

FLEXIBILIZACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO DE LAS PYME EN EL MARCO DE SUS COMPONENTES FINANCIEROS

Área de investigación: Administración de la micro, pequeña y mediana empresa

Víctor Manuel Molina Morejón

Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Autónoma de Coahuila
México
vmolinaa2005@yahoo.com.mx

Sandra López Chavarría

Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Autónoma de Coahuila
México
sandylópez5@hotmail.com

Verónica Casio Agüero

Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Autónoma de Coahuila
México
vecasio@hotmail.com

XX
CONGRESO
INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA
ADMINISTRACIÓN
E
INFORMÁTICA





FLEXIBILIZACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO DE LAS PYME EN EL MARCO DE SUS COMPONENTES FINANCIEROS

Resumen

El diseño del Modelo de Negocio MN que más se está impulsando en nuestro país y que más auge tiene en la literatura actual adolece de ser general y aunque contribuye a orientar al empresario acerca de los elementos clave de su MN, no detalla aspectos diferenciadores dentro de estos elementos, en correspondencia con el sector al que pertenece la empresa que lo diseña. Esta limitante ocurre en todos sus elementos clave: atención al cliente, propuesta de valor, recursos y capacidades y aspectos financieros.



En este trabajo se propone una línea de actuación que permita manejar los aspectos financieros de los Modelos de Negocios de las PYME atendiendo a los sectores económicos comercio, manufactura y servicios, con el fin de contribuir a su proceso de flexibilización.



En este sentido la flexibilización se asocia a lograr que los MN se adecuen al sector donde se ubica la empresa para que el empresario tenga la posibilidad de detallar y particularizar un diseño propio a partir de una guía de preguntas que complementen las que actualmente están planteadas en el Modelo de Canvas y en el Modelo Nacional de Competitividad para Micro y Pequeñas Empresas que resultan muy generales y por tanto limitan su alcance.

Palabras clave: Modelo de negocio flexible; finanzas; PYME





Introducción

Al configurar su Modelo de Negocio MN, los empresarios disponen de instrumentos (Osterwalde & Pigneur, 2010; MNC, 205; Molina, Armenteros, López, 2014) para su diseño a partir de preguntas muy generales que pueden contribuir a lograr la formulación de una propuesta de valor, pero que al no estar enfocada a un sector de la economía en específico lo limita en flexibilidad y le resta valor a su diseño.

El problema general que abordamos en nuestras investigaciones sobre Modelos de Negocio se fundamenta en que ellos se han estructurado y por tanto se analizan, desde una perspectiva estática que no tiene en cuenta las particularidades propias que los diferencian según el sector de la economía a que pertenece la empresa.

En este artículo nos enfocamos exclusivamente en las preguntas formuladas sobre el tema financiero en los Modelos de Negocios de CANVAS y el Nacional de Competitividad para Micro y Pequeñas Empresas de México, mismas que no tienen en consideración el sector de la economía al que pertenece el empresario PYME que desea valorar su Modelo.

Por tanto el Objetivo de este trabajo es: Proponer una solución que particularice las preguntas acerca de aspectos financieros del Modelo de Negocio según el sector de la economía a que pertenece el empresario que pretende diseñar (o evaluar) su Modelo según CANVAS o según el Modelo Nacional de Competitividad para Micro y Pequeñas Empresas, mismos que actualmente son utilizados para evaluación dentro de las convocatorias del INADEM y las del Fondo de Innovación Tecnológica del CONACYT.

El artículo presenta un marco teórico sobre los Modelos de Negocios y conceptos acerca de la flexibilidad de los mismos. Luego describe la forma en que diferentes modelos abordan aspectos financieros en su diseño o concepción; posteriormente se plantean los diferentes pasos de la metodología en donde se formulan hipótesis que finalmente se validan en los resultados. En las conclusiones se describen las soluciones que se proponen para mejorar las preguntas que sobre el tema financiero se realizan en los modelos de negocios, diferenciándolas por tres sectores: comercio, manufactura y servicio.

2.- Fundamento Teórico.

2.1. Sectores económicos

Según el (SCIAN, 2013) las industrias **manufactureras** están conformadas por unidades económicas dedicadas principalmente a la transformación mecánica física o química de materiales o sustancias con el fin de obtener productos nuevos; el Sector **Comercio** comprende las unidades económicas



dedicadas principalmente a la compra-venta (sin realizar la transformación) de bienes de capital materias primas y suministros; en tanto que el Comercio al por menor incluye a unidades dedicadas a la compra-venta de bienes para uso personal o para el hogar y el sector **servicios** comprende una amplia gama de actividades económicas encaminadas a satisfacer las necesidades de terceros sea en su persona o en sus bienes.

Según(Guajardo Cantú, 2005) Las empresas de **servicios** son aquellas que tienen como objetivo la prestación de alguna actividad intangible. Algunos ejemplos de negocios de servicios son los despachos de profesionales, las tintorerías, salas de belleza, escuelas, hospitales, parques de diversiones y agencias de viajes, entre otros.; las empresas de **comercialización** se dedican a la compra de bienes o mercancías para su posterior venta. Algunos ejemplos representativos de empresas que se dedican a este giro son los Supermercados, librerías, papelerías, mueblerías, agencias de comercialización de automóviles, joyerías, etc. A diferencia de las empresas de Servicios, este tipo de organizaciones se debe costear la mercancía vendida, por lo cual se maneja un concepto llamado “Inventarios” que representa la mercancía que comercializa el negocio. Las empresas **Manufactureras** se dedican a la compra de materias primas para que, mediante la utilización de mano de obra y tecnología, sean transformadas en un producto final para su posterior venta. Las implicaciones contables de este tipo de organización son mayores, ya que se debe realizar un control de inventario de materias primas, de productos en proceso y de productos terminados, así como costear la mercancía vendida y determinar el costo de producción. Algunos ejemplo típicos de este tipo de organización son las plantas ensambladoras de automóviles, las empresas acereras, constructoras, maquiladoras y muchas otras.

2.1 Modelo de negocio

El modelo de negocio es una herramienta diseñada para determinar los elementos y componentes clave de las empresas, que permite configurar las actividades y recursos más valiosos para la creación de valor y su apropiación, lo cual es de singular importancia para el éxito y supervivencia de la Pequeña y Mediana Empresa (PYME).

La cuestión del modelo de negocio ha estado ausente tanto desde la creación de emprendimientos como desde una concepción sistémica de la innovación empresarial; actualmente una parte importante de las investigaciones sobre PYME indagan en torno al modelo de negocio de éstas, sus elementos y componentes, pero en menor medida otros estudios se centran en la flexibilidad y su incidencia en resultados innovadores sostenibles.

De acuerdo con Lüdeke-Freund (2009), un modelo de negocio puede ser interpretado como el plano de la lógica de negocio de una organización. Estudios recientes, como el realizado por Puhakainen y Malinen (2009) señalan como un factor clave que las personas que trabajan en el campo de



desarrollo de las PYME - ya sean profesionales, educadores, responsables políticos e investigadores – tengan conocimientos precisos acerca de los modelos de negocio. Agregan que ellos pueden ser herramientas valiosas para la planificación y la comunicación de lo que el negocio trata, configurando las actividades y recursos clave de tal manera que permitan la creación de valor. Michavila (2010), detecta que muchos de los jóvenes empresarios con los que ha logrado comunicarse adolecen de poco dominio de herramientas empresariales por lo que recomienda que al menos se tenga en cuenta en el modelo de negocio: El mercado meta, La competencia, La inversión requerida, El modelo de monetización, El capital estructural y El capital relacional y, que estos elementos sean la base para diagnosticar mejor una idea que pretendan convertir en realidad.



Sin embargo, es importante recalcar que Puhakainen y Malinen (2009) aseguran que los modelos de negocio estáticos pueden ser peligrosos. Los modelos de negocio existentes pueden y deben ser adaptados al contexto estratégico de la PYME como un proceso dinámico y continuo, en lugar de la creación de un artefacto, dicho proceso debe producir varias sub estructuras en lugar de un modelo estático.

En su trabajo sobre la innovación de los modelos de negocio Chesbrough (2007) describe el valor de integrar un modelo de negocio dinámico, argumentando la importancia de los modelos de negocio en la formación y crecimiento de las empresas y el papel crítico de las capacidades dinámicas en competitividad de las empresas actuales.



La innovación de un modelo dinámico, apropiado permitirá a las PYME como señalan (Teece, Pisano y Shuen 2011) la capacidad de integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas para hacer frente rápidamente a los cambios del entorno.

(Bueno Campos, 2014) define que “Un modelo de negocio es un sistema generador de valor para el cliente y para la propia organización, que utiliza una serie de recursos y capacidades para realizar unas actividades interdependientes que conforman la arquitectura organizacional y que son el reflejo de la estrategia realizada”

2.2. La Flexibilidad en los Modelos de Negocios

(Stoner, et al., 1996) entiende la flexibilidad dentro de los conceptos relacionados con el producto y precisa que ello significa que sus diseños están en un estado de flujo continuo y que la empresa enfatiza la especialización, es decir, que fabrica sus productos conforme a la preferencia individual.

En nuestro caso valoramos que no es posible que un solo diseño de MN–tal como el que actualmente se difunde, generaliza y aplica- en el mundo empresarial pueda contribuir a mejorar la “arquitectura” de negocios, si no se





consideran dentro de las preguntas que se realizan las especificidades y particularidades que diferencian a las empresas en dependencia del sector y la rama a que pertenezcan.

La revisión en la literatura de los modelos de negocio, muestran en sus diseños, elementos valiosos que pueden contribuir como una herramienta al éxito de las PYME y el desarrollo económico, aunque lamentablemente, constituye un concepto no abordado ampliamente en el marco académico.

Un estudio del IBM Institute for Business Value (IBV, 2006) identificó cuatro aspectos claves de flexibilidad en el modelo de negocios:

- “1. Responsabilidad: prever y responder a las necesidades de los clientes, así como a los cambios del mercado y de la industria;
2. Diferenciación: traducir las necesidades de los clientes en productos y servicios innovadores que ellos realmente quieran y que los competidores intentarán imitar;
3. Eficiencia: procesos y operaciones comunes y ágiles para producir productos y servicios a un costo capaz de generar ganancias y apoyar el crecimiento;
4. Impacto: capacidad de determinar la dimensión del cambio deseado en productos, servicios y operaciones”

Como parte de los esfuerzos en el contexto mexicano para el estudio sistemático de las PYME, se creó el Laboratorio Empresarial de nuestra Facultad con el propósito de diagnosticar y proponer soluciones que faciliten la adquisición de conocimientos, habilidades y capacidades que contribuyan al éxito y competitividad de ellas. En el período 2010-2012, se realizó una investigación sobre el Modelo de Negocios de las PYME en la que participaron directivos de diversos sectores económicos del Estado. Sus resultados presentan una visión general del modelo de negocio, basado en un instrumento único para todos los sectores sin hacer diferencias entre ellos, lo cual constituye una limitante de la investigación (Molina, et al., 2014).

El Laboratorio Empresarial de las PYME (Molina, 2015) realizó un estudio a dos sectores diferentes cuando se les pregunto a 212 empresarios: ¿Cuáles son los aspectos clave que diferencian sus productos y servicios de la competencia?, y ¿cuáles son los que diferencian su negocio de la competencia? Al procesar de manera diferenciada en dos sectores (industria y servicio) las respuestas a estas preguntas, se detectan diferencias significativas en los aspectos clave seleccionados:

Por ejemplo, las empresas Industriales seleccionan como clave en sus Productos: Plazo de Entrega, Garantías y Calidad y las de Servicio





seleccionan: Innovación, Presentación y Marca. En cuanto a los aspectos clave que diferencian su Negocio, las empresas Industriales seleccionan: Volumen de producción. Eficiencia de la planta productiva y Canales de Distribución. En cambio las empresas de Servicio seleccionan: Flexibilidad antes cambios. Empleo de TICs y Ubicación Geográfica. Todos estos resultados fueron sometidos a prueba de diferencias significativas con valores de $p < 0.05$ mediante la prueba t de Student.

Estos resultados nos motivan a seguir investigando en esta dirección y los resultados que presentamos en este artículo se relacionan con la pregunta ¿Cómo son las preguntas que acerca de los manejos financieros de la PYME se les debe formular a ellas en dependencia del sector económico en que compiten al momento de diseñar su Modelo de Negocio?



La innovación del modelo de negocio es un tema que resulta de interés en la actualidad. Diversos investigadores critican la concepción estática basada en sus componentes e interrelaciones, enfatizando en la necesidad de modelos de negocios dinámicos y continuos (Puhakainen y Malinen, 2009; Matarranz, A. 2011 Teece, Pisano y Shuen, 2012), cambiantes ante las necesidades propias de cada tipo de empresa (Rolón, E. & García, F., 2006). En este contexto, como ya se señaló, se inscribe el objetivo de la presente investigación.



Johnson, M., Christensen, C. & Kagermann (2011), en su libro “Reinventando Su Modelo de Negocios” de la Harvard Business Review plantean que las empresas exitosas ya funcionan según un modelo de negocio que puede ser descompuesto en cuatro elementos:

- Una propuesta de valor para el cliente -Customer Value Proposition (CVP)-, que resuelve una necesidad de éste mejor que cualquiera que pueda ofrecer la competencia. Esta propuesta es multidimensional y abarca desde el “cómo” hasta “ya está hecho”.

- Una fórmula de ganancias -Profit Formula- que indica cómo la empresa genera dinero al cumplir esa propuesta de valor. Las personas frecuentemente piensan que la “fórmula de ganancias” se puede intercambiar con el “modelo de negocios” pero entonces se puede uno preguntar: ¿cómo obtener ganancias con sólo una pieza del modelo?

- Recursos clave -Key Resources- para cumplir con la propuesta de valor. El foco está en el elemento clave que crea valor para el cliente y la compañía y cómo esos elementos interactúan a lo largo del camino.

- Procesos clave -Key Processes- para cumplir con la propuesta de valor. Aquí se pueden incluir los esfuerzos recurrentes en entrenamiento, manufacturas, desarrollo, presupuestos, planes, ventas y servicios. También se incluyen las normas, métricas (KPI, KPD) y reglas de la compañía





Bueno Campos, (2013) plantea la ventaja que llevan las PYME con respecto a empresas más grandes dado que pueden lograr crear un modelo de negocios innovador, obtener espacios de mercado sin explotar y nichos que les permitirían crecer sin soportar la fuerte y habitual competencia. Si esta PYME diseña, e implanta este nuevo modelo y es aceptado por los clientes, logrará crecer con escasa competencia en poco tiempo.

2.3 Temas Financieros en los Modelos de Negocios

2.3.1. Tratamiento del tema de finanzas que maneja el Termómetro Empresarial de NAFINSA



La banca de Desarrollo Nacional Financiera (NAFINSA, 2014) se dedica a la capacitación y prestación económica de PYME con apoyo del gobierno federal, través de su página <http://www.nafin.com>. Cuenta con un “termómetro empresarial” el cual es una herramienta de autoevaluación de la situación del negocio y financiera de las empresas. (NAFINSA, 2015). Aunque no es un Modelo de Negocio, sí contribuye a diseñar la arquitectura de su sistema financiero a través de un diagnóstico.

Para evaluar el tema financiero hace estas 5 preguntas:

1. ¿En qué fase está tu empresa?
2. ¿Estás satisfecho con el nivel de ingresos de tu empresa?
3. ¿La utilidad bruta que has logrado es aceptable?
4. ¿Tu utilidad operativa es la adecuada?
5. ¿Tus presiones financieras son razonables?
6. ¿Tu utilidad neta es la requerida?

Después de evaluar el cuestionario pasa a un formulario donde pregunta ingresos, utilidad bruta, utilidad de operación, costo de financiamiento y utilidad neta, lo cual es una información muy confidencial que por lo regular ninguna empresa está dispuesto a revelar ya que son muy cuidadosos con su información, por lo que el diagnóstico puede no ser del todo confiable.

El resultado del cuestionario no es suficiente para predecir los aspectos en los que se encuentra bien o mal la PYME, se hace necesaria una aportación que proporcione estrategias que consigan cambiar lo erróneo y les permita seguir mejorando.

2.3.2. Tratamiento del tema de finanzas que se maneja en el Modelo de Negocios de CANVAS

(Osterwalder & Pigneur, 2010) En su libro Generación de Modelos de Negocio nos dice que un modelo de negocio describe el fundamento lógico de cómo una organización crea, entrega y captura valor. Su enfoque hace referencia a una representación de los modelos de negocios a través del





modelo de negocios de CANVAS el cuál es un lienzo dividido en nueve módulos, ellos son: Asociaciones clave, actividades clave, recursos clave, relaciones con clientes, segmentos de mercado, propuestas de valor, canales, fuentes de ingresos y estructura de costes. Figura 1.

Figura 1. Imagen de plantilla del Lienzo de Modelo de Negocios CANVAS

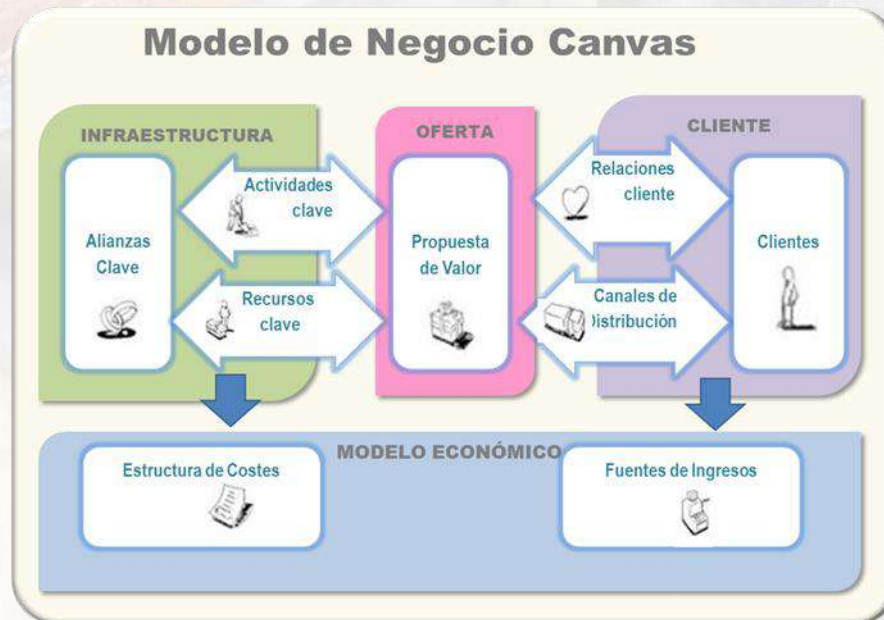


Imagen Tomada de la página de internet <http://modelocanvas.com/>

En el módulo de costes nos habla de que “Los costos deben minimizarse en todos los modelos de negocio. No obstante, las estructuras de bajo coste son más importantes en algunos modelos que en otros, por lo que puede resultar de utilidad distinguir entre dos amplias clases de estructuras de costes: según costes y según valor”. En dicha estructura de costos para evaluar nuestro modelo de negocios nos hace las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son los costes más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio?
2. ¿Cuáles son los recursos clave más caros?
3. ¿Cuáles son las actividades clave más caras?

Este modelo de negocios de CANVAS adolece de profundidad para dar un buen resultado en cuanto a los aspectos financieros de la empresa que se evalué ya que solo se utilizan variables como: salario, arriendo, utilidades y economía de escalas, que son muy pocas para un buen diagnóstico.

Tratamiento del tema de finanzas que se maneja en el Modelo Nacional de competitividad. (MNC, 2015).



El modelo de CANVAS también es el marco que se maneja en el Modelo Nacional de Competitividad de las Micro y Pequeñas Empresas que pretende definir “una propuesta de valor única y difícil de imitar para satisfacer las necesidades y problemáticas de los segmentos de mercado a los que atiende”, aunque paradójicamente no las trate de manera diferenciada según el segmento del mercado.

Figura 2. Imagen del Modelo Nacional de Competitividad de Micro y pequeñas Empresas

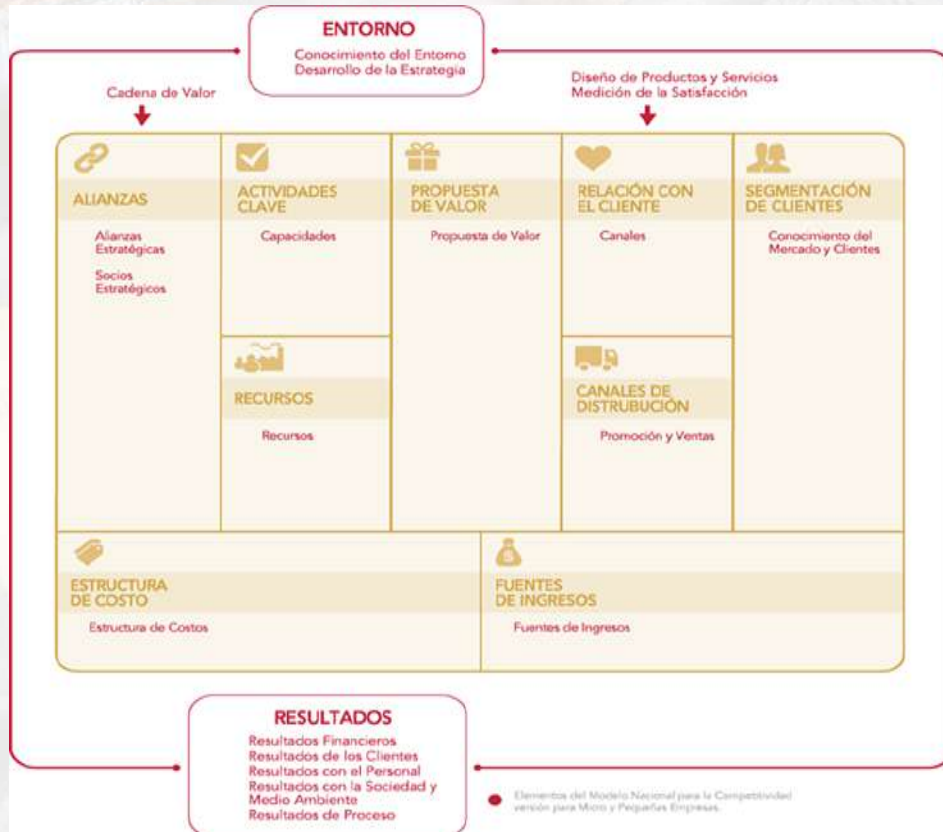


Imagen tomada de la página de <http://www.pnc.org.mx/modelo-nacional-para-la-competitividad-micro-y-pequeñas-empresas/>

El Modelo Nacional para la Competitividad de las Micro y pequeñas empresas del Premio Nacional de Calidad (PNC, 2014) está estructurado en preguntas que invitan a la reflexión y conocimiento de las áreas clave que debe contemplar el diseño del modelo de negocio de la pequeña y mediana empresa: conocimiento del entorno, cadena de valor (alianzas, actividades clave, recursos), propuesta de valor, diseño de productos y servicios-medición de la satisfacción (relación con clientes, segmentación de clientes, canales de distribución) así como del control de sus fuentes de ingresos y de su estructura de costos; y finalmente, la medición de los resultados de su estrategia.





En la estructura de costos del Modelo Nacional de Competitividad se describen los costos incurridos en el desarrollo de la propuesta de valor que se ofrece a los clientes, el mantenimiento de la relación con ellos y las inversiones en los recursos y actividades clave.

La administración de los costos debe estar enfocada en asegurar la eficiencia de la operación sin detrimento de la propuesta de valor asegurando la sustentabilidad del negocio, las siguientes preguntas conforman la estructura de costos:

- ¿Tiene identificados los costos variables de su empresa?
 - Mano de obra directa
 - Insumos directos
 - Costos variables indirectos
- ¿Tiene identificados los costos fijos de su empresa?
 - De Producción
 - De Comercialización
 - De Administración
 - Financieros
- ¿Se puede identificar el costo de venta total?
- ¿Cómo se determina el margen de utilidad?
- ¿Cómo se determina el precio de venta?



Como es muy similar al de CANVAS necesita ampliar la forma de evaluar las finanzas de las pequeñas y medianas empresas para un buen diagnóstico de su situación.

Metodología

Primer Paso, consiste en determinar el dominio que los empresarios tienen acerca de los aspectos financieros del Modelo de Negocios, basados en un grupo de preguntas con un contenido prácticamente similar a las que tiene el Modelo CANVAS y el Modelo Nacional de Competitividad. Se le preguntará al empresario lo siguiente:

1. ¿Tiene identificado los costos de mano de obra directa e indirecta?
2. ¿Tiene identificado los costos de los insumos directos?
3. ¿Tiene identificado los costos variables indirectos?
4. ¿Tiene identificado los costos de producción?
5. ¿Tiene identificado los costos de comercialización?
6. ¿Tiene identificado los costos de administración?
7. ¿Tiene identificado los gastos financieros?
8. ¿Cuál es el comportamiento de sus ventas sin inflación en los últimos tres años?

Segundo Paso. Procesamiento de los datos de las respuestas anteriores, dadas por 212 empresarios que accedieron a nuestro Laboratorio Empresarial.





Tercer Paso: Diseño de un borrador que agrupa las principales variables financieras a considerar, para determinar cuáles de ellas se tratan de manera diferente según el sector de la economía. Se emplean rondas de consultas por el Método Delphi hasta hallar consenso.

Cuarto Paso: A partir del anterior borrador ya validado, se aplica la encuesta a un grupo de 42 expertos seleccionados como tales al comprobar sus coeficiente de conocimiento (Kc) y de actualización (Ka) siguiendo la metodología aplicada en (Ramírez, 2005).

En la Tabla 1 se muestra una sección de la encuesta sometida a criterio de expertos; en este ejemplo se evalúan los Costos y Gastos Variables. Se le pide que identifique en una escala de Likert hasta qué punto estas variables deben ser tratadas de manera diferente en dependencia del sector. El valor 5 corresponde a una gran diferencia hasta el valor 1 que significa que son constantes.



Tabla 1. Ejemplo de una de las encuestas sometidas a los expertos.

No.	Sector	Comercio					Industria					Servicios				
		COSTOS Y GASTOS VARIABLES. Son los que cambian totalmente en proporción con los cambios														
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
10	Mano de obra directa e indirecta															
11	Insumos directos															
12	Costos variables indirectos															
13	Materia prima															
14	Combustibles y lubricantes															
15	Mantenimientos y conservación															
16	Sueldos															
17	IMSS, SAR e INFONAVIT															

Elaboración propia a partir del Método Delphi.

Quinto Paso: Procesar la encuesta y contrastar las hipótesis formuladas. Las hipótesis estadísticas de esta investigación de manera general contemplan una Hipótesis nula formulada como:

(H₀) No hay diferencias entre las respuestas de los expertos

La Hipótesis alternativa queda formulada como:

(H₁) Hay diferencias entre las respuestas de los expertos.

Si no hay elementos para rechazar H₀ se estaría aceptando que las variables financieras sometidas a análisis deben ser tratadas de igual manera independientemente del sector de la economía de que se trate. Se establece que H₀ no será rechazado si el valor de p>0,05 ó p>0,01 para un error de un 5 y 1% respectivamente.

Si en el contraste de Hipótesis se aceptara H₁, esto se interpretaría como señal de que las variables financieras sometidas a análisis deben ser tratadas de





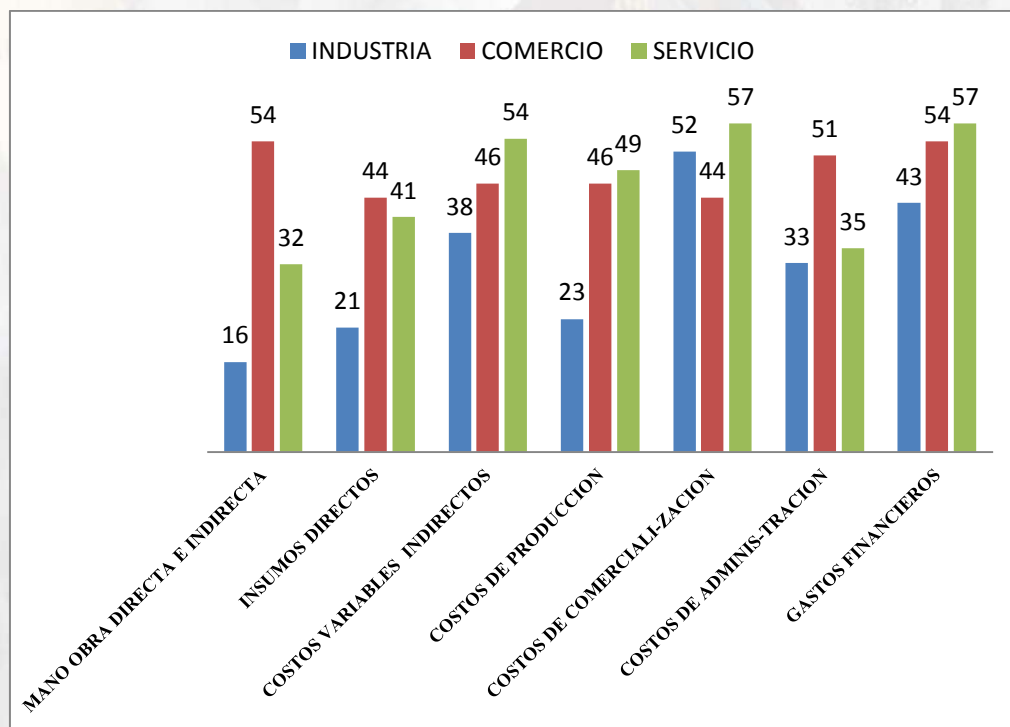
manera desigual en correspondencia con el sector de la economía de que se trate. Se establece que H_1 será aceptado si el valor de $p < 0,05$ o $p < 0,01$ para un error de un 5 y 1% respectivamente.

El procedimiento de contraste de hipótesis se realiza mediante la Prueba de Kruskal-Wallis dado que el comportamiento de los datos muestra una tendencia no paramétrica.

Resultados

La información obtenida a partir del procesamiento de las respuestas del Laboratorio Empresarial (Segundo paso) Figura 1, pone de manifiesto que un gran número de empresarios desconoce sus costos de mano de obra directa e indirecta, insumos directos, costos variables directos, costos de producción, costos de comercialización, costos de administración, gastos financieros y comportamiento de sus ventas.

Figura 1. Porcentaje de empresarios de tres sectores que no identifican sus costos y gastos en el manejo de su empresa



Fuente: Elaboración propia mediante el procesamiento de las respuestas a algunas de las preguntas financieras del MN del Laboratorio Empresarial. Estos valores se corresponden con el por ciento de empresarios que han seleccionado valores de 4 para abajo en la escala de selección. En ella el valor 10 corresponde a “conocer total y absolutamente los costos y gastos” y los valores por debajo de 4 se corresponden con “no identifiqué casi ninguno”; “en





absoluto no lo conozco”; “no sé nada de este concepto” y el valor 1 son aquellos que no han respondido.

La Tabla 2 muestra parte de los resultados del procesamiento de las respuestas de los expertos en cuanto a los temas Costos y Gastos Variables y Gastos de Ventas. Los valores marcados con (***) se interpretan como una confirmación de la Hipótesis H_1 y significa que las variables: Mano de obra directa e indirecta, insumos directos, costos variables indirectos, materia prima, combustibles y lubricantes y mantenimientos y conservación, deben ser tratadas de manera diferente cuando en el Modelo CANVAS y el Modelo Nacional de Competitividad se les pregunta sobre el dominio que tiene de ellas. En cambio en Sueldos, IMSS e INFONAVIT son de igual tratamiento por tanto en estas tres variables no se rechaza la Hipótesis H_0 .

Tabla 2. Diferencias o similitudes de Costos y Gastos Variables y Gastos de Ventas entre tres diferentes sectores

Temas a diferenciar	Conceptos	Comercio	Industria	Servicio
COSTOS Y GASTOS VARIABLES	Mano de obra directa e indirecta	0,000***	0,000***	0,000***
	Insumos directos	0,000***	0,000***	0,000***
	Costos variables indirectos	0,000***	0,000***	0,000***
	Materia prima	0,000***	0,000***	0,000***
	Combustibles y lubricantes	0,000***	0,000***	0,000***
	Mantenimientos y conservación	0,000***	0,000***	0,000***
	Sueldos	0,558	0,559	0,559
	IMSS, SAR e INFONAVIT	0,558	0,559	0,559
GASTOS DE VENTA	Luz	0,297	0,299	0,299
	Agua	0,297	0,299	0,299
	Sueldo personal de ventas	0,297	0,299	0,299
	Promocionales	0,000***	0,000***	0,000***
	Volantes	0,000***	0,000***	0,000***
	Descuentos sobre venta	0,000***	0,000***	0,000***

Fuente: Elaboración propia por medio del estadístico t Student.

En base a los resultados arrojados en la investigación donde se muestra que se debe de tratar de forma diferente las finanzas dependiendo del sector empresarial, se proponen las siguientes preguntas guías.





Tabla 3. Propuesta de Preguntas Guías por sectores como complemento al MN CANVAS y el MNC

	Aspectos que deben ser añadidos a las preguntas que tanto el Modelo CANVAS como el MNC formula relacionados con las finanzas y que pueden contribuir a que el empresario -según su sector- tenga más claridad acerca de las respuestas que debe entregar		
	Comercio	Industria	Servicio
¿Tiene identificado los costos de mano de obra directa e indirecta?	En el sector comercio la mano de obra directa está representada por el personal de comercialización.	La mano de obra directa está representada por los salarios devengados que se utilizan en la transformación de un producto.	La mano de obra directa que se utiliza en este sector es el recurso humano que se requiere para proporcionar el servicio.
¿Tiene identificado los costos de los insumos directos?	Aquí no entran los insumos directos ya que la materia prima no se transforma, sino que ya se comercializa un producto terminado	Están representados por los costos que se pueden identificar o cuantificar plenamente y están compuestos por la materia prima y la mano de obra directa y los costos de la maquinaria y equipos utilizados para la elaboración del producto, por ejemplo una empresa de confección la materia prima es: tela, botones, cierres, etc.; mano de obra: el personal operario.	Están representados por la mano de obra directa, que es el recurso humano, el principal insumo directo es la venta de información o realización de alguna actividad en específico a favor del cliente.
¿Tiene identificado los costos variables indirectos?	Son los que cambian en relación al volumen de ventas, es decir, que están representados por las cantidades y valores de mercancías disponibles para las ventas.	Cambian en relación al volumen de la producción, por lo que si se produce un determinado número de unidades semanales, la empresa contratará operarios para la producción, pero en caso de requerir menos producción se ajustarán dichos operarios y materia prima.	La magnitud cambia en relación al volumen de los servicios prestados, por ejemplo en una escuela se centraran maestros para cierto número de alumnos, pero en caso de tener más alumnos de los esperados se contrataran más maestros.





<p>¿Tiene identificado los costos de producción?</p>	<p>Está representado por el costo de ventas, el cual es el valor de las mercancías adquiridas para su posterior venta.</p>	<p>Son los que se generan en el proceso de la transformación de materias primas a productos terminados y están compuestos por los siguientes elementos: materia prima, mano de obra directa y cargos indirectos.</p>	<p>Están representados por los costos de los servicios prestados, donde entra el costo de la mano de obra, la materia prima y la depreciación de la maquinaria, por ejemplo una fotocopiadora es el costo del papel, el salario de los empleados más la depreciación de la copiadora.</p>
<p>¿Tiene identificado los costos de comercialización?</p>	<p>Son los que incurren en el área que se encarga de llevar el producto desde la empresa hasta el consumidor, están representados por sueldos del departamento de ventas, comisiones a vendedores, publicidad, depreciaciones.</p>	<p>Estos costos están enfocados a la comercialización del producto, están representados por: sueldos y prestaciones sociales del departamento de ventas y reparto, combustibles y lubricantes, comisiones a vendedores y supervisores, depreciación de equipo de reparto, gastos de almacén y gastos de empaque.</p>	<p>Están representados por la publicidad, el mercadeo y venta del servicio prestado.</p>
<p>¿Tiene identificado los costos de administración?</p>	<p>Son los que se originan en el área administrativa, están representados por: Sueldos y prestaciones del director General, personal de oficinas y contabilidad, depreciación de mobiliario y equipo de las oficinas, papelería consumidos en las mismas.</p>	<p>Son los que están relacionados con el manejo y dirección de la empresa</p>	<p>Están representados por los sueldos de jefes de compras, limpieza, ayudantes, etc.</p>



<p>¿Tiene identificado los gastos financieros?</p>	<p>Son salidas de dinero por las relaciones con instituciones bancarias y están representados por: Pago de intereses corrientes y moratorios, chequeras, comisiones, etc.</p>	<p>Son salidas de dinero por las relaciones con instituciones bancarias y están representados por: Pago de intereses corrientes y moratorios, chequeras, comisiones, etc.</p>	<p>Son salidas de dinero por las relaciones con instituciones bancarias y están representados por: Pago de intereses corrientes y moratorios, chequeras, comisiones, etc.</p>
---	---	---	---

Fuente: Elaboración propia



En la tabla anterior se muestran algunas de las diferencias al momento de contabilizar los gastos en los diferentes sectores: Comercio, Manufactura y Servicios, donde se dan algunos ejemplos de cuáles serían los costos en las empresas de un sector específico.

Conclusiones

Partimos del principio que los Modelos de Negocio, tanto el de CANVAS como el Nacional de Competitividad para Micro y Pequeñas Empresas, no tiene en cuenta las particularidades propias que los pueden diferenciar según el sector de la economía a que pertenece la empresa.

El procedimiento, descrito y validado, en este artículo se aplicó solo a las preguntas relacionadas con aspectos financieros, permitiendo particularizarlas para tres sectores: Comercio, manufactura y servicios.

En base a esta propuesta se pretende que los usuarios de los modelos de negocios dispongan de una guía acerca de los aspectos financieros, misma que permite con claridad diferenciarlos por sectores de la economía. Esto será de gran ayuda, tanto para empresas existentes como para emprendedores, dado que precisa las diferencias financieras y contables que existen entre sectores. Por ejemplo, no es el mismo tratamiento el que se emplea para una empresa industrial donde su objetivo es transformar materia prima para después vender un producto terminado, como el tratamiento empleado en una de comercialización donde solo es una empresa intermediaria para vender productos terminados.

Este es solo un paso para seguir perfeccionando los Modelos; un procedimiento metodológico de esta naturaleza puede ser empleado para lograr adecuar otras preguntas formuladas en los Modelos de Negocios especificándolas por sectores, tal como aquí se ha comprobado.

La propuesta final, contenida en la tabla 3 es el aspecto que entendemos define con mayor claridad el cumplimiento del objetivo de la investigación





sobre aspectos financieros del modelo de negocio. Ella contiene una guía acerca de los costos y gastos más importantes a tener en cuenta en el momento en que se analiza –tanto por un emprendedor como por algún empresario que estudia su modelo- el tema financiero de una empresa.

Esta guía permite disponer de primera mano de información clave para identificar cuáles son en tres sectores claves de la economía los aspectos; costos de mano de obra directa e indirecta, costos de los insumos directos, costos variables indirectos, costos de producción, costos de comercialización, costos de administración y gastos financiero, estos siete elementos son clave a la hora de determinar la viabilidad del proyecto y el modelo de utilidad o pérdida en mi estado de resultado ya que permite evaluar qué tanto o no es rentable.



Independientemente que existe el catálogo general de cuentas a nivel mayor, en esta investigación se demuestra el desconocimiento que un por ciento significativo de empresarios PYME tiene de este tema y es por ello que el trabajo presentado puede contribuir a que de la manera más sencilla ellos logren comprender los aspectos clave que se deben tener en cuenta relacionados con los costos y gastos por sectores de la economía, lo que a la larga le permitirá contar con información financiera veraz, oportuna, completa y confiable para la toma de decisiones.

Bibliografía

Bueno Campos (2013). Innovación del Modelo de Negocios. Tesis de Doctorado de Ricardo López Pérez, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Consulta directa en la Biblioteca de la Universidad Autónoma de Madrid contexts. Lüneburg: Leuphana Universität Lüneburg.

IBV, (2006). Institute for Business Value (IBV) de IBM Global Business Services, disponible en <http://noticiascolombianas.blogspot.mx/2006/11/flexibilidad-en-el-modelo-de-negocios.html>

Implications and Way forward, International Council for Small Business (ICSB) (pp. 1-16). Washington: World Conference Proceedings. Chesbrough, 2007

Johnson, M., Christensen. & Kagermann. (2011). Harvard Business Review on Rebuilding Your Business Model. Recuperado en <http://hbr.org/product/harvardbusiness-review-on-rebuilding-your-business/an/10335-pbk-eng>

Lüdeke-Freund, F. (2009). Business model concepts in corporate sustainability contexts. Lüneburg: Leuphana Universität Lüneburg.





MNC, (2015). Modelo Nacional para la Competitividad. Versión para Micro y Pequeñas Organizaciones, del Premio Nacional de Calidad. INADEM, Secretaría de Economía

Molina, (2015). Propuesta de Valor del Modelo de Negocios de las PYME: Un estudio en diversos sectores económicos de Coahuila. GCBF, Las Vegas 2015. On-line <http://www.theibfr.com/ARCHIVE/ISSN-1941-9589-V10-N1-2015.pdf>

Molina, Armenteros, López, (2014). Modelo de Negocio e Innovación. Editorial Plaza y Valdés. ISBN 978-607-506-165-5. México

Molina, V. (2014). Modelo de Negocio de las MIPYME: Un Análisis desde la Percepción de directivos de La Comarca Lagunera. Revista Internacional Administración & Finanzas, Vol. 7 (3) p. 37-56, 2014.

Nafinsa. (2008). Nacional financiera Banca de desarrollo, from <http://www.nafin.com/portalfn/content/home/home.html>

Osterwalder & Pigneur, (2010). Business Models Generation. Modelo Canvas. Editora Barnes & Noble.

Puhakainen, J., & Malinen, P. (2009). Business Models in SMEs context - Research, Ramírez Urizarri (2005). Algunas consideraciones acerca del método de evaluación utilizando el criterio de expertos. Disponible en <http://www.ilustrados.com/Copyright> © 2011 ilustrados.com, Monografías, tesis, bibliografías, educación

Rebuilding Your Business Model, Recuperado en <http://hbr.org/product/harvardbusiness-review-on-rebuilding-your-business/an/10335-pbk-eng>

SCIAN. (2013). Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, from <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/SCIAN/presentacion.aspx>

Stoner, Freeman & Gilbert. (1996). Administración. 6ta-Edición. PEARSON. ISBN 013108747-9. Impreso en México.

Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (2011). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 199718, pp. 509–533.

