



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

UNIDAD PROFESIONAL INTERDISCIPLINARIA
DE INGENIERÍA Y CIENCIAS SOCIALES
Y ADMINISTRATIVAS

“DESARROLLO DEL MODELO CANVAS PARA UNA
PYME”

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL

P R E S E N T A N
OMAR CORONA COTONIETO
KAREN BERENICE LADINO GUZMÁN
PAOLA SÁNCHEZ ROCHA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN INGENIERÍA INDUSTRIAL

P R E S E N T A
DAVID MARTÍNEZ JIMÉNEZ

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN INGENIERÍA EN INFORMÁTICA

P R E S E N T A
ERIKA IVETTE REYES RODRÍGUEZ

CIUDAD DE MÉXICO

2017
No. DE IMPRESIÓN A7.2217

ÍNDICE

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo I. Marco Metodológico	1
1.1. Planteamiento del problema.....	1
1.2. Objetivo General.....	2
1.3. Objetivos Específicos	2
1.4. Técnicas e instrumentos de medición	3
1.5. Justificación	3
1.6. Pregunta de investigación	5
Capítulo II Marco Contextual.....	6
2.1. Antecedentes.....	6
2.2. Aspectos generales de la empresa	6
2.2.1. Visión	6
2.2.2. Misión	6
2.2.3. Valores	7
2.2.4. Ubicación	7
Capítulo III Marco Teórico	9
3.1. Técnicas de Investigación	9
3.2. Matriz FODA.....	11
3.3. Mapeo de procesos	14
3.4. Diagrama de Ishikawa.....	17
3.5. PyME	21
3.6. Modelo de negocios	23
3.7. Modelo de negocios Canvas	27
3.7.1. Módulo 1: Segmento de mercado	27
3.7.1.1. Estudio y evaluación de mercado	27
3.7.2. Módulo 2: Propuesta de valor	28
3.7.3. Módulo 3: Canales.....	28
3.7.3.1. Conceptos de páginas web	28
3.7.3.2. Conceptos de redes sociales	29
3.7.4. Módulo 4: Relaciones con clientes.....	32
3.7.5. Módulo 5: Fuentes de ingresos	32
3.7.6. Módulo 6: Recursos clave	33
3.7.6.1. Distribución de planta	34
3.7.6.2. Base de datos.....	35
3.7.7. Módulo 7: Actividades clave.....	37

3.7.7.1.	Estudio de Métodos	37
3.7.8.	Módulo 8: Asociaciones clave	39
3.7.9.	Módulo 9: Estructura de costos	40
Capítulo IV Análisis y diagnóstico de la información.....		42
4.1.	Situación actual de la empresa	42
4.2.	Entrevista.....	42
4.3.	Encuesta.....	48
4.4.	Matriz FODA.....	55
4.5.	Diagrama de Ishikawa.....	55
4.6.	Distribución de planta	57
Capítulo V Desarrollo del modelo de negocios canvas		59
5.1.	Segmentos de mercado	59
5.2.	Propuestas de valor.....	59
5.3.	Canales	60
5.4.	Relaciones con los clientes	64
5.5.	Fuentes de ingresos	65
5.6.	Recursos Claves	65
5.7.	Actividades Clave	71
5.8.	Asociaciones clave	77
5.9.	Estructura de Costos	77
Conclusiones		82
Bibliografía.....		84

Resumen

El presente trabajo se desarrolla con la finalidad de asesorar a toda aquella Micro Pequeña y Mediana Empresa (MIPyME) que desee incursionar en los diversos mercados económicos que son de relevancia para la economía de nuestro país. El presente trabajo se enfocó a una micro empresa dedicada a la elaboración de productos destinados a la aromaterapia donde su producto principal son las velas aromáticas.

Se utilizaron tres técnicas de investigación para obtener un panorama general de la organización, la entrevista sirvió para diagnosticar la organización interna de la empresa así como las fortalezas y debilidades; la observación como su nombre lo indica otorga una visión real de los hechos desarrollados en las instalaciones en todas las áreas funcionales y finalmente la encuesta esta se realizó en distintas áreas geográficas de la ciudad de México en busca de clientes potenciales y un mercado específico, si bien no se busca un establecimiento se sugieren asociaciones importantes que sirvan de impulso para la empresa.

El modelo de negocios Canvas se compone de nueve módulos que en conjunto brindan una guía que para establecer una empresa nueva es decir mediante este, determinas el segmento de mercado al que quieres llegar, la propuesta de valor que te hace diferente a la competencia, los canales mediante los cuales se pretende llegar a los clientes, la relación que se tiene actualmente con los clientes y la que quieren lograr con los próximos prospectos, las fuentes de ingresos con las que cuenta la empresa, los recursos, actividades y asociaciones clave que le servirán para su establecimiento finalizando con un análisis de costos que determinara la ganancia real y actual de la empresa proponiendo estrategias para la captación de clientes.

Todo lo anterior con el firme propósito de auxiliar a los pequeños empresarios, emprendedores y startups al establecimiento de una empresa, proporcionándoles de manera fácil, clara y concisa los pasos a seguir para el desarrollo de un modelo de negocios. La ventaja de desarrollar dicho modelo radica en los programas sociales e impulsos económicos que otorga la Secretaría de Economía (SE) en coordinación con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) con la finalidad de impulsar la economía mexicana.

Introducción

La presente tesis es una propuesta de negocios para la empresa Shiatsu-Thai apoyándose del modelo de negocios canvas; la idea se generó debido a la falta de organización dentro de la empresa ya que no labora con una estructura organizacional adecuada ocasionando que los recursos financieros, económicos y humanos no sean aprovechados a su máxima capacidad.

En nuestros días las relaciones laborales están sometidas a una constante transformación, generadas por las exigencias de un mercado global en constante crecimiento debido a ello los trabajadores resultan afectados en diversos aspectos que afectan su rendimiento físico, emocional, laboral y productivo.

La Organización Mundial de la Salud (OMS), la Secretaria de la Salud (SS) en México, la Organización Internacional del Trabajo (OIT), analizaron las principales causas de estrés laboral, arrojando en primer lugar el karoshi (una enfermedad que consiste en el aumento de la tasa de mortalidad por complicaciones de salud como derrames cerebrales o ataques al corazón debido al exceso de trabajo y estrés laboral). Esta enfermedad surgió en Japón en 1987 y con algunos casos recientemente detectados en México; otras de las enfermedades es el síndrome de fatiga crónica (se trata de un agotamiento crónico que difícilmente se alivia con descanso y sus síntomas relevantes son la pereza, el insomnio y el dolor muscular), el dolor de espalda (la lumbalgia es una de las consultas que más realizan las personas a causa del estrés laboral, resultado de las más de 8 horas que los oficinistas pasan sentados frente a una computadora) y por último la depresión (se genera por la baja autoestima) la desesperación, el nerviosismo o la falta de concentración.

En una encuesta realizada por el Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI) llevada a cabo entre los gerentes de un número establecido de empresas, se dedujo que el 90% de ellos no se cuestionan el modelo de negocios de su compañía, siendo esta una de las principales tareas que debería realizar cualquier persona con responsabilidades startups, PyMES o empresas consolidadas. El solo plantear uno de estos modelos, implica el pensar como nuestra empresa o proyecto emprendedor aporta valores a los clientes y la forma en que estos pagan por el valor que reciben.

Capítulo I. Marco Metodológico

1.1. Planteamiento del problema

De acuerdo con un estudio de la Organización Mundial de la Salud (OMS), México se posiciona en el primer lugar a nivel mundial con mayor estrés laboral lo que provoca que el 75% de los trabajadores en México representen una cuarta parte de los 75 mil infartos que se registran anualmente.

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la OMS las principales causas consisten en el exceso de trabajo, horarios estrictos o poco flexibles, gran rotación de personal o malas relaciones con los compañeros. Este padecimiento impacta en la economía del país, de acuerdo con los datos de la OIT llega a representar pérdidas del 0.5 y 3.5 por ciento del producto interno bruto (PIB).

Entre las principales enfermedades que genera el estrés destacan la cardiopatía, trastornos digestivos, aumento de la presión arterial y dolor de cabeza. A consecuencia de lo anterior los trabajadores y personas que se encuentran bajo exceso de estrés presentan angustia, irritabilidad, dificultad en la toma de decisiones, cansancio y dificultades para dormir.

De acuerdo con la guía del manejo del estrés publicada por la secretaría de salud en el 2010 lo que se puede hacer para reducir el estrés como primer punto principal, es reconocerlo y el segundo es buscar terapias alternativas.

La empresa Shiatsu-Thai elabora productos destinados para estos síntomas antes mencionados buscando incursionar en este mercado, debido a la falta de organización tiene un estancamiento dificultando el crecimiento de la misma.

Dicho lo anterior, se aplicará un modelo de negocios CANVAS que permitirá una mayor participación dentro del giro de la aromaterapia.

Existen diferentes modelos de negocios, sin embargo, se ha elegido el Modelo Canvas ya que es el más completo que existe, comprende 9 bloques relevantes a considerar para que una empresa sea rentable.

Este modelo se creó por Alex Osterwalder e Yves Pigneur en el año 2010, empezando así con la tesis doctoral de Osterwalder en el 2004. Poco a poco fue teniendo auge en el mundo de los negocios, ya que este modelo es muy dinámico.

En un lienzo podemos ver como las diferentes áreas de una empresa se entrelazan y como es que tienen que ser multifuncionales para que estas funcionen entre sí. Este modelo no solo se utiliza para crear un negocio, también sirve para implementar estrategias nuevas dentro de una organización ya que este modelo nos ofrece implementar lo que es la propuesta de valor hacia nuestro producto o servicio.

El Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI), informó en su Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas que del 2010 al 2015 hay un total de 4,926,000 de empresas registradas en México y un 40% de esas empresas se ha guiado por medio de este Modelo de negocios.

Actualmente hay varias empresas de consultorías las cuales te dan tips para la innovación, creación y reorganización de una empresa. Y la mayoría de estas consultorías utilizan el modelo de Canvas, hay un ejemplo reconocido que es la empresa SEUMENICHT CONSULTING GROUP, su fundadora Brigitte Seumenicht habló en una entrevista para la revista MERCA 2.0 de los beneficios que tiene el modelo para una empresa.

Uno de los beneficios más importantes que se tiene que ver de este modelo es la actualización, ya que no es para nada un modelo obsoleto, gracias a que puedes mantener tus puntos clave actualizados para una mejoría de resultados y estrategias.

1.2. Objetivo General

Desarrollar un modelo de negocios canvas a la empresa Shiatsu-Thai para la participación en el giro de la aromaterapia.

1.3. Objetivos Específicos

- Seleccionar el conjunto de productos para crear valor y la correcta segmentación de mercado.
- Implantar los canales de comunicación, distribución y venta para establecer el tipo de relación con los clientes.

- Definir las fuentes de ingresos, los recursos, asociaciones y actividades claves para la empresa.
- Describir los costos que implica establecer el modelo de negocios canvas.

1.4. Técnicas e instrumentos de medición

La entrevista se aplicará a la directora de la empresa, las preguntas aplicadas tendrán por objeto extraer la información necesaria sobre las funciones que se desempeñan dentro de la misma, también se verán reflejadas las fortalezas y debilidades de la empresa, recabando así los datos necesarios que servirán de auxiliares para las propuestas que se presentarán en la elaboración del presente trabajo.

Dentro del trabajo del desarrollo del modelo de negocios CANVAS se realizará una encuesta con el objetivo de reunir datos para detectar a qué segmento de mercado se dirigirá la empresa para un mejor desarrollo de estrategias de venta.

La observación que se realizará en la visita a la empresa ayudará a detectar la situación actual en la que se encuentra la empresa, se detectarán las fortalezas, debilidades que tiene internamente. Del mismo modo se podrá detectar las amenazas y oportunidades que tiene contra otras empresas del mismo ramo. Ayudará a recabar la información necesaria para realizar la FODA y ésta ayude con el desarrollo de las estrategias para saber cómo llegar de una manera más óptima a los clientes.

Éstas técnicas de investigación se utilizarán para el desarrollo del trabajo, el objetivo de éstas es el poder tomar decisiones dentro de la empresa para una mejora continua del negocio, el ver los beneficios que le traerá establecerse formalmente como empresa.

1.5. Justificación

La propuesta de modelo de negocios canvas que se desarrollará para la empresa Shiatsu-Thai , busca incursionar sus productos destinados a la aromaterapia dentro del mercado, con la finalidad de contribuir en la medicina alternativa a disminuir los niveles altos de estrés, por lo que la Organización Mundial de la Salud (OMS), cataloga a México como el país más estresado en materia laboral; en el directorio de empresas registradas ante el Instituto Mexicano de Aromaterapia , mismas que se fungen con el giro de elaboración y distribución de dichos productos, se determinó que la principal debilidad para la empresa, es que no cuenta con una

presentación formal ante el mercado dando como resultado, cierta desconfianza e incertidumbre con los clientes o público al cual se pretende captar, causando el estancamiento de la empresa.

En la actualidad las personas viven bajo tensión la mayoría del tiempo, provocando angustias, nerviosismo, estrés, cansancio físico y mental. Todo esto ocasiona que el sueño no sea confortable, o se sufra de insomnio, causando más angustia de la que se tiene. Hay métodos efectivos que pueden provocar que los niveles de estrés disminuyan y sean más controlables. Uno de estos métodos es el de las plantas aromáticas, las cuales penetran especialmente por el sentido del olfato, el cual es importante ya que estimula áreas del cerebro que ayudan para un bienestar físico y mental.

La aromaterapia está considerada como una terapia alternativa para ayudar en los desórdenes físicos, mentales y emocionales, utilizando para ello los aceites de esencias de las plantas. El cerebro registra dos veces más rápido el aroma que el dolor. Por ello la inhalación de los aromas puede transformar el poder de las emociones. Los olores tienen la capacidad de desatar la producción de hormonas y feromonas, los pensamientos, temperatura corporal, el metabolismo corporal y los niveles de estrés. Las personas que se rodean de olores agradables pueden crear sensaciones positivas en su vida y elevar su autoestima.

Aportación de la carrera de Administración Industrial

Para que una empresa funcione en el mercado es indispensable tener un proyecto innovador y creativo, un proyecto sostenible no solo debe saber tener la iniciativa para ponerlo en marcha si no también buscar oportunidad dentro del mercado para su crecimiento. Osterwalder dijo “Un modelo de negocios es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones y permite expresar la lógica de un negocio de una empresa específica”. El administrador industrial creará e implementará una estructura de modelo de negocios para la reorganización de la empresa Shiatsu-Thai, utilizando diferentes herramientas como un estudio y análisis de mercado, estudio de una FODA, manual de procedimientos y un manual organizacional, los cuales ayudarán a detectar ventajas y desventajas para la creación de estrategias para la mejora continua y optimización de sus procesos, ayudando así a la empresa a obtener un posicionamiento fuerte dentro del mercado de las empresas que se dediquen al mismo giro que la misma.

Aportación de la carrera de Ingeniería industrial

El ingeniero industrial realizara una redistribución de planta para tener un correcto desplazamiento de materia prima y producto terminado para el uso adecuado de equipo, tiempo y aptitudes del operador. Se realizará un estudio de métodos utilizando las técnicas que se requieran en el transcurso de la investigación como cursogramas sinópticos, analíticos y de recorrido de procesos. Aunado a esto se realizará un mapeo de procesos identificando las entradas, procesos y salidas del proceso de producción de las velas. Creación de fichas técnicas del producto indicando las características del producto terminado.

Aportación de la carrera de ingeniería en informática

El Ingeniero en Informática realizará un análisis de la empresa en base a todos los productos y funciones, con la finalidad de crear una página web en "WIX", para ofrecerle la expansión en el mercado y un posicionamiento a través de internet, el objetivo es darse a conocer y como resultado atraer la atención de nuevos clientes, con la creación de un catálogo de sus productos actualizados, otro beneficio será la interacción con sus clientes vía internet y con esto pueda tener un enlace con su página de Fb (Facebook) con la que actualmente cuenta, para que exista ese puente de comunicación cliente-empresa y tenga mayores ventas.

Se realizará una Base de Datos en Excel, con los campos necesarios de una forma práctica y funcional para su manejo, para mantener el resguardo de su información de ventas mensual, y con esto pueda visualizarlos de una manera rápida, actualizando cada vez que lo desee.

1.6. Pregunta de investigación

¿El desarrollo de un modelo de negocios canvas, auxiliará la participación de la empresa "Shiatsu-Thai" en el mercado?

Capítulo II Marco Contextual

2.1. Antecedentes

Esta empresa surgió por el estrés que vivía a diario una gran mujer emprendedora llamada Betzabé Rodríguez Schettino, probando terapias para disminuir el estrés. Causo gran interés las propiedades de los aceites esenciales esto debido a la efectividad al disminuir el estrés y la tensión nerviosa, puesto que este tipo de aceites funciona a nivel físico, psíquico y espiritual.

Comenzaron a surgir grandes ideas por parte de Betzabé Rodríguez, al seguir leyendo más libros de aromaterapia y con cursos que le llamaban la atención, se convirtió en hobby para desestresarse, sin saber que terminaría el diplomado en "AROMATERAPIA", en el Instituto Mexicano de Aromaterapia, en el año del 2006, meses después surgió la inquietud de hacer mezclas y probar si funcionaban los aceites en una vela, y de tanto probar surgieron las velas de aromaterapia, y haciendo pruebas durante un año quedo la mezcla deseada. Hasta la fecha ya con un negocio propio, tiene una gama de productos de aromaterapia a la venta.

2.2. Aspectos generales de la empresa

2.2.1. Visión

Llegar a ser una empresa líder en ventas de aromaterapia, interesada en ofrecer los mejores productos para el cuidado de la piel y salud integral por medio de los aceites esenciales, velas y jabones, tanto hombres y mujeres, para que puedan verse y sentirse bien.

2.2.2. Misión

Dedicarnos a cuidar del bienestar y armonía que requieren nuestros clientes, para lograr la relajación, y salud que requieren en sus vidas, además de satisfacer sus necesidades ofreciendo nuevos productos para mantenerse saludables con excelente servicio e instalaciones de calidad.

2.2.3. Valores

VALORES	CONCEPTO
Pasión	Todos son bienvenidos a nuestro equipo de trabajo, siempre y cuando les gusten las ventas, tengan ganas de progresar y se apasionen con su trabajo.
Igualdad	Somos un grupo de igualdad, donde tenemos una tarea en común: superar lo que nos agobia y detiene para nuestro crecimiento.
Crecimiento	Para superar lo que nos agobia y detiene, tomamos en cuenta las herramientas que nos ofrece el grupo, buscando mayor tranquilidad y felicidad.
Responsabilidad	No somos culpables, pero si responsables.
Respeto	Lo que se dice en el grupo, se queda en el grupo.
Solidaridad	Buscamos como grupo la ayuda de otros, con quienes compartimos una misma situación.

Tabla No. 1

2.2.4.Ubicación

Calle Fortia Mz. 28 Lt. 2 Casa 24, Col. Conjunto Urbano Real Verona, C.P. 55767 Mpo. Tecámac Edo. México.

Capítulo III Marco Teórico

La importancia del marco teórico para la investigación es de gran utilidad, ya que es la etapa donde se reúne toda la información documental para confeccionar el diseño metodológico de la investigación, sirve para establecer de donde se obtiene la información recolectada, que a su vez proporciona un conocimiento más amplio de la teoría que le da significado a la investigación. (Normas APA, 2016)

3.1. Técnicas de Investigación

Es un conjunto de instrumentos y medios a través de los cuales se efectúa el método y solo se aplica a una ciencia. Pretende los siguientes objetivos:

- Ordenar las etapas de la investigación
- Aportar instrumentos para manejar la información
- Llevar un control de los datos
- Orientar la obtención de conocimientos

Hay dos formas generales de estudiar las técnicas: la técnica documental y la técnica de campo

Técnica documental: Permite la recopilación de información para enunciar las teorías que sustentan el estudio de los fenómenos y procesos. Incluye el uso de instrumentos definidos según la fuente documental a que hacen referencia.

Técnica de campo: Permite la observación en contacto directo con el objeto de estudio, y el acopio de testimonios que permitan confrontar la teoría con la práctica en la búsqueda de la verdad objetiva.

- Entrevista: Es una técnica de recopilación de información mediante un diálogo entre dos o más personas, con la que además de adquirir información acerca de lo que se investiga, los resultados a lograr en la misión dependen en gran medida del nivel de comunicación entre el investigador y los participantes en la misma. Según el fin que persiga la entrevista, ésta puede estar o no estructurada mediante un cuestionario previamente elaborado. Ésta técnica puede ser aplicada a todo tipo de persona, aun cuando tenga algún tipo de limitación como es el caso

de analfabetos, limitación física y orgánica, niños que posean alguna dificultad que le imposibilite dar respuesta escrita.

- Encuesta: Es una técnica de adquisición de información de interés sociológico, mediante un cuestionario previamente elaborado, a través del cual se puede conocer la opinión o valoración del sujeto seleccionado en una muestra sobre un asunto dado. El encuestado lee previamente el cuestionario y lo responde por escrito, sin la intervención directa de persona alguna de los que colaboran en la investigación. A diferencia de la entrevista la encuesta cuenta con una estructura lógica, rígida, que permanece inalterada a lo largo de todo el proceso investigativo. Las respuestas se escogen de modo especial y se determinan del mismo modo las posibles variantes de respuestas estándares, lo que facilita la evaluación de los resultados por métodos estadísticos.

Riesgos que conlleva la aplicación de cuestionarios

- La falta de sinceridad en las respuestas.
- La tendencia de decir “sí” a todo.
- La sospecha de que la información puede revertirse en contra del encuestado.
- La falta de comprensión de las preguntas o de algunas palabras.
- La influencia de la simpatía o la antipatía tanto con respecto al investigador como con respecto al asunto que se investiga.

Tipos de preguntas que pueden plantearse

El investigador debe seleccionar las preguntas más convenientes, de acuerdo con la naturaleza de la investigación, y sobre todo, considerando el nivel de educación de las personas que se van a responder el cuestionario

Clasificación de acuerdo con su forma:

- Preguntas abiertas
- Preguntas cerradas
- Preguntas dicotómicas
- Preguntas de selección múltiple
- En abanico
- De estimación

Clasificación de acuerdo con el fondo:

- Preguntas de hecho
 - Preguntas de acción
 - Preguntas de intención
 - Preguntas de opinión
 - Preguntas índices o preguntas test
-
- Observación: Es un instrumento de recolección de información muy importante y consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conducta manifiesta. Existen dos tipos diferentes de observación: Participante o no participante. En la primera, el observador interactúa con los sujetos observados y en la segunda no ocurre esta interacción. (Maya, 2014)

3.2. Matriz FODA

Definición: Es un acrónimo de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas; se considera una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa etc, que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

Es como si se tomara una “radiografía” de una situación puntual de lo particular que se esté estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio. permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. (Centro de Estudios Financieros, 2017)

Luego de haber realizado el primer análisis FODA, se aconseja realizar sucesivos análisis de forma periódica teniendo como referencia el primero, con el propósito de conocer si estamos cumpliendo con los objetivos planteados en nuestra formulación estratégica. Esto es aconsejable dado que las condiciones externas e internas son dinámicas y algunos factores cambian con el paso del tiempo, mientras que otros sufren modificaciones mínimas.

La frecuencia de estos análisis de actualización dependerá del tipo de objeto de estudio del cual se trate y en qué contexto lo estamos analizando.

En términos del proceso de Marketing en particular, y de la administración de empresas en general, diremos que la matriz FODA es el nexo que nos permite pasar del análisis de los ambientes interno y externo de la empresa hacia la formulación y selección de estrategias a seguir en el mercado.

El objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

Ese constituye el primer paso esencial para realizar un correcto análisis FODA. Cumplido el mismo, el siguiente consiste en determinar las estrategias a seguir.

Para comenzar un análisis FODA se debe hacer una distinción crucial entre las cuatro variables por separado y determinar qué elementos corresponden a cada una.

A su vez, en cada punto del tiempo en que se realice dicho análisis, resultaría aconsejable no sólo construir la matriz FODA correspondiente al presente, sino también proyectar distintos escenarios de futuro con sus consiguientes matrices FODA y plantear estrategias alternativas.

Tanto las fortalezas como las debilidades son internas en la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio, las oportunidades y las amenazas son externas, y solo se puede tener injerencia sobre ellas modificando los aspectos internos.

- Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.
- Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.
- Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

- Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar contra la permanencia de la organización.

Las siguientes preguntas te servirán de disparadores para hacer un balance de la situación de tu empresa tanto a nivel interno como con relación al contexto:

Fortalezas:

¿Qué cosas son las que tu empresa hace muy bien, mejor que muchos otros? ¿Tu empresa es fuerte en el mercado o en el segmento al que apunta? ¿Por qué? ¿El equipo de gente está comprometido con la empresa y con la visión a futuro?

Debilidades:

¿Qué cosas son las que tu empresa no hace bien, incluso peor que otros? ¿Cuáles son las razones detrás de los problemas existentes? ¿Los defectos vienen de la mano de insuficientes recursos o de una mala asignación de los mismos?

Oportunidades:

¿El mercado en el que opera tu empresa está en crecimiento? ¿Los productos o servicios satisfacen tendencias de consumo, o podrían adaptarse para hacerlo? ¿Existen nuevas tecnologías o cambios en el marco regulatorio que tu empresa puede aprovechar?

Amenazas:

¿Qué cosas hacen los competidores de mejor forma que tu empresa? ¿Qué obstáculos legales, impositivos o normativos enfrenta tu negocio? ¿Existen nuevas tecnologías o modas de consumo que amenacen el futuro de tus productos o servicios?

Con un análisis FODA se busca detectar y aprovechar las oportunidades particulares para un negocio en un momento dado, eludiendo sus amenazas, mediante un buen uso de sus fortalezas y una neutralización de sus debilidades. Como muchas herramientas de análisis empresarial, el análisis FODA no brinda resultados concluyentes, sino que ofrece información de diagnóstico para apuntalar la toma de decisiones.

Sus ventajas:

- Uso frecuente ampliamente difundido y aceptado por el personal de la empresa.
- Facilita la comprensión de las fortalezas y debilidades
- Motiva el desarrollo del planteamiento estratégico

- Clarifica y resume las principales oportunidades con las que cuenta el proyecto
- Permite aprovechar los factores positivos y neutralizar o eliminar los negativos.
- Es una evaluación simple que con cuestión de tiempo se puede realizar.

Desventajas:

- E por lo general una lista simple, es decir que no se presenta cada punto de manera crítica.
- Para ser eficaz debe llevarse a cabo sobre una base regular.
- El acceso a fuentes de datos puede llevar demasiado tiempo.
- Los datos utilizados pueden basarse en hipótesis que al finalizar el proyecto resulten infundados (buenos y malos).
- No es un análisis integral, por lo tanto, variables que pueden ser de suma importancia para el proyecto pueden no ser consideradas.
- No permite jerarquizar las variables. (Axeleratum Mexico, 2011)

3.3. Mapeo de procesos

El objetivo central de realizar un mapeo de procesos es el de mostrar de una forma gráfica las actividades que realiza una organización de tal manera que cualquier persona dentro de la misma sea capaz de comprender y realizar el proceso.

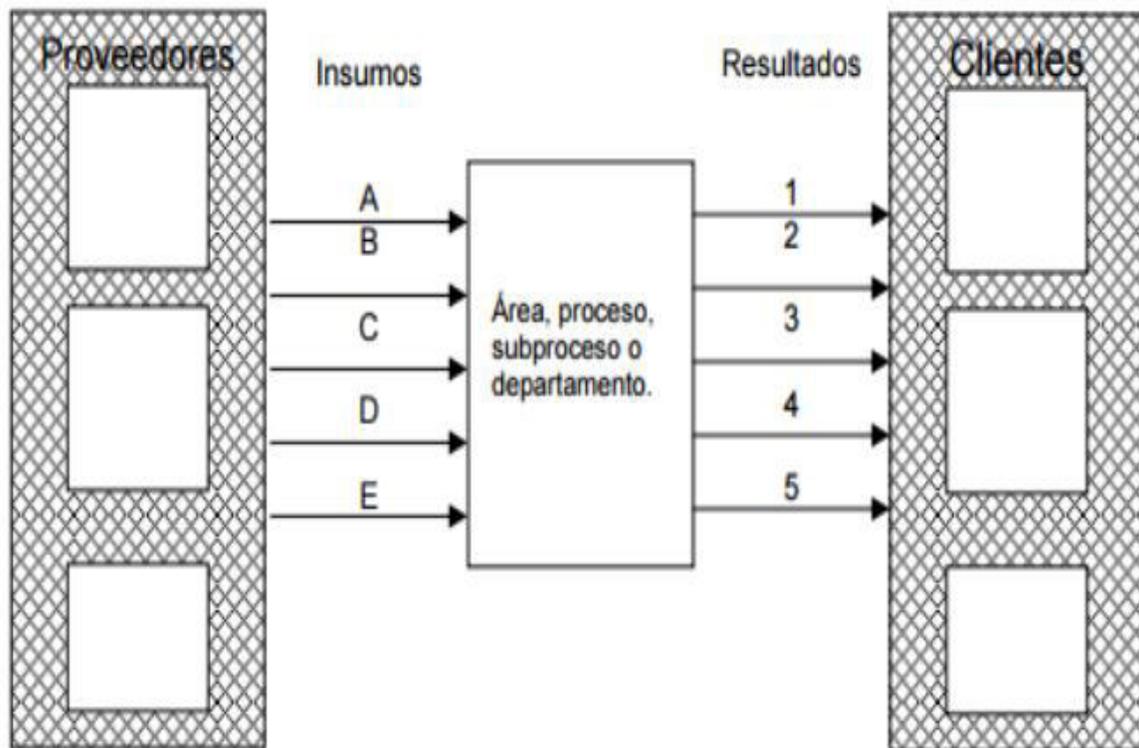
Elementos del mapeo

- Proceso: es una secuencia de actividades, tareas o pasos, que transforman una entrada en una salida.
- Estandarización de procesos: tener el control de todas las variables en un proceso que afectan directamente el resultado, asegurando la calidad. Es necesario mapear y documentar el proceso.
- Las personas que deben de realizar el mapeo de procesos, deben ser personas que trabajen en éste, teniendo conocimiento de las actividades, insumos, productos, proveedores, clientes y proceso.

El mapeo es de mucha utilidad para poder determinar las entradas y salidas las cuales deben de cumplir con los criterios para poder realizar el proceso de manera que se pueda lograr el propósito de éste.

El procedimiento para la elaboración del mapeo de procesos es el siguiente:

1. Identificar el producto o servicio del área, proceso, subproceso o departamento.
2. Identificar a los clientes inmediatos.
3. Identificar los principales insumos que se requieren para el área, proceso, subproceso o departamento.
4. Identificar a los proveedores.
5. Identificar las interrelaciones entre los procesos para integrarlo en el mapa.



Ejemplo de mapa de proceso

Imagen No. 2

Sin duda alguna un mapa de procesos evidencia las tareas paso a paso, roles, relación entre áreas de la organización, tiempos de ejecución y responsables ciertas ventajas de tener un mapa de procesos son:

1. **Enfoque de la organización, al cliente.**

Enfocando todo el esfuerzo de la organización para la satisfacción del cliente.

2. Liderazgo de la dirección.

Líderes crean y mantienen un buen ambiente interno de trabajo logrando involucrar al personal con los objetivos de la organización.

3. Implicación de los recursos humanos.

Usando sus capacidades para el beneficio de la organización.

4. Gestión enfocada hacia los procesos.

Gestionando los recursos y actividades como un proceso.

5. Sistema integrado por procesos enfocados hacia la gestión.

Contribuye a la eficacia y eficiencia cuando se alcanzan los objetivos.

6. Mejora continua de las actividades de la organización.

Debe plantearse como un objetivo prioritario y permanente.

7. Orientación de datos e información para la toma de decisiones.

Analizando los datos y siendo validadas a través del mapa de procesos.

8. Relaciones mejoradas con los proveedores.

Permite identificar las funciones de los entes externos para el beneficio de la organización.

Al realizar un mapeo de procesos es importante tener en claro cómo realizarlo ya que este permitirá lograr los objetivos planteados más rápido y de manera más eficaz. Al no tener claro cómo es que se realiza tiene ciertas desventajas:

1. Si no se identifica un proceso no se podrá completar esa fase ocasionando un retraso en el plan planteado.
2. El mal desarrollo del mapa crea dificultades para seguir el proceso.
3. El desconocimiento del desarrollo del mapeo provoca que no se logre el fin esperado.
(Tecmilenio, 2016)

3.4. Diagrama de Ishikawa

El diagrama de Ishikawa conocido también como diagrama de causa–efecto es una de las siete herramientas básicas de la calidad, representa de una manera ordenada todos aquellos factores causales que puedan ocasionar un efecto específico sobre el proceso de una organización. Este diagrama se basa en encontrar el origen o causa de cierto problema en un proceso, existen tres tipos básicos los cuales dependen de como de buscan y se organizan las causas en la gráfica.

1. Método de las 6´M

El análisis de cada uno de estos elementos, ayudará a identificar los factores que intervienen e influyen en estos para que de esta manera se encuentre y se resuelva aquella que sea la responsable del efecto que deseamos controlar en el proceso.

- Mano de obra: se considera el conocimiento, entrenamiento, habilidad y capacidad que tiene el trabajador.
- Métodos: se analiza la estandarización de los procedimientos, las excepciones es decir el procedimiento alternativo cuando el procedimiento estándar no se puede llevar a cabo, y definición de operaciones.
- Máquinas y equipo: se examina a la capacidad de las máquinas para entregar la calidad que se requiere, así como los planes de mantenimiento de estas, y las condiciones de operación.
- Mediciones: se estudia la disponibilidad de las mediciones para detectar el problema, las definiciones de las características que son medidas, el tamaño de muestra que es medida, repetitividad, y la reproductibilidad.
- Materiales: se consideran los tipos de materiales, proveedores, variabilidad y cambios que puede haber en la materia prima.
- Medio ambiente: se observan los ciclos en los procesos que dependen del medio ambiente, temperatura.

Ejemplo:

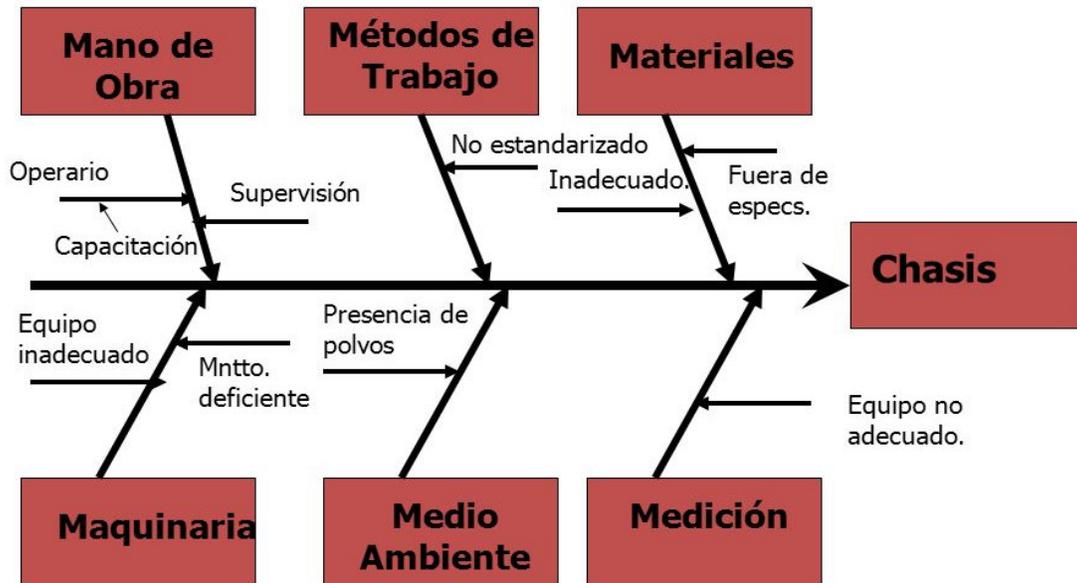


Imagen No. 3

Ventajas

- Se utiliza cuando el proceso no se conoce a detalle.
- Se concentra en el proceso y no en el producto.
- Se consideran gran cantidad de elementos asociados con el problema.

Desventajas

- Se pueden identificar demasiadas causas potenciales en una sola rama.
- Se concentra en pequeños detalles del proceso.

2. Método de flujo de proceso

En este método la línea principal sigue la secuencia del proceso de producción o de administración cada factor que se considera que afecta la característica de calidad es agregada en el orden correspondiente. A través de este método se pueden identificar los cuellos de botella, formas alternativas de realizar el trabajo, identificar problemas que no se aprecian con facilidad, etc. Ejemplo:

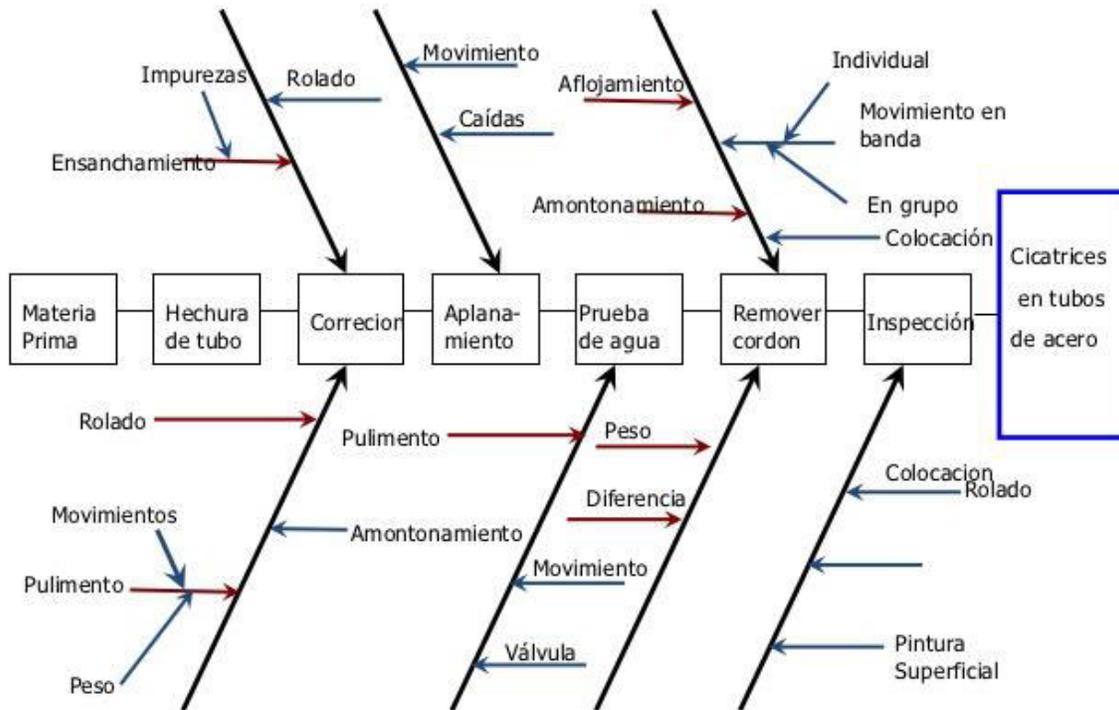


Imagen No. 4

Ventajas

- Es necesario realizar el diagrama de flujo de proceso.
- Permite familiarizarse con el proceso.
- Se detectan problemas que no se habían considerado.

Desventajas

- Se pueden repetir muchas veces causas potenciales.
- No se detectan con facilidad las causas potenciales.

3. Método de estratificación o enumeración de causas.

La idea principal de este método identificar directamente las causas potenciales de un problema, la identificación de estas causas se hace a través de una lluvia de ideas partiendo de este análisis la búsqueda por consecuencia será más reducida y con resultados más positivos. Ejemplo:

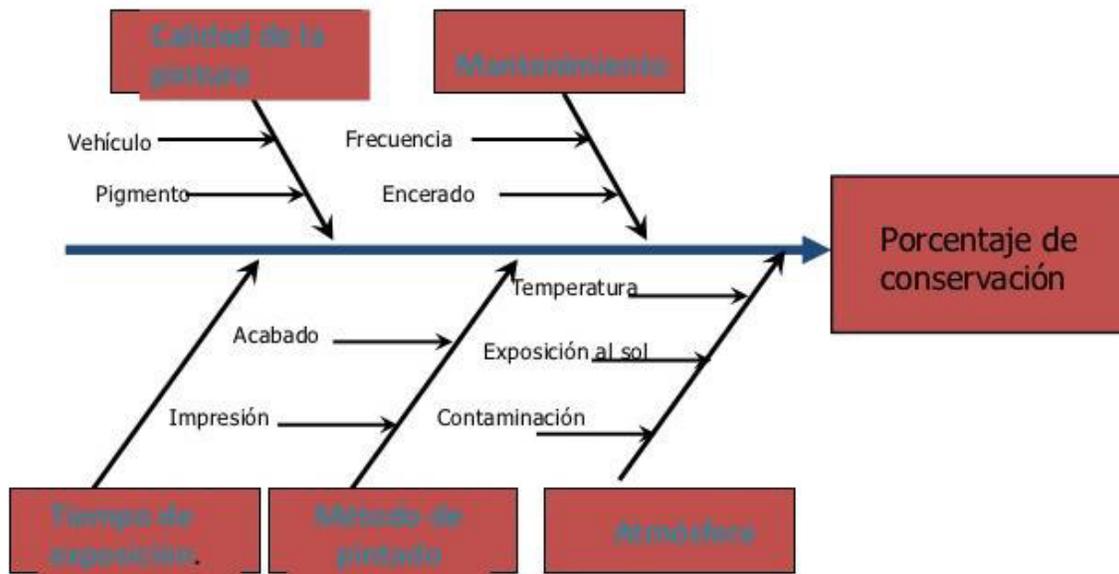


Imagen No. 5

Ventajas

- Se identifican claramente las causas potenciales.
- Es menos complejo en comparación con los otros métodos.

Desventajas

- Es posible no detectar causas potenciales
- Es necesario tener en claro el conocimiento del producto o proceso.
- Es difícil definir subdivisiones principales.

El diagrama causa-efecto es una herramienta básica de la calidad que ayudará a encontrar todos aquellos problemas que afectan un proceso, constituye una de las partes más creativas y activas debido a que toma en cuenta todos los puntos de vista de las personas que estén involucradas en el proceso buscando un buen trabajo de equipo y así tener un mejor enfoque de lo que se está evaluando señalando los principales factores causales. (Kjell B. Zandin, 2010)

3.5. PyME

Definida por sus siglas como Pequeñas y Medianas Empresas las PyME son las organizaciones creadas comúnmente por familias en las que todos los miembros realizan una aportación para su creación, esta aportación puede ser intelectual, física o económica. En algunos casos estas empresas son creadas por personas conocidas como emprendedores quienes cuentan con el conocimiento empírico para la elaboración de bienes o la prestación de un servicio, pero que desconocen realmente en que consiste la creación de una empresa de manera formal, es decir, los trámites que deben realizar, las características con las que deben de contar y principalmente contar con un modelo de negocios como auxiliar para poder determinar el mercado a dirigirse. (Fondo PyME , 2011)

Joaquín Rodríguez Valencia en su libro “Administración de pequeñas y medianas empresas” (Ed. 2011), considera como micro empresas todas aquellas empresas industriales, comerciales o de servicios que emplean entre 1 y 10 trabajadores, toda PyME debe reunir las siguientes características:

- Con propietarios y administración independientes. Con excepción de los familiares.
- Que no domina el sector de la actividad en que opera.
- Con una estructura organizacional sencilla.

La Secretaria de Economía define a las MIPyME en la gaceta publicada el 23 de diciembre de 2011 como las micro, pequeñas y medianas empresas legalmente constituidas, que se encuentran ubicadas dentro de alguno de los siguientes rubros:

ESTRATIFICACIÓN			
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$ 4
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100
	Industria y servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250
	Servicios	Desde 51 hasta 100	
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250

Tabla No.3

La importancia de las PyMES en la economía se basa principalmente en las siguientes consideraciones:

- Favorecen y reducen las relaciones sociales a términos más personales y más estrechos entre el empleador y el empleado favoreciendo las relaciones laborales pues la mayoría se concentran en unidades familiares.
- Presentan mayor adaptabilidad tecnológica a menor costo de infraestructura

La importancia de las pymes como unidades de producción de bienes y servicios, en México y en el mundo, justifica la necesidad de dedicar un espacio a su conocimiento. Debido a que desarrollan un menor volumen de actividades las PyMES poseen mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado y emprender proyectos innovadores que resultarán una fuente generadora de empleo sobre todo aquel profesional y demás personal calificado.

De acuerdo al programa **PRO MÉXICO** las ventajas de las Pymes son:

- Un importante motor de desarrollo del país
- Tienen una gran movilidad permitiéndoles ampliar o disminuir el tamaño de la planta, así como cambiar los procesos técnicos necesarios.
- Por su dinamismo tienen posibilidad de crecimiento y de llegar a convertirse en una gran empresa.
- Absorben una porción importante de la población económicamente activa, debido a su gran capacidad de generar empleos.
- Asimilan y adaptan nuevas tecnologías con relativa facilidad.
- Se establecen en diversas regiones del país y contribuyen al desarrollo local y regional por sus efectos multiplicadores.
- Cuentan con una buena administración, aunque en muchos casos influenciada por la opinión personal del o los dueños del negocio.

Algunas desventajas de las PYMES:

- No se reinvierten las utilidades para mejorar el equipo y las técnicas de producción.
- Es difícil contratar personal especializado y capacitado por no poder pagar salarios competitivos.

- La calidad de la producción cuenta con algunas deficiencias porque los controles de calidad son mínimos o no existen.
- No pueden absorber los gastos de capacitación y actualización del personal, pero cuando lo hacen, enfrentan el problema de la fuga de personal capacitado.
- Algunos otros problemas derivados de la falta de organización como: ventas insuficientes, debilidad competitiva, mal servicio, mala atención al público, precios altos o mala calidad, activos fijos excesivos, mala ubicación, descontrol de inventarios, problemas de impuestos y falta de financiamiento adecuado y oportuno.

Para México las PYMES, son un eslabón fundamental, indispensable para su crecimiento. Cuenta con una importante base de Micro, Pequeñas y Medianas empresas, claramente más sólida que en muchos otros países del mundo, debemos aprovecharla para hacer de eso una fortaleza que haga competitivo al país, que se convierta en una ventaja real para atraer nuevas inversiones y fortalecer la presencia de productos mexicanos tanto dentro como fuera de nuestra nación.

Las micro, pequeñas y medianas empresas (PYMES), desempeñan la columna vertebral de la economía nacional gracias a los acuerdos comerciales que ha tenido México en los últimos años y asimismo por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional. De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, en México existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son PYMES que generan el 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y el 72% del empleo en el país. (CreceNegocios, 2016)

3.6. Modelo de negocios

Un modelo de negocios, también conocido como diseño de negocios, es la planificación que realiza la empresa con respecto a los ingresos, egresos y beneficios en general que desea lograr. En este se establecen las pautas a seguir de tipo mercadológico (para la obtención o captación de clientes y la retención de los mismos), así como la correcta distribución de los recursos con los que cuenta la compañía, en este caso es importante determinar si se tiene competencia o no en el servicio o producto que se va a ofertar, de qué manera se marca la diferencia como empresa es decir, ¿cuál es la aportación novedosa?, ¿cómo se logrará la captación de clientes?, ¿De qué manera se planea crecer?, así como la obtención de capital o el impulso monetario para lograr el objetivo deseado. Al establecer un modelo de negocios es importante que la persona en cuestión analice en profundidad la empresa, generando respuestas a una serie de preguntas que basadas en las mismas podrá poner en marcha uno u otro modelo de negocios.

Existen distintos tipos de modelos de negocios, el más básico y antiguo es conocido como el modelo del tendero, que consiste en instalar un negocio en el lugar en donde deberían encontrarse los clientes potenciales, y ahí desplegar la oferta de productos y servicios.

El modelo del cebo y el anzuelo, desarrollado a comienzos del siglo XX, supone la oferta de un producto básico a bajo precio, incluso soportando pérdidas (cebo), para después cobrar precios excesivos por los recambios o insumos asociados (el anzuelo). Este modelo de negocios es muy común en el giro de las impresoras que tienen un costo muy bajo en comparación con los cartuchos de tinta.

Las innovaciones en los modelos de negocios son cada vez más frecuentes con la economía actual, donde todos los sectores son muy dinámicos. Encontrar el modelo de negocios adecuado resulta una ventaja competitiva para la empresa por los usos gerenciales que de este se derivan por ejemplo:

- Reingeniería de procesos
- Diseño organizacional
- Cambio organizacional
- Planificación estratégica
- Diseño de la arquitectura empresarial
- Gestión del conocimiento
- Gestión de la calidad (indispensable para la certificación ISO)

Las aplicaciones técnicas de un modelo de negocios son:

- Automatización Industrial
- Planificación y desarrollo de sistemas de información
- Arquitecturas empresariales
- Integración de aplicaciones empresariales
- Adaptación de aplicaciones ERP
- Gestión de procesos de negocios: BPM: Business Process Management y SOA: Service Oriented Architecture
- Comercio electrónico y B2B
- Ingeniería de Software: Desarrollo de software

Como toda propuesta de mejora tienen ventajas y desventajas las cuales se presentan a continuación:

- Ventaja competitiva

Una ventaja significativa de un modelo de negocios sólido es que puede darte una ventaja competitiva sobre otras compañías en tu industria. Implementar un modelo de negocios único puede darle a tu compañía una reputación única en el mercado, creando excitación entre los consumidores y alentando las compras por primera vez. Considera la primera pizzería que ofreció pedidos en línea a sus clientes. Esta fue una alteración de un modelo de negocios existente que facilitó la aparición de nuevas maneras de hacer un pedido y pagarlo al tiempo que se incrementó directamente la productividad de los empleados, al reducir el tiempo al teléfono. Quien haya sido el primero en introducir este modelo de negocios probablemente experimentó un aumento en sus órdenes y una reducción en sus costos.

- Plan de crecimiento

Una compañía puede sobrevivir simplemente al pasar de mes, pero en este caso debe depender de la financiación de la deuda para poder expandirse. Un modelo de negocios sólido que obtiene consistentemente utilidad a la organización, puede ayudar a generar una reserva de efectivo que puede usarse para invertir en propiedades, equipo o esfuerzos de investigación y desarrollo.

- Sustentabilidad financiera

La mayor ventaja de un modelo de negocios fuerte y comprobado es la contribución que hace a la sustentabilidad organizacional y la habilidad para sortear las tormentas económicas o las cambiantes condiciones del mercado. Un número asombroso de negocios cierran sus puertas cada año debido únicamente a malos manejos financieros. Un modelo de negocios obliga a un empresario a mantenerse al corriente de exactamente cuáles son las utilidades obtenidas cada mes.

- Prestamistas e inversionistas

Los prestamistas e inversionistas están bien familiarizados con las tasas de fracaso de los negocios pequeños. No importa que tan novedosos u orientados al mercado sean tus productos y

servicios, los prestamistas e inversionistas quieren saber si tienes un plan de rentabilidad. El ser capaz de elaborar y responder preguntas acerca de tu modelo de negocios y tus expectativas de rentabilidad, puede darte una gran ventaja sobre los otros competidores al buscar nuevo financiamiento.

Las desventajas son:

- Requiere tiempo.

Un plan exhaustivo demanda horas de investigación, discusión redacción, y corrección. Dedicar días, semanas y hasta meses a elaborar cada paso puede distraerte de los avances en la práctica que se requieren para competir. Por otro lado, en mercados en los que el contexto cambia rápidamente, es posible que la oportunidad de negocio se pierda en las demoras del análisis.

- El futuro es siempre incierto.

En la mayoría de los casos, los planes de negocios se realizan teniendo en cuenta una cantidad de supuestos y datos que luego pueden o no confirmarse en la realidad, aun si están basados en los mejores criterios. Esta incertidumbre, si bien es normal, puede terminar en la inutilidad del plan, sobre todo cuando se pretende planificar a 3, 5 o más años.

Se trabaja sobre detalles que luego seguro van a cambiar. ¿Cuánto vamos a pagar de sueldos en el año 2? ¿Qué incremento de ventas podemos esperar para el año 3? Un plan suele exigir dar respuesta a preguntas en un nivel de detalle que resulta imposible anticipar con precisión.

- Conocimiento multidisciplinario.

Se necesita un conocimiento de diversas disciplinas para armar un plan sólido: tecnología, contabilidad, finanzas, legales, marketing, etc. Aun en proyectos de cierta envergadura puede resultar demasiado costoso contratar o adquirir este conocimiento para una evaluación.

- Otros modelos para lanzarse a emprender.

En años recientes han surgido modelos alternativos para impulsar emprendimientos, sobre todo para modelos de negocio que buscan romper o cambiar las reglas del mercado actual. La técnica

de lean start-up, el modelo canvas, y aun el simple modelo de prueba y error pueden ser opciones más apropiadas y menos costosas en tiempo y dinero, para ciertos negocios.

- Otras formas de mostrar el negocio.

Si en algún momento un plan era la única forma de dar a conocer una idea de negocio, en la actualidad existen herramientas que permiten avanzar sobre prototipos o pruebas de mercado a relativo bajo costo, compitiendo con el tiempo y esfuerzo puesto en un plan que, después de todo, no es más que ideas en papel. (Pigneur A. O., 2010)

3.7. Modelo de negocios Canvas

El modelo Canvas propuesto por Osterwalder menciona que la mejor manera de describir un modelo de negocios es dividirlo en nueve módulos, estos abarcan las cuatro áreas principales de cualquier negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. Los módulos son analizados de manera individual, así como la relación que tienen entre ellos para de esta forma ser capaz de explicar, cómo generar ingresos y valor.

3.7.1. Módulo 1: Segmento de mercado

Se definen uno o varios segmentos de mercado a los que se dirige la empresa, estos pueden ser grandes o pequeños tomando en cuenta que sean clientes rentables. Los clientes pueden pertenecer a diferentes segmentos de mercado, si sus necesidades requieren una oferta diferente, los canales de distribución son diferentes, por su rentabilidad, etc.

3.7.1.1. Estudio y evaluación de mercado

Tiene como finalidad medir el número de individuos, empresas u otras entidades que dadas ciertas circunstancias presentan la demanda que justifica la creación de un determinado programa de producción o servicios, en un tiempo establecido, las especificaciones que los consumidores buscan (precio y materiales utilizados), este se determinan bajo las condiciones en que se podría efectuar una venta, así como los factores que intervendrían en la estructura comercial. Entendiendo como mercado al conjunto de demandantes y ofertantes que se relacionan de manera directa o indirecta en el intercambio de un bien o servicio. (Malhotra, 2010).

3.7.2.Módulo 2: Propuesta de valor

En este módulo se describen los productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado, que es lo que genera una serie de ventajas para poder competir, esto es lo que hace que un cliente decida entre una empresa y otra. Esta propuesta de valor, puede ser cuantitativa o cualitativa.

3.7.3. Módulo 3: Canales

Los canales de comunicación, distribución y venta de cada empresa, forman el contacto entre la empresa y el cliente, su función principal es crear una propuesta de valor, que los clientes compren el producto, dar a conocerlo y los servicios que ofrece, entre otros. (Pigneur, 2010)

3.7.3.1. Conceptos de páginas web

Hoy en la actualidad, es importante reconocer la importancia y el auge de los sitios web para dar a conocer y difundir toda la gama de productos de una empresa o bien un mensaje en especial, en cualquier país y el mundo, como también para realizar a través de ellos intercambios de opiniones, tener acceso virtual con tus clientes, entre otras aplicaciones que son muy básicas para la empresa. (Definicion.de, 2016)

Un sitio web es un sitio (localización) en la World Wide Web (Red mundial) que contiene documentos (páginas web) organizados jerárquicamente. Cada documento (página web) contiene texto o gráficos que aparecen como información digital en la pantalla de un ordenador. Un sitio puede contener una combinación de gráficos, texto, audio, vídeo, y otros materiales dinámicos o estáticos. Como medio, los sitios web son similares a las películas, a la televisión o a las revistas, en que también crean y manipulan imágenes digitales y texto, pero un sitio web es también un medio de comunicación.

La diferencia principal entre un sitio web y los medios tradicionales es que el sitio web está en una red de ordenadores (Internet) y está codificado de manera que permite que los usuarios interactúen con él. Un sitio web está alojado en una computadora conocida como servidor web, también llamada servidor HTTP (Protocolo de Transferencia de Hipertexto), y estos términos también pueden referirse al software que se ejecuta en una computadora y que recupera y entrega las páginas de un sitio web en respuesta a peticiones del usuario.

Los sitios web están escritos en HTML (Lenguaje de marcado de Hipertexto), o dinámicamente convertidos a éste y se acceden usando un software llamado navegador web, también conocido como un cliente HTTP. Los sitios web pueden ser visualizados o accedidos desde un abanico de dispositivos con disponibilidad de Internet como computadoras personales, computadoras portátiles, y teléfonos móviles. Todos los sitios web públicamente accesibles constituyen una gigantesca "World Wide Web" de información. (Gzehavic, 2013)

En esta ocasión se utilizará la herramienta de "WIX", donde esta plataforma es utilizada para la creación de sitios web gratis, los usuarios pueden crear sorprendentes páginas web profesionales, las cuales pueden ser actualizadas y editadas fácilmente.

WIX es una herramienta en línea para sitios web con mucha facilidad y gran atractivo, ya que están basados en tecnología flash, lo que le entrega a estos sitios, grandes posibilidades de animación y personalización a partir de una serie de diseños predeterminados de planillas a elección.

Con la herramienta que funciona totalmente en línea, se pueden crear sitios web con widgets¹ como por ejemplo el contacto o comentarios, tarjetas de presentación, recursos pedagógicos, e incluso animaciones en flash para después usar en otro sitio web o en un blog.

La herramienta funciona con drag&drop, lo que quiere decir que con tan sólo arrastrar, cortar y pegar podemos armar el sitio web en minutos, aunque de igual forma permite incorporar formato HTML por si se quiere agregar algún elemento externo. (Wix.com, 2016)

1.-WIDGET: El widget es una extensión de tu espacio en la web, ya sea que tengas una página web, blog, etc. Algo así como una tarjeta de presentación, pero electrónica. Es una herramienta relacionada con la imagen institucional de un emprendimiento. Además ofrece la oportunidad de estar en contacto directo con el usuario en su escritorio, su móvil, en sus redes sociales (lo que lo hace viral). (Librointeractivo, 2014)

3.7.3.2. Conceptos de redes sociales

Se forman con grupos de personas que se comunican por amistad o parentesco, para compartir conocimientos o por tener intereses en común. De esta forma, los humanos se relacionan incorporando a otros nuevos. Una Red Social es una estructura social integrada por personas, organizaciones o entidades que se encuentran conectadas entre sí por uno o varios tipos de

relaciones como: relaciones de amistad, parentesco, económicas, intereses comunes, experimentación de las mismas creencias, entre otras. (Gabriela, 2011)

Definición de Red Social:

Red, un término que procede del latín “rete”, hace mención a la estructura que tiene un patrón característico. Ésta definición permite que el concepto se aplique en diversos ámbitos, como la informática (donde una red es un conjunto de equipos interconectados que comparten información) social, por su parte, es aquello perteneciente o relativo a la sociedad (el conjunto de individuos que interactúan entre sí, para formar una comunidad). Lo social suele implicar un sentido de pertenencia. (definicion.de)

El concepto de todas formas se ha actualizado en los últimos años para señalar a un tipo de sitio de Internet, que favorece la creación de comunidades virtuales, en las cuales es posible acceder a servicios que permiten armar grupos según los intereses de los usuarios, compartiendo fotografías, vídeos e información en general. La red social más popular de la actualidad es Facebook, que cuenta con más de 1300 millones de usuarios, que intercambian mensajes y archivos informáticos. Otras redes sociales son MySpace y Hi5. Es posible encontrar redes sociales en Internet que se especializan en ciertos sectores o que apuntan a captar a un grupo específico de usuarios.

LinkedIn, por ejemplo, reúne a profesionales e intenta fomentar los negocios y la movilidad laboral.

A continuación un resumen de algunas de las redes sociales más usadas en todo el mundo, junto con una pequeña descripción de sus características y sus objetivos.



Imagen No.6

Facebook: se trata de una red social que busca conectar a personas de todas partes del planeta, y que muchos utilizan para reencontrarse con viejos amigos de la infancia, con gente a la que no han visto por mucho tiempo. Facebook ha alcanzado la posición de líder indiscutible. Entre las opciones que nos ofrece se encuentran crear grupos con diversos criterios, compartir fotografías y todo tipo de archivos multimedia, participar en encuestas y enviar mensajes a personajes famosos a quienes quizás no podríamos contactar de otra manera.

YouTube: muchas personas no saben que YouTube es, en efecto, una red social, ya que comenzó como un servicio de publicación gratuita de vídeos. Sin embargo, al día de hoy, gracias a la aparente sencillez de su interfaz, al hecho de poder dejar comentarios en gran parte del contenido y a la posibilidad de transmitir vídeo en vivo y en directo, esta potente herramienta permite comunicar a personas de todas partes del mundo y resulta muy beneficiosa para artistas nuevos que desean hacerse un lugar en la industria.

Twitter: esta aplicación de microblogging (servicio que permite a los usuarios enviar y publicar mensajes breves) ha sido una verdadera revelación, ya que ha conquistado al planeta entero a pesar de su aparentemente exagerado límite de caracteres por mensaje, el cual, ha despertado en muchos usuarios el desafío de aprovecharlo de la mejor manera posible cada vez. Twitter permite compartir con un grupo de personas nuestras actividades a cada momento, con la posibilidad de incluir contenido multimedia. Su ya conocido hashtag se ha convertido en parte del lenguaje popular y es muy utilizado por las grandes empresas para promocionar sus productos.

Ventajas de las redes sociales en una empresa

Sitios web como Facebook, Twitter y LinkedIn ofrecen nuevos soportes de comunicación y publicitarios aportando ventajas como éstas:

- Una presencia activa en redes sociales ayuda a la empresa a reforzar su marca.
- Una mayor conciencia de la organización.
- La WEB es una plataforma comercial alternativa.
- Repercusión mediática a un costo relativamente bajo.
- Aumentar los canales de comunicación con los clientes.
- La atención al cliente es más fácil.
- Si se generan comentarios y publicaciones con contenido relevante se fortalecerá el vínculo con los clientes.

- El efecto viral hace que las promociones y ofertas se difundan rápidamente.
- Capacidad de monitorear las conversaciones sobre la empresa.
- La identificación de nuevas oportunidades de negocio.
- Alerta de posibles problemas de productos o servicios.
- Realizar un pre-test de lanzamiento de un producto.
- Procesos de selección de personal.
- Obtención de información relevante para nuestros análisis.
- Valorar una posible internacionalización.
- Poder realizar un seguimiento de nuestra competencia.
- Mejorar nuestro posicionamiento en internet.
- Entrenarse y adquirir experiencia en un entorno con gran crecimiento. (Asturias, 2011)

3.7.4.Módulo 4: Relaciones con clientes

Se describen así por la forma en la que la empresa va a tener contacto con los mismos y las relaciones a largo plazo que se pretenden conseguir. Estas relaciones que se proyectan conseguir pueden ser personales o automatizadas.

3.7.5.Módulo 5: Fuentes de ingresos

Es el flujo de efectivo que generará la empresa, en los correspondientes segmentos de mercado, para tener una visión de los beneficios, es necesario restar los gastos a los ingresos. Las empresas deben tener presente el costo que cada segmento está dispuesto a pagar por el bien o servicio a recibir; una vez resuelto lo anterior la empresa puede determinar una o varias fuentes de ingresos; por ejemplo se pueden obtener ingresos por transacciones realizadas al contado a diversos clientes o acreedores así como se pueden obtener ingresos derivados de pagos periódicos (a crédito) originados de un cambio de suministro en la propuesta de valor o de un servicio postventa.(Osterwalder, 2012)

Existen diferentes formas de generar ingresos:

- Venta de activos fijos: Es la venta de los derechos de propiedad sobre un producto físico
- Cuota por uso: Se basa en el uso de un servicio determinado
- Cuota de suscripción: El acceso interrumpido a un servicio genera este tipo de fuente de ingresos.

- Préstamos/Alquiler: Esta fuente surge de la concesión temporal a cambio de una tarifa, de un derecho exclusivo para utilizar un activo determinado durante un periodo de tiempo establecido, este tipo de fuente generar ingresos recurrentes.
- Concesión de licencias: La concesión de permiso sirve para utilizar una propiedad intelectual a cambio del pago de una licencia.
- Gastos de corretaje: Se derivan de los servicios de intermediación realizados en nombre de dos o más partes. Los corredores y agentes inmobiliarios obtienen una comisión cada vez que se consigue una venta.
- Publicidad: Es el resultado de las cuotas por la publicidad de un producto, servicio o marca.

Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente, existen dos tipos de mecanismos:

- Fijo: Los precios se basan en variables estáticas; la lista de precios fijos: los precios fijos son para los productos, servicios y otras propuestas de valor individuales; el precio depende de la cantidad o la calidad de la propuesta de valor; el precio depende del tipo y las características de un segmento de mercado; depende de la cantidad adquirida.
- Dinámico: Los precios cambian en función del mercado; el precio se negocia entre dos o más socios y depende de las habilidades o el poder de negociación; depende del inventario y del momento de la compra; se puede establecer dinámicamente en función de la oferta y la demanda; de igual manera se puede determinar en una licitación.

En cualquiera de los dos mecanismos, finalmente, es necesario definir el precio, la cual no siempre es fácil, sin embargo, bajo el enfoque del modelo Canvas se hace una propuesta o prototipo, por lo que es recomendable proponer un precio o un rango de precios y preguntar a los grupos de interés que opina sobre el precio propuesto.

3.7.6.Módulo 6: Recursos clave

La mayoría de las empresas cuenta con recursos clave que les ayuda a crear una propuesta de valor con la que incursionan en los distintos mercados o segmentos de mercado para generar ingresos. Los recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos; además de que la empresa puede contar con estos de manera propia, alquilada o perteneciente a socios clave. (Pigneur A. O., Generación de modelo de negocios, 2010).

3.7.6.1. Distribución de planta

Una distribución de planta es primordial en cualquier organización ya que es primordial la buena ubicación de toda la maquinaria y equipo, ésta debe de ser planeada para que exista un correcto desplazamiento tanto de materia prima como de producto terminado, de esta manera se consigue utilizar eficientemente el equipo, el tiempo y aptitudes del trabajador asegurando la seguridad de este. Todo esto se consigue considerando ciertos puntos clave como:

- Flexibilidad de la distribución.
- Seguridad de los trabajadores.
- El espacio debe de aprovecharse al máximo.
- El trabajo debe de tener una secuencia lógica.
- La integración de factores que intervienen en la distribución.

Tomando en cuenta estos puntos, se puede tener una buena distribución de toda la planta, esto implica una reducción de costos ya que en una planta con una mala distribución va a generar un mal rendimiento en el proceso productivo.

Existen dos tipos de diseños de distribución, la distribución de planta orienta al proceso y distribución de planta orienta al producto, para considerar cual es el diseño idóneo es necesario saber el tipo de sistema de operaciones con la que cuenta cada empresa, éstos son:

- Sistemas de operaciones intermitentes: son producciones de bajo volumen de productos, operaciones de mano de obra intensa, flujo de productos interrumpido, cambios frecuentes en la planeación, mezcla de productos, así como productos hechos a la medida.
- Sistemas de operaciones continuas: son producciones de alto volumen de producción, equipo especializado, operaciones intensivas y mezcla de productos restringida y por productos estandarizados. (Salazar López, 2016)

Conociendo que tipo de sistema es con el que se cuenta, se puede hacer una planeación de la distribución de planta considerando los siguientes puntos:

Distribución de planta orientada al proceso	<p>Orientadas a operaciones intermitentes cuando los flujos de trabajo no están normalizados.</p> <p>Los departamentos involucrados en el proceso, se agrupan dependiendo la función que realizan.</p>
Distribución de planta orientada al producto	<p>Se adapta para la fabricación de un producto.</p> <p>Dependiendo al volumen de producción.</p> <p>Centros de trabajo alineados para originar una fabricación progresiva del producto.</p>

3.7.6.2. Base de datos

El autor Allen L. Wyatt comenta que mucha gente considera la transmisión de datos en gran cantidad un gasto innecesario de los recursos de la computadora, pues es una preciada mercancía (el tiempo necesario para transmitir la información a través de la red) se consume al transmitirlos en grandes cantidades. Para superar este inconveniente, se desarrolló un modelo diferente de procesamiento en red, llamado modelo cliente/servidor. En este modelo, el anfitrión local (el cliente) no solicita información en bruto sino una respuesta final. El procesamiento de la información se lleva a cabo en la base de datos remota (el servidor). De esta manera solo transmite la respuesta a través de la red; por lo tanto, se requiere menos tiempo y recursos. (Wyatt, 2010)

Es una especie de gran caja con información específica y que está organizada de tal forma que podamos encontrarla muy fácilmente y usarla oportunamente. (Silverschatz, 2014)

Una base de datos agrupa información para quien la crea y usa. Puedes empezar poniendo los datos de contacto y hasta el cumpleaños de tus clientes.

Estas son sus ventajas:

- Resume la información más importante, por lo que se puede obtener lo que se busca con rapidez.
- Es eficaz, porque se dispone de información detallada en el momento que se requiere.

Las bases de datos son importantes en una empresa porque ayudan a mejorar el negocio, a conocer mejor a los clientes y también a ofrecer y publicitar mejor los productos y servicios.

Con una buena base de datos se puede:

1. Mantener comunicación constante con los clientes (ya sea por teléfono, por correo electrónico, etc.).
2. Desarrollar estrategias para publicitar productos o servicios.
3. Proporcionar información a los clientes sobre novedades, ofertas, cambios de productos, o cualquier otra información de importancia sobre la empresa.
4. Conocer los gustos y preferencias de cada uno de los clientes: ¿Qué es lo que le gusta?, ¿Cuánto gastan en promedio?, ¿Cuántas veces compran los productos?, etc.

Las bases de datos pueden ser de diferentes tipos, pero como regla general, deben crearse y adaptarse para facilitarnos la tarea de satisfacer al cliente.

Base de datos de clientes

Contar con una base de datos de clientes, permite tener una comunicación permanente con ellos. Asimismo, es importante porque:

- Te permite saber quiénes son los clientes más importantes, es decir, los que compran más.
- Te permite conocer al detalle los gustos y preferencias de los clientes.

Se sugiere que una base de datos de clientes, debe tener la siguiente información:

- Nombre del cliente.
- Dirección.
- Teléfonos.
- Correo electrónico.
- Fecha de cumpleaños.
- Productos que ha comprado.
- Número de veces que ha comprado. (Silverschatz, 2014)

3.7.7. Módulo 7: Actividades clave

Se describen así a las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocios funcione. Es decir las actividades principales que ayuden a la empresa a generar una propuesta de valor. Estas actividades claves se pueden dividir de la siguiente manera:

- Producción: actividades relacionadas con el diseño, la fabricación y la entrega de un producto en grandes cantidades o con una calidad superior, esta actividad predomina en un modelo de negocios para una empresa de fabricación.
- Resolución de problemas: este tipo de actividad implica la búsqueda de soluciones nuevas a los problemas individuales de cada cliente. Sus modelos de negocios implican actividades como la gestión de la información y la formación continua.
- Plataforma o Red: los modelos de negocios diseñados bajo una plataforma como recurso clave, están subordinados a las actividades relacionadas con la misma. Entre las actividades clave de esta categoría se encuentran la gestión de plataformas, la prestación de servicios y su promoción. (Pigneur A. O., Generación de modelo de negocios, 2010)

3.7.7.1. Estudio de Métodos

El estudio de Métodos o Ingeniería de Métodos es una técnica para aumentar la producción por unidad de tiempo se basa en un registro y examen de la metodología que existe en una organización para llevar a cabo un trabajo u operación. Los objetivos principales de este estudio es el de aplicar métodos que sean más sencillos y eficientes de la operación analizada para incrementar la productividad y la confiabilidad en la seguridad del producto, así como reducir los costos unitarios para producir más bienes y servicios de calidad.

Algunos de los beneficios de la aplicación de la Ingeniería de Métodos son:

- Minimizar el tiempo requerido para la ejecución de trabajos.
- Conservar los recursos y minimizar los costos especificando los materiales directos e indirectos más apropiados para la producción de bienes y servicios.
- Proporcionar un producto que es cada vez más confiable y de alta calidad.
- Maximizar la seguridad, salud y bienestar de todos los empleados.
- Mejorar la calidad y confiabilidad de productos y servicios.

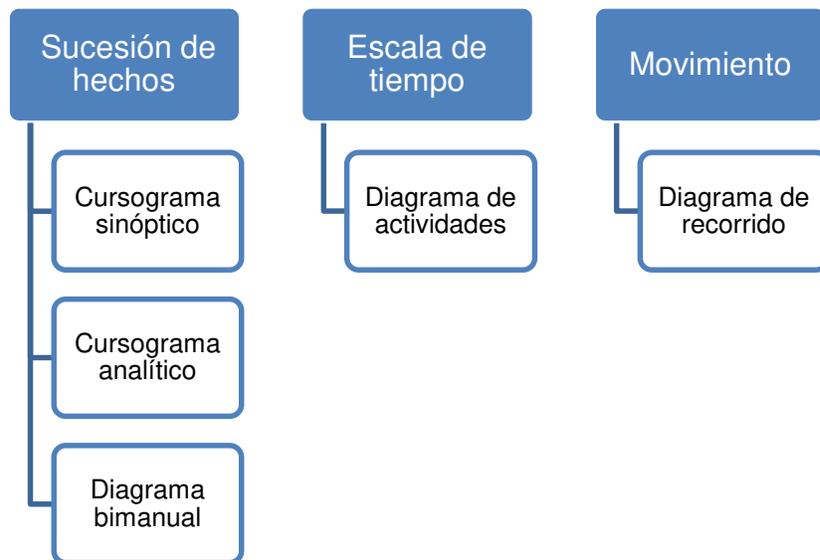
Procedimiento básico

El estudio de métodos utiliza un procedimiento básico:

- a) Selección del proyecto.
- b) Obtención y presentación de datos.
- c) Análisis de datos.
- d) Desarrollo del método ideal.
- e) Implantar el método.
- f) Desarrollo del análisis del trabajo.
- g) Establecer estándares de tiempo.
- h) Seguimiento.

Gráficos y diagramas

En el estudio de métodos existen diferentes instrumentos para poder hacer su registro., los más utilizados son los gráficos y diagramas, entre estos existen una gran variedad en cuanto a estructura y propósito como se muestran a continuación:



Cursograma sinóptico

Un cursograma sinóptico es una representación gráfica en la cual se registran los materiales que se ocupan en el proceso, inspecciones y operaciones. Este gráfico se utiliza donde se hace necesario ver la totalidad del proceso, antes de iniciar un estudio detallado.

Cursograma analítico

El curso grama analítico es una representación gráfica del orden de las operaciones, transportes, inspecciones, demoras y almacenajes que se dan en el proceso productivo, así como el tiempo requerido y distancia recorrida. Al realizar este cursograma se pueden presentar tres variantes sujetas a análisis Operario/Material/Equipo.

Diagrama bimanual

El diagrama bimanual es un gráfico que registra una sucesión de hechos realizados con las manos y en ocasiones con los pies de un operario ya sean en acción o en reposo de operaciones repetitivas de ciclos relativamente cortos. Este diagrama aumenta el grado de detalle a comparación de un cursograma analítico.

Diagrama de actividades

En este diagrama de actividades, se registra la interacción que existe entre el operario y la máquina, se identifican las interferencias que existen entre las operaciones controladas de las máquinas y las tareas de los operarios.

Diagrama de recorrido.

El diagrama de recorrido es un plano de la planta o del área donde se realiza el proceso que se va a analizar. En este estudio se registran los movimientos del material donde se indican con símbolos y numeración cada una de las actividades que se realizan, así como la visualización de transportes de material, cuellos de botella, etc., para poder analizar esta información y optimizar los procesos. (Kanawaty. G. 2010)

3.7.8.Módulo 8: Asociaciones clave

Se describen la red de proveedores y socios que contribuirán a la formación del modelo de negocios. Las alianzas creadas en este módulo son las que ayudan a las empresas a la optimización del modelo de negocios ayudando a reducir riesgos y a la adquisición de nuevos recursos.

Se pueden realizar cualquiera de las siguientes 4 alianzas según convenga a la empresa:

- a) Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
- b) Competición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
- c) Joint Ventures: (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios.
- d) Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros. (Pigneur A. O., Generación de modelo de negocios, 2010)

3.7.9.Módulo 9: Estructura de costos

Se describen todos los costos que implica la puesta en marcha de un modelo de negocios, desde la creación y la entrega de valor, así como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos que también produce un costo, estos costos son relativamente fáciles de calcular una vez que sean definido los recursos, actividades y asociaciones clave. En algunos modelos de negocios implican más costo que otros y se pueden dividir según su costo o su valor:

- Según el costo: el objeto en el modelo de negocios basado en costos es recortar gastos en donde sea posible pretendiendo crear una estructura lo más reducida en costos posible, con una propuesta de valor de bajo precio, usando al máximo los sistemas automáticos.
- Según su valor: algunas empresas consideran que los costos en el modelo de negocios no son prioridad y prefieren enfocarse en la creación de valor. Normalmente la propuesta de valor y los rasgos característicos de los modelos de negocios basados en el valor se les denomina premio. (Pigneur, 2010)

Los costos se pueden clasificar por función:

- De producción, que incluyen los procesos de adquisición de materias primas, insumos, conocimiento y similares
- De comercialización
- De apoyo
- Financieros

Y que, dentro de cada una de ellas, de acuerdo a su relación con el volumen de producción hay:

- Costos variables: Son los gastos que cambian en proporción a la actividad de una empresa.

Características de los costos variables:

- No existe costo variable sin producción de artículos o prestación de servicios.
- La magnitud de costo variable suele ser proporcional al nivel de ventas.
- Costos fijos: Son gastos de la actividad que no dependen del nivel de bienes y servicios producidos por la empresa, no están fijados de manera permanente, cambiarán con el tiempo, pero no varía con la cantidad de producción para el período en cuestión.

Características de los costos fijos:

- Tienden a permanecer igual dentro de ciertos márgenes de capacidad, sin que importe el volumen de producción lograda de artículos o servicios.
- Se verifican en función del tiempo.
- La cantidad de un costo fijo no cambia básicamente sin una modificación significativa y permanente en la empresa, ya sea para producir artículos o para prestar servicios.
- Estos costos son necesarios para mantener la estructura de la empresa.
- Costos semi variables o semifijos: Son los que varían de acuerdo con aumentos en saltos de la producción.

Las ventajas de establecer una estructura de costos son:

- Establecer esa estructura es útil para dos propósitos fundamentales:
- Comparar el Sector o la Empresa con otros Sectores o Empresas, para sacar conclusiones respecto del propio(a). Es una comparación similar a la que se hace con la rentabilidad sobre activos y la rentabilidad sobre el patrimonio.
- Conocer el impacto sobre el costo total, del incremento del costo de uno de sus elementos
- Con base en esa información, rápida y sencillamente obtenible si se tiene determinada la estructura de costos, la gerencia de la empresa podrá determinar el impacto de cualquier variación en cualquier costo y podrá determinar el manejo que le da al precio de venta. (Pigneur A. O., Generación de modelo de negocios, 2010)

Capítulo IV Análisis y diagnóstico de la información.

4.1. Situación actual de la empresa

Durante las visitas realizadas al centro de trabajo de la empresa Shiatsu-Thai, se analizó diversos aspectos que abarcan desde la infraestructura hasta la distribución de los productos así como la elaboración de sus productos, emitiendo así un diagnóstico general de acuerdo a la observación realizada.

El producto terminado que se realiza en las instalaciones son tres tarritos, esfera y hexagonal, para la elaboración de estas se pudo determinar que no se cuenta con las instalaciones idóneas esto debido que no existe una correcta delimitación de área (almacén de materia prima y producto terminado, secado, pesado, etc.) lo que ocasiona que no haya un correcto control de materia prima y producto terminado, no se cuenta con la documentación del proceso para realizar la elaboración de productos, la elaboración del producto terminado se realiza de manera empírica es decir todo se hace en base a la experiencia, se desconocen las cantidades exactas de materia prima a utilizar.

4.2. Entrevista

Se realizó una entrevista a la Directora General de la empresa Shiatsu-Thai, para determinar las necesidades y ventajas con las que se encuentra actualmente la empresa. A continuación, se muestra la entrevista aplicada y la interpretación de la misma.

Pregunta	Gerente General
1. ¿Cuál es el giro de la empresa?	Es una empresa que se dedica al bienestar de las personas mediante terapias alternativas, nos ubicamos en el rubro de la aromaterapia.
2. ¿Podría explicarnos brevemente como fue que inicio su empresa?	Shiatsu-Thai surgió como tal en el 2008 como parte de un interés personal, siempre me ha llamado la atención el esoterismo y todo lo que engloba como la

	energía que la gente transmite y las esencias relajantes. Tomé cursos sobre aromaterapia como medicina alternativa y finalmente empecé a ver tutoriales para elaborar velas y jabones.
3. ¿Actualmente con cuanto personal cuenta Shiatsu – Thai?	Solo yo, como los lotes que elaboro no son muy grandes ni complejos, administro mi tiempo libre para poder elaborar los pedidos que se generen.
4. ¿Cuál cree que es el principal obstáculo al emprender un negocio?	Dependiendo del giro, en mi caso fue la inversión inicial, porque no cuento con socios o inversionistas sin embargo poco a poco por recomendación empecé a hacerme de clientes (principalmente mujeres) que hoy en día consumen por mayoreo y venden mi producto a un precio en que también les genera utilidad.
5. ¿Cuántos productos ofrece actualmente?	Actualmente elaboro jabones, esencias en spray, cremas, pero mi producto principal son las velas aromáticas es lo por lo que los clientes regresan y realmente me gusta cumplir con el slogan de mi empresa que es “ respira la naturaleza ”.
6. ¿Cuenta con un catálogo de productos?	Cuento con un tríptico en donde se muestran las presentaciones de las velas que elaboro, los modelos de jabón y algunas esencias. Cuando son nuevos clientes también les especifico que se realizan pedidos personalizado de acuerdo a sus necesidades.
7. ¿Cómo establece la lista de precios?	Realizo un comparativo con otras marcas similares o con productos del mismo tipo. Especifico precios

	unitarios y por mayoreo.
8. ¿Realiza algún tipo de control de existencias (esencias, cera, pabilos, velas)?	Realmente tengo cálculos aproximados por ejemplo del rollo de alambre donde saco los pabilos puedo decirte que obtengo entre 300 y 500 dependiendo el número de velas y los tamaños que elabore. Generalmente las esencias tengo al menos 2 frascos de las que más se venden; un control como tal no tengo, podría decirse coloquialmente que todo es al tanteo.
9. ¿Cuenta con un manual o instructivo para la elaboración de los productos?	Honestamente no, todo lo que realizo es como te mencione anteriormente “al tanteo” por ejemplo al realizar un aroma voy midiendo la cantidad de esencia que requiere de acuerdo a la concentración deseada en el olor, el mismo caso aplica para el color deseado o realizo alguna mezcla de colores si no cuento con el que me solicitan, lo anterior deriva del conocimiento empíricamente adquirido.
10. ¿Cuántas personas necesita tener trabajando para cubrir la producción de una semana?	Como los pedidos no son constantes no considero que sea necesario contratar personal, por ejemplo, en algún momento libre del día me pongo a cortar pabilos y los guardo de acuerdo al tamaño, en mi caso cuento con tres modelos principales que con el tarrito, la esfera y la vela hexagonal ordenados de menor a mayor respectivamente. El tiempo de elaboración de cada vela oscila entre 2 o 3 horas dependiendo del tamaño, generalmente lo que tarda más es el proceso de derretir la cera y una vez que se vierte al frasco el secado.

<p>11. ¿Considera que las instalaciones de su taller son las adecuadas para el desarrollo de sus actividades?</p>	<p>Ciertamente está un poco desorganizado, como te mencionaba anteriormente soy la única persona que realiza todas las actividades, por lo tanto, busco que todo el material quede a mi alcance sin necesidad de desplazarme continuamente lo que muchas veces ocasiona que me queme al querer esquivar un frasco o esencia por no tirarla. Por ejemplo, para el etiquetado también tengo desorden en la carpeta donde guardo las etiquetas y esa función la realizo generalmente en la sala de mi casa.</p>
<p>12. ¿Consideraría de utilidad tener un plano con una distribución adecuada del taller?</p>	<p>La consideraría importante, sí, pero con tantos señalamientos creo que sería confuso para mí interpretarla, no estoy familiarizada con terminología especializada.</p>
<p>13. ¿Cuáles son los medios de contacto que utiliza con sus clientes?</p>	<p>Principalmente por teléfono ya sea con llamadas o por WhatsApp, muy pocas veces realizo pedidos por correo.</p>
<p>14. ¿Cuenta con página web?</p>	<p>Tengo una página en Facebook donde también sirve para mostrar mis productos, el problema es que las imágenes son muy vulnerables a que otras personas que se dedican al mismo giro las utilicen como propias.</p>
<p>15. ¿Considera relevante utilizar una página web para llegar a más personas y poder ampliar el mercado al que distribuye?</p>	<p>Si es importante, hoy en día puedes realizar infinidad de operaciones por internet lo que realmente me preocupa es en mi caso como realizo los cobros de manera segura para mí como vendedor y a mi cliente como comprador, ambos estamos expuestos si no tanto a un fraude a que el producto se dañe y de esta</p>

	manera se queda un cliente insatisfecho que muy probablemente no compre en un futuro
--	--

Tabla 4

Se realizó un análisis general de la entrevista aplicada a la gerente general de la empresa Shiatsu Thai en donde se pudo determinar lo siguiente:

- De la pregunta 1 a la 4 la entrevista consta una estructura que presenta un panorama general de la empresa explicándonos cómo fue que surgió y las dificultades a las que toda PyME o emprendedor se enfrenta cuando decide incursionar en un mercado globalizado por marcas de mayor prestigio o que se encuentran bien posicionadas por las diversas alternativas aromáticas que tienen.
- De la pregunta 5 a la pregunta 7 la Directora General nos indicó los productos que elabora, como es que oferta los mismos a los clientes con los que actualmente cuenta y como es que decide el precio del producto, deduciendo en este último aspecto que no realiza un análisis consistente del costo de producción si no que realiza un análisis comparativo con las marcas que considera su competencia dejando de lado la importancia de generar utilidades con la venta de sus productos.
- De la pregunta 8 a la pregunta 12 se planteó que la Directora General nos diera una descripción de cómo lleva el control de existencias, de manera general tomando en cuenta materia prima y productos terminados en donde pudimos apreciar que no tiene un control como tal solamente produce aleatoriamente de acuerdo al aroma y tamaño que más demanda tenga, se detectó que no cuenta con un manual de procedimientos, derivado de la pregunta 3 en la que nos indica que es la única persona que realiza el proceso de elaboración de todos sus productos, al no tener la necesidad aun de capacitar a más personas no cuenta con instructivos y los conocimientos aplicados son de manera empírica lo que también dificulta que tenga un registro de cantidades específicas sobre el material utilizado. En este apartado de preguntas nos indica que por practicidad y rapidez no secciona las áreas de elaboración simplemente realiza el recorrido de donde elabora la cera con aroma y esencia misma donde acerca los recipientes que utilizara para finalmente solo recurrir a un área de secado la cual tampoco está especificada justificando lo anterior que al no tener conocimientos técnicos en distribución de planta le resultaría complejo un plano con los indicadores pertinentes.
- Finalmente, para cerrar la entrevista se propuso conocer los medios mediante los cuales mantiene contacto con sus clientes y si brinda algún tipo de atención para los mismos con lo que pueda medir la satisfacción de los mismos; indicándonos que solo cuenta con atención vía telefónica mediante llamadas o mensajes de texto, cuenta también con una página de

Facebook en donde esporádicamente comparte fotografías de sus productos por temor a plagio de la competencia.

De acuerdo a la información recabada anteriormente se realizará un análisis para proponer soluciones que le resulten factibles a la empresa Shiatsu – Thai. A continuación, se muestran imágenes de la actual página con la que cuenta la empresa.

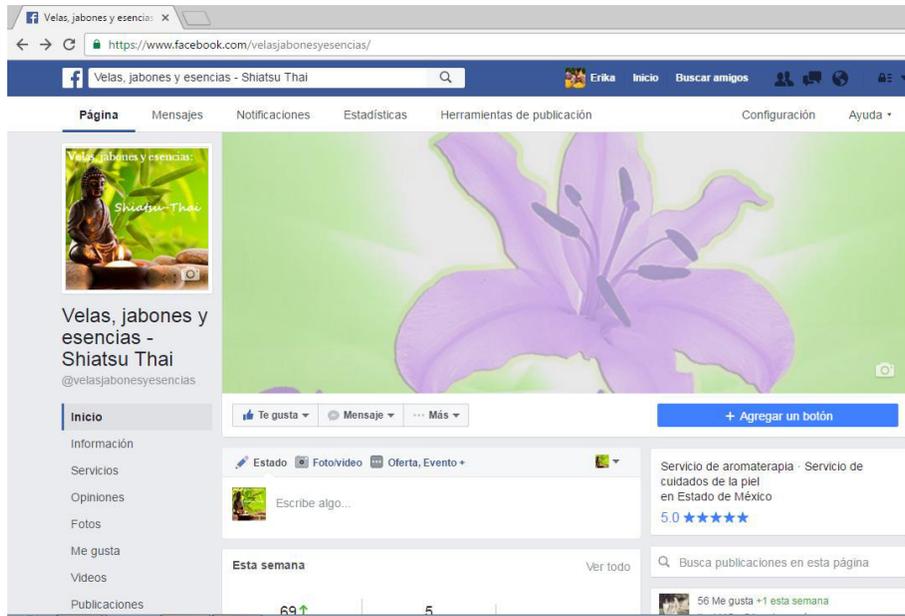


Imagen No. 7

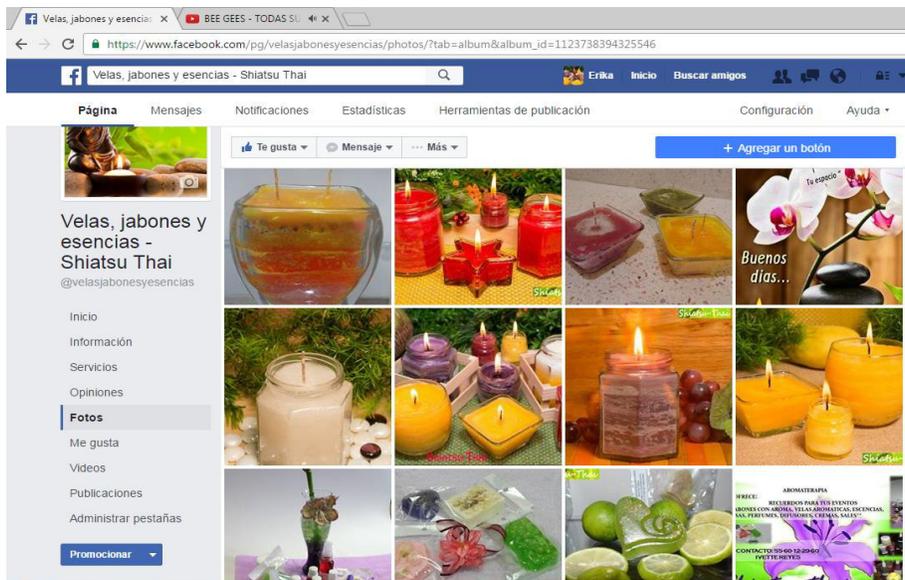


Imagen No. 8

4.3. Encuesta

Para la elaboración del modelo de negocios canvas se realizó una encuesta donde los resultados obtenidos ayudarán al desarrollo del mismo. Determinando la problemática en la que se encuentra actualmente la empresa y brindarle una mejora para su crecimiento.

A continuación se mostrará el formato de la encuesta, aplicado a 50 personas tomado como el número de muestra de nuestro universo.

Encuesta

1. Género
 - a) Femenino b) Masculino
2. ¿En qué rango de edad se encuentra?
 - a) 20 años - 30 años b) Más de 30 años - 45 años c) Más de 45 años en adelante
3. ¿A qué Delegación pertenece?

a) Álvaro Obregón	i) Iztapalapa
b) Azcapotzalco	j) Magdalena Contreras
c) Benito Juárez	k) Miguel Hidalgo
d) Coyoacán	l) Milpa Alta
e) Cuajimalpa de Morelos	m) Tláhuac
f) Cuauhtémoc	n) Tlalpan
g) Gustavo A. Madero	o) Venustiano Carranza
h) Iztacalco	p) Xochimilco
4. Ocupación
 - a) Ama de casa
 - b) Docente
 - c) Administrador
 - e) Ingeniero
5. ¿Tiene conocimiento sobre los beneficios que la aromaterapia puede atraer a su vida?

a) Si b) No

6. En su opinión, ¿Cree que el producto sea llamativo? (velas aromáticas)

a) Si b) No

7. ¿Estaría dispuesto a pagar de \$50 a \$100 para obtener este producto?

a) Si b) No

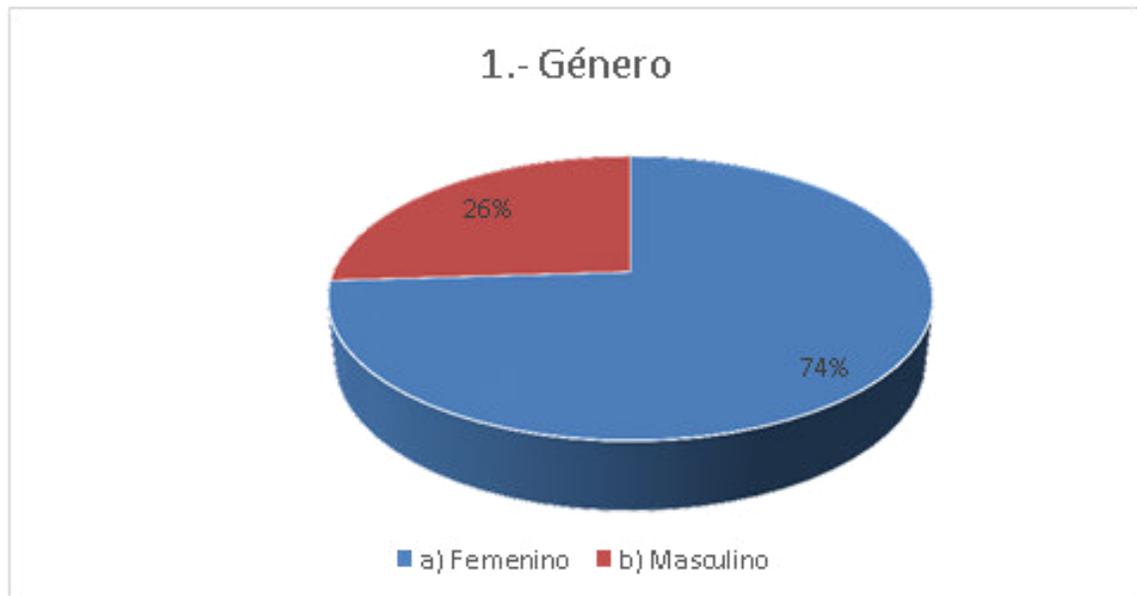
8. ¿Estaría dispuesto a informar a sus amigos sobre la existencia y beneficios de este producto?

a) Si b) No

9. ¿Por qué medio lo haría?

a) Redes Sociales b) Teléfono c) Mensaje

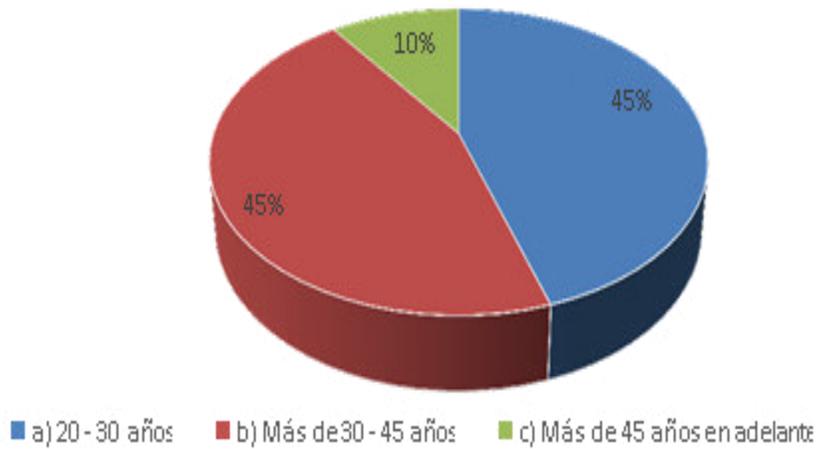
Resultados



Grafica No. 1

El 74% representa a las mujeres contra el 26% que son hombres que contestaron la encuesta.

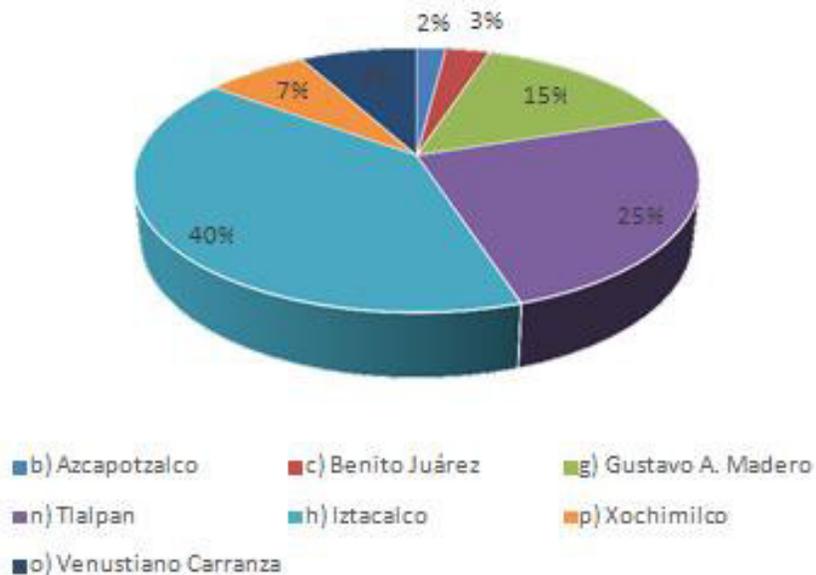
2.- ¿En qué rango de edad se encuentra?



Grafica No. 2

El 90% representa la mayoría de las personas que entrevistamos en un rango de edad de 20 a 45 años. El 10% tiene más de 45 años

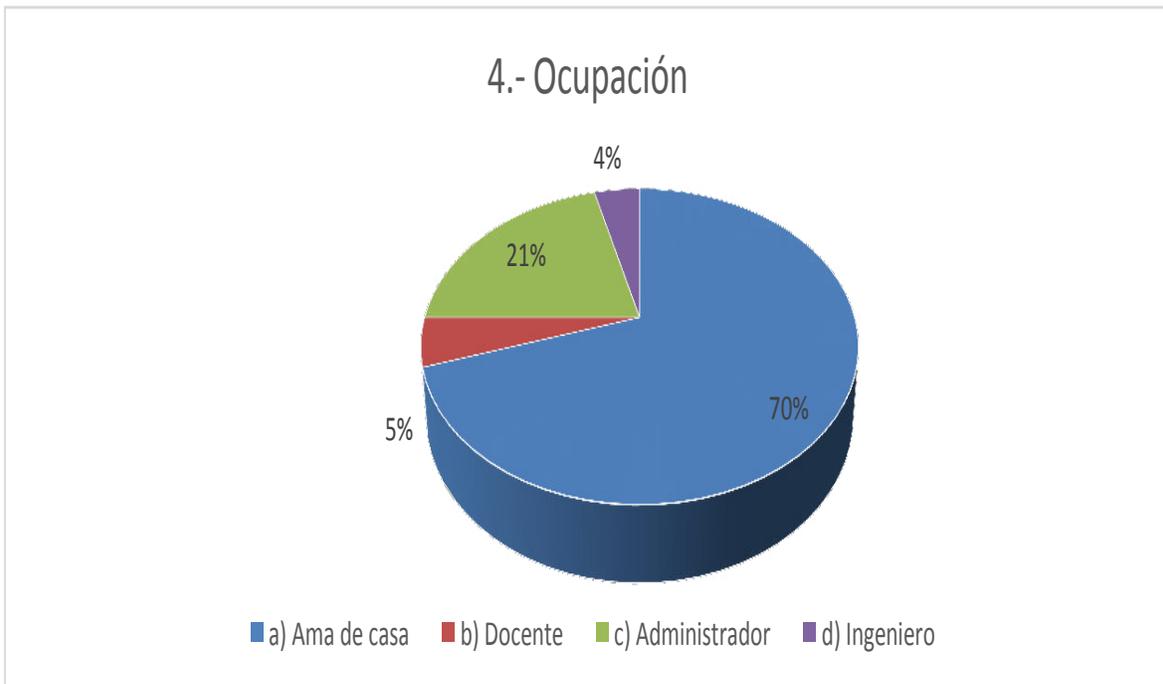
3. ¿A qué delegación pertenece?



Grafica No. 3

Los encuestados pertenecen a las siguientes delegaciones:

Azcapotzalco	2%
Benito Juárez	3%
Gustavo A. Madero	15%
Tlalpan	25%
Iztacalco	40%
Xochimilco	7%
Venustiano Carranza	8%

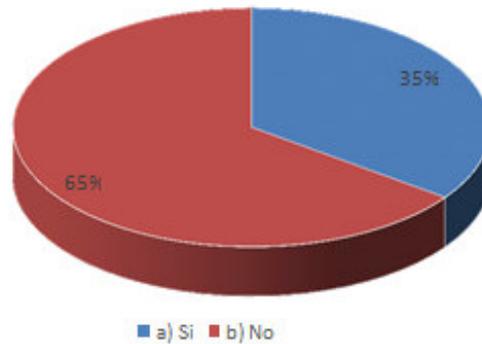


Grafica No. 4

Las personas a las que se encuestaron, tenían las siguientes profesiones:

Ama de casa	70%
Docente	5%
Administrador	21%
Ingeniero	4%

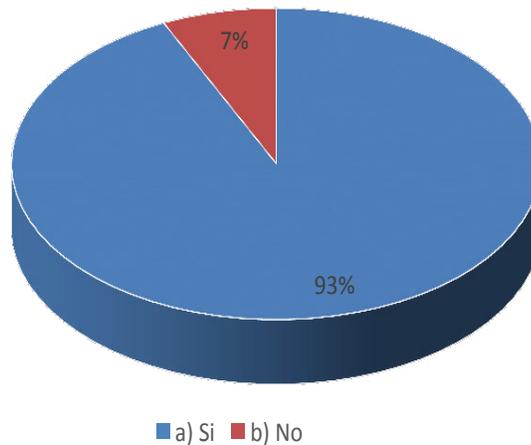
5. ¿Tiene conocimiento sobre los beneficios que la aromaterapia puede atraer a su vida?



Grafica No. 5

El porcentaje de las personas que conocen los beneficios es del 35% y de los que no tienen conocimiento es del 65%

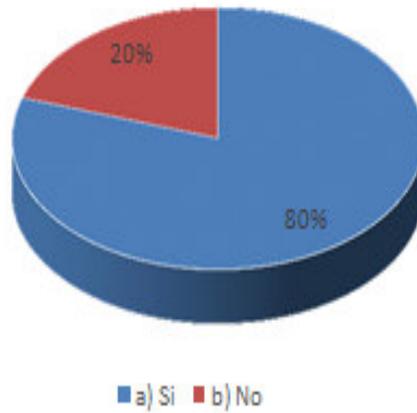
6.- En su opinión, ¿Cree que el producto sea llamativo? (velas aromáticas)



Grafica No. 6

El 93 % de las personas encuestados dijeron que si sería llamativo el producto que se ofrece y el 7% de las personas dijo que no.

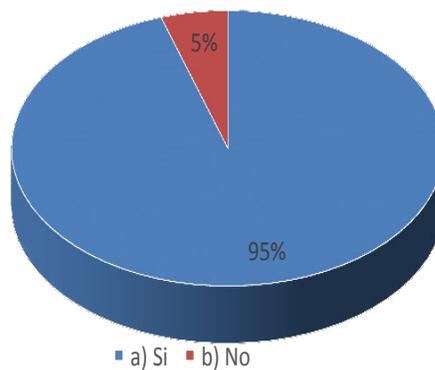
7.- ¿Estaría dispuesto a pagar de \$50 a \$100 para obtener este producto?



Grafica No. 7

El 80% de las personas encuestadas si están dispuestas a pagar hasta \$100 por el producto, el otro 20% de las personas no.

8.- ¿Estaría dispuesta a informar a sus amigos sobre la existencia y beneficios de este producto?



Grafica No. 8

El 95% de los encuestados estarían dispuestos a recomendar el producto y el 5% no está dispuesto a hacerlo



Grafica No. 9

El 90% de las personas encuestadas utilizan más las redes sociales para comunicarse con otras personas, el 6% prefiere usar el teléfono y el 4% prefiere comunicarse a través de mensaje

Análisis

En observación de las gráficas anteriores, se sabe, que aún sin conocer del todo los beneficios de este producto, hay una percepción positiva sobre este, ya que la mayoría de los entrevistados pagarían hasta 100 pesos por el producto, además de parecerles atractivo y lo recomendarían, cabe resaltar que la mayor parte de los entrevistados son mujeres de entre 20 a 40 años , dedicándose la mayor parte al hogar.

En cuanto la zona, la mayor parte de los entrevistados reside en la delegación Iztacalco, el segmento de mercado conveniente para el estudio, resulta ser el ya descrito, mujeres mayores de 20 años dedicadas al hogar. Es importante abarcar en mayoría las redes sociales, ya que es por donde más se comunican, esto a través de una página web, en la que puedan ingresar por medio de Facebook a través de un link, en esta página podrán ver el catálogo completo de los productos de esta empresa, de esta forma se dará a conocer a grandes rasgos el producto así como los beneficios del mismo.

4.4. Matriz FODA

La matriz FODA ayuda a emitir un diagnóstico general de la empresa detectando las principales variables positivas y negativas de manera interna y externa para poder implementar estrategias de mejora.

Las debilidades y fortalezas corresponden al ámbito interno de la empresa, al realizar el análisis de los recursos y capacidades; este análisis debe considerar diversos factores relativos a aspectos de producción, mercadotecnia, financiamiento y organización.

Las amenazas y oportunidades pertenecen al entorno externo de la empresa, buscando aprovechar las mismas previendo nuevos escenarios. Aquí se toma en cuenta la adaptación al cambio y dinamismo de la empresa. Como se muestra en la imagen No. 9.



Imagen No. 9

4.5. Diagrama de Ishikawa

En la entrevista que se realizó a la gerente general expuso la problemática que tenía con los tiempos de elaboración de las velas, para poder verificar este problema que se menciona se realizó un recorrido en el área de producción buscando las causas potenciales que afectan a dicho problema utilizando un diagrama de Ishikawa por medio del método de las 5 M (mano de obra, métodos, maquinas, materiales y mediciones). Este análisis se muestra a continuación:

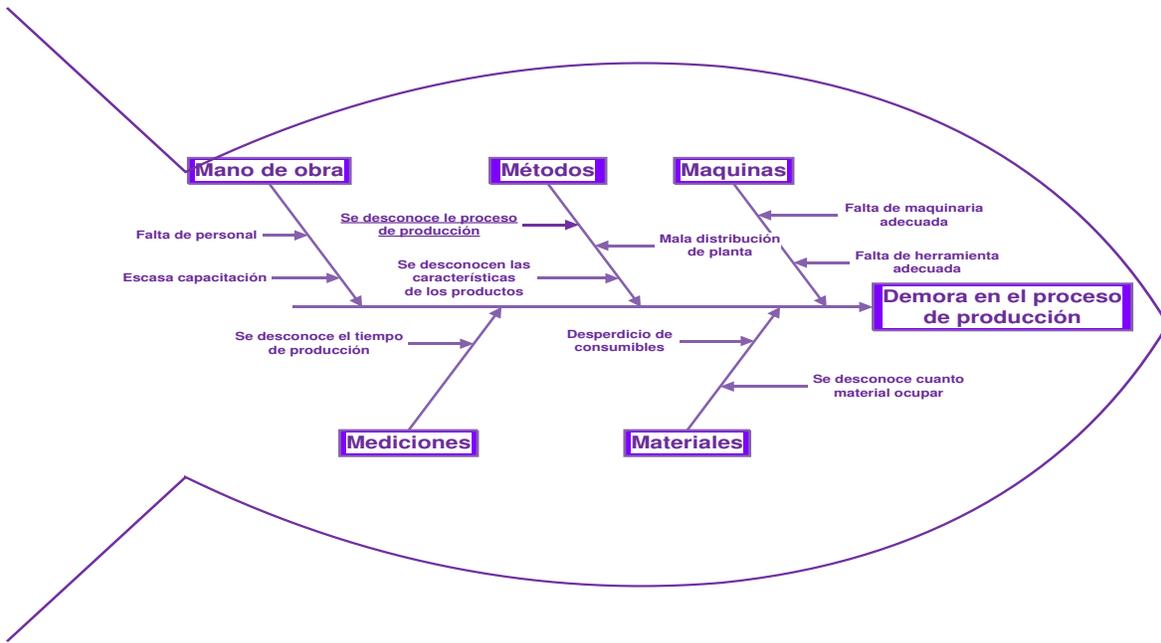
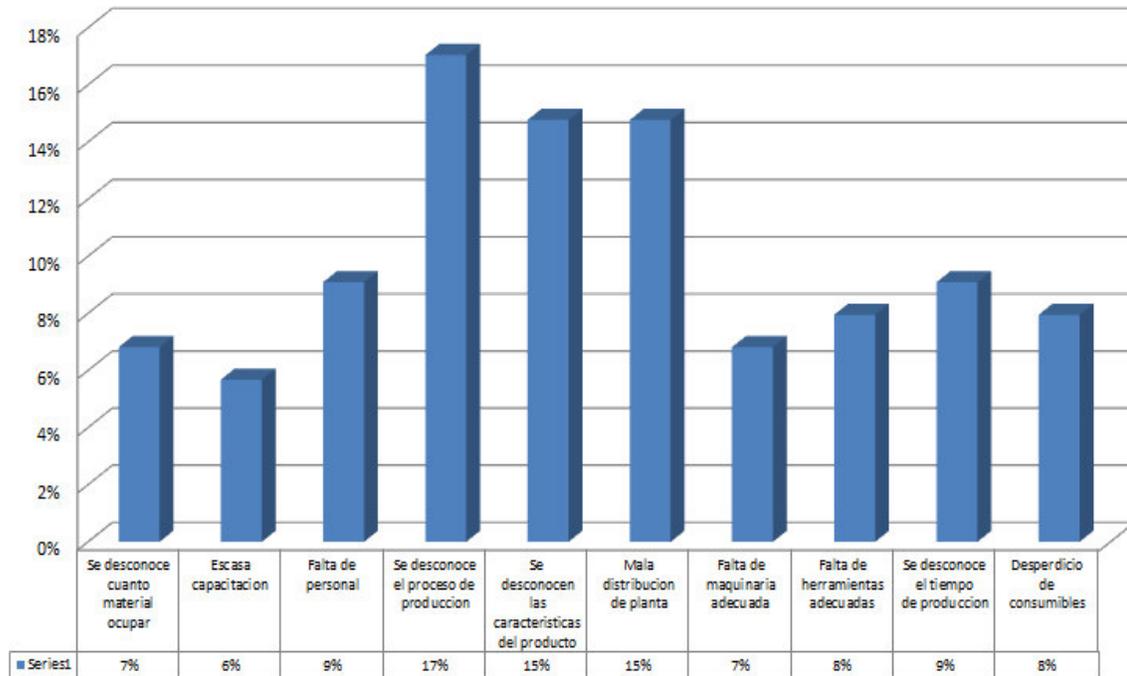


Imagen No. 10

CAUSAS	SOLUCIONES	CRITERIOS							
MANO DE OBRA	SOLUCION	FACTOR	CAUSA DIRECTA	SOLUCION	FACTIBLE	MEDIBLE	BAJO COSTO	TOTALES	PORCENTAJES
Escasa capacitacion	Crear un manual de capacitacion	1	1	1	1	1	2	5	6%
Falta de personal	Contratacion de personal	1	1	1	2	3	1	8	10%
METODOS									
Se desconoce el proceso de produccion	Mapeo de procesos	3	3	3	3	3	3	15	18%
Se desconocen las caracteristicas del producto	Elaboracion de fichas tecnicas	3	2	3	3	2	3	13	16%
Mala distribucion de planta	Realizar una redistribucion de planta	2	2	3	3	3	3	13	16%
MAQUINAS									
Falta de maquinaria adecuada	Compra de maquinaria	2	1	1	1	1	1	6	7%
Falta de herramientas adecuadas	Compra de herramientas	2	1	1	2	1	1	7	9%
MEDICIONES									
Se desconoce el tiempo de produccion	Realizar un estudio de tiempos	1	1	1	2	3	2	8	10%
MATERIALES									
Desperdicio de consumibles	Realizar un control de inventarios	1	2	1	1	2	2	7	9%
Se desconoce cuanto material ocupar	Control de inventarios	1	1	1	2	2	1	8	10%
TOTALES							TOTAL	82	100%

Tabla No. 4



Gráfica No. 10

Se consideraran los valores más altos como las causas de máximo peso para definir las soluciones del problema.

- Desconocimiento del proceso de producción.
- Desconocimiento de las características del producto.
- Mala distribución de planta.

4.6. Distribución de planta

Al detectar por medio del diagrama de Ishikawa que una de las causas potenciales del problema con los tiempos de elaboración de velas es la distribución de planta se realizó un análisis de esta. Actualmente Shiatsu-Thai cuenta con una mala distribución de planta ya que no cuenta con un almacén de producto terminado, así como de un almacén de máquinas y herramientas. Todo producto terminado y materia prima es colocado en cajas en cualquier lugar de la planta, provocando pérdida de tiempo en la búsqueda de materiales, así como el desaprovechamiento de espacio. A continuación, se muestra la distribución actual con la que cuenta Shiatsu-Thai en la Imagen No. 11.

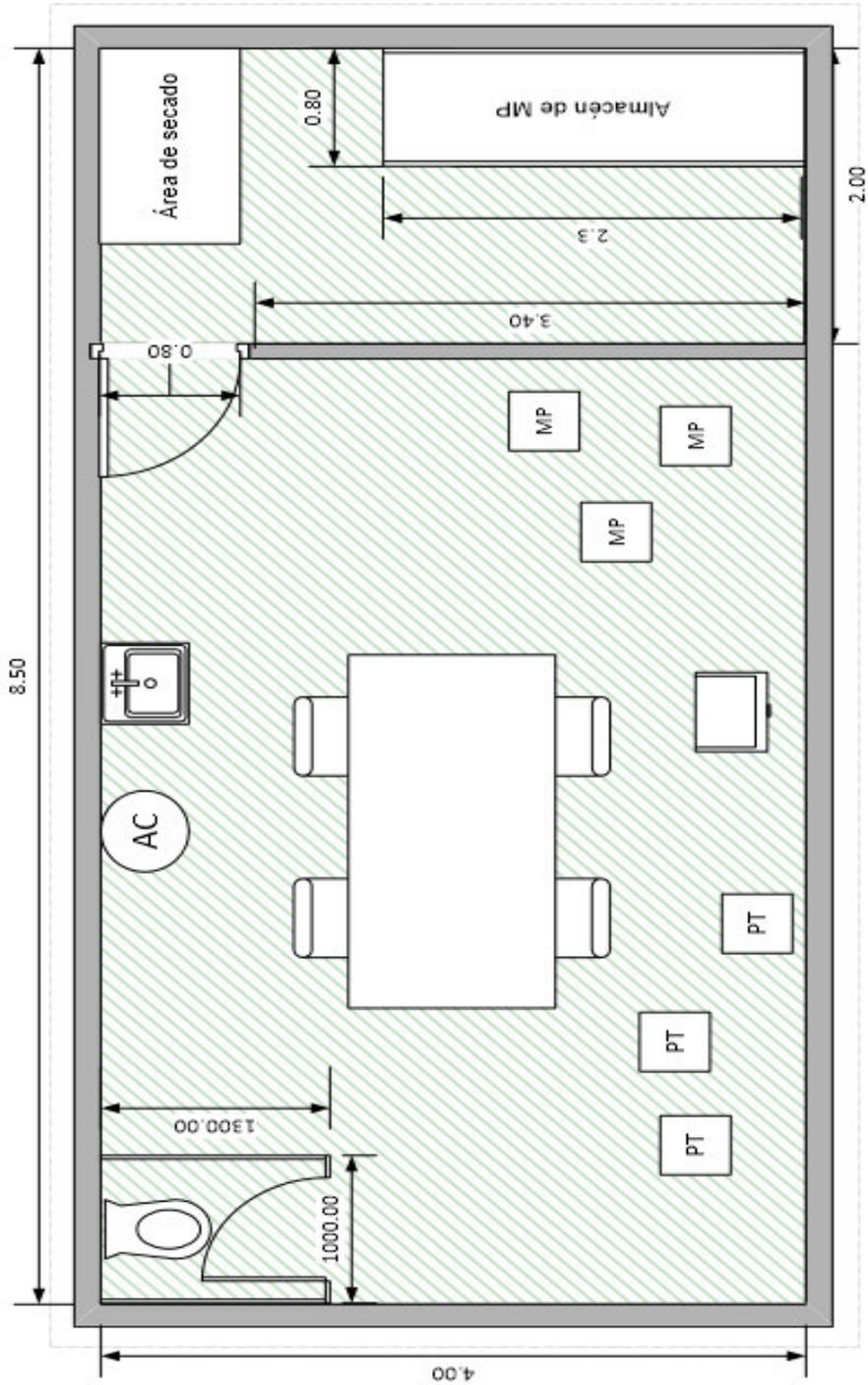


Imagen No. 11



Calentador



Caja de producto terminado



Caja de Materia Prima



Caja de herramientas

Capítulo V Desarrollo del modelo de negocios canvas

5.1. Segmentos de mercado

De acuerdo a los resultados arrojados de las encuestas aplicadas, se diagnosticó que nuestros principales clientes son mujeres de entre 20 y 45 años, sin embargo, también causa interés en algunos caballeros y jóvenes, por lo que se deduce que el producto es para todo tipo de usuarios.

Se determinó que el tipo de mercado al que se quiere dirigir, es diversificado debido a que atiende a dos o más segmentos que no están directamente relacionados y cuyas necesidades o problemáticas son totalmente diferentes. Por otra parte, se considera también el mercado multilateral, ya que el tipo de venta puede ser proveedor-distribuidor-consumidor final o proveedor-consumidor final.

La ventaja de realizar dicha segmentación radica en poder ser más competitivos dentro del ramo de la aromaterapia aprovechando sus fortalezas, teniendo una visión clara sobre el tipo de cliente al que se quiere llegar.

5.2. Propuestas de valor

De acuerdo al análisis FODA desarrollado, se determinó como fortalezas y oportunidades las siguientes propuestas de valor:

- Novedad: mezcla de esencias, las cuales son poco comunes, más concentradas haciendo que el aroma perdure durante más tiempo.
- Personalización: se realiza la personalización del producto a partir de la petición del cliente con características específicas.
- Precio: por menor costo el consumidor adquiere mayor cantidad, calidad y durabilidad del producto en comparación con otras marcas.
- Reducción de costos: aplica en la venta al mayoreo y como distribuidor; adicional a esto se hace la reutilización de frascos previamente adquiridos por el consumidor con nuestros productos.

Adicional a estas propuestas de valor se identificó que los productos son 100% naturales. Concluyendo así que el conjunto de las propuestas antes mencionadas proporcionará una ventaja

competitiva dentro del mercado en el que se busca participar ayudando el crecimiento de la organización.

5.3. Canales

Para poder dar a conocer los productos que ofrece la empresa, se propone hacer uso de los medios de comunicación que hoy en día se utilizan con mayor frecuencia, se ofrecerá un catálogo virtual con el objetivo de dar a conocer los productos y beneficios que esta plataforma ofrece, la página web les permitirá comprar productos en línea. En la siguiente imagen No. 12 se ejemplifica la pantalla principal de la página web para acceder al catálogo de productos o tienda en línea.

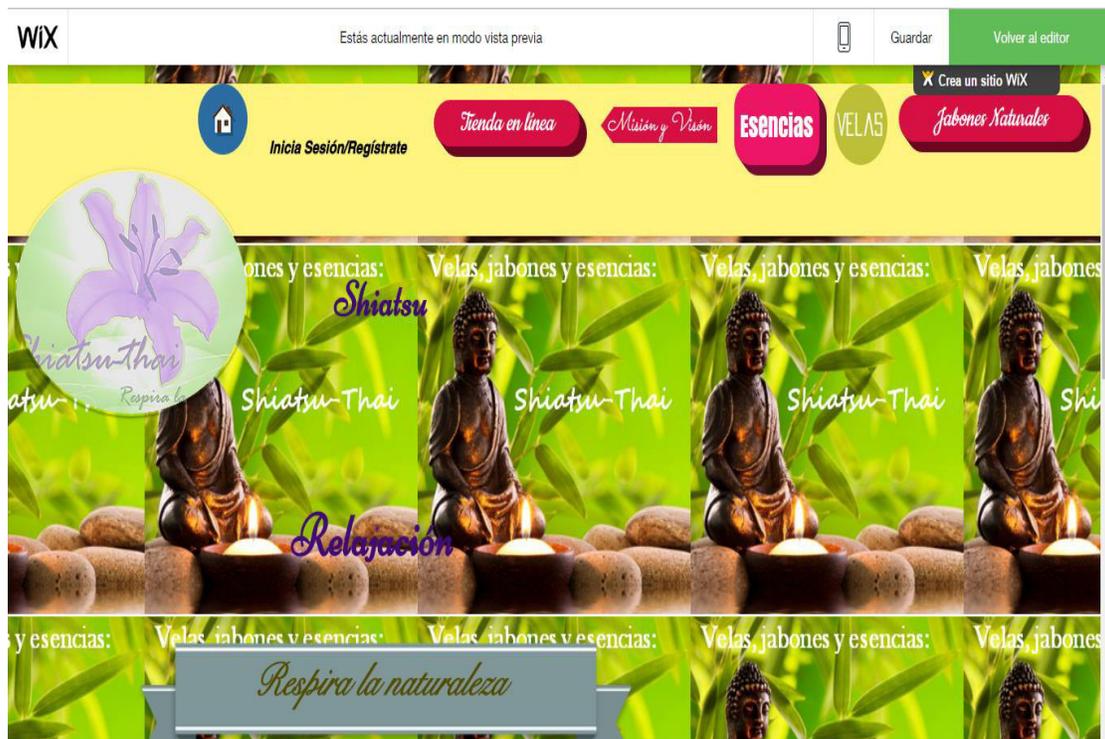


Imagen No. 12

Una vez accedando a la página principal, se selecciona el ícono de Tienda en Línea para desplegar toda la gama de productos que la empresa ofrece, como se muestra en la imagen No. 10.

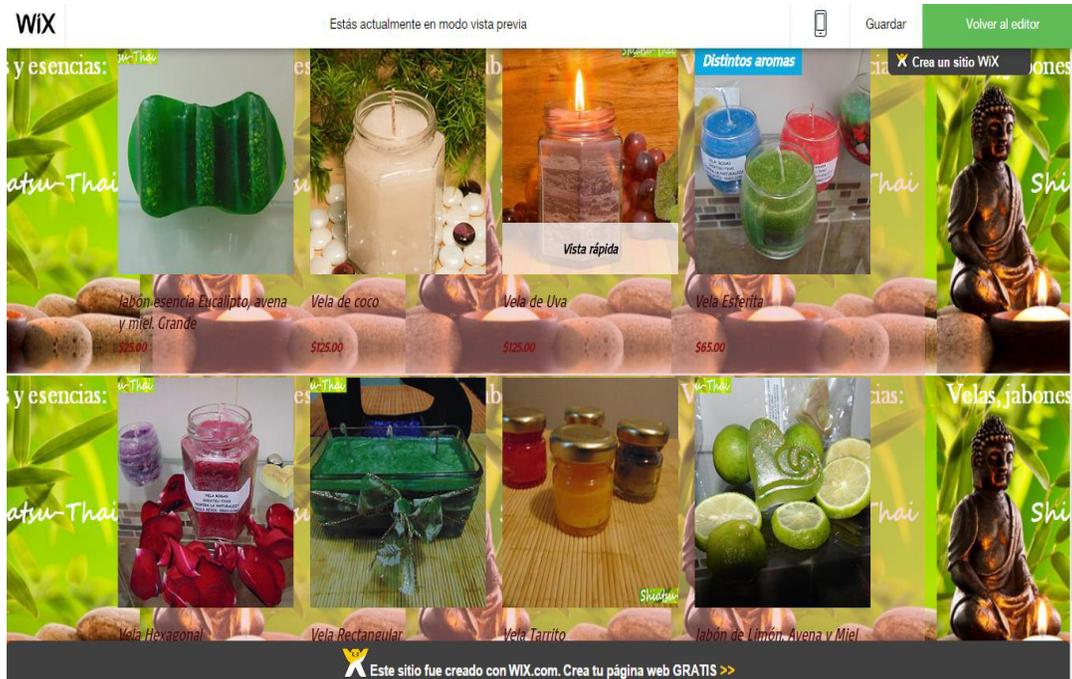


Imagen No. 13

De acuerdo a las interpretaciones de las encuestas y de la entrevista, los canales son un punto primordial entre el cliente y la empresa, en este módulo, nos encargaremos de promover la comunicación de empresa-cliente usando canales propios de manera directa; mediante las ventas en internet con una página web creada en WIX, esta plataforma propone a la empresa, brindar como solución tecnológica al problema que genera el tiempo para elaborar los pedidos de sus clientes, con ello se pretende tener mayor participación en el mercado y ser más competitiva, ya que cuenta con la opción drag&drop, que nos permite modificar cuantas veces sea necesario los productos que la empresa necesite. Para poder realizar las compras de una manera más rápida y eficiente se creó un carrito de compras (como se muestra en la imagen No. 14), que al momento de realizar la misma tendrán que generar un usuario y contraseña proporcionando así confianza para el cliente y la empresa creando una interfaz entre ambos (como se muestra en la imagen No.15). Por medio de esta forma de compra se busca la satisfacción que la empresa busca hacia el cliente.



Imagen No.14

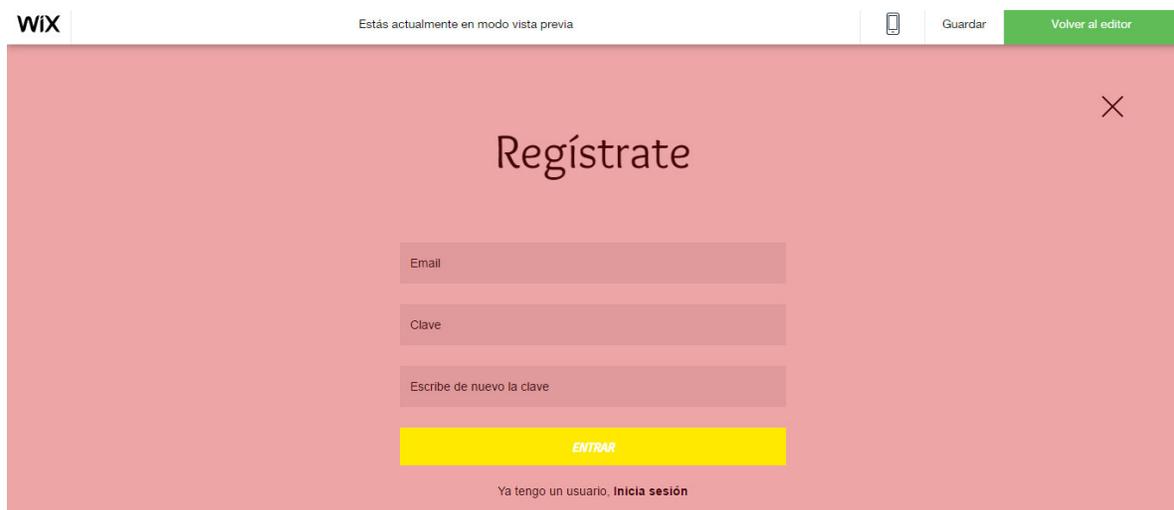


Imagen No. 15

En la siguiente imagen No. 16 se representa la compra hecha por medio del carrito de compras, con sólo seleccionar el artículo deseado por el cliente.

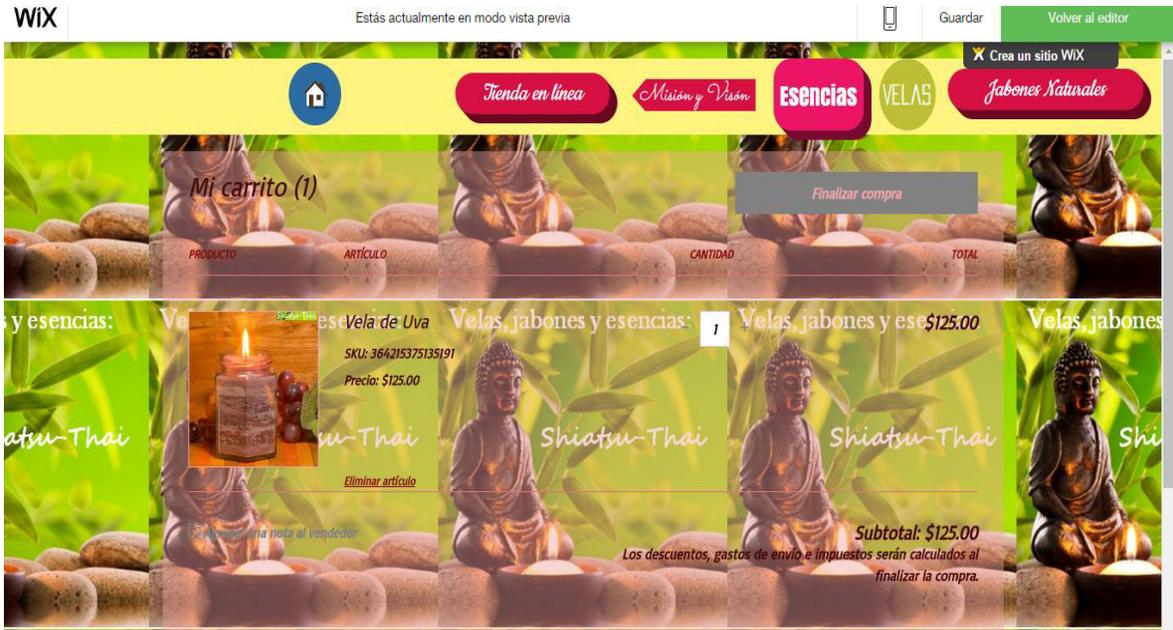


Imagen No. 16

En la fase de canal de evaluación dentro de este modelo se propone crear un buzón de quejas y sugerencias dentro de la página e incluso una encuesta de satisfacción (como se muestra en la siguiente imagen No. 17), que ayudará por medio de los resultados arrojados un análisis mensual en la cual se pueda identificar la posible mejora continua del servicio al cliente.

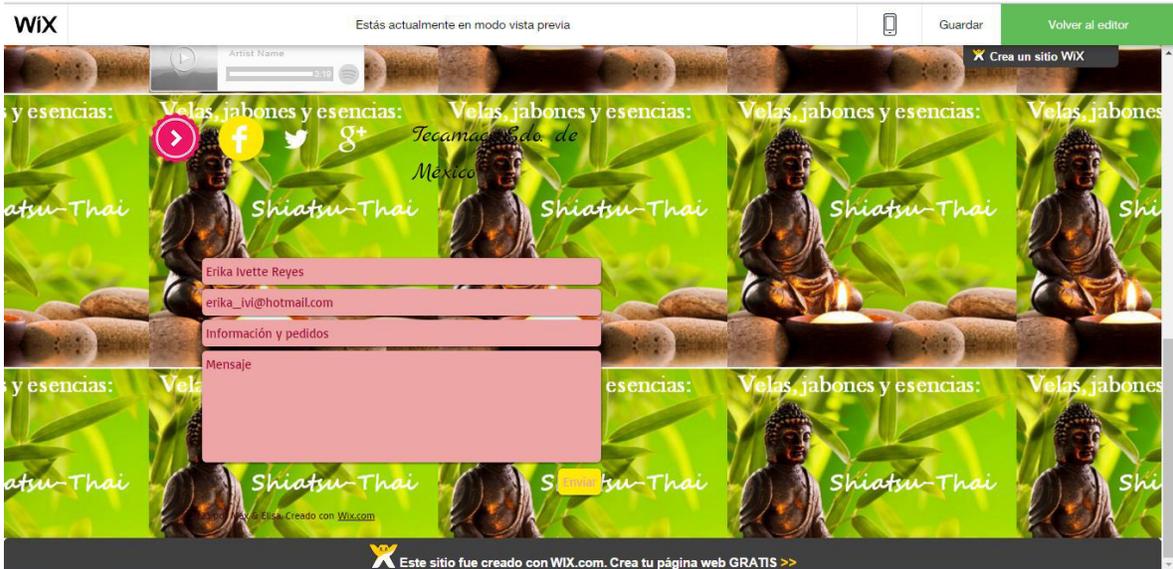


Imagen No. 17

tiempo, dando como resultado elevar las ganancias para la empresa, buscando cubrir las necesidades o peticiones específicas del cliente; se propone establecer la relación con los clientes mediante ventas por internet como se propuso en el módulo anterior sin dejar de lado esa asistencia personalizada.

5.5. Fuentes de ingresos

La fuente de ingresos se deriva por transacciones de pagos puntuales de clientes, de las diferentes fuentes de ingresos que existen, la empresa lleva acabo la venta de los siguientes activos:

- Vela Tarrito (chica).
- Vela Esfera (mediana).
- Vela Hexagonal (grande).

Existen dos maneras de determinar el precio que se le da a los productos en venta, puede ser variable o fijo, en este caso el mecanismo de fijación de precios será fijo debido a que los precios de los productos vendidos por la empresa, se rigen de acuerdo a una lista de precios los cuales son constantes.

El precio del producto se basará de acuerdo al costo de elaboración, una vez obtenidos los resultados arrojados en la estructura de costos de la empresa, se observó que la ganancia neta mensual es de 53.05%.

Esta estructura que se realizó ayudará a visualizar si los precios que se están ofreciendo son los adecuados, ya que en las encuestas se detectó que los clientes están dispuestos a pagar a en un rango menor de \$100 pesos por el producto, teniendo en cuenta que la utilidad es más del 50%, la empresa puede analizar ofrecer precios más bajos para así atraer más clientes considerando el precio anterior.

5.6. Recursos Claves

De acuerdo a la observación y a la entrevista aplicada se concluye que los recursos clave con los que cuenta la empresa son:

- Físicos: Instalaciones.
- Intelectuales: Cartera de clientes.

- Humanos: Al ser una PyME la Directora General realiza todas las actividades de mano de obra que se aporta para las actividades que se realiza en las diversas áreas.
- Económicas: Inversión inicial.

A través de estas observaciones se propone lo siguiente para cada uno de los recursos:

Físicos: Se detectó por medio del diagrama de Ishikawa que uno de los problemas que tiene Shiatsu-Thai, es su distribución de planta por lo que se propone una redistribución orientada al proceso debido a que la producción tiene un sistema de operaciones intermitentes, es decir cuenta con producciones de bajo volumen, se realizan con frecuencia cambios en la planeación, gran mezcla de consumibles, así como productos específicos por cliente. Por lo que se propone la delimitación de áreas de secado, pesado, máquinas y herramientas, materia prima y producto terminado ubicando cada área según la secuencia de las operaciones establecidas permitiendo un correcto desplazamiento de materia prima y producto terminado usando eficientemente el equipo, el tiempo y aptitudes del operador (Como se muestra en la imagen No.19)

En base a la distribución que se tiene actualmente se muestra un cursograma analítico (Diagrama 1) el cual permite observar de manera clara el orden de las operaciones, transportes, inspecciones, demoras y almacenajes que realiza el trabajador para la fabricación de un lote de 90 velas hexagonales proporcionando el tiempo y distancia requerida para este proceso como se muestra en el diagrama 1. Posteriormente se realizó un cursograma analítico (Diagrama 2) en base a la redistribución propuesta haciendo un comparativo, se puede concluir que se logra una economía de tiempo de aproximadamente 1 hr. así como una distancia recorrida de 60 mts. del operario logrando así el uso eficiente de equipo, tiempo y aptitudes del operador.

Se puede concluir que este recurso clave implica no sólo una distribución de planta que fue donde se detectó el problema y se realizó una propuesta, sino también las máquinas, vehículos, herramientas, etc., forman una parte primordial ya que va a permitir tener una base sólida para el crecimiento y la estructura de la empresa que intenta diferenciarse y ser más competitiva para poder incursionar en el giro de la aromaterapia.

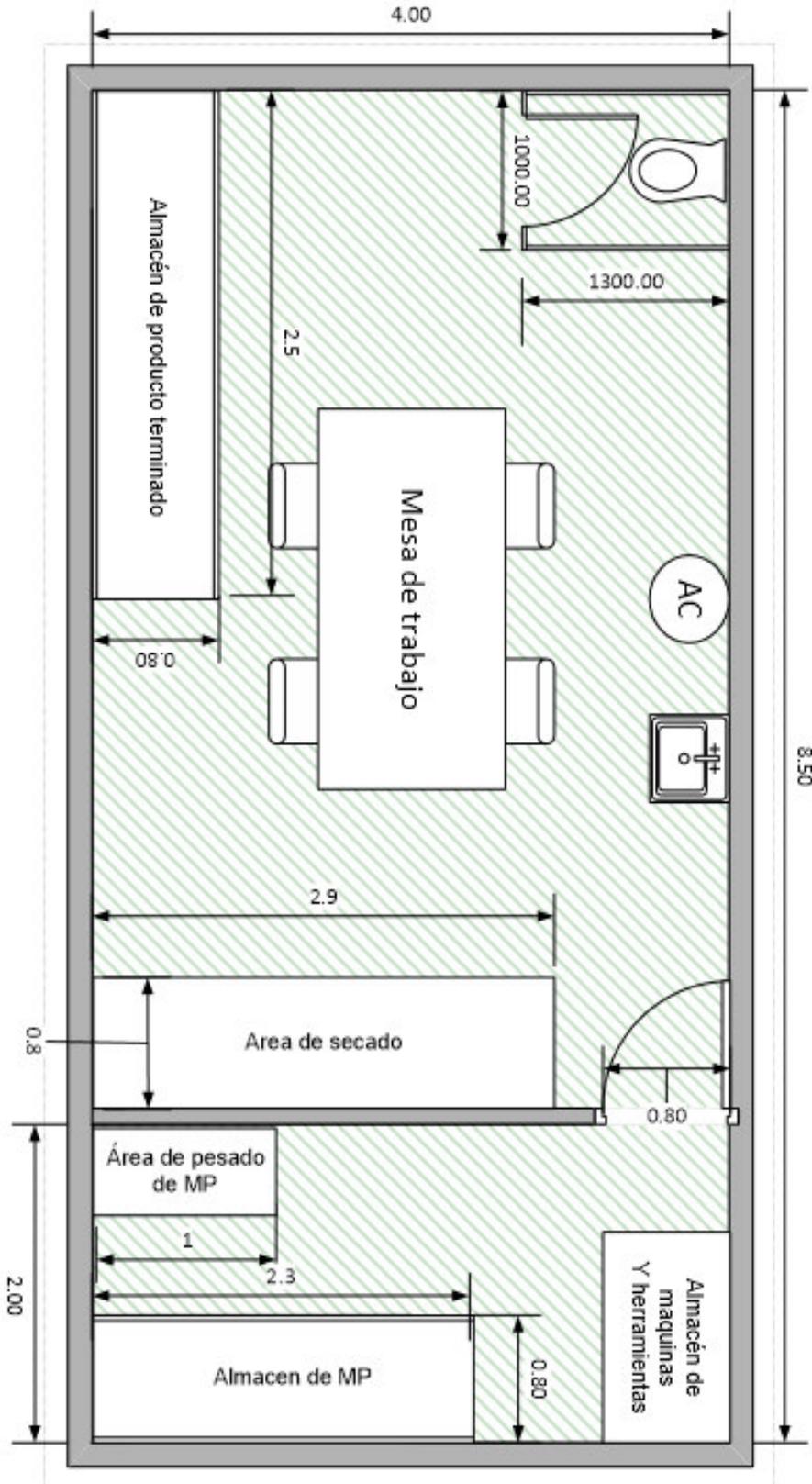


Imagen No. 19

CURSOGRAMA ANALÍTICO				Operario / Material / Equipo					
Diagrama no. 1		Hoja: 1 de 1		Resumen					
Producto: Vela				Actividad	Actual	Propuesto	Economía		
Actividad: Lote de velas Tarrito				Operación ○	10				
Método: actual / propuesto				Inspección □	2				
Lugar:				Espera ▢	2				
Operario (s):				Transporte ⇨	11				
Fecha:				Almacenamiento ▽	2				
Compuesto por:				Distancia (mts.)	88				
Aprobado por:				Fecha:	4.3				
Operario (s):				Costo					
Fecha:				Mano de obra					
Aprobado por:				Material					
				TOTAL					
DESCRIPCIÓN	Cantidad (Kg)	Distancia (mts)	Tiempo (min)	Actividad					OBSERVACIONES
				○	□	▢	⇨	▽	
Recepción de cera	30		2	●					
Traslado de cera a almacén de MP	30	9.7	4					●	
Almacenamiento de cera	15		3.6					●	
Selección de MP a utilizar	15		6.1	●					
Traslado a mesa de trabajo	15	8.2	4.8					●	
Pesado de cera			1.8	●					
Traslado de cera a calentador	15	6.5	1					●	
Traslado a almacén de MP		6.2	1					●	
Buscar cajas pabilos, esencias y frascos		8.2	9.2	●					
Traslado de MP a mesa de trabajo		7.3	4.6					●	
Buscar cajas pabilos, esencias y frascos		8.2	9.2	●					
Traslado de MP a mesa de trabajo		7.3	4.6					●	
Buscar caja herramientas		5.3	7	●					
Traslado de herramientas a mesa	6.2	5.2	3					●	
Preparación de pabilos, esencias y frascos			46.1	●					
Inspección de cera liquida en calentador		1	1.2					●	
Esperar a obtener total de cera liquida si es necesario			5					●	
Traslado de cera liquida a mesa	15	1	0.5					●	
Preparación de velas			46.7	●					
Trasladar velas a área de secado	45.4	4.2	4.7					●	
Buscar cajas y etiqueta en cajas de MP		4.6	8	●					
Traslado de caja y etiqueta a mesa	6	7.4	4					●	
Preparación de caja y etiquetado			46.7	●					
Inspección de velas en área de secado		4.2	5					●	
Esperar a secado de velas si es necesario			5					●	
Traslado de velas a mesa		4.2	4.2					●	
Empaquetado y etiquetado de velas			25	●					
Traslado de cajas de producto terminado en piso	51.2	4.8	5.6					●	
Almacenamiento			2					●	
TOTAL	243.8	88	257.8	10	2	2	11	2	

Diagrama No. 1

CURSOGRAMA ANALÍTICO				Operario / Material / Equipo				
Diagrama no.		Hoja: 1 de 1		Resumen				
Producto: Vela				Actividad	Actual	Propuesto	Economía	
Actividad: Lote de velas hexagonal				Operación ○	10	5	0	
Método: actual / <u>propuesto</u>				Inspección □	2	3	0	
Lugar:				Espera ◻	2	2	0	
Operario (s):				Transporte ⇨	11	12	3	
Fecha:				Almacenamiento ▽	2	2	0	
Compuesto por:				Distancia (mts.)	88	26.9	61.1	
Aprobado por:				Tiempo (hrs.-hom.)	4.4	3.3	1.1	
Fecha:				Costo				
DESCRIPCION				TOTAL			OBSERVACIONES	
Cantidad (Kg)	Distancia (mts)	Tiempo (min)	○	□	◻	⇨		▽
Recepción de cera	30		2	●				
Traslado de cera a almacén de MP	30	9.7	1.2					
Almacenamiento de cera	30		3.6					
Selección de MP a utilizar	15		4.1	●				
Pesado de cera		0.6	2.2	●				
Traslado de máquinas y herramientas a utilizar	45.4	1.8	0.8					
Selección de máquinas y herramientas a utilizar			2.2	●				
Traslado a mesa de trabajo	51.2	3.6	1.1					
Traslado de cera a calentador para proceso de fusión	15	1.2	0.5	●				
Traslado a mesa		1.2	0.5					
Preparación de esencias, pabilos y frascos			44.2	●				
Inspección de proceso de fusión de cera		1.2	1.2					
Esperar si es necesario que termine el proceso de fusión			5					
Preparación de velas			32.7	●				
Traslado de velas a área de secado para solidificación	42.2	1.8	4.8					
Traslado a mesa de trabajo		1.8	0.8					
Preparación de cajas y etiquetado			46.7	●				
Inspección del proceso de solidificación de velas en área de secado			1.3					
Esperar si es necesario que termine el proceso de solidificación			5					
Traslado de velas a mesa de trabajo	45.4	1.8	4.7					
Empaquetado y etiquetado de velas			23	●				
Traslado a almacén de producto terminado	51.2	2.2	2.4					
Almacenamiento	51.2		6.2					
TOTAL	406.6	26.9	196.2	10	2	2	8	2

Diagrama No. 2

Intelectuales: En este recurso se sugiere a la empresa, implementar un control de materia prima y productos terminados, mediante una base de datos haciendo la información de fácil comprensión para la Gerente General. Se propone una base de datos de clientes y producto terminado como se muestra en las siguientes imágenes No. 20,21 y 22.

DATOS DEL CLIENTE							
							
NO.	CLIENTES	E-MAIL	DOMICILIO	CÓDIGO POSTAL	TELÉFONO	ÚLTIMO CONSUMO	FORMA DE PAGO
1	Guadalupe Ernestina Contreras García	judimsan.conta@gmail.com	Sta. Cda. De Bosque de los Arces mz. 87 lote 74- Tecamac Edo. Mex	55764	5537043421	hexagonal y tarrito	Efectivo
2	Guadalupe Alvarado Zepeda	guadalupealvaradozepeda@hotmail.com	chabacano 44 Olivol TlalnepanTla Edo. Mex.	54110	5519535928		Efectivo
3	Adriana Zea Ramirez	zearamirezadriana@hotmail.com	prol. Vallejo 100 mt. s/n Edif. B6-1 depto. 103 col.hab. Tabla honda tenayo	54140	5561338574		Efectivo
4	Marlene Mera Reyes		calle mal paso mz-6 lt-21 col. Jardines de San Gabriel Ecatepec de Morelos	55220	5585809294		Efectivo
5	Andrea Contreras García		Sta. Cda. De Bosque de los Arces mz. 87 lote 74-	55764	5516800199		Efectivo
6	Betzabe Rodríguez Schettino	betzabe_r@hotmail.com	Olivar # 12 local H Esq. Querétaro col. Progreso-Tizapán Del. Alvaro Obregón	1080	5534005384		Efectivo
7	Fabiola Rodríguez Ramirez	fabl.ro8028.fr@gmail.com	Emiliano Zapata número 72 Co. Benito Juárez Xalapa, Ver.	91070	2281793736		Efectivo
8	Brenda Alicia Pérez Rodríguez	brendalopezip@gmail.com	Paseo del FFCC. Entrada 101 edil. "D" depto. 302 col. Los Reyes Iztacala	54720	5517453971		Efectivo
9	Alejandra Sánchez Velázquez	alepanther071375@hotmail.com	Av. La obrera s/n barrio la campana col. Saldarriaga, el marques, Qro. Qro.	76240	4422673782		Efectivo

Imagen No. 20

PRODUCTOS AROMATERAPIA									
									
No.	PRODUCTO	PRECIO UNITARIO	PRECIO MAYOREO (+3)	PRODUCTOS EN EXISTENCIA	FALTANTES	PEDIDOS	CLIENTE	PIEZAS	FECH
1	HEXAGONAL	\$125.00	\$90	280	0	7-UVA,5 -MANGO,3-COCO	Lupita contreras	15	
2	HEXAGONAL AMOR	\$150.00	\$110	50	0	AMOR	Brenda Pérez	1 caja	
3	HEXAGONAL CUARZOS	\$150.00	\$110	40	0				
4	ESFERITA	\$65.00	\$46	60	0				
5	TARRITO	\$35.00	\$25	30	0				
6	CUADRADA MINI	\$130.00	\$91	25	0				
7	RECTANGULAR	\$200.00	\$140	10	0				
8	BRISA CHICA 20 ML.	\$50.00	\$35	40	0				
9	BRISA GRANDE 60 ML.	\$100.00	\$70	50	0				
10	ESENCIA PURA 25 ML.	\$200.00	\$140	100	0				
11	EXFOLIANTE ROSAS	\$60.00	\$42	20	0				
12	EXFOLIANTE ENEBRO	\$50.00	\$35	20	0				
13	EXFOLIANTE CHOCOLATE	\$50.00	\$35	10	0				
14	GEL REDUCTIVO 150 ml.	\$150.00	\$110	15	0				
15	GEL ESENCIA ARNICA	\$40.00	\$28	5	0				
16	REFIRMANTE BUSTO Y POMPI	\$150.00	\$110	10	0				
17	CREMA BABA DE CARACOL ROSTRO	\$50.00	\$35	25	0				
18	CREMA BABA DE CARACOL CORPORAL	\$80.00	\$56	20	0				
19	CREMA MANOS DE SEDA	\$30.00	\$21	15	0				
20	CREMA COLAGENO	\$60.00	\$42	20	0				

Imagen No. 21

		FICHA TÉCNICA			
CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO					
	MODELO	ETIQUETA		PRECIO DE VENTA	
	TARRITO			\$35.00	
TIPO DE AROMA	OLOR	ESENCIA	CANTIDAD TOTAL (ml)	COMPOSICION	CANTIDAD
				PORCENTAJE	ml
CITRICOS	BERGAMOTA	BERGAMOTA	1	100	1
PORTAPABILOS	PABILO	CANTIDAD DE CERA		COLORANTE	
1	6 cm	22 gr		COLOR	ROJO
				CANTIDAD	1 gr

Tabla No. 5

		FICHA TÉCNICA			
CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO					
	MODELO	ETIQUETA		PRECIO DE VENTA	
	TARRITO			\$35.00	
TIPO DE AROMA	OLOR	ESENCIA	CANTIDAD TOTAL (ml)	COMPOSICION	CANTIDAD
				PORCENTAJE	ml
CITRICOS	BERGAMOTA	BERGAMOTA	1	100	1
PORTAPABILOS	PABILO	CANTIDAD DE CERA		COLORANTE	
1	6 cm	22 gr		COLOR	ROJO
				CANTIDAD	1 gr

Tabla No. 6

		FICHA TÉCNICA			
CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO					
	MODELO	ETIQUETA PRECIO DE VENTA		TIPO DE FRASCO	
	TARRITO	\$35.00		TARRITO	
TIPO DE AROMA	OLOR	ESENCIA	CANTIDAD TOTAL (ml)	COMPOSICION	CANTIDAD
				PORCENTAJE	ml
CITRICOS	BERGAMOTA	BERGAMOTA	1	100	1
PORTAPABILOS	PABILO	CANTIDAD DE CERA		COLORANTE	
1	6 cm	22 gr		COLOR	ROJO
				CANTIDAD	1 gr

Tabla No. 7

En base al cursograma analítico se puede observar de manera general el proceso de elaboración de la vela “hexagonal”, este proceso se aplica para cada vela mostrada en el catálogo, se modificará únicamente la cantidad de materia prima a utilizar. A continuación se presenta la descripción de cada actividad englobándolas en el diagrama de flujo (Diagrama 3).

1. Se hace la recepción de la cera.
2. Se traslada la cera al almacén de materia prima.
3. Se toma del almacén de materia prima los frascos, esencias, pabilos, porta pabilos, cera, cajas y etiquetas a utilizar.
4. Se pesa la cera necesaria dependiendo la cantidad y tipo de vela a realizar.
5. Se traslada al almacén de máquinas y herramientas tomando sólo lo necesario a utilizar.
6. Se acomoda en la mesa de trabajo la MP.
7. Se lleva la cera al calentador para el proceso de fusión que dura aproximadamente 40 minutos.
8. Durante el proceso de fusión se preparan las esencias, pabilos y frascos.
9. Se inspecciona la cera verificando que el proceso de fusión haya terminado.
 - 9.1. Si aún no termina este proceso se deja la cera por otros 5 minutos.
10. Durante el proceso de fusión se realiza la preparación de los pabilos, esencias y frascos a utilizar.
11. Una vez que se tiene la cera líquida se procede a la elaboración de las velas.
12. Terminado la elaboración de la vela se procede al área de secado para la solidificación de esta.
13. Durante el proceso de solidificación se prepara la caja para el empaquetado del producto terminado, así como su etiquetado.

14. Se realiza la inspección de la vela verificando que la solidificación haya terminado para su empaquetado.
 - 14.1. Si la solidificación de la vela no es la adecuada se deja en el área de secado 5 minutos más.
15. Se realiza el empaquetado y etiquetado de las velas.
16. Se realiza el almacenamiento del producto terminado.

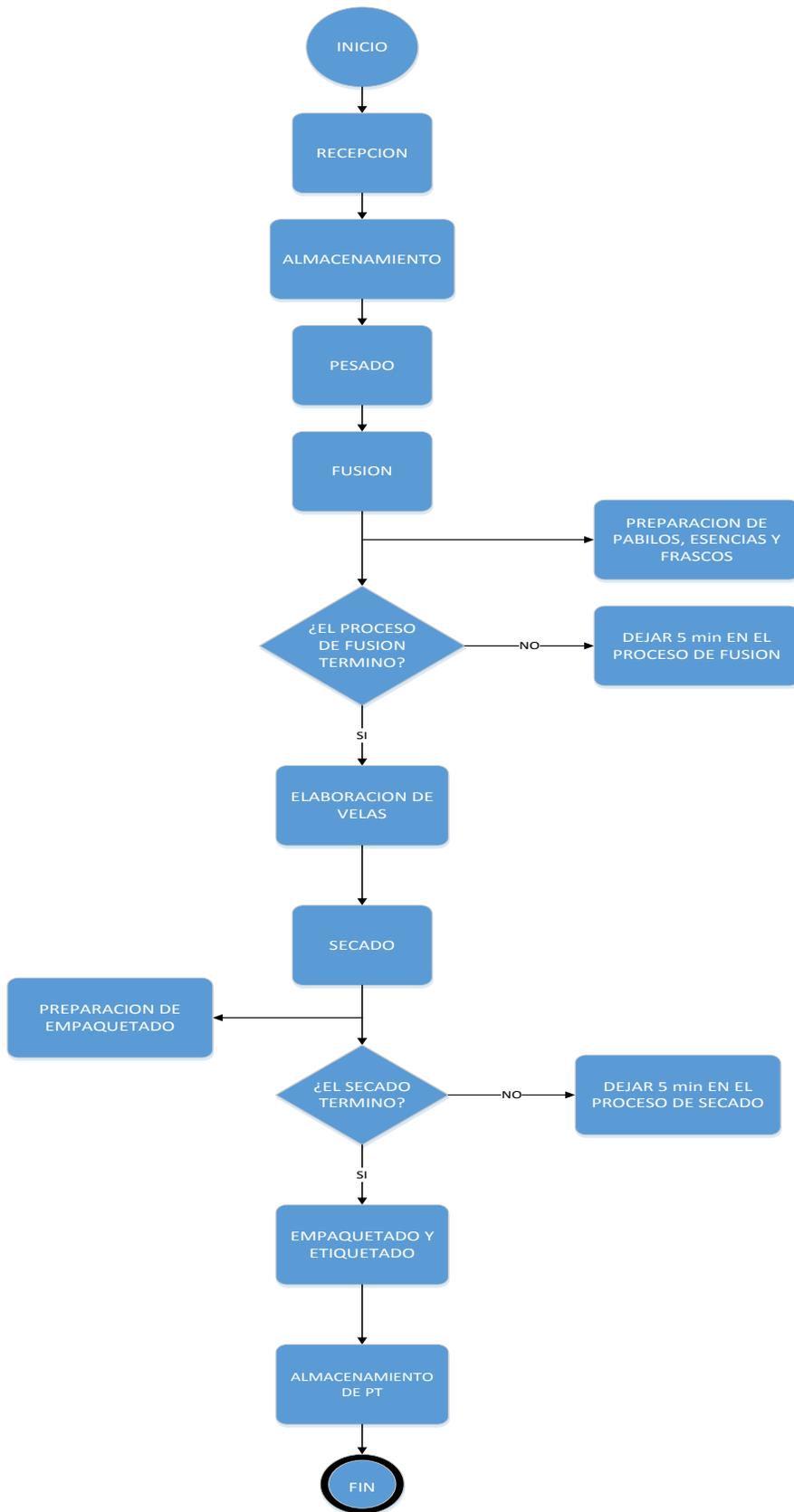


Diagrama No. 3

Una vez establecido e identificado el proceso de elaboración de las velas es necesario reconocer cuáles son las entradas y salidas, es decir identificar a nuestros clientes inmediatos, la materia prima, así como los proveedores de estos, la secuencia de tareas a realizar por lo que se hizo un mapeo de procesos como se muestra en la imagen 23.

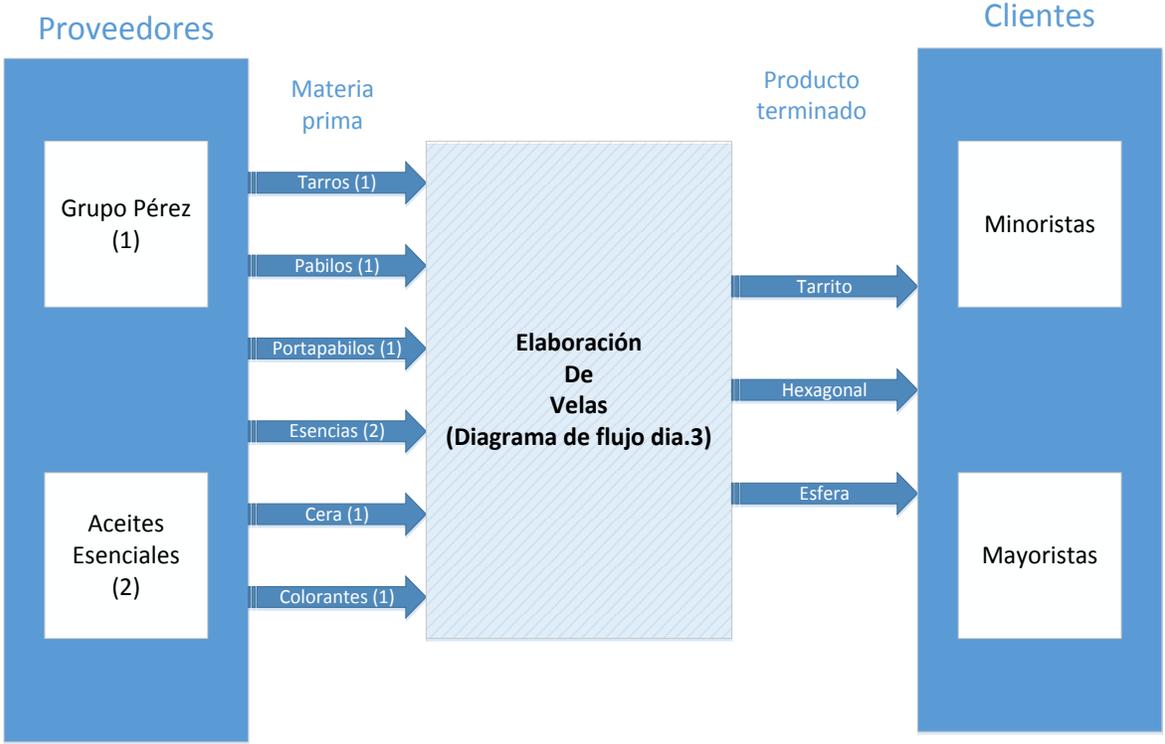


Imagen No. 23

En conclusión el poder identificar los problemas y proporcionar una propuesta para tener una mejora en esta actividad clave del modelo canvas es de vital importancia, ya que constituye un eslabón clave que permitirá responder de manera eficiente las necesidades y expectativas de los clientes.

Shiatsu-Thai al ser una empresa manufacturera, producción puede ser una fuente generadora de ventajas competitivas en el mercado.

Plataforma y Red

Como se mencionó en el módulo de Canales, la plataforma de la empresa se conforma de las redes sociales y la página web, con dichas aplicaciones se busca la cercanía con el cliente y llegar

al objetivo de poder expandirse dentro del mercado. (Como se muestran en la siguiente imagen No. 24)



Imagen No. 24

5.8. Asociaciones clave

Las asociaciones estratégicas son importantes en la empresa ya que se crearán alianzas que ayudarán a optimizar los beneficios que se obtengan de éstas.

La empresa tiene una relación óptima con sus proveedores, ya que le ayuda reduciendo los costos de la materia prima que se necesita para la elaboración de los productos.

Conseguir costos bajos de la materia prima que se maneja en la empresa Shiatsu-Thai es difícil, la materia prima que tiene un costo elevado es la esencia pero gracias a la relación de años con este proveedor se maneja una reducción de costos por compra de mayoreo y ellos como proveedores buscan la fidelidad de sus clientes, por lo tanto la alianza estratégica que se tiene es porque hay un beneficio por ambas partes.

Se concluye que la empresa cuenta con una relación cliente-proveedor óptima por lo cual se sugiere respetar esa asociación.

5.9. Estructura de Costos

La estructura de costos del modelo de negocio Canvas dentro de la empresa Shiatsu-Thai se rige según los costos que la empresa tiene. Esta estructura contiene dos tipos de costos:

- Costos Fijos

- Costos Variables

A continuación, en la tabla se mencionarán con detalle los tipos de costos que tiene la empresa y el volumen de ventas que se tiene que lograr para poder definir el objetivo mensual.

Costos

Materia Prima / Tamaño de velas	Vela Chica	Vela Mediana	Vela Grande
Pabilo	6 cm = \$1.50	8 cm = \$2	10 cm = \$2.50
Cera	22 gr = \$0.836	86.3 gr = \$3.2794	217 gr = \$8.246
Colorante	1 gr = \$1	2 gr = \$2.00	3 gr = \$3
Porta pabilo	1 pieza = \$0.45	1 = \$0.45	1 = \$0.45
Esencia	1 gr = \$0.483	3.5 gr = \$1.69	4.5 gr = \$2.17
Frasco	1 pieza = \$2.80	1 pieza = \$8.00	1 pieza = \$8.33
Etiqueta	1 pieza = \$2.00	1 pieza = \$2.00	1 pieza = \$2.00
COSTO UNITARIO	\$9.06	\$19.41	\$26.69

Tabla No. 8

Precio minorista

COSTO	Vela Chica	Vela Mediana	Vela Grande
Costo Unitario (Precio al público)	\$35.00	\$70.00	\$125.00
Costo Unitario (Materia prima)	\$9.06	\$19.41	\$26.69
UTILIDAD (Ganancia)	\$25.93	\$50.59	\$98.31

Tabla No. 9

Precio mayorista (a partir de 12 piezas)

COSTO	Vela Chica	Vela Mediana	Vela Grande
Costo Unitario (Precio al público)	24.5	45.5	90
Costo Unitario (Materia prima)	9.06	19.41	26.69
UTILIDAD (Ganancia)	15.44	26.09	63.31

Tabla No. 10

Gastos mensuales

- Costos fijos

Luz	90
Artículos de limpieza	100
Agua	80
Teléfono	300
TOTAL	570

Tabla No.11

- Costos variables

Gasolina	1190
Total	1190

Tabla No. 12

Costos a cubrir (mensualmente)

Costos Fijos	\$570.00
+ Costos Variables	<u>\$1,190.00</u>
	= \$1,760.00

Situación actual

Costos/Velas	Vela Chica	Vela Mediana	Vela Grande
Ingresos	246 pzas = \$6,027.00	90 pzas = \$4,095.00	60 pzas = \$5,400.00
Utilidad	3798.24	2348.1	3798.6

Tabla No.13

Total de ingresos – Total de costo de M.P. = Utilidad - (Costo Fijo + Costo Variable) = Utilidad Neta

$$\$15,522.00 - \$5,527.06 = \$9,994.94 - \$1,760.00 = \$8,234.94$$

Como se mencionó anteriormente con los cálculos realizados se fijó el objetivo mensual que la empresa tiene que generar para que sus egresos no rebasen sus ingresos. En conclusión la empresa gana el 53.05% de utilidad neta sobre su costo de producción total.

Como se observa en la estructura de costos se le puede dar dos opciones a la empresa para que su utilidad quede arriba del 50% mensual, que a continuación se explican:

- La empresa se seguirá rigiendo por los mismos precios y costos, de modo que cuando haya incremento en los costos de producción del mismo modo se pueda incrementar al costo total del producto para que la utilidad siga siendo la misma.
- Puede haber una disminución de precios hacia al consumidor tratando de que baje de manera proporcional a modo de seguir teniendo como mínimo el 50% de utilidad, buscando la mayor captación del cliente y poder tener mayores ingresos en menor tiempo.

LIENZO CANVAS

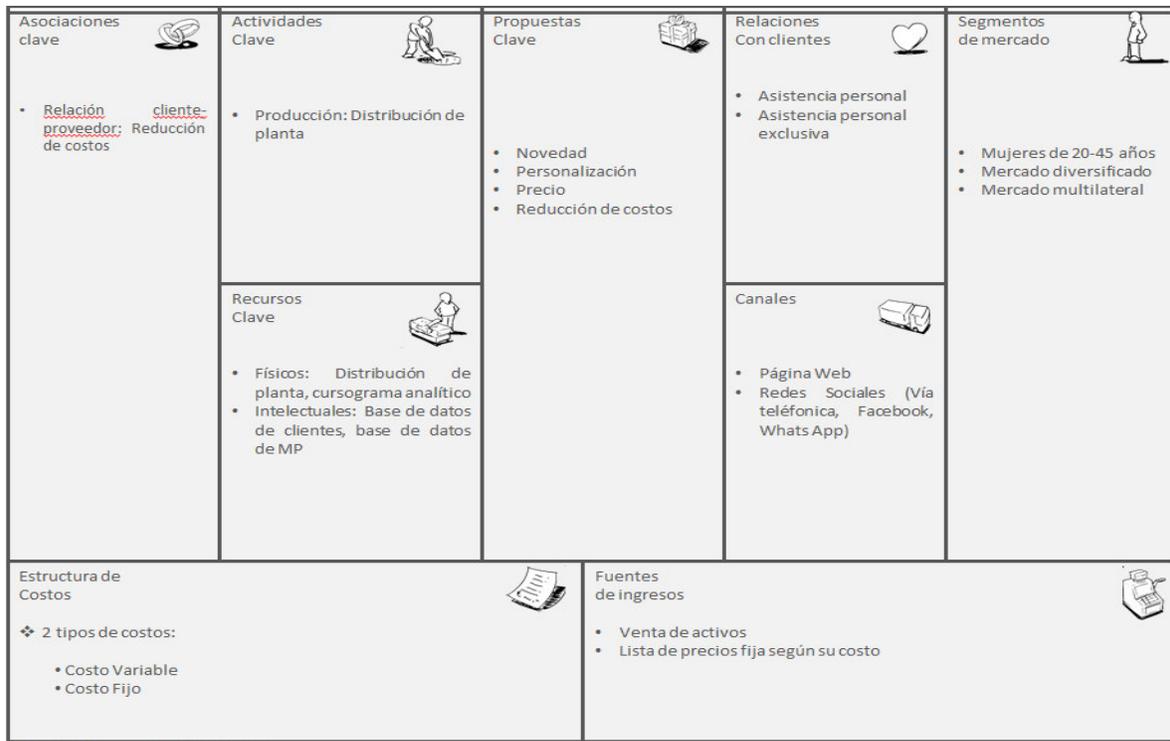


Imagen No. 24

En la imagen No. 24 se muestra la estructura de la organización, como quedaría el lienzo Canvas aplicado al desarrollo de la empresa Shiatsu-Thai, en el que se puede apreciar de manera concreta las propuestas desarrolladas en los módulos anteriores.

Con el lienzo es fácil visualizar las estrategias que se pueden desarrollar para una óptima aplicación del modelo de negocios, el cual nos ayudará a llegar de una manera más estratégica a nuestro mercado, buscando establecernos como una PyME formal y darle al cliente la seguridad en el negocio.

Lo anterior derivado principalmente de lo necesario que es para una pequeña empresa que planea establecerse formalmente, aunado a esto el Gobierno Federal proporciona diversos subsidios y apoyos económicos para personas que de igual manera que Betzabé Rodríguez Schettino quieren crecer o emprender un negocio.

Como se menciona a lo largo de la investigación un modelo de negocios sirve principalmente para identificar el segmento de mercado al que se pretende llegar, especificar qué es lo que nos hace diferentes a la competencia, es decir, la propuesta de valor o coloquialmente dicho el plus que ofrecemos a nuestros clientes eso se ejemplifica en la propuesta de valor en el caso de Shiatsu – Thai es el novedoso diseño que tiene las velas y jabones que produce, principalmente que los elementos que utiliza son 100% naturales, otro punto es la personalización de los mismos tratando de cumplir con las expectativas que los clientes solicitan, el precio está por debajo de muchas velas de la competencia esto sin contar que aún no se realizaba un análisis respecto al costo de producción, de manera personal y como sugerencia se comentó que podían ser aún más accesibles puesto que el margen de ganancia es superior al 50% del costo de producción contando así también con una reducción de costos al reutilizar los frascos adquiridos previamente con producto.

Conclusiones

Como resultado del desarrollo del modelo de negocio Canvas hacia la empresa Shiatsu-Thai se concluye que es de gran utilidad para que los microempresarios que buscan apoyo del gobierno general, tengan las herramientas necesarias para crear su negocio y emprender, también que puedan solicitar asesoría para crear su propio modelo. Adicional a esto se le dará un valor agregado para que sepan, que los va a diferenciar de la competencia dentro del mismo mercado.

Es importante un modelo para el desarrollo de la estructura de una organización, una microempresa no empieza con las herramientas suficientes para poder tener un crecimiento, es por eso que se tiene que hacer una planeación de todos los recursos que se necesitarán para un óptimo desarrollo.

Más del 80% de las empresas del país son PyMES según estadísticas de la INEGI y no tienen un crecimiento debido a la falta de un plan de negocios. Presentar este plan es fundamental ya sea para buscar inversionistas o para que el director de la empresa tenga una guía de cómo se manejará su empresa.

El realizar un modelo de negocios trae como beneficio, el poder tener en claro los objetivos y las metas que se esperan, esto ayuda a coordinar los diferentes factores de un negocio. Se eligió el modelo Canvas ya que contiene los 9 módulos los cuales complementan la estructura total de una organización, debido a que describe paso a paso al segmento que se va a dirigir, el cómo vamos a llegar a ese segmento y nos ayudará a desarrollar estrategias para poder hacerlo.

El modelo es una herramienta muy útil, ya que permite confrontar las ideas con la realidad porque la dinámica del plan fuerza a considerar todos los factores relevantes de un negocio, sin olvidarnos de uno, de igual manera lleva un cronograma de actividades que permite coordinar la realización de tareas de acuerdo a un calendario establecido. Es un instrumento de control, ya que permite detectar desviaciones del plan original y esto hace que el trabajo pueda ser flexible en la organización y ofrece realizar cambios cuando alguno de los factores del negocio experimente variaciones. De esa manera evaluaremos el proyecto y se podrá ajustar el plan en función de resultados parciales.

Es importante mencionar que establece lógica entre cada uno de los componentes de la empresa y es una herramienta que simplifica mucho los pasos para generar un modelo de negocios que sea rentable sustentado en la propuesta de valor, ya que eso le dará un plus a la empresa.

Lo que busca el Modelo de Canvas es diferenciar una organización de otras, dándole una estructura diferente, ofreciendo productos o servicios que puedan sobre salir ante otras organizaciones. Buscando el crecimiento y desarrollo de una empresa, a través del conjunto de sus 9 módulos, para una óptima expansión de mercado.

Bibliografía

- Alfie Gabriela, (2011). Aprender y crear con las TIC 6: Competencias y habilidades (Primera edición). México: Alfa omega Grupo Editor.
- Asturias, Parque Tecnológico (2011). 20 ventajas del uso de las redes sociales para las empresas. Recuperado de <http://mglobalmarketing.es/blog/20-ventajas-del-uso-de-las-redes-sociales-para-las-empresas/>
- Axeleratum México. (2011). ¿Cómo hacer un plan de trabajo? Estrategia de despliegue. Recuperado de <http://axeleratum.com/2012/icomoo-hacer-un-plan-de-trabajo-estrategia-de-despliegue/>.
- Axeleratum México. (2011). Análisis FODA: 5 pasos para desarrollar el análisis (primera parte). Recuperado de <http://axeleratum.com/2012/analisis-foda-5-pasos-para-desarrollar-el-analisis-primera-parte/>.
- Axeleratum México. (2011). Tips para hacer un plan de trabajo. Recuperado de <http://axeleratum.com/2012/tips-plan-trabajo/>.
- Blogspot.mx (2013) ¿Mi empresa o negocio, debe tener redes sociales? Recuperado de <http://gzehavic.blogspot.mx/2013/01/mi-empresa-o-negocio-debe-tener-redes.html>
- Centro de Estudios Financieros. (2017). Análisis DAFO/FODA/SWOT. Recuperado de <http://www.marketing-xxi.com/analisis-dafo-18.htm>.
- CreceNegocios, (2016). Las ventajas de las pymes. Recuperado de <http://www.crecenegocios.com/las-ventajas-de-las-pymes/>.
- Definición.de (2016), definición de página web. Recuperado de <http://definicion.de/pagina-web/>.
- Fondo Pyme, (2011). Fondo Pyme. Recuperado de http://www.fondopyme.gob.mx/2012/pdfs/RO_FPYME_2012_DOE_23122011.pdf.
- Janania Camilo Abraham, (2010). Manual de tiempos y movimientos: Ingeniería de métodos. México: LIMUSA, S.A. de C.V.
- Kanawaty. G. (2010). Introducción al estudio de trabajo (Cuarta Edición). Ginebra: Oficina Internacional del trabajo.
- Kjell B. Zandin, R. (2010). Maynard Manual del Ingeniero Industrial (Quinta Edición). México: McGraw-Hill.
- Librointeractivo (2014), Libros Interactivos: Los widgets. Recuperado de <http://www.librointeractivo.com/libros-interactivos-los-widgets/>
- Malhotra Naresh K, (2010). Investigación de mercados (Quinta edición). México: Pearson educación.

- Maya Esther, (2014). Métodos y Técnicas de Investigación (Primera edición). México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Mglobal, (2015). 20 ventajas del uso de las redes sociales para las empresas. Recuperado de <http://mglobalmarketing.es/blog/20-ventajas-del-uso-de-las-redes-sociales-para-las-empresas/>.
- Normas APA (2016), Marco Teórico ¿Qué es y cómo elaborarlo?. Recuperado de <http://cursos.tecmilenio.edu.mx/cursos/cfe/fe06046/anexos/explica4.pdf>.
- Pigneur Yves Alexander Osterwalder, (2010). Generación de Modelo de Negocios. España: Centro Libros PAPP, S.L.U.
- Plantilla Fantastico, (2010). Aromaterapia. Recuperado de <http://aromaterapiasd.blogspot.mx/2010/11/antecedentes.html>.
- Salazar López, Bryan (2016). Diseño y distribución de planta. Recuperado de <https://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/dise%C3%B1o-y-distribuci%C3%B3n-en-planta/>.
- Salazar López, Bryan (2016). Estudio del trabajo. Recuperado de <https://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/estudio-del-trabajo/>.
- Salazar López, Bryan (2016). Ingeniería de Métodos. Recuperado de <https://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/ingenier%C3%ADa-de-metodos/>.
- Silberschatz Abraham. (2014). Fundamentos de bases de datos (cuarta edición). Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España.
- Tecmilenio (2016), Mapeo de procesos. Recuperado de <http://cursos.tecmilenio.edu.mx/cursos/cfe/fe06046/anexos/explica4.pdf>.
- Wix.com, Inc, (2016). Información general sobre Wix. Recuperado de <https://support.wix.com/es/article/informaci%C3%B3n-general-sobre-wix>.
- Wyatt, Allen L. (2010) La magia de internet. México: Mc. Graw-Hill