenas de personas, que a través de las ventas directas, han logrado llegar muy lejos en esta actividad¹⁰⁴.

La venta de cosméticos por catálogo es una actividad de un alto crecimiento, sobre todo en los últimos quince años tanto en los países desarrollados, principalmente en Estados Unidos, como en los que se encuentran en desarrollo, como los de América Latina¹⁰⁵.

¹⁰³ http://es.wikipedia.org/wiki/Venta_por_cat%C3%A1logo

¹⁰⁴ <http://www.buenastareas.com/ensayos/Antecedentes-De-Ventas-PorCatalogo/285288.html>

¹⁰⁵ <http://www.buenastareas.com/ensayos/Investigacion-De-Mercados-Empresa-De-Venta/3490570.html>

El Marketing Multinivel, es un modelo de negocio y de distribución de productos mediante la cual distribuidores independientes, pueden asociar a otros distribuidores y obtener comisiones por el movimiento de esos productos o servicios dentro de su red. En una organización multinivel se asocia a personas que incorporan a otras personas, quienes a su vez asocian a otras personas, quienes a su vez asocian a otros, y así sucesivamente generando una red. De esta manera, los distribuidores comunes tienen la oportunidad de construir una organización lucrativa de muchos niveles de profundidad que pueden tener cientos o incluso miles de integrantes¹⁰⁶.

b) Marco conceptual

Venta:

Es un sistema total de actividades que incluye un conjunto de procesos mediante los cuales, se identifican las necesidades o deseos de los consumidores o clientes para luego satisfacerlos de la mejor manera posible al promover el intercambio de productos y/o servicios de valor con ellos, a cambio de una utilidad o beneficio para la empresa u organización.

Cosméticos:

Toda sustancia o preparado destinado a ser puesto en contacto con la superficie del cuerpo humano (epidermis, sistema piloso y capilar, uñas, labios y órganos genitales externos), dientes y mucosa bucal, con el fin de limpiar, perfumar, modificar el aspecto, corregir los olores corporales, protegerlos o mantenerlos en buen estado.

Económico:

Que cuesta poco dinero o que gasta poco. Que cuesta menos dinero del que se espera.

¹⁰⁶ [Poe, Richard] (2005). «Los nuevos pioneros» (en Español). Wave 4, Network Marketing in the 21 st. Century (3 edición). Argentina: Time & Money Network Editions. pp. 4-5.

Venta directa:

La Venta Directa es la comercialización de bienes de consumo y servicios directamente a los consumidores, mediante el contacto personal de un vendedor (o vendedora) independiente, generalmente en sus hogares, en el domicilio de otros, en su lugar de trabajo, fuera de un local comercial.

Modelo de negocio:

Un conjunto complejo de rutinas interdependientes que se descubren, ajustan y matizan mediante la acción. En términos generales se suele usar para definir como un negocio o empresa genera valor a través de la utilización de la cadena de valor.

Liquidez:

Es la capacidad de pago a corto plazo que tiene la empresa, o bien, como la capacidad de convertir los activos e inversiones en dinero o instrumentos líquidos, lo que se conoce como tesorería.

Flujo de efectivo:

Es un informe financiero que presenta un detalle de **los flujos de ingresos y egresos de dinero** que tiene una empresa en un período dado.

Proveedores:

Un proveedor puede ser una persona o una empresa que abastece a otras empresas con existencias (artículos), los cuales serán transformados para venderlos posteriormente o directamente se compran para su venta.

Clientes:

Es una persona o empresa que adquiere bienes o servicios (no necesariamente el Consumidor final).

Negocio multinivel:

Consiste en "vender" el producto o servicio a los consumidores finales; para luego, proponerles que se incorporen como distribuidores independientes (también puede funcionar al revés). Si una o varias personas aceptan la propuesta, ingresarán a su red de comercialización, momento en el que empieza una fase de capacitación de los nuevos distribuidores (en el que Usted debe participar activamente).

c) Marco espacial

Nuestra investigación y análisis se realizara en la empresa Cameo Company ubicada en la Avenida Circunvalación, Los Ríos, Santo Domingo, República Dominicana.

d) Marco temporal

La investigación se llevara a cabo dentro de un programa de tres meses, donde evaluaremos y analizaremos todas las actividades comerciales que realiza la empresa Cameo Company, tomando como referencia desde el año 2012.

6. Métodos, procedimientos y técnicas.-

a) Métodos

El método de la observación porque este método consiste en recolectar información acerca del fenómeno o hecho que es responsable de la problemática que presenta la empresa Cameo Company.

El método inductivo ya que se buscará la manera de obtener conclusiones generales a partir de premisas particulares de la situación actual de la empresa Cameo Company.

El análisis porque a partir de este se identificará las partes del problema de la empresa Cameo Company y sus relaciones causa-efecto.

La síntesis ya que de esta manera se tratará la problemática de la empresa Cameo Company de lo simple a lo complejo para la obtención de óptimos resultados

b) Procedimientos y técnicas

Las encuestas debido a que es una técnica de recogida de información por medio de preguntas escritas acerca de lo que se desea diagnosticar de la empresa Cameo Company.

Las entrevistas porque ayudará a identificar variables, relaciones y sugerir hipótesis de los inconvenientes que presenta la empresa Cameo Company.

Los cuestionarios ya que son documentos específicos que permiten analizar y recoger la información y las opciones que se manifiestan con respecto a la problemática que tiene la empresa Cameo Company.

Investigación bibliográfica porque se explorará lo que se ha escrito referente a los temas relacionados con el problema interno que enfrenta la empresa Cameo Company.

Investigación en internet ya que estas redes ofrecen la facilidad, rapidez y asequibilidad para recolectar información con respecto a la situación de la empresa Cameo Company.

Design Thinking Process porque esta técnica hace referencia a los métodos y procesos para la investigación de problemas, la adquisición de información, análisis de conocimientos, y plantear soluciones en el campo del diseño y planificación del problema que enfrenta la empresa Cameo Company.

7. Tabla de contenido.-

Portada

Índice

Resumen

Agradecimientos

Dedicatorias

Introducción

I.-Marco Conceptual

Modelo de Negocios

Objetivos

Tipos

Características

Elementos

Ventajas

Desing Thinking Process

II.-Selección del tipo de modelo de Negocios

Alternativas

Selección

Justificación

III.- Sistemas de compras

Sistema tradicional de venta de cosméticos por catálogo

Sistemas de venta de cosméticos por catálogo

Sistemas de venta de cosméticos por catálogo (ejemplos a nivel global)

IV.- Desarrollo del Primer Modelo

Análisis de los elementos

Confección Preliminar

Evaluación del modelo a nivel de clientes usuarios y redes

Conclusiones, evaluaciones

Segunda fase de diseño

V.- Elaboración del modelo

Propuesta del modelo definitivo

Estrategia por su aplicación

VI.- Conclusiones

VII.- Recomendaciones

Bibliografías

Anexos

8. Fuentes de información.-

a) Fuentes Primarias

Porque se tendrá la cooperación de personas como consumidores, clientes, proveedores y otros, de la empresa Cameo Company.

b) Fuentes Secundarias

Ya que se utilizará Bibliografía con cita de autores que hayan hecho aportes al tema objeto de estudio.

c) Fuentes Terciarias

Se utilizará el auxilio de bases de datos, catálogo, estadísticas, sobre todo las que existen a nivel de las instituciones del gobierno de RD para obtener información referente a la problemática de la empresa Cameo Company.

Bibliografía.-

1. El libro de la venta directa – Carlos Ongallo Diaz de Santos – 2007
2. Negocio multinivel - Laura Bahena Mancilla (2006) consultora en Planeación de Negocios y especialista en *coaching* personal – [Fecha de consulta 04 Febrero 2013] En:

<http://suite101.net/article/mercadeo-en-redes-una-oportunidad-para-tener-un-negocio-propio-a15473#ixzz2KEgDbnPX>
3. Venta de cosméticos por catálogo – [Fecha de consulta 04 Febrero 2013] – En la web:

http://es.wikipedia.org/wiki/Venta_por_cat%C3%A1logo

<http://www.buenastareas.com/ensayos/Antecedentes-De-Ventas-PorCatalogo/285288.html>

<http://www.buenastareas.com/ensayos/Invetigacion-De-Mercados-Empresa-De-Venta/3490570.html>
4. [[Poe, Richard] (2005). «Los nuevos pioneros» (en Español). *Wave 4, Network Marketing in the 21 st. Century* (3 edición). Argentina: Time & Money Network Editions. pp. 4-5.
5. Ventas - Lic. Marcelo Andreotti – [Fecha de consulta 05 Febrero 2013] - En la web:

<http://forodeeconomicas.com.ar/foro/marketing-y-ventas/1709-definiciun-de-marketing-segn-distintos-autores.html>
6. Modelo de negocio - ¹Winter, S. y Sulanzki, G. “Replication as Strategy”, *Organization Science* Vol. 12, No. 6, November-December 2001, pp. 730-743 -
² Porter, M. Ventaja Competitiva. CECSA, 1985 [Fecha de consulta] – En la web:

http://marktur.travel/uploads/secciones_contenido/62/62-1323280539.pdf

ANEXOS II
(EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA)

ANEXOS III
(MEJORAS EN EL TRABAJO)

Capítulo I

1.- Modelo o perfil de Negocios

- 1.1.- Modelo
- 1.2.- Negocio
- 1.3.- Modelo de negocio
- 1.4.- Objetivos modelos de negocios
- 1.5.- Tipos de modelos de negocios
- 1.6.- Características
- 1.7.- Elementos
- 1.8.- Selección de Elementos
- 1.8.- Ventajas

2.- Design Thinking Process (DTP)

- 2.1.- Diseño
- 2.2.- Pensamiento
- 2.3.- Proceso
- 2.4.- DTP
- 2.5.- Objetivos
- 2.6.- Métodos y procedimientos
- 2.7.- Características
- 2.8.- Ventajas

3.- Modelo o Perfil de Negocios y el DTP

- 3.1.- Relación
- 3.2.- Aplicación
- 3.3.- Método, proceso a aplicar en el desarrollo del modelo de negocios

4.- Modelo de Empresas familiares

- 4.1.- Descripción del modelo
- 4.2.- Elementos del Modelo
- 4.3.- Selección de elementos a considerar en la aplicación del desarrollo del modelo

Capítulo III

- 1.- Descripción General
- 2.- Selección del tipo de modelo a ocupar
- 3.- Selección del modelo de negocio
- 4.- Selección y justificación de los elementos del modelo
- 5.- Grafica del modelo
- 6.- Objetivos del modelo seleccionado
- 7.- Etapas
- 8.- Programación

Capítulo IV y Capítulo V

Etapas y Acciones específicas:

1. Analizar y definir los componentes de cada elemento del modelo.
2. Graficar el pre-diseño del modelo.
3. Evaluar el pre-diseño -ajustes - cambios -relación entre los elementos.
4. Evaluación Tutor del pre-diseño (envió al profesor).
5. Confección de entrevistas y/o encuestas a clientes y otros (patners).
6. Selección de muestra y expertos u otros a entrevistar.
7. Aplicación de las encuestas y entrevistas.
8. Tabulación de los resultados.
9. Ajustes y cambios al pre diseño (eliminar- cambiar-disminuir - mejorar relación entre elementos - aumentar - dividir).
10. Envío de pre diseño ajustado al tutor -Envío al profesor.
11. Nuevos cambios y ajustes.
12. Diseño definitivo.
13. Gráfica del modelo.
14. Análisis del modelo definitivo.
15. Cumplimiento de los objetivos definidos para el modelo.