

TESIS

TESIS

TESIS

TESIS

TESIS



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES**

CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

PROYECTO DE INTERVENCIÓN

PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN

**DISEÑO DE MODELO DE NEGOCIO DIGITAL PARA PROYECTO DE
EMPREDIMIENTO DE UNA MICROEMPRESA**

PRESENTA

Ilse Paola Montepeque Arriaga

TUTOR:

Dra. Rocío Montserrat Campos García

COMITÉ TUTORAL:

Dr. José Trinidad Marín Aguilar

Dr. Juventino López García

Aguascalientes, Ags. 22 de marzo de 2020

TESIS

TESIS

TESIS

TESIS

TESIS

**CARTA DE VOTO APROBATORIO
INDIVIDUAL**

MF. VIRGINIA GUZMAN DIAZ DE LEÓN
DECANA DEL CENTRO CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PRESENTE

Por medio del presente como *TUTORA* designado del estudiante *ILSE PAOLA MONTEPEQUE ARRIAGA* con ID *16791* quien realizó el trabajo práctico titulado: *DISEÑO DE MODELO DE NEGOCIO DIGITAL PARA PROYECTO DE EMPRENDIMIENTO DE UNA MICROEMPRESA*, un trabajo propio, innovador, relevante e inédito y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia doy mi consentimiento de que la versión final del documento ha sido revisada y las correcciones se han incorporado apropiadamente, por lo que me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que ella pueda proceder a imprimirlo así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE
"Se Lumen Proferre"

Aguascalientes, Ags., a 23 de marzo de 2021.



DRA. ROCÍO MONTSERRAT CAMPOS GARCÍA
Tutor de trabajo práctico

c.c.p.- Interesado
c.c.p.- Secretaría Técnica del Programa de Posgrado

**CARTA DE VOTO APROBATORIO
INDIVIDUAL**

MF. VIRGINIA GUZMAN DIAZ DE LEÓN
DECANA DEL CENTRO CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
P R E S E N T E

Por medio del presente como *ASESOR* designado de la estudiante *ILSE PAOLA MONTEPEQUE ARRIAGA* con ID 16791 quien realizó el trabajo práctico titulado: *DISEÑO DE MODELO DE NEGOCIO DIGITAL PARA PROYECTO DE EMPRENDIMIENTO DE UNA MICROEMPRESA*, un trabajo propio, innovador, relevante e inédito y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia doy mi consentimiento de que la versión final del documento ha sido revisada y las correcciones se han incorporado apropiadamente, por lo que me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que ella pueda proceder a imprimirlo así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE
"Se Lumen Proferre"
Aguascalientes, Ags., a 23 de marzo de 2021.



Dr. José Trinidad Marín Aguilar
Asesor de trabajo práctico

c.c.p.- Interesado
c.c.p.- Secretaría Técnica del Programa de Posgrado

Elaborado por: Depto. Apoyo al Posgrado.
Revisado por: Depto. Control Escolar/Depto. Gestión de Calidad.
Aprobado por: Depto. Control Escolar/ Depto. Apoyo al Posgrado.

Código: DO-SEE-FO-07
Actualización: 01
Emisión: 17/05/19

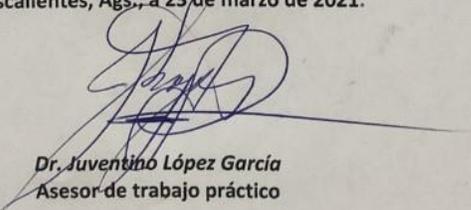
**CARTA DE VOTO APROBATORIO
INDIVIDUAL**

MF. VIRGINIA GUZMAN DIAZ DE LEÓN
DECANA DEL CENTRO CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PRESENTE

Por medio del presente como **ASESORA** designado del estudiante **ILSE PAOLA MONTEPEQUE ARRIAGA** con ID **16791** quien realizó *el trabajo práctico* titulado: **DISEÑO DE MODELO DE NEGOCIO DIGITAL PARA PROYECTO DE EMPRENDIMIENTO DE UNA MICROEMPRESA**, un trabajo propio, innovador, relevante e inédito y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia doy mi consentimiento de que la versión final del documento ha sido revisada y las correcciones se han incorporado apropiadamente, por lo que me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que ella pueda proceder a imprimirlo así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE
"Se Lumen Proferre"
Aguascalientes, Ags., a 23 de marzo de 2021.



Dr. Juventino López García
Asesor de trabajo práctico

c.c.p.- Interesado
c.c.p.- Secretaría Técnica del Programa de Posgrado

Elaborado por: Depto. Apoyo al Posgrado.
Revisado por: Depto. Control Escolar/Depto. Gestión de Calidad.
Aprobado por: Depto. Control Escolar/ Depto. Apoyo al Posgrado.

Código: DO-SEE-FO-07
Actualización: 01
Emisión: 17/05/19



DICTAMEN DE LIBERACION ACADEMICA PARA INICIAR LOS TRÁMITES DEL EXAMEN DE GRADO



Fecha de dictaminación dd/mm/aaaa: 14/04/2021

NOMBRE: Ilse Paola Montepeque Arriaga **ID** 16791

PROGRAMA: Maestría en Administración **LGAC (del posgrado):** Estrategias Empresariales

TIPO DE TRABAJO: () Tesis () Trabajo Práctico

TITULO: Diseño de modelo de negocio digital para proyecto de emprendimiento de una microempresa.

IMPACTO SOCIAL (señalar el impacto logrado): Cumplimiento de los objetivos planteados en el caso práctico, gracias a la implementación de acciones entorno al mejoramiento de la organización.

INDICAR SI NO N.A. (NO APLICA) SEGÚN CORRESPONDA:

INDICAR	SI	NO	N.A. (NO APLICA)	SEGÚN CORRESPONDA:
<i>Elementos para la revisión académica del trabajo de tesis o trabajo práctico:</i>				
SI				El trabajo es congruente con las LGAC del programa de posgrado
SI				La problemática fue abordada desde un enfoque multidisciplinario
SI				Existe coherencia, continuidad y orden lógico del tema central con cada apartado
SI				Los resultados del trabajo dan respuesta a las preguntas de investigación o a la problemática que aborda
SI				Los resultados presentados en el trabajo son de gran relevancia científica, tecnológica o profesional según el área
SI				El trabajo demuestra más de una aportación original al conocimiento de su área
SI				Las aportaciones responden a los problemas prioritarios del país
SI				Generó transferencia del conocimiento o tecnológica
SI				Cumple con la ética para la investigación (reporte de la herramienta antiplagio)
<i>El egresado cumple con lo siguiente:</i>				
SI				Cumple con lo señalado por el Reglamento General de Docencia
SI				Cumple con los requisitos señalados en el plan de estudios (créditos curriculares, optativos, actividades complementarias, estancia, predoctoral, etc.)
SI				Cuenta con los votos aprobatorios del comité tutorial, en caso de los posgrados profesionales si tiene solo tutor podrá liberar solo el tutor
SI				Cuenta con la carta de satisfacción del Usuario
SI				Coincide con el título y objetivo registrado
SI				Tiene congruencia con cuerpos académicos
SI				Tiene el CVU del Conacyt actualizado
N.A.				Tiene el artículo aceptado o publicado y cumple con los requisitos institucionales (en caso que proceda)
<i>En caso de Tesis por artículos científicos publicados</i>				
N.A.				Aceptación o Publicación de los artículos según el nivel del programa
N.A.				El estudiante es el primer autor
N.A.				El autor de correspondencia es el Tutor del Núcleo Académico Básico
N.A.				En los artículos se ven reflejados los objetivos de la tesis, ya que son producto de este trabajo de investigación.
N.A.				Los artículos integran los capítulos de la tesis y se presentan en el idioma en que fueron publicados
N.A.				La aceptación o publicación de los artículos en revistas indexadas de alto impacto

Con base a estos criterios, se autoriza se continúen con los trámites de titulación y programación del examen de grado: Sí
 No

FIRMAS

Elaboró:
DR. MARCELO DE JESÚS PÉREZ RAMOS

DR. MARCELO DE JESÚS PÉREZ RAMOS

* En caso de conflicto de intereses, firmará un revisor miembro del NAB de la LGAC correspondiente distinto al tutor o miembro del comité tutorial, asignado por el Decano

Revisó:
DR. GONZALO MALDONADO GUZMÁN

Autorizó:
M.F. VIRGINIA GUZMÁN DÍAZ DE LEÓN

Nota: procede el trámite para el Depto. de Apoyo al Posgrado
En cumplimiento con el Art. 105C del Reglamento General de Docencia que a la letra señala entre las funciones del Consejo Académico: ... Cuidar la eficiencia terminal del programa de posgrado y el Art. 105F las funciones del Secretario Técnico, llevar el seguimiento de los alumnos.

AGRADECIMIENTOS

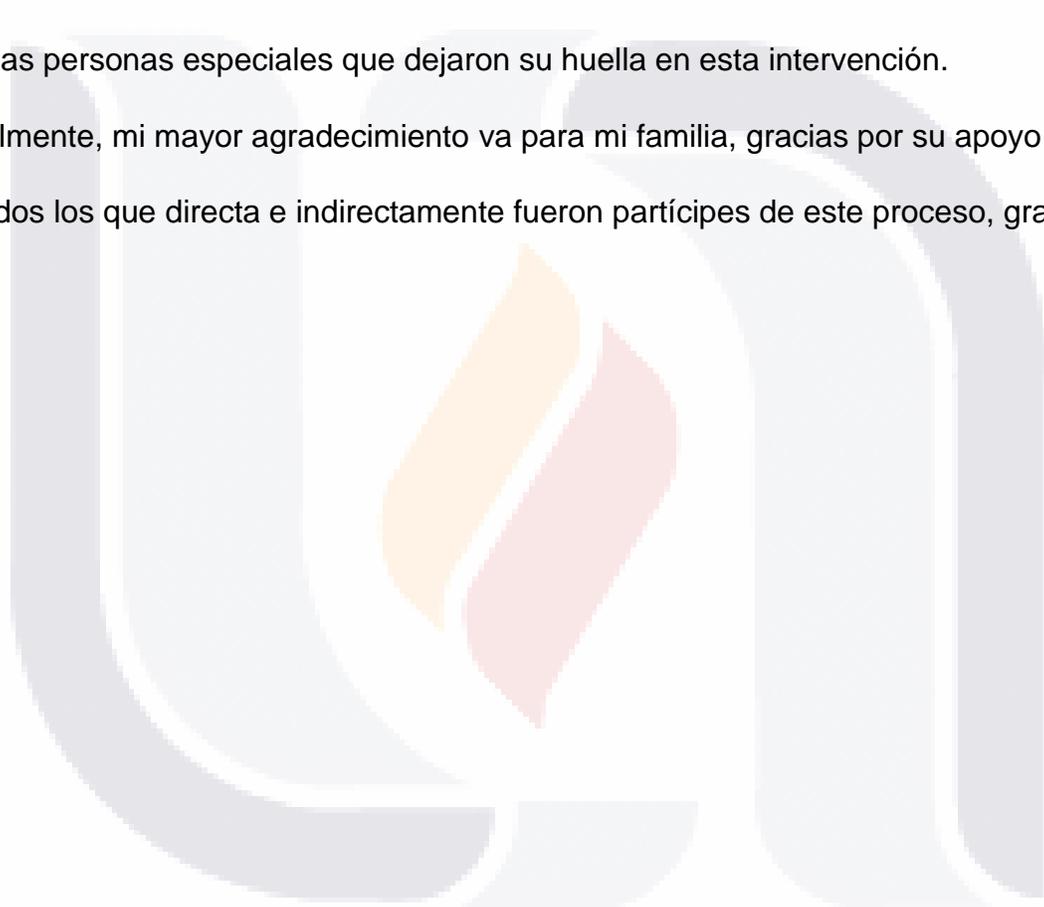
A la Universidad Autónoma de Aguascalientes por abrirme una vez más las puertas del conocimiento y a la cual orgullosamente llamo Alma Mater.

A mis maestros y comité tutorial, por su paciencia, guía, conocimientos, experiencia y profesionalismo.

A esas personas especiales que dejaron su huella en esta intervención.

Finalmente, mi mayor agradecimiento va para mi familia, gracias por su apoyo.

A todos los que directa e indirectamente fueron partícipes de este proceso, gracias.



DEDICATORIAS

Por y para ti... Juan Pablo.



ÍNDICE

INDICE DE FIGURAS	4
INDICE DE TABLAS	5
RESUMEN	6
ABSTRACT	7
Introducción	8
CAPÍTULO I. Planteamiento del problema	9
1.1. Antecedentes	9
1.2. Justificación	11
1.4. Objetivos	13
1.4.1. Objetivo General	13
1.4.2. Objetivos Específicos	13
CAPÍTULO II. Marco teórico	13
2.1. Conceptualización de la administración	13
2.2. Desarrollo histórico de la administración	15
2.3. Función de la Administración	18
2.4. Empresa	21
2.4.1. Estratificación de la Empresa	22
2.4.1.1. La Microempresa	24
2.5. Emprendimiento	26
2.6. Comercio electrónico	27
2.6.1. Los negocios en la Era Digital	27
2.6.2. Impacto del comercio electrónico en las pequeñas y medianas empresas	31
2.7. Modelo de negocio	33
2.7.1. Elementos del modelo de negocios	35
2.7.2. Clasificación de los modelos de negocios	36
2.7.2.1. Modelo de negocios virtual	36

2.7.2.2. Modelo de negocios abierto	37
2.7.2.3. Cambridge Business Model Innovation Process	37
2.7.2.4. Modelo Lean CANVAS	39
2.7.2.5. Modelo de negocios CANVAS	40
2.8. Modelo de negocios y emprendimiento	47
3. DISEÑO METODOLÓGICO	49
4. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA	51
4.1 Antecedentes	51
4.2 Producto	52
4.3 Equipamiento y operación	54
4.4 Publicidad	55
4.5 Administración y Contabilidad	56
4.6 Entrevistas a Profundidad	56
4.7 FODA	58
4.7.1 Matriz de ponderación de impacto	58
4.7.2 Matriz de Acción	60
5. INTERVENCIÓN	62
5.1 Segmento de Mercado	62
5.2 Propuesta de Valor	65
5.3 Canales de distribución	66
5.4 Relaciones con clientes	67
5.5 Recursos Clave	68
5.6 Actividades Clave	68
5.7 Alianzas Clave	69
5.8 Estructura de Costos	69
5.8.1 Personal	69

5.8.2 Costo de Ventas	72
5.9 Fuentes de ingresos	74
5.10 Modelo de Negocio CANVAS	78
5.11 Conclusiones	79
ANEXOS	82
REFERENCIAS	84



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Evolución histórica de la administración.....16

Figura 2. Distribución porcentual de las unidades económicas y personal ocupado.24

Figura 3. Usuarios de internet en varios países, 2017, 2018, 2019.28

Figura 4. Población usuaria de Internet.....29

Figura 5. Distribución de los usuarios de internet por grupos de edad, 2019.....29

Figura 6. Usuarios de Internet según equipo de conexión, 2019.30

Figura 7. Usuarios de Smartphone que instalaron aplicaciones en su dispositivo. ...31

Figura 8. Elementos de un modelo de negocio y su interrelación con el mercado y la tecnología.....35

Figura 9. Secuencia Proceso Model Innovation.38

Figura 10. Proceso Lean CANVA.....39

Figura 11. Lienzo CANVAS.....41

Figura 12. Recursos Clave.....46

Figura 13. Organigrama.52

Figura 14. Galería de productos.....53

Figura 15. Segmentos de mercado atendidos por nivel socioeconómico.....64

Figura 16. Proceso de venta empresa Partybox.69

Figura 17. Lienzo CANVAS Partybox.....78

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Comparativo Pymes y empresas grandes.....23

Tabla 2. Definiciones por autor del concepto de modelo de negocios.34

Tabla 3. Tipos de segmento.....43

Tabla 4. Parámetros de medición matriz de impacto.58

Tabla 5. Matriz de Ponderación de Impacto.....59

Tabla 6. Matriz de Acción.....61

Tabla 7. Canal de distribución empresa Partybox.66

Tabla 8. Estructura de la mano de obra.70

Tabla 9. Gastos de mano de obra.....71

Tabla 10. Capacidad instalada.....71

Tabla 11. Costo de elaboración del producto.....72

Tabla 12. Apalancamiento financiero.73

Tabla 13. Gastos de almacenamiento.....74

Tabla 14. Resumen para cálculo de flujo de efectivo75

Tabla 15. Estado de resultados proyectado.....75

Tabla 16. Flujo de efectivo anual proyectado.....76

Tabla 17. Recuperación de la inversión.76

Tabla 18. Valor Presente Neto.....77

RESUMEN

El presente texto se enfoca en la elaboración de una propuesta de modelo de negocio para una microempresa de giro comercial de la Ciudad de Aguascalientes. Mediante la metodología del Modelo de Negocio CANVAS, la cual se divide en 9 bloques, se identificaron factores externos e internos para generar una ventaja competitiva que sirva de directriz para su gestión interna, así como determinar la viabilidad financiera del proyecto.

Lo anterior se realiza partiendo de un estudio y análisis de diferentes teorías a partir del concepto de modelo de negocio, como lo son las principales características y metodologías que ayudan en su implementación; las cuales conforman el marco teórico, además de un recorrido por los conceptos básicos de administración, comercio electrónico y empresa, enmarcando así la fase de diagnóstico y elaboración de la propuesta para el cumplimiento de los objetivos de esta intervención.

Palabras clave: Modelo de negocio, CANVAS, comercio electrónico, administración, microempresa.

ABSTRACT

The following document focuses on a commercial turn microenterprise business model proposal located in Aguascalientes City. Through the CANVAS Business Model methodology, divided into 9 blocks, the external and internal factors have been identify to create a competitive advantage that serves as a guideline for its internal management, as well as to determinate the financial feasibility of the project.

The above is based on the study and analysis of different theories on the concept of business model, its main characteristics and methodologies for its implementation, in addition to a path through of the basic concepts of management, e-commerce and business, making up the theoretical framework and thus framing the diagnostic phase and development of the proposal to meet the objectives of this intervention.

Keywords: business model, CANVAS, e-commerce, management, microenterprise.

INTRODUCCIÓN

El número de emprendedores en Latinoamérica está creciendo cada vez más. De acuerdo al Monitor Global de Emprendimiento (GEM) 2018/2019, México ocupa el segundo puesto en condiciones favorables para emprender en América Latina, sólo por debajo de Argentina (Pineda, 2019). Sin embargo, aunque se tengan excelentes ideas y cualidades de un gran empresario, la aventura de crear un nuevo negocio implica una visión innovadora, creatividad y conocimiento, para hacer realidad una idea hay que eliminar el miedo a fracasar o equivocarse.

Ferreira menciona que a partir del apogeo del interés por emprender “[...] los modelos de negocio se han vuelto en un instrumento importante a la hora de plantear iniciativas de innovación y creación de una empresa” (Ferreira, 2015, p. 71). Por otro lado, Osterwalder y Pigneur mencionan lo siguiente: “No obstante, la velocidad y la escala con la que los modelos de innovadores de negocio están transformando el panorama empresarial, desafían a los empresarios a crear valor para sus empresas, sus clientes y a toda la sociedad, es decir, sustituir aquellos modelos obsoletos” (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 5). De igual manera, que exista una alta competencia dentro de los mercados, provoca que la exigencia crezca en los nuevos servicios y e incentiva la búsqueda de soluciones innovadoras destinadas a cada uno de los sectores. En este sentido, los mercados que tengan más oportunidades serán los que reinventen la forma en la que se relacionan con sus clientes, tomando en cuenta la incursión digital.

“Si los años 80s fueron el decenio de la calidad y los 90s los de la reingeniería de procesos, los años 2000 serán de la velocidad. De la rapidez con que la naturaleza de las empresas cambiará y de la rapidez con que las transacciones se desarrollarán. De cómo el acceso a la información cambiará el estilo de vida de los consumidores y sus expectativas para las empresas” (Moreno, 2000, p. 193).

Este caso de estudio, plantea una propuesta de creación de un modelo de negocios para un emprendimiento digital de la ciudad de Aguascalientes que desea incursionar en el mercado de los regalos personalizados. Partiendo de una búsqueda

de antecedentes relacionados al procedimiento de la creación de modelos de negocio, se puede justificar la utilidad del documento desde una perspectiva práctica y académica, ya que, además de conocer la importancia de este atributo, se describe el proceso desde su concepción y diseño, aportando un beneficio concreto para el cliente (emprendedor).

Así mismo, el desarrollo de la propuesta de creación de modelos de negocios es sustentado y enmarcado por aspectos teóricos de corte académico, ofreciendo un soporte conceptual que nos permita comprender y aplicar una metodología precisa para el caso. En este apartado se analizarán conceptos de Administración, Emprendimiento, Comercio Digital, Modelo de Negocios, etc.

CAPÍTULO I. Planteamiento del problema

1.1. ANTECEDENTES

Tras una búsqueda bibliográfica a nivel Institucional, se compilaron diversos trabajos en el ámbito económico administrativo relacionados al planteamiento de modelos de negocio, ya sea para determinar la viabilidad de un emprendimiento o para mejorar la competitividad de una empresa. A continuación, se refieren algunos casos de estudio relacionados con el presente tema de investigación:

Rodríguez (2012) elabora un modelo de negocio para la empresa cocina nutricional “Nutri Vita” para determinar su factibilidad en el ámbito social y económico. Esto lo hace a través de la estructura basada en Sosa (2009) que contiene de manera general algunos componentes como la definición del mercado objetivo, su propuesta de valor, los modelos de ingresos y egresos, estrategias, recursos, estudio económico, entre otros.

Así mismo Gutiérrez (2017), desarrolla una propuesta de modelo de negocios para las pequeña empresa que se encuentran en desarrollo y carece de una estructura en su operación, pues busca formalizar su proceso de gestión en aras de hacerse de una mayor participación en el mercado industrial en el Estado de Aguascalientes, a

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

través del desarrollo de su competitividad. En la fase de intervención, el autor elaboró los nueve bloques del modelo de negocio CANVAS, para conocer todos esos elementos que están involucrados en la creación de valor por parte de la empresa contrastándolo con la perspectiva de los empleados y clientes, concluyendo con la propuesta de un modelo de negocios de gestión por competencias que tiene como principio el desarrollo de las habilidades y conocimientos laborales de los trabajadores, buscando incrementar con ello la competitividad de la organización.

Por su parte Granados (2017), en su tesis de grado propone un modelo de negocio electrónico enfocado a la venta de los servicios contables en línea, con base en un análisis realizado a la empresa para observar un desarrollo que genere estrategias de comercio electrónico, para que se logre definir aspectos como el diseño del servicio, modelo económico proyectado y e-marketing.

Por otra parte y en un contexto general, el emprender sin tener un punto de partida o modelo de negocio, puede generar muchas dificultades para captar clientes, ya que no se enfoca el producto correctamente (Jaén, 2019).

El no entender estos aspectos de los negocios y garantizar que todos estén alineados, puede evitar que un negocio no logre generar ingresos de forma sustentable, ya que no se cuenta con una visión amplia del mismo ni estructura, esto impide entre otras cosas:

- Conocer mejor el proyecto sus propósitos.
- Reflejar exactamente dónde está situada la empresa para luego comenzar a considerar los cambios necesarios.
- Identificar lo que no es de suma importancia y eliminarlo desde el comienzo.
- Analizar y crear una propuesta de valor que atienda y generen potencial para los principales objetivos que tenga el negocio.
- Generar las oportunidades que influyan en la innovación estratégica.
- Crear un común conocimiento para las personas que estén involucradas en dicho emprendimiento, para que así sigan en conjunto la misma dirección.

1.2. JUSTIFICACIÓN

Ghaziani y Ventresca establecen lo siguiente:

“El concepto de modelo de negocio y búsqueda de la innovación en el mismo, se ha dado de forma constante en las organizaciones, aunque no planeada. La búsqueda de nuevas necesidades y tratar de satisfacerlas, va implícita en la naturaleza del emprendedor y empresario, tal como lo señaló Schumpeter en el año de 1912 en su libro la teoría sobre el empresario innovador. Sin embargo, éste ha prosperado en la bibliografía dedicada a las actividades gerenciales desde finales de la década de 1990, especialmente a raíz de la aparición del Internet y de su adopción masiva” (Ghaziani & Ventresca, 2005, p. 531).

Por lo anterior, se puede observar que, a través del desarrollo que las redes sociales, el internet ha propiciado un paso más en la transformación radical de las actividades económicas, y cómo en las nuevas microempresas pueden saltar los canales tradicionales de distribución, al reducir costos y sin estructuras fijas.

Los nuevos emprendimientos han hecho una ruptura en la cadena de los valores lineales tradicionales. Existe así una posibilidad para crear, desarrollar y distribuir sin necesariamente poseer activos tangibles; “Los modelos de negocios cambia porque se ha modificado la estructura de la organización de la actividad económica, como consecuencia de la alteración de los recursos estratégicos que hay que controlar para formar y sostener una ventaja competitiva” (Casani, Rodríguez, & Sánchez, 2012, p. 56).

Es por ello que en esta última década ha aparecido una nueva línea de investigación que analiza cuáles son las características que logran adquirir la ventaja competitiva que se caracteriza por ser superior en a otras empresas, donde sus modelos de negocio son más tradicionales.

La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OECD Forum 2004); demostró que la conciencia y el conocimiento propio de la tecnología de la información dentro de las empresas, el acceso a servicios de tecnología fuera de ellas, así como el acceso a Internet con costo razonable y la existencia de infraestructuras

de comunicación remota y adecuadas, son factores significativos que participan con un rol de suma importante en el éxito de las compañías que usan comercio electrónico.

Por un lado, se pretende que un modelo de negocio resulte como un conjunto de ideas que partan del emprendedor, con el fin de facilitar el trabajo, así, el caso de estudio permitirá que se logre la comprensión, desde el punto de vista de un externo y, con base en la teoría, se vean las razones del fracaso o éxito de este. Es por ello que la propuesta de este caso práctico pretende explicar a un emprendedor las características esenciales de un modelo de negocio que ayude a la creación de valor de su negocio.

Desde un enfoque práctico es importante un diseño para un modelo de negocio antes de arrancarlo o en etapas tempranas de vida, logrando de esta forma evaluarlo, ya sea por el mismo empresario o por terceros, tomando las medidas necesarias para optimizarlo, por el hecho de ser un concepto dinámico.

El diseño del modelo de negocio es fundamental al momento de emprender, ya que éste nos la pauta para conocer, si el negocio es viable tal y como se ha planteado al comprometer la menor cantidad de recursos posibles.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Diseñar un modelo de negocio propio de la empresa online Partybox que le permita generar un posicionamiento competitivo desde la perspectiva de valor para el cliente.

1.3.2. Objetivos Específicos

1. Analizar las condiciones del entorno y al interior de la empresa a partir de herramientas de diagnóstico.
2. Aplicar la metodología CANVAS para diseñar el modelo de negocios.

CAPÍTULO II. Marco teórico

2.1. Conceptualización de la administración

La administración es una de las actividades más importantes para la humanidad, es la encargada de organizar y dirigir el trabajo tanto individual como colectivo efectivo en términos de objetivos. Así mismo, “a medida que la sociedad empezó a depender aceleradamente del esfuerzo grupal, la tarea de cada administrador se hace más importante” (K. Gutierrez, 2007, p. 45).

Así mismo, Gutiérrez (2007, p.47-48) resume los principales conceptos de administración definidos por los siguientes autores:

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Henri Fayol en el año de 1916, define el acto de administrar como un procedimiento que consta de una planeación, en segundo una organización, posteriormente la dirección, la coordinación y el control que va diseñando un modelo del proceso administrativo, el cual describiremos más adelante.
 - Brech en el año de 1975, señala que la administración es un proceso principalmente social que conlleva la responsabilidad de una planeación, regulando en forma eficaz y eficiente las operaciones de una organización, para lograr un resultado esperado.
 - En 1994, Reyes menciona que la administración se da donde exista un organismo social, siendo más necesaria entre mayor y complejo sea éste. Para que tenga éxito un organismo social es necesario, de forma directa e inmediatamente, que exista una buena administración, que surge a partir de los elementos materiales, humanos, etc., con que ese organismo cuenta. Así mismo, el autor señala que, para las grandes empresas, también es necesario y esencial la administración técnica o científica, sobre todo, si se toma en cuenta que la complejidad y la magnitud no podrían actuar si no fuera con base en una administración técnica. De igual manera, para las pequeñas y medianas empresas, su única alternativa de competir con las demás es por medio de la mejora en su administración.
 - Terry en el año de 1995 la definió como la selección y relación de hechos, la información y el uso de supuestos en la planeación de actividades que son consideradas indispensables para alcanzar los objetivos esperados.
 - Para Harold Koontz y Cyril O'Donnel en el año de 1998 la administración se define como el cumplimiento de objetivos deseados por medio del establecimiento de un medio ambiente favorable para las personas que operan en grupos organizados.
 - En 2001 Chiavenato la define como un proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el manejo de los recursos organizacionales que se requieren para lograr objetivos con eficacia y eficiencia..

Cada una de las anteriores definiciones tiene el mismo alcance, que es el logro de metas mediante la correcta producción de una serie de actividades en conjunto de una organización. Estas definiciones son adecuadas para todo tipo de administración,

ya sean privada, pública, mixta, entre otras, y para todo tipo de organización como lo pueden ser la industrial, comercial o de servicios.

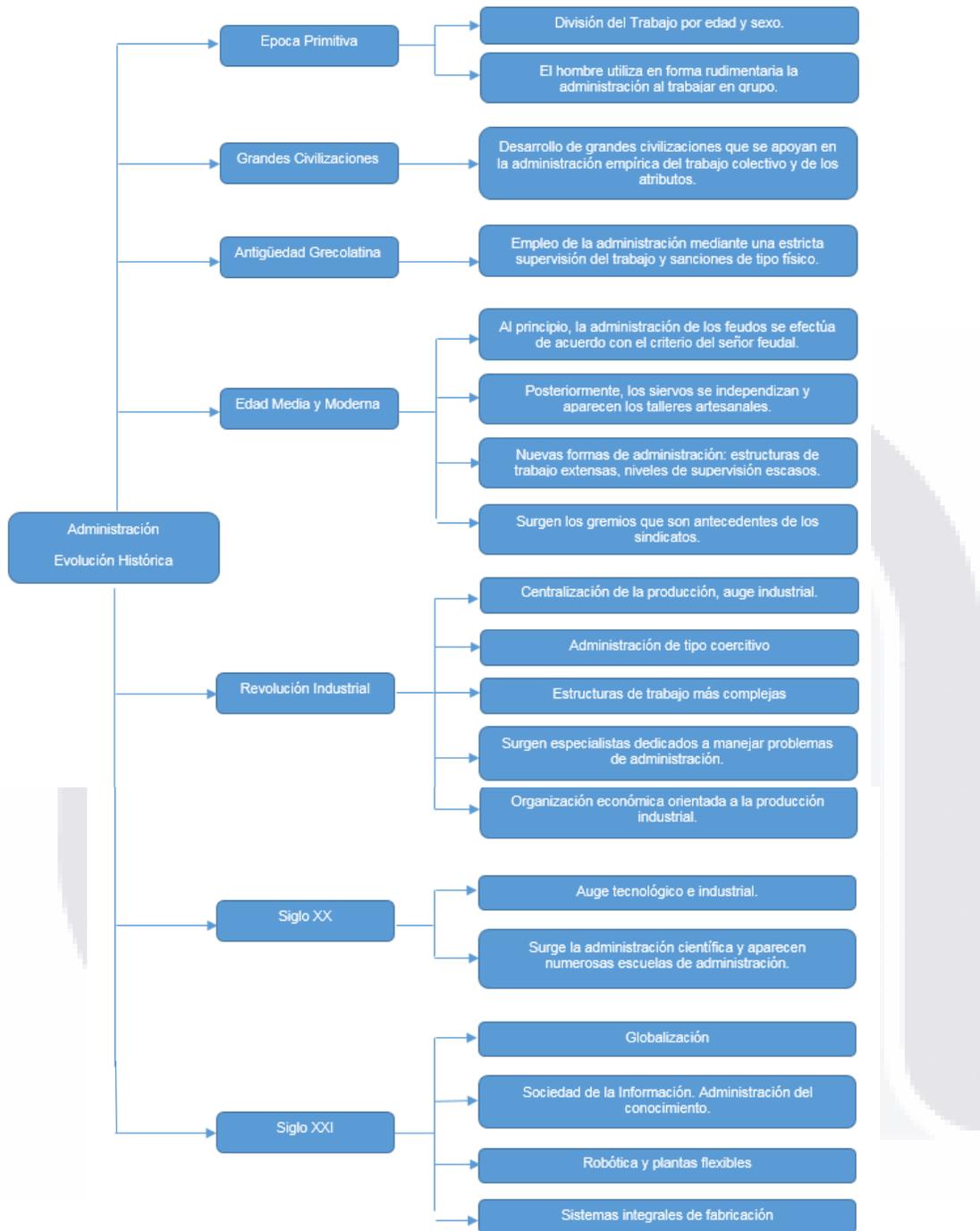
Por lo tanto, con base en los autores citados anteriormente, es posible definir la administración como el proceso de crear, diseñar y obtener un ambiente en el que los empleados que trabajen dentro de un grupo, alcancen con eficiencia los objetivos planeados. Las personas crean funciones de planeación, así como de organización para su integración, dirección y control. La administración se da en toda clase de corporación y, de igual manera, a los administradores de todos los niveles. Finalmente, la administración se encarga del rendimiento que requiere de una eficacia y de una eficiencia.

2.2. Desarrollo histórico de la administración.

No sería posible entender el avance de la humanidad si no se toma en cuenta la existencia de esta actividad. “Las personas llevan muchos siglos formando y reformando organizaciones” (Arteaga, Intriago, & Mendoza, 2016, p. 423), donde cada participante ha realizado las tareas que se acoplen a sus talentos. Las civilizaciones han sido testigos de la necesidad que se tiene para organizar, dirigir y de controlar valiéndose del contexto y necesidades de cada una, y así lograr evolucionar con los siglos, la forma de administrar.

La administración inició a la par que el hombre en la era primitiva. A partir de ahí se han visto ciertos fenómenos administrativos en la forma de realizar las cosas, en la recolección de alimentos, en la caza y en la construcción de las pirámides. También se ha presentado en las épocas antiguas, tal como se muestra en la siguiente figura.

Figura 1. Evolución histórica de la administración.



Fuente: Elaboración propia basado en Reyes (1994, pp. 67–98)

En la figura anterior, se resumen las diferentes etapas evolutivas de la administración. Al principio en la Era Primitiva, en una forma orgánica y natural, la población de la tribu se dedicaba a trabajar en las actividades de pesca, la caza y la

recolección, entre los cuales, los jefes de familia eran quienes ejercían la mayor autoridad. Posteriormente, las aportaciones de las grandes civilizaciones, como lo fue Grecia y filósofos como Sócrates, cuyos conceptos prevalecen hasta el día presente. Por ejemplo Pericles, el cual indica que se debe separar el conocimiento técnico de la experiencia; o por otro lado Platón quien dio uno de los principios básicos de la selección del personal; de este modo, cada uno habla de las aptitudes naturales del individuo, para así dar origen a la especialización (Saavedra, 2006).

Con el surgimiento de diferentes culturas, se dieron sistemas jerárquicos, así como divisiones de poder, de carácter económico y social que establecieron ciertas pautas que determinaban el comportamiento y unas medidas para realizar los procedimientos. En la Edad Media fueron planeadas grandes conquistas y se llevó una organización con éxito, conocida como feudalismo. Desde su castillo, el señor feudal administraba con justicia, su autoridad la ejercía sobre sus vasallos y campesinos, quienes constituían un elemento primordial de la población, además se encargaba de recolectar los impuestos y acuñaba la moneda. Durante la Edad Media hubo una evolución notable de los sistemas que se encargaban de la organización, que se dieron como un resultado del debilitamiento en el poder central en los últimos momentos del Imperio Romano.

Münch (2010), señala que fue durante la Revolución Industrial donde, con la especialización del trabajo debido a la producción en serie, los problemas para fabricar y por ende administrar se tornaron más complejos. Para resolver esta problemática administrativa, se contrataban a unos expertos en procesos y factores técnicos e instrumentos de medición. De esta manera, muchos estudiosos del tema han considerado a la administración como un conjunto de técnicas que se dan durante cierto periodo, sobre todo porque se requiere trabajar de diferente manera en las grandes fábricas por la centralización de la producción.

La administración da inicio en una institución llamada Escuela Científica de la Administración, creada por Frederick Taylor durante el siglo XX donde el principal enfoque que buscaban fue la producción de tareas. "Taylor decía que la aplicación del método científico a la administración servía para evitar y superar las aparentes

dificultades que han existido entre trabajadores y patrones sustituyendo al antagonismo por la cooperación y la ayuda mutua” (Arteaga et al., 2016, p. 423). “Este siglo se distinguió por el avance industrial y tecnológico, y como consecuencia, por el desarrollo y consolidación de la administración como ciencia indispensable para el desarrollo económico e industrial” (Münch, 2010, p. 7).

La globalización es una de las características más importantes de la administración del siglo XXI. Avances tecnológicos y científicos, así como las formas aceleradas de producción, la competitividad y por ende las formas de transacciones comerciales de bienes y servicios han influido notablemente en la manera de administrar las organizaciones en la actualidad. En el día presente, se necesita una gestión dinámica, que tenga altos rendimientos, con estructuras de organización diferenciadas, que sean delgadas y eficientes, permitiéndoles alcanzar los cambiantes retos establecidos por los mercados a nivel mundial. Es por ello que se enfrentan a nuevos y diversos desafíos, con una exitosa cultura organizacional y con la capacidad de adaptación a los cambios constantes acelerados que se viven en esta era donde predomina la tecnología, la información y los avances científicos (Vázquez, Rodríguez, & Gutiérrez, 2016).

2.3. Función de la Administración

La principal función administrativa se genera mediante el proceso administrativo. “Henry Fayol, considerado como el padre de la teoría administrativa moderna, determinó los siguientes elementos que en la actualidad son la base de las organizaciones” (Luna, 2014, p. 42).

- Planeación: visualizar el futuro y trazar el programa de acción. Gracias a ella se clasifican las metas y las estrategias para lograr objetivos establecidos.
- Organización: Distribuir el trabajo que se realiza entre los integrantes del equipo dentro de la empresa, para que se logren establecer e identificar las diferentes

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

relaciones, así como la autoridad o liderazgo que será necesario. Implica: que se realice el diseño de tareas y de los puestos para cada integrante del grupo, el designar a las personas idóneas para ocupar cada uno de los puestos de la organización, su estructura, así como los métodos y procedimientos que se van a realizar.

- Dirección: conducir el esfuerzo y el talento del grupo o equipos de trabajo para alcanzar los resultados esperados. Implica un estilo de liderazgo, estrategias para manejo de grupos y resolución de problemas, toma de decisiones y resistencia al cambio.
- Coordinación: Consiste en armonizar todos los esfuerzos colectivos.
- Control: verificar que lo anterior se cumpla de acuerdo a las normas y políticas que se establecieron, implica determinar los medios y estándares de control que se emplearán como indicadores de cada área.

Así mismo, desarrolló 14 principios fundamentales con la finalidad de explicar cómo la dirección y los mandos medios se deben organizar, así como interactuar con sus grupos de colaboradores y tomar decisiones:

1. División del Trabajo: consiste en la especialización del personal para cada una de las tareas programadas para aumentar la eficiencia operacional.
2. Autoridad y responsabilidad: la primera consiste en el poder y facultad de dar órdenes y esperar obediencia; la responsabilidad es una consecuencia que conlleva la autoridad. Ambas deben mantener un equilibrio entre sí.
3. Disciplina: Es la constancia y seguimiento puntual de los acuerdos establecidos para la consecución de resultados.
4. Unidad de mando: Una sola autoridad para cada empleado para poder enfocar los esfuerzos y no confundir. Es el principio de la autoridad única.
5. Unidad de dirección: Como la anterior definición, este principio se basa en una cabeza y un plan general con actividades que persigan un mismo objetivo.
6. Subordinación de los intereses individuales a los intereses generales: los intereses generales de la organización deben sobreponerse a los particulares.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
7. Remuneración del personal: Es la justa retribución para cada uno de los colaboradores por su participación dentro de la organización.
 8. Centralización: se refiere a la concentración de la autoridad en la alta jerarquía de la organización.
 9. Jerarquía o cadena escalar: como su nombre lo dice, es la línea de autoridad que va de la parte más alta a la más baja.
 10. Orden de tipo material y humano: para un mayor control y eficiencia operacional cada cosa, herramienta o persona deberá tener un lugar determinado.
 11. Equidad: justicia para alcanzar la lealtad y satisfacción del personal.
 12. Estabilidad y duración en su cargo del personal: esto permite a las organizaciones bajar sus niveles de rotación evitando un impacto negativo sobre su eficiencia.
 13. Iniciativa: la capacidad de ser asertivo, visualizando un plan y de asegurarse de su éxito.
 14. Espíritu de cuerpo: todas y cada una de las áreas de la organización conforman una sola unidad, siendo interdependientes y corresponsables del resultado colectivo, formando un entorno de armonía y unión entre las personas que participan cada día en ella.

Estos 14 principios fueron creados para una adecuada y correcta administración y por lo tanto dirección de empresas u organizaciones, son herramientas sumamente útiles que han trascendido a través del tiempo y han asentado las bases para el desarrollo de metodologías de dirección en la actualidad. Estos principios se basan tomando en cuenta el factor humano como motor y eje central para el buen funcionamiento de la empresa.

2.4. Empresa

Para Luna A. (2014) en *Proceso Administrativo*, “La palabra empresa viene del vocablo *emprender*, que significa iniciar algo o empezar un conjunto de actividades encaminadas a un fin específico y predeterminado” (p. 6).

Según define Santiago Barcos (1998), la empresa es toda esa organización económica de una propiedad pública, privada o mixta que tiene en conjunto diversos factores en la producción, como lo es en la inversión de capital, mano de obra, entre otros, que son combinados y cuya principal actividad es la de producir o vender bienes o mercancías, satisfaciendo necesidades de los consumidores, mediante el cobro de los mismos. Para ampliar su definición, “empresa es un grupo de personas que trabajan en común para para generar un superávit” (Wehrich & Koontz, 1998, p. 32). Por otra parte, también se conoce como “la unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer las necesidades de un mercado” (Reyes, 1994, p. 152).

Para Rafael De Zuani (2003, pp. 54–57), toda empresa debe plantearse los siguientes objetivos:

- Beneficio económico: siendo el excedente de ingresos por venta de bienes y servicios menos los costos realizados para generarlos.
- Equilibrio financiero: requiere una continua sincronía de los ingresos y egresos.
- Eficiencia ecológica: Se refiere a la explotación racional de los recursos, disminución de emanaciones contaminantes, control y adecuado deshecho de los residuos peligrosos o nocivos para la salud de todas las especies.
- Calidad de productos y servicios: se entiende como esos pasos mínimos que se requieren en para mandar un producto o servicio al mercado.
- Responsabilidad social: la administración de una empresa requiere que siga una serie de actitudes y de buenas acciones que se verán reflejados positivamente en su entorno, comunidad o en el medio ambiente donde se dé su actividad. Siendo lo anterior un debate de la responsabilidad social entendida, así como la ética y moral de la empresa.

2.4.1. Estratificación de la Empresa.

De acuerdo a la Secretaría de Economía (2012) las empresas se debe catalogan a partir del tamaño en micro, pequeñas, medianas y grandes, su descripción aparece a continuación:

- Micro: son los negocios que tienen una cantidad menor a 10 trabajadores, ventas no mayores de 4 millones de pesos y que hoy en día en México representan el 95% del total de las empresas, contribuyendo con el 40% del empleo del país; produciendo el 15% del Producto Interno Bruto (PIB) del país.
- Pequeña: la principal actividad de las pequeñas empresas es el comercio, tienen entre 11 y 30 trabajadores, o bien, generan ventas anuales entre los 4 millones y los 100 millones de pesos. En el país este segmento representa más del 3% del total y generan el 15% del empleo en el país, lo que se traduce en más del 14% del PIB nacional.
- Mediana: este tipo de empresas también son negocios dedicados principalmente al comercio, van desde 31 hasta 100 trabajadores, generan ventas anuales desde los 100 millones y algunas de ellas logran superar hasta 250 millones de pesos. Dicho lo anterior poseen un nivel de complejidad superior en materia de control y coordinación, incorporando personas que en estos puestos administrativos. Representan del total casi el 1% de las empresas y generan el 17% del empleo; además conforman más del 22% del PIB nacional.
 - Grande: son los negocios dedicados a diferentes servicios y que tienen desde 101 hasta 251 trabajadores, sus ventas son superiores a los 250 millones de pesos.

- García (2019, p. 110); habla de cómo las divergencias están entre las características sobre todo, de esas las grandes empresas y de las Pymes asentando que en general, las grandes empresas cuentan con un administrador o gerente, tienen una organización con base en áreas o departamentos, donde se contratan a las personas más apropiadas y con un grado de especialidad que encaje en el puesto indicado, poseen sistemas formalizados de comunicación, además de contar con una estrategia específica en la competencia, que defina el largo plazo e indique la inyección constante de capital.

Tabla 1. Comparativo Pymes y empresas grandes.

Categoría	Pymes	Grandes empresas
<i>Administración</i>	Propietario/ emprendedor Funciones vinculadas a la personalidad.	Emprendedor/administrador División del trabajo por esquema de materias
<i>Personal</i>	Escasez de universitarios graduados Conocimiento general	Predominan graduados universitarios Especialización
<i>Organización</i>	Contacto personalizado frecuente	Comunicación formalizada frecuente
<i>Ventas</i>	Posición competitiva no definida e incierta	Fuerte posición competitiva
<i>Relaciones con clientes</i>	Inestable	Basada en contratos de largo plazo
<i>Producción</i>	Intensiva en trabajo	Intensiva en capital Economías a escala
<i>Desarrollo e Investigación</i>	Guiada por el mercado Aproximación intuitiva	Institucionalizada
<i>Finanzas</i>	Fondos familiares Autofinanciamiento	Estructura de propiedad diversificada Acceso al mercado anónimo

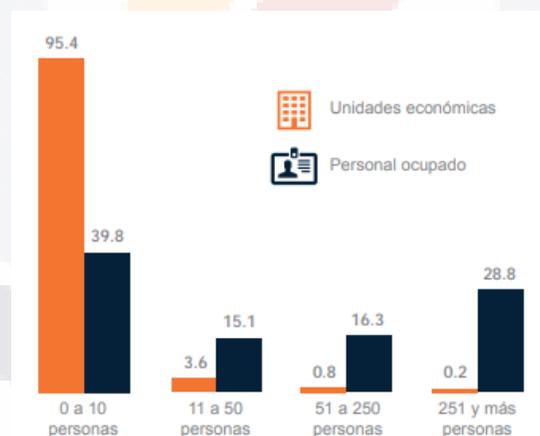
Fuente: García Garnica, 2019, p.110.

2.4.1.1. La Microempresa.

En el Instituto Nacional del Emprendedor, se habla de cómo toda empresa comienza siendo un simple proyecto, pero con base en su capacidad para realizar estrategias es como consiguen un crecimiento económico. La microempresa simboliza el motor de crecimiento del país y actualmente la cultura de emprendimiento ha crecido considerablemente, sobre todo, por la motivación de las personas por convertirse en su propio jefe y tener independencia económica.

De acuerdo a resultados publicados del último censo de materia económica que realizó el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, (2014) se puede observar cómo las Unidades Económicas más pequeñas, que recordemos tienen un tamaño de 0 a 10 personas ocupadas, representan el 95.4% del total de empresas constituidas en México.

Figura 2. Distribución porcentual de las unidades económicas y personal ocupado.



Fuente: INEGI, (2014)

“Estas empresas son consideradas como el principal motor de la economía” (Condusef, 2020), y a pesar de no disponer de grandes capitales, o llevar una administración prácticamente empírica, son las que indican el mayor número de las

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

unidades económicas y del personal ocupado, son así el modelo de emprendimiento de mayor importancia en los últimos años, ahí la relevancia de fortalecer su crecimiento y desempeño.

De 2004 a 2014 se observó un crecimiento del 32% en el número de establecimientos en el país (...) sin embargo, México tiene una alta tasa de mortandad en los primeros años de operación de los negocios, el 70 por ciento de los negocios cierra en menos de dos años y casi el 90% en menos de cinco (INADEM, 2015, p. 83).

Estos resultados han derivado a diferentes análisis para comprender la problemática que enfrentan estos negocios y las alternativas de supervivencia que se tiene a su disposición, y aunque son diversas las áreas donde se dan diferentes oportunidades, tanto en políticas públicas como en financiamiento, la visión y capacitación empresarial, así como de mercadotecnia, son herramientas que pueden fortalecer y hacer crecer sus negocios.

“Independientemente de su tamaño y recursos, las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyme) compiten en un entorno igualmente competitivo y caracterizado por las mismas tendencias dinámicas del mercado que las empresas más grandes. Un entorno feroz caracterizado por actividades innovadoras, competencia intensa y avances tecnológicos proporciona la interfaz entre los micronegocios y la marca” (Abimbola, 2005, p. 99).

Los resultados de un estudio realizado por (Muhonen, Hirvonen, & Laukkanen, 2017, p. 15) revelan que las MiPyme pueden hacer de su marca una fuente única de ventaja competitiva a través del proceso de su propia identidad, así mismo el desempeño de la marca impulsa el desempeño financiero de la empresa y apoya a lograr financiamientos, lo cual alienta a los emprendedores a reconsiderar su pensamiento acerca de que una marca sólo forma parte de las grandes compañías o que es un factor secundario a las cifras de ventas.

2.5. Emprendimiento

La palabra proviene del término francés *entrepreneur*, que quiere decir: “estar listo a tomar decisiones o a iniciar algo” (Ferreira, 2015, p. 71). Y como dice Villafaña (2008) se puede llegar a entender el emprendimiento como una actitud propia de la persona que le ayuda a realizar nuevos recursos que le permitan un crecimiento y una mejor potencia.

De acuerdo a Osorio, Murillo y Gálvez (2010, p. 70) el emprendedor es definido por Jean Baptiste Say como un empleado superior y establece una diferencia radical entre este personaje y un capitalista, atribuyéndole al primero la capacidad de la innovación y la administración, dado que tiene de reunir y combinar los medios y conocimientos de producción para construir o crear un nuevo ente productivo. Mientras que para Drucker (1985, p. 24), un emprendedor busca el cambio, respondiendo a él y explotando sus oportunidades.

Así mismo, el autor señala que existen tres formas para que los empresarios comiencen con su propio negocio:

1. Que creen un nuevo negocio.
2. Que adquieran uno que ya estaba en marcha.
3. Que compren una franquicia de su interés.

“El emprendedor debe contar con unas características particulares: necesidad de logro, disciplina, alta autoestima, trabajar por resultados y construye ambientes positivos frente a la iniciativa de un proyecto (...) se identifica porque es capaz de hacer algo novedoso, de dar otro uso a algo que ya existe y así participar en la transformación de su propia vida y la de su entorno, tiene capacidad de generar ideas, transformarlas, adaptarlas, proponer diversas alternativas y ver en un problema una oportunidad” (Duarte & Ruiz, 2009, p. 329).

En su modelo, Gibbs (1988) identifica un conjunto de elementos, que el autor clasifica como componentes básicos en el desarrollo de una empresa:

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Motivación y determinación: se tiene que relacionar con todo el entorno social de la persona, esto incluye a su familia, su educación, su contexto político y sociocultural del lugar donde reside.
 - Idea y mercado: estas clasifican las oportunidades y las viabilidades del negocio.
 - Recursos: es necesaria la parte económica, y también que se identifiquen los recursos ya sean financieros, tecnológicos, materiales, infraestructura y talento humano.
 - Habilidades: el empresario debe poseer los conocimientos, habilidades, destrezas y la experiencia necesaria para su puesto.

Para que un emprendimiento sea rentable y sostenible es importante considerar si se puede aplicar para resolver una problemática, una necesidad, o un deseo del mercado y también identificar si es que existe un grupo definido de posibles consumidores (Schnarch, 2012, p. 13).

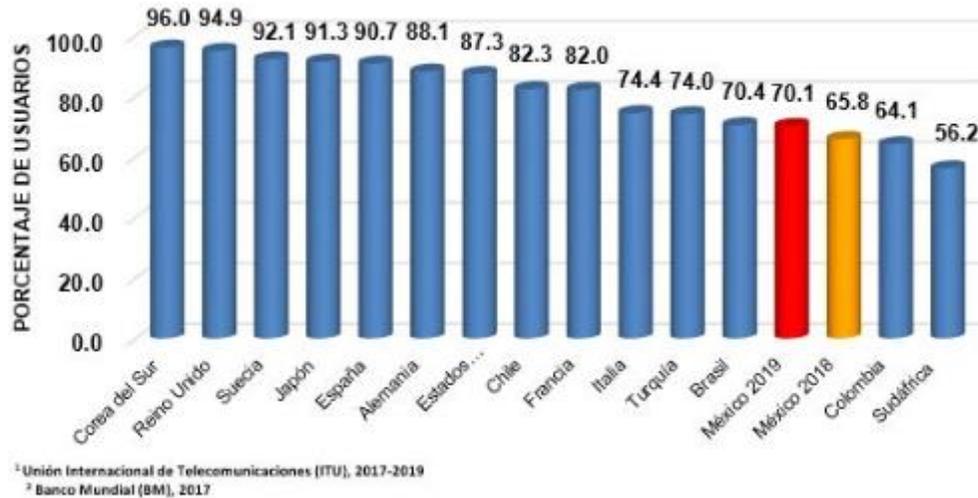
2.6. Comercio electrónico

El concepto de comercio electrónico (eBusiness, eCommerce etc.) habla de las ventas que se generan a través del internet, son transacciones comerciales que no tienen una relación física con la empresa y el comprador, en estos casos los pedidos y los pagos se hacen de manera electrónica. (Fonseca, 2014, p. 17).

2.6.1. Los negocios en la Era Digital

“Internet, ha creado nuevas oportunidades a las empresas para establecer estrategias de diferenciación más solventes que cualquiera de las tecnologías anteriores” (Díaz, 2014, p. 459). De acuerdo con la Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de Tecnologías de Información ENDUTIH (INEGI, 2019), hay 80.6 millones de usuarios de Internet en México, del total de usuarios el 51.6% son mujeres y por lo tanto el 48.4% son hombres, y en general suman 86.5 millones de personas que cuentan con teléfonos celulares. Así mismo se estima en 20.1 millones el número de hogares que cuentan con acceso a internet (56.4%) ya sea por medio de una conexión fija o móvil.

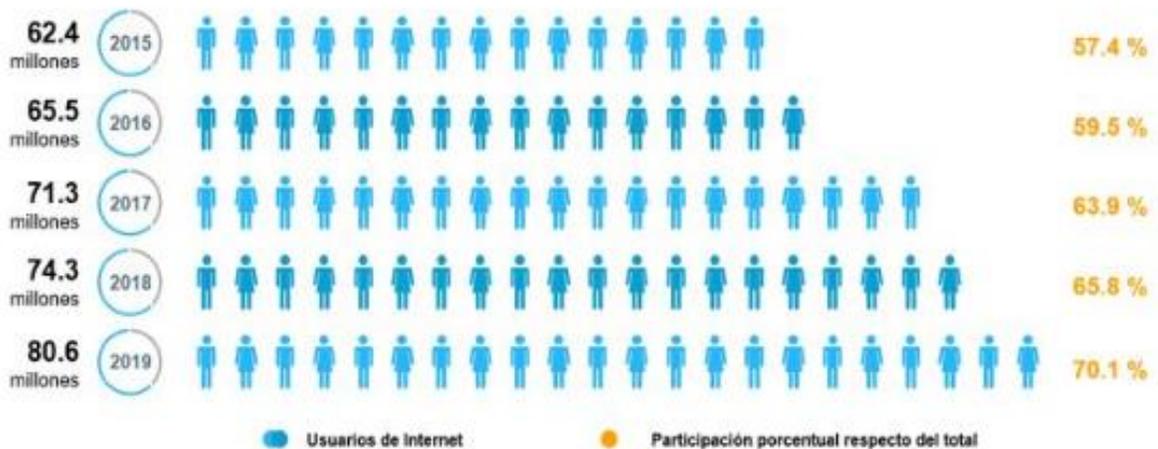
Figura 3. Usuarios de internet en varios países, 2017, 2018, 2019.



Fuente: ENDUTIH (2019)

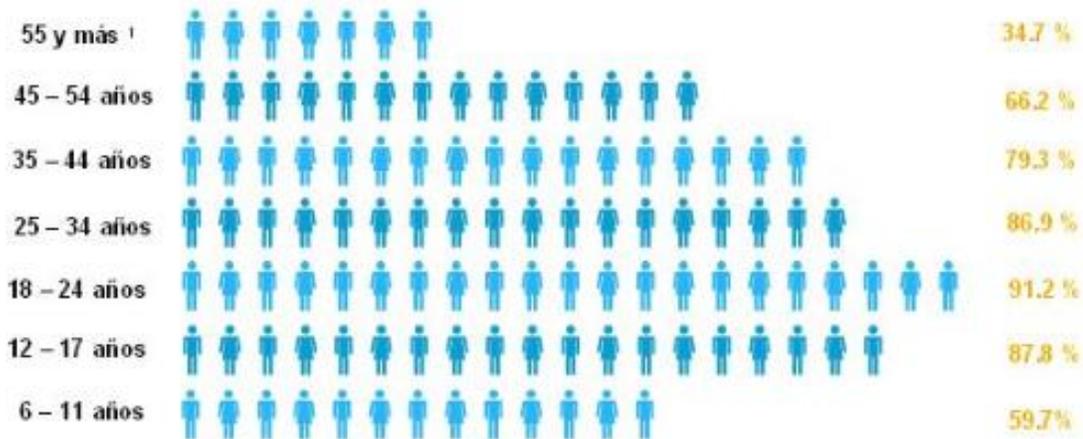
Si bien, el internet ha avanzado dentro de México, si se toma en cuenta la proporción respecto a otros países del mundo, esta es menor. En países como Suecia, Corea del Sur, Alemania y Reino Unido, nueve de cada diez habitantes cuentan con acceso a Internet; siendo la proporción en nuestro país de siete a diez personas, sumando una con respecto al 2018, mejorando la presentada de países como Colombia y Sudáfrica.

Figura 4. Población usuaria de Internet.



Fuente: ENDUTIH (2019)

Figura 5. Distribución de los usuarios de internet por grupos de edad, 2019.

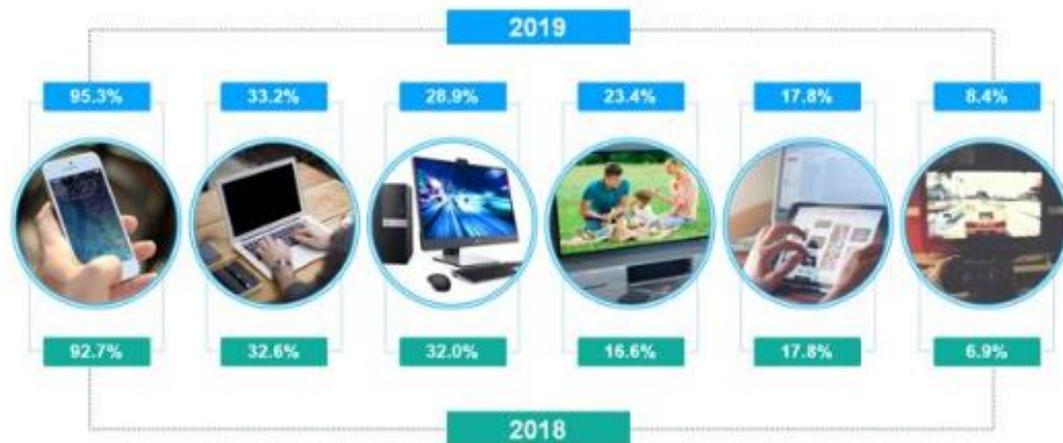


Fuente: ENDUTIH (2019)

Cuando se analiza los grupos de edades en la población en general, el uso de internet se centra en el grupo de 18 a 24 años con una participación del 91.2%. El de 12 a 17 años, sería el segundo grupo, el con 87.8%. En tercer lugar, están el grupo

de 25 a 34 años, con un 86.9%. Lógicamente el grupo de edad que menos utiliza Internet es el de 55 y más años, con un porcentaje del 34.7%.

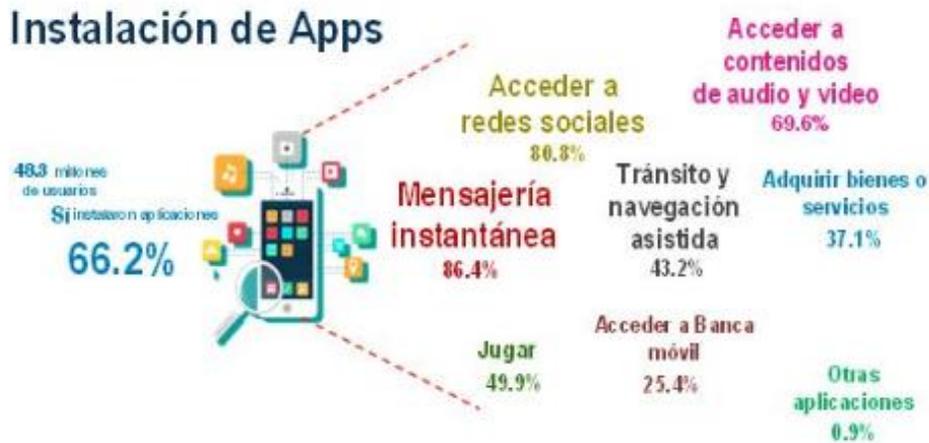
Figura 6. Usuarios de Internet según equipo de conexión, 2019.



Fuente: ENDUTIH (2019)

Al tomar en cuenta los dispositivos que se utilizan para acceder al Internet durante el 2019, la ENDUTIH indica que el 95.3% de los usuarios en México se conectaron a internet utilizando su celular inteligente (*smartphone*), el 33.2% lo hizo a través de una computadora portátil o laptop. Por otra parte, el 28.9% utilizó una computadora de escritorio, y en menor cantidad el 23.4% de los usuarios se conectaron por medio de un televisor con acceso a Internet (*smart TV*) o algún dispositivo que pueda conectarse a ella, el 17.8% lo hizo por medio de una *Tablet* y finalmente el 8.4% por medio de una consola de videojuegos.

Figura 7. Usuarios de Smartphone que instalaron aplicaciones en su dispositivo.



Fuente: ENDUTIH, (2019)

En 2019, la ENDUTIH registró que un 48.3 millones de los usuarios de internet en México instalaron aplicaciones en sus smartphones. De estos, el 86.4% fueron aplicaciones de mensajería o correo electrónico, el 80.8% redes sociales y el 69.6% fueron aplicaciones con contenidos de audio y video. Finalmente, el 25.4% de los usuarios instalaron alguna aplicación en su dispositivo que les permitiera acceder a sus cuentas de banca móvil.

2.6.2. Impacto del comercio electrónico en las pequeñas y medianas empresas.

“Personas alrededor del mundo admiten que el Internet juega un rol significativo en sus vidas que genera oportunidades de producción y evolución en los negocios y el comercio” (Apăvăloaie, 2014, p. 956). El comercio electrónico se ha considerado como una estrategia efectiva para comercializar, vender o integrar, servicios y productos en línea, a su vez el comercio electrónico, optimiza, mejora y regula la comunicación entre la organización, productores, distribuidores y clientes. “Sin embargo, existen un conjunto de factores internos y externos que deben tomarse en cuenta para que el comercio electrónico tenga éxito” (Choshin & Ghaffari, 2017, p. 67).

Dyerson, Harindranath y Barnes (2009, p. 49) presentan y clasifican seis elementos clave del comercio electrónico en pequeñas empresas:

1. Factores científicos: este tipo de factores incluye el conocimiento y experiencia de los administradores, experiencia de los empleados y percepción del cliente.
2. Factores del ambiente: incluye regulaciones gubernamentales, mercados, productores y clientes.
3. Factores humanísticos: este apartado se relaciona con el acceso y aplicación de los recursos internos de la organización, así como con el número de empleados especializados.
4. Factores técnicos: en esta clasificación se incluyen costos, tecnología y seguridad.

Estudios como el de Ramanathan y Hsiao (2012); mediante un cuestionario y técnicas estadísticas, lograron analizar el impacto que general el mercado electrónico en las empresas pequeñas y medianas en Taiwán, los resultados que obtuvieron indican que existen tres factores responsables de la eficacia del comercio electrónico; uno de ellos es el factor de la experiencia que envuelve a la satisfacción del cliente, beneficio competitivo y mejora del proceso. El segundo factor es el marketing, anuncios en línea, reconocimiento del cliente y lealtad hacia la marca y, por último, mencionan al factor operacional que es el encargado de la comunicación interna de la empresa, controles de calidad, seguridad en el pago online, y cuestiones relacionadas con la web de la compañía como una página web simple con información clara y concisa.

Ahora bien, desde el enfoque contrario, es decir desde las barreras que en las que se ven las diferentes empresas pequeñas y medianas en la implementación dentro de los comercios electrónicos, Migiro (2013) por medio de un cuestionario aplicado a una amplia muestra, obtiene resultados relativos a la existencia de tres barreras que limitan el desarrollo del comercio relacionado a lo electrónico en las empresas pequeñas y medianas; siendo el primer lugar, un alto costo implementando o desarrollando Tecnologías de la Información, y en segundo lugar, una falta de

financiamiento para la implementación de las antes mencionadas y por último falta de conocimientos técnicos dentro de las empresas.

Complementando la idea anterior, la OCDE (2004) afirma que las pequeñas empresas han tardado más en adoptar Tecnologías de la Información en comparación con las grandes empresas. Esto es reflejo de la ausencia de aplicabilidad en sectores en los que las PYME están muy representadas, o también de la falta de incentivos para cambiar los modelos de negocio. Además, las PYMES también enfrentan barreras genéricas para la adopción de estas tecnologías, incluida la confianza, la seguridad de las transacciones y preocupaciones sobre los derechos relacionados a la propiedad intelectual, así como desafíos en áreas de habilidades de gestión y capacidades tecnológicas.

Por último, con base en los argumentos aportados desde el enfoque de barreras y factores clave en el éxito del comercio electrónico, Choshin & Ghaffari, (2017) estudiaron en pequeñas y medianas empresas, la relación entre los costos y el éxito del comercio electrónico, además en su hipótesis plantean que existe una relación significativa entre la satisfacción del cliente, el conocimiento técnico, la infraestructura y un comercio electrónico exitoso; los procedimientos y pruebas estadísticas confirmaron estos argumentos. Por lo anterior, según la evidencia aportada, cada factor clave y barrera detectada, será clave en el diseño del modelo de negocios objetivo del presente trabajo.

2.7. Modelo de negocio

En las últimas décadas, el concepto de creación de modelos de negocios ha crecido significativamente, sobre todo en el área tecnológica y en la innovación de la administración. Como reflejo de estos cambios en diversos campos, la definición de modelo de negocio se ha volcado en explicar cómo es que las empresas funcionan (Kavadias, Ladas, & Loch, 2016; Massa, Tucci, & Afuha, 2017). Sin embargo, para algunos autores, la definición de modelo de negocio ha quedado turbia porque se limita a referirse a la concepción del cómo las empresas crean valor (Porter, 2001).

En una definición con enfoque basado en el precio, la propuesta de valor y el mecanismo de precios, indican cómo la compañía se organizará a sí misma y que será parte de esa propuesta de valor. Lo anterior esclarece la estructura de la cadena de valor, básicamente un modelo de negocios es un sistema donde varios factores interactúan de diferentes y complejas maneras, para determinar el éxito de una compañía (Kavadias et al., 2016). En la siguiente tabla se nos presentan varias definiciones del modelo de negocios:

Tabla 2. Definiciones por autor del concepto de modelo de negocios.

Autor	Definición
(San Román, Momber, Abbad, & Miralles, 2011)	Un modelo de negocios describe como un producto o servicio es provisto, incluyendo la precepción de la propuesta de valor que tiene el consumidor final.
(Sinfield, Calder, McConnell, & Colson, 2012)	Un modelo de negocios incluye todos los aspectos que una compañía aprovecha para desarrollar una rentable oferta y lanzarla a sus consumidores meta.
(Weill, Malone, & Apel, 2011)	Los tipos de activos que vende una empresa y los derechos que otorga a los clientes para utilizar estos activos
(Zott & Amit, 2010)	Un modelo de negocios es un conjunto de actividades, así como los recursos y capacidades para crearlas, dentro o fuera de la empresa, mediante la cooperación de socios, proveedores o clientes, describe la estructura y las transacciones diseñadas para crear valor a través de la explotación de oportunidades comerciales.

Fuente: Elaboración propia con datos de Kavadias et al., 2016.

2.7.1. Elementos del modelo de negocios.

Según Kavadias et al., (2016) cuando un modelo de negocios es realmente transformador, debe tener las siguientes características: personalización, procesos de ciclo cerrado, intercambio de activos, precios que se basan en el uso, ecosistema colaborativo, organización ágil y adaptativa. Estos autores identificaron y definieron seis elementos clave y su interacción con las necesidades del mercado y la tecnología, esta interacción llevaría a lograr un modelo de negocios exitoso.

Figura 8. Elementos de un modelo de negocio y su interrelación con el mercado y la tecnología.



Fuente: Elaboración propia con base en Kavadias et al., 2016.

OTROS DE LOS ELEMENTOS CONSIDERADOS COMO FUNDAMENTALES DENTRO DEL MODELO DE NEGOCIOS SEGÚN CHESBROUGH, (2006); SON: UNA IDEA BASADA EN LOS RECURSOS TECNOLÓGICOS CON LOS QUE SE CUENTE, PRETENDIENDO QUE ESTO PERMITA OFRECER VALOR AGREGADO A LOS USUARIOS, UNA ESTRUCTURA CON LOS VALORES DE LOS MECANISMOS NECESARIOS QUE GARANTICEN LA GENERACIÓN DE INGRESOS, UN SEGMENTO DE MERCADO DEFINIDO TENIENDO CLARA LA ESTRUCTURA DE COSTOS, ASÍ COMO EL PROPÓSITO DE LA RENTABILIDAD DEL NEGOCIO; UN POSICIONAMIENTO CLARO DE LA EMPRESA DENTRO DE LA CADENA DE VALOR; TENER DELINEADA UNA ESTRATEGIA CORPORATIVA PARTIENDO DE LOS RECURSOS CLAVE.

LOS MODELOS DE NEGOCIOS CUENTAN CON TRES DIMENSIONES GENERALES DENTRO DE SU DESARROLLO, ESTO ES: UNA ESTRUCTURA QUE SEA TRANSACTIVA, LA ESTRUCTURA DE LOS RECURSOS Y ESTRUCTURA DE LOS VALORES. LA ESTRUCTURA DE RECURSOS HACE REFERENCIA A LA ARQUITECTURA ESTÁTICA DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA, LA TECNOLOGÍA DE PRODUCCIÓN Y LOS RECURSOS CENTRALES APALANCADOS PARA SERVIR A LOS CLIENTES. LA ESTRUCTURA TRANSACTIVA ES LA CONFIGURACIÓN ORGANIZATIVA QUE DETERMINA LAS TRANSACCIONES CLAVE CON SOCIOS Y PARTES INTERESADAS. FINALMENTE, LA ESTRUCTURA DE UN VALOR SERÍA UN SISTEMA DE REGLAS, DE EXPECTATIVAS Y DE MECANISMOS QUE DETERMINAN LAS ACTIVIDADES DE CREACIÓN Y DONDE SE CAPTURAN LOS VALORES DE LA EMPRESA (GEORGE & BOCK, 2011).

2.7.2. Clasificación de los modelos de negocios

2.7.2.1. Modelo de negocios virtual

SE HA DISCUTIDO AMPLIAMENTE COMO ES QUE CONSTANTEMENTE LOS MODELOS DE NEGOCIO PRESENTAN OPORTUNIDADES DE DESARROLLO Y CREACIÓN, EN LA ÉPOCA ACTUAL LA ERA VIRTUAL HA APORTADO DIVERSAS VENTAJAS PARA LA CREACIÓN DE NUEVOS MODELOS; VENKATRAMAN & HENDERSON, (1998); ADVIERTEN QUE APROVECHAR LOS ACTIVOS TRADICIONALES Y DE CONOCIMIENTO PERMITE CREAR UNA ORGANIZACIÓN VIRTUAL, QUE SE CONSIDERE COMO UN NUEVO MODELO DE NEGOCIOS. A LAS EMPRESAS DE LA “NUEVA ECONOMÍA” SE LES HA ATRIBUIDO EL MÉRITO DE APROVECHAR LOS RECURSOS QUE SE CONVIERTEN EN ACTIVOS INTANGIBLES PARA GENERAR UN VALOR EXTRAORDINARIO (BOULTON & LIBERT, 2000).

2.7.2.2. Modelo de negocios abierto

Un modelo de negocios abierto es aquel donde las empresas se expanden a nuevas ideas o recursos provenientes del exterior, mediante contratistas, licitantes o subcontratación (García Garnica, 2019). Sin embargo, para que esta estrategia tenga éxito dependerá de: los procesos de aprendizaje que se relacionen a la capacidad de búsqueda, identificación, integración y la explotación de conocimientos externos, de las inercias organizacionales que forman sus características y de los recursos internos que se tengan presentes (Lichtenthaler & Lichtenthaler, 2009).

2.7.2.3. Cambridge Business Model Innovation Process

El Cambridge Business Model Innovation Process, (Geissdoerfer, Savaget, & Evans, 2017) es un modelo de negocio con fuertes bases en la sustentabilidad e innovación, lo componen ocho etapas, que llevan una secuencia, pero además se puede regresar a cada etapa dependiendo del momento o necesidad de la empresa. La descripción de estas se muestra a continuación:

1. Ideación: en esta etapa debe ser definido el propósito del modelo de negocio y sus grupos de interés clave, la propuesta de valor y las primeras ideas conceptuales.
2. Diseño de concepto: se desarrolla y documenta una primera conceptualización aproximada de los elementos clave del modelo propio de los negocios.
3. Prototipos virtuales: elaborar y revisar una variedad de prototipos para perfeccionar y comunicar el concepto que se quiera alcanzar en el modelo de negocio. La fase también comprende la evaluación comparativa con soluciones y conceptos de otras propuestas.

4. Experimentación: los supuestos clave y las variables del concepto se prueban en simulaciones y experimentos de campo, idealmente a través de ensayos controlados y aleatorios.
5. Diseño de detalle: se realiza un análisis en profundidad y detalle de todos que pueden ser elementos dentro de los modelos de negocios y las interacciones entre estos elementos.
6. Pilotaje: todo el concepto se prueba ejecutando una primera versión limitada del modelo de negocio en una subsección del mercado objetivo.
7. Lanzamiento: el modelo de negocio se implementa en todas las unidades organizativas responsables y en el mercado objetivo.
8. Ajuste y diversificación: el modelo de negocio se revisa de acuerdo con los planes iniciales, expectativas y ajuste estratégico. A partir de esta evaluación se realizan ajustes y diversificaciones y, dependiendo de la amplitud de los cambios necesarios, se puede repetir todo lo que rodea al proceso de la innovación en los modelos de negocios (Geissdoerfer et al., 2017, p.265).

En la siguiente figura se observan las actividades retos y secuencia del proceso de dicho modelo, como puede apreciarse y si bien existe secuencia, no implica que se pueda regresar a cualquier fase o etapa del proceso:

Figura 9. Secuencia Proceso Model Innovation

Fases	Diseño del concepto			Diseño a detalle			Implementación	
Proceso	1. Ideación	2. Diseño del concepto	3. Prototipo virtual	4. Experimentación	5. Diseño a detalle	6. Pilotaje	7. Lanzamiento	8. Ajustes y diversificación
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> Visión, propósito, formulación Definición de los aliados clave Mapeo de la idea Análisis sustentable Evaluación y selección de ideas 	<ul style="list-style-type: none"> Integración de ideas Discusión de tendencias Definición de la propuesta de valor, creación y liberación del sistema, elementos y dimensiones 	<ul style="list-style-type: none"> Benchmarking de la industria Benchmarking del modelo de negocios Construcción del prototipo Evaluación y selección del prototipo 	<ul style="list-style-type: none"> Identificación de las variables clave Diseño experimental Experimentación Análisis y lecciones aprendidas 	<ul style="list-style-type: none"> Definición a detalle de los elementos Revisión de todos los elementos Transformación de las herramientas de negocio 	<ul style="list-style-type: none"> Planeación Implementación Análisis Ajustes Documentación y comunicación Identificación de fallas del modelo 	<ul style="list-style-type: none"> Realización Planeación Implementación Escalar el modelo 	<ul style="list-style-type: none"> Monitoreo Reflexión Ajuste Diversificación Interacción del modelo de negocio
Retos	<ul style="list-style-type: none"> Fallida identificación de oportunidades Perdida de aliados clave Fallida integración de la gerencia Falla de ambición 	<ul style="list-style-type: none"> Entendimiento mutuo insuficiente Conocimiento insuficiente de las barreras de la compañía para desarrollar capacidades de innovación Fallas en la comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> Fallida integración de los aliados clave en el proceso Prototipo muy grande 	<ul style="list-style-type: none"> No experimentación Cuestiones metodológicas Demasiado esfuerzo 	<ul style="list-style-type: none"> Inusitado nivel de detalle Pérdida de información de los pasos anteriores Documentación insuficiente Pobre comprensión del riesgo 	<ul style="list-style-type: none"> No pilotos Ajustes no realistas Demasiado esfuerzo 	<ul style="list-style-type: none"> Insuficiente información de la falla del modelo Fondos insuficientes Periodo de tiempo inadecuado Cuestiones de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> Prematuro, tardío o con pequeños ajustes Diversificación inadecuada (motivación de los agentes, competencias etc)

Fuente: Geissdoerfer et al., 2017.

Así mismo, los autores recomiendan llevar a cabo cada una de las etapas en una sesión en diferentes días y así concluir el procedimiento en una semana.

2.7.2.4. Modelo Lean CANVAS

El modelo Lean CANVAS, es la introducción del modelo CANVAS tradicional, introduce el modelo de negocios para la administración estratégica, y su función básicamente es describir el negocio. El ciclo de vida del modelo Lean CANVAS, comienza con una idea, estas son necesarias para construir el producto. El siguiente paso será medir con diferentes indicadores si el producto estará disponible para lanzarse al mercado por lo que un registro de los resultados de medición evalúa y ayuda a validar la idea de negocio. La siguiente figura muestra el esquema básico del modelo (Nidagundi & Novickis, 2016):

Figura 10. Proceso Lean CANVA.



Fuente: Elaboración propia con base en Nidagundi & Novickis, 2016.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Así mismo, el riesgo debe ser tomado en cuenta al momento de poner en marcha el negocio, Nidagundi & Novickis, (2016); sugieren principios básicos que pueden ser utilizados para identificar el riesgo:

1. Documentar el plan.
2. Identificación y prueba del proceso o partes del proceso del plan.
3. Llevar a cabo ciclos de prueba repetitivos para el plan.

2.7.2.5. Modelo de negocios CANVAS

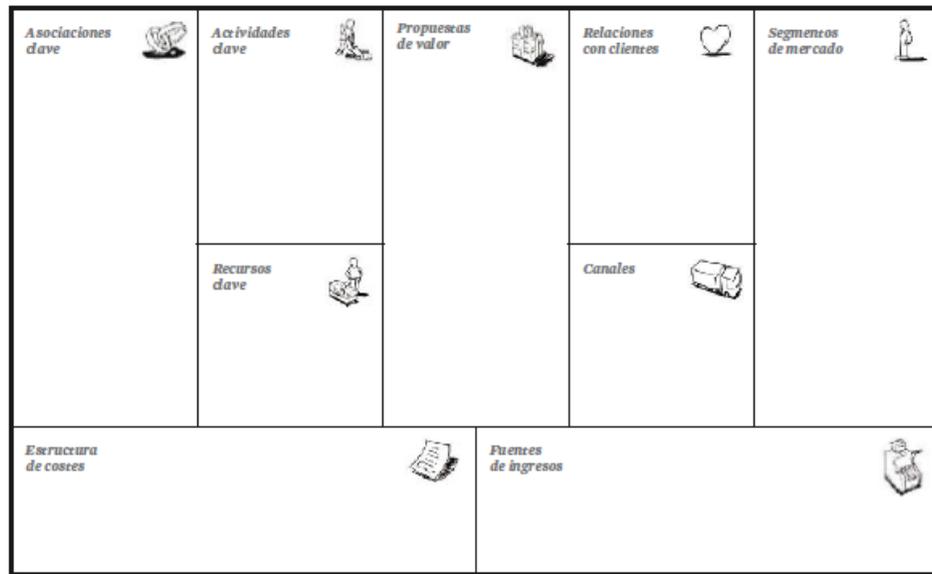
El lienzo de negocios CANVAS, elaborado por Osterwalder y Pigneur, (2010); es una herramienta muy reconocida que ha demostrado ser muy útil al momento de que un emprendimiento o empresa deciden llevar a cabo un modelo de negocio. A su vez, esta metodología para diversos autores presenta varias ventajas:

- Ayuda visualmente a representar los elementos del negocio, su potencial interconexión y el impacto de la propuesta de valor (Joyce & Paquin, 2016).
- Como una herramienta visual, facilita el debate, la discusión y exploración de innovaciones potenciales, desde una perspectiva más sistemática de la organización (Wallin, Chirumalla, & Thompson, 2013).
- Fue desarrollado siguiendo métodos de la ciencia del diseño y la teoría que sustenta el desarrollo del modelo de negocio (Osterwalder & Pigneur, 2010).
- Debido a su amplia utilización y facilidad de uso para múltiples tipos de usuarios, el lienzo del modelo de negocio es una base ideal para expandir mediante la integración de la sostenibilidad (Joyce & Paquin, 2016).

El lienzo del modelo de negocio ofrece una representación reducida de un modelo de negocio "genérico" que se supone válido para describir muchas empresas, que enumera e ilustra lo que Osterwalder y Pigneur, (2010) consideran que son los componentes críticos de un negocio (Massa et al., 2017). La construcción del modelo CANVAS, desagrega la composición de la organización en nueve componentes interconectados: propuesta de valor, segmento de mercado, relación con clientes,

aliados clave, canales de distribución, recursos clave, actividades clave, costos y fuentes de ingresos.

Figura 11. Lienzo CANVAS.



Fuente: Osterwalder & Pigneur (2010, p. 44)

Trimi & Berbegal-Mirabent (2012) llevan a cabo un análisis del modelo, desde su punto de vista, al utilizar el formato de lienzo en el modelo, se facilita la comunicación con los diferentes grupos de interés, esto se convierte en el punto de fuga de la función creativa sobre nuevas oportunidades de negocio, alinea las actividades con la misión y visión de la empresa, facilita la identificación de riesgos y fracasos. Aunado a ello, obliga a los empresarios tener en cuenta a cada uno de los elementos del negocio de forma individual, pero también como un todo. Esto es extremadamente importante, ya que los empresarios tienden a concentrarse en partes específicas del negocio, ignorando otros componentes clave. Por último, el uso de una herramienta visual contribuye a incrementar la creatividad y la innovación empresarial.

El lienzo tiene como base la metodología del pensamiento de diseño, por lo que se vuelve más fácil acercar a las partes interesadas a las sesiones de discusión y lluvia de ideas, lo que fomenta desarrollos creativos basados en las necesidades y los deseos que tenga el cliente.

Es de gran importancia, antes de la implementación, tener en cuenta algunos aspectos, el primero es que los modelos de negocios no son como los productos, la mejor forma de realizar y prototipar es testeando, dicho de otra forma, buscar una prueba de que el mercado y las personas, estén buscando lo que se ofrece. Existen preguntas poderosas que deben hacerse en el proceso de desarrollo del modelo CANVAS, la primera de ellas es: ¿Nuestra estructura de costos es igual a la de nuestros competidores? ¿El modelo de negocios te protegerá de tu competencia? Es fundamental no solo competir con los productos o servicios, si no también competir con el modelo de negocios.

Por último, es necesario recordar que el modelo de negocios CANVAS como otros modelos, evolucionan en el tiempo, tienen fecha de caducidad y deben renovarse (Osterwalder & Pigneur, 2010). En el siguiente apartado se describe cada uno de los elementos planteados sobre el modelo según sus creadores Osterwalder & Pigneur, (2010).

2.7.2.5.1. Segmento de mercado

Existen diversos apartados del mercado en los que los grupos de clientes son diferentes entre sí, los autores del modelo clasifican diferentes ejemplos de segmentos de mercado como se explica en la siguiente tabla:

Tabla 3. Tipos de segmento.

Segmento	Definición	Ejemplo de sector empresarial al que comúnmente aplica
Mercado de masas	No distingue segmentos de mercado centrándose en el público en general.	Productos de consumo, electrónica
Nicho de mercado	Atiende a segmentos muy especializados y específicos, los productos y servicios ofrecidos se adaptan a los requisitos del mercado.	Fabricantes de piezas de automóvil.
Mercado segmentado	Son segmentos con necesidades y problemas diferentes en el mercado	Manufactureras electrónicas.
Mercado diversificado	Dos segmentos de mercado que no se relacionan, presentando diferentes problemáticas.	Empresas de almacenamiento en la web, brindan servicios a particulares y empresas
Mercados multilaterales	Son plataformas que reúnen al menos dos grupos de distintos clientes pero que son interdependientes para actuar como intermediarios entre estos grupos creando valor.	Desarrolladores de software y aplicaciones, redes sociales, etc.

Fuente: Elaboración propia con base en Osterwalder & Yves, 2010.

2.7.2.5.2. Propuesta de valor

La propuesta de valor es aquello que:

Crea valor para un segmento de mercado gracias a una mezcla específica de elementos adecuados a las necesidades de dicho segmento. Los valores pueden ser cuantitativos (precio, velocidad del servicio, etc.) o cualitativos (diseño, experiencia del cliente, etc.). Los elementos de la lista siguiente, que no pretende ser completa, pueden contribuir a la creación de valor para el cliente (Osterwalder & Yves, 2010, p.23)

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Estos mismos autores describen como la propuesta de valor puede contener factores como:

1. Novedad: esto aplica cuando se satisfacen necesidades que antes no existían porque no exista alguna otra oferta similar.
2. Mejora del rendimiento dentro de la empresa: cuando el incremento o mejora del rendimiento crea por sí mismo valor.
3. Personalización: se da a partir de la adaptación que requiere el producto según su cliente.
4. Marca o estatus: se puede ver el valor o status con el simple hecho de utilizar o mostrarla.
5. Diseño: un producto puede sobresalir por la calidad o novedad de su diseño.
6. Precio: ofrecer un valor similar a un precio inferior.
7. Reducción de costos: se crea valor a partir de la ayuda que se preste en los compradores para reducir sus costos.
8. Accesibilidad: se puede lograr con una innovación, poniendo productos y servicios al servicio o disposición de clientes que anteriormente no tenían oportunidad de acceder a ellos.
9. Comodidad/utilidad: Consiste en facilitar las cosas, volviéndolas más sencillas y prácticas.

2.7.2.5.3. Canales

Los canales de distribución tienen como objetivo ser el medio de comunicación con el cliente establecen el contacto entre la empresa y el cliente. Sus principales funciones son dar a conocer o informar a los clientes el producto o servicio de una empresa, ayudando a los clientes a evaluar su propuesta de valor, permitir la compra de productos o servicios, así como también ofrecer a los clientes un sistema de comunicación post venta. Existen canales directos (equipo comercial, ventas por internet) e indirectos (tiendas de socios, mayoristas).

2.7.2.5.4. Relación con clientes

Es importante definir cuál es el tipo de relación se quiere tener con los clientes, esta puede ser automatizada o personalizada, las relaciones con clientes tienen como fundamento la fidelización de los clientes, la estimulación de ventas y por ende la captación de nuevos clientes. Los autores definen categorías de relación con clientes, como lo son asistencia personal exclusiva, asistencia persona, comunidades, servicios automáticos, entre otras.

2.7.2.5.5. Fuentes de ingresos

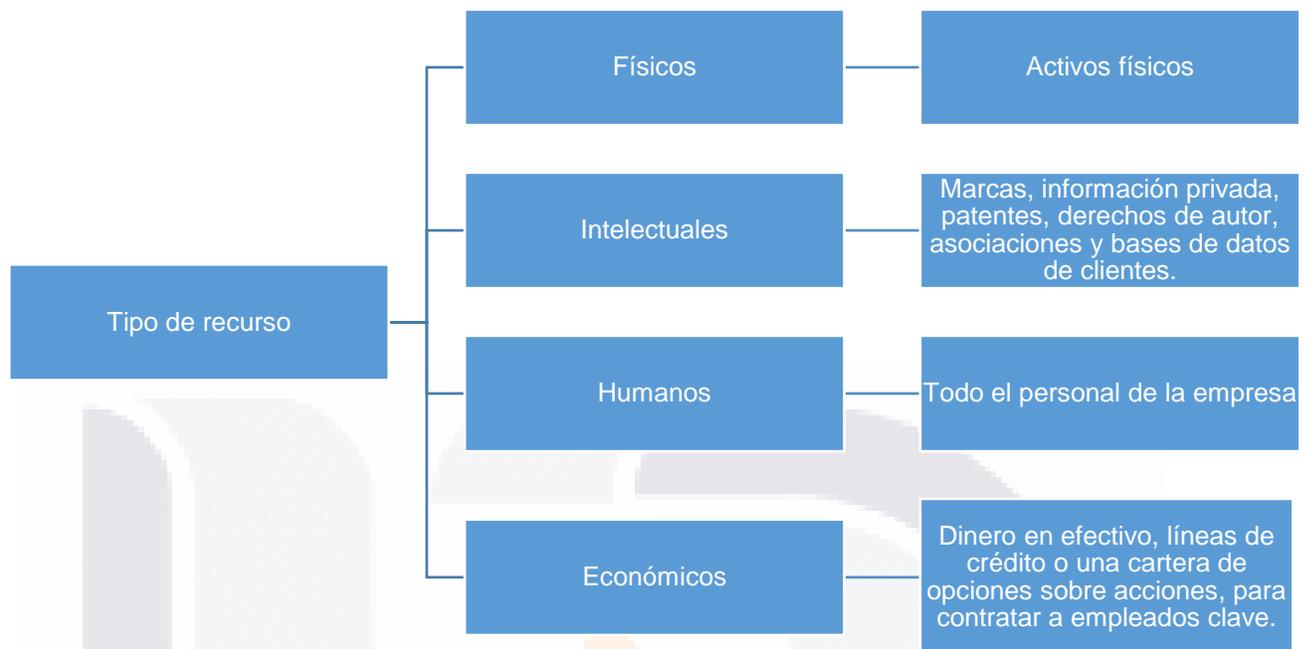
“Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente, lo que puede determinar cuantitativamente los ingresos generados” (Osterwalder & Yves, 2010, p.32). Al tomar en cuenta los mecanismos de fijación de precios, se pueden generar de diversas maneras.

1. Venta de los activos.
2. Cuota por el uso.
3. Préstamos o alquiler.
4. Cuota de suscripción.
5. Concesión de las licencias.
6. Gastos de los corretajes.
7. Publicidades utilizadas.

2.7.2.5.6. Recursos clave

Los recursos clave son todos aquellos factores tangibles o intangibles que son necesarios para la operación general del negocio, los autores los clasifican como se muestra en la siguiente figura.

Figura 12. Recursos Clave.



Fuente: Elaboración propia con base en (Osterwalder & Yves, 2010)

2.7.2.5.7. Actividades clave

Estas se dividen en los siguientes puntos:

- Producción: estas se relacionan con lo que sería un diseño, la producción o fabricación y con la entrega de un producto, ya sea en grandes cantidades o con una excelente calidad.
- Resolución de problemas: significa la búsqueda de nuevas soluciones a los problemas individuales de cada cliente. Estos modelos de negocio demandan actividades como la formación continua y la gestión de la información.
- Plataforma/red.

2.7.2.5.8. Aliados clave

Los aliados clave son la red de proveedores o socios que contribuyen al funcionamiento del modelo de negocio, todas estas alianzas se pueden dar de diversas maneras, ya sea de manera estratégica entre empresas no competidoras o competidoras; alianzas para crear nuevas empresas o relaciones con proveedores para garantizar el abasto eficiente de suministros. Las principales motivaciones para establecer alianzas clave serían las optimizaciones y las economías de escala, con reducción de riesgos, y compra de recursos y actividades.

2.7.2.5.9. Estructura de costos

Una de las prioridades de cualquier empresa o negocio es minimizar al máximo los costos, en el lienzo del modelo CANVAS, se pueden plasmar estructuras de costos según costos y según valor, las primeras tienen como objetivo recortar gastos donde sea posible, las estructuras según valor no consideran que la reducción de costos sea una prioridad, en su lugar se concentran en la creación de valor, un ejemplo claro de esto son los hoteles de lujo. Por otro lado, los costos pueden ser fijos o variables, lo que hace diferentes a los costos variables es que estos pueden cambiar en función de la demanda del producto o servicio. Además, los autores abonan en el concepto de economía de escala y economías de campo, en las primeras se hace referencia a las ventajas que logran las empresas consumiendo insumos a gran escala, mientras que en las economías de campo se obtiene ventaja a medida que la empresa amplía su ámbito de actuación.

2.8. Modelo de negocios y emprendimiento

Los nuevos emprendimientos, y empresas, experimentan cambios con mayor frecuencia, ya que necesitan adecuar la escasez de recursos y adecuar los recursos

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

con los que cuentan a las condiciones externas. La proliferación de diferentes prácticas que posiblemente pueden ayudar a los emprendedores en sus procesos de innovación así como la ausencia de teorías claras y unificadas crean confusión en los emprendedores y se acentúan más en los emprendimientos digitales (Ghezzi & Cavallo, 2020)

Múltiples investigaciones de caso han revelado la heterogeneidad en los emprendimientos, por ejemplo, los modelos de negocio en etapa inicial para emprendimientos giran alrededor de la arquitectura de la creación de valor, entrega de valor y captura de valor. Además, se ha demostrado que los modelos de negocios en los emprendimientos se mueven constantemente entre las fases de experimentación y prueba mayormente relacionándose con, la identificación del problema, cuestiones metodológicas, instrumentos y herramientas de soporte al modelo, dificultades en la implementación del modelo, entre otras (Ghezzi & Cavallo, 2020).

Okkonen & Suhonen (2010) proponen tres pasos para aplicar modelos de negocios en el emprendimiento. El primer paso está definido como la determinación del negocio y metas de rentabilidad, en este paso se deben realizar preguntas como: ¿Cuál es el objetivo del emprendimiento? ¿Emprendimiento de tiempo completo o parcial?, ¿Cuál es el nivel de riesgo que el emprendedor está dispuesto a aceptar? Paso dos sería diseñar una arquitectura de negocio robusta, el emprendedor debe estar seguro de sus habilidades y recursos incluyendo físicos y humanos en formas:

- Capital físico: dinero, financiamiento externo, materiales, maquinaria y equipo.
- Cadena de valor, estructura, soporte, infraestructura, transportación, envíos entre otros.
- Capital humano: en la fase de estabilización el conocimiento de los costos, adquisiciones, planeación, contratos, medidas de soporte, etc.; y en la fase operacional el emprendedor necesitará utilizar habilidades para llevar a cabo la operación.

Tercer paso sería construir la estructura de ganancias, este paso implica crear estrategias para generar y mantener las operaciones comerciales rentables y sostenibles a lo largo del tiempo, y en caso de falta de recursos contar con opciones

de financiamiento externo, generar economía de escala y mejorar la confiabilidad económica. En estos casos se puede proteger a la compañía en el mercado, con contratos de largo plazo, o modificando la estructura de ganancias de manera evolutiva.

De acuerdo con la literatura, y también estado del arte, en el siguiente apartado se procederá a plantear la propuesta de intervención con la empresa.

3. DISEÑO METODOLÓGICO

De acuerdo a Yin, R., “[...] un estudio de caso es el método de elección cuando un fenómeno bajo estudio no es fácilmente distinguible en su contexto” (1993, p.3) dicho en otras palabras, entendemos por fenómeno un proyecto o programa que, a través de la aplicación de un caso de estudio, es posible analizar una o múltiples variables cuantitativas y cualitativas que describen el contexto donde dicho fenómeno está ocurriendo, reuniendo para ello determinadas fuentes de información. Con lo anterior, se ve que el papel que la teoría juega en el análisis de la evidencia empírica de un estudio de caso es vital y para el autor significa “el diseño de los pasos de investigación acorde a la literatura, políticas y otras fuentes sustanciales” (Yin, R. 1993, p. 4). Así mismo, su importancia radica en la oportunidad de explorar, describir o encontrar relaciones de tipo causal entre las variables que afectan un problema de investigación, fundamentándose en la teoría y el diseño de un estudio empírico.

El proceso de un estudio de caso propuesto por Yin, R. (1993) está integrado por cuatro etapas:

1. Diseño de la investigación.
2. Recolectar la información pertinente.
3. Análisis de la información.
4. Reporte de evidencias.

Con base en lo anterior, se explica el presente trabajo de caso es de tipo descriptivo y cualitativo. Así mismo, para cumplir con el objetivo planteado en esta intervención se emplea en modelo CANVAS de Osterwalder y Pigneur (2010) para el diseño de una propuesta de modelo de negocio.

Como instrumento utilizado en recolección de información se emplearán entrevistas a profundidad semiestructuradas y observación participativa para identificar plenamente las oportunidades a desarrollar dando pauta a la propuesta de creación de modelo de negocio objeto de este trabajo.



4. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

4.1 Antecedentes

A inicios de 2019, José Salazar; arquitecto con experiencia en la construcción de vivienda, hospitales, así como obras públicas, instaló un taller de corte y grabado láser en el centro de la ciudad de Aguascalientes, luego de realizar varios proyectos de emprendimiento relacionados a su profesión. Él mismo aprendió en un par de meses a operar sus equipos, permitiéndole crear y elaborar piezas sin necesidad de invertir en patrones o contratar un colaborador en dicha área, gracias al conocimiento en diseño dado por su perfil profesional.

En Aguascalientes existen muchos talleres o negocios dedicados al mismo giro, así mismo empresas medianas comercializan a precios muy bajos artículos de corte láser, principalmente manualidades, adquiridos por empresas que maquilan a gran escala dichos productos, desplazando a los pequeños talleres. Sin embargo, las aplicaciones de estos equipos son diversas, tienen la capacidad de trabajar con materiales como acrílicos, plexiglás y materiales como el MDF (siendo el más común), papeles, pieles, foami, cartón, corcho, etc. Fabricación de modelos a escala, grabado de metales como latón, acero al carbón, acero inoxidable, aluminio.

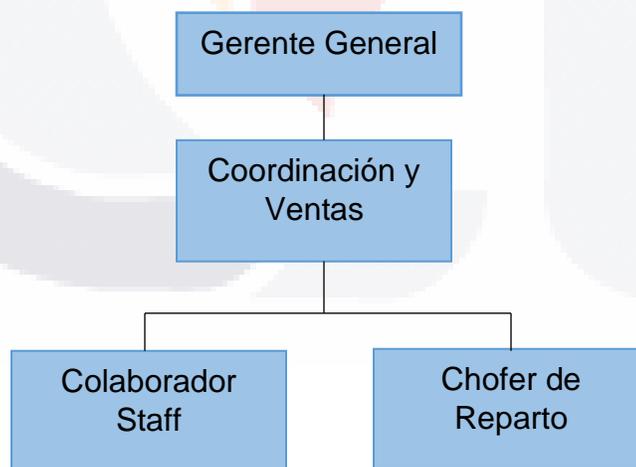
En una bodega de su propiedad, comparte sus equipos de corte láser con otras máquinas y equipos dedicados a la construcción que también renta (soldadura, andamios, tornos, etc.). Así mismo, no ha dejado de participar en algunos proyectos con algunas constructoras, lo que no le permite estar al cien por ciento enfocado en el negocio del láser. Estas dos características no le permitieron abrir el establecimiento al público.

Ante dicha situación, decidió darse a conocer a través de los medios digitales, utilizando como principal herramienta la red social Facebook y la plataforma de Mercado Libre para vender sus productos no sólo en la ciudad. Tras realizar una investigación con grupos de empresas del ramo, así como del mercado, concluyó que las manualidades son la aplicación principal y más popular de este tipo de negocios.

Medio año más tarde, un familiar decidió apoyar el proyecto de emprendimiento, realizando un catálogo de artículos por temporada navideña que se promocionó en internet pasando de boca en boca. Así mismo, participaron en una exposición que les permitió tener más visibilidad y contacto con otros emprendedores que se interesaron en su trabajo. En dicha exposición, descubrieron que existía un área de oportunidad en el giro de los regalos, así que investigaron la oferta local y a través de un estudio de benchmarking se planeó el producto y la estrategia para diferenciarse, fue así como en el mes de febrero de 2020 promocionaron sus primeras cajas de regalo o *giftbox*, dándole por nombre a su marca como Partybox.

Partybox, incorpora diseños láser y artículos de regalo, algunos de ellos elaborados por otros emprendedores locales que han sido invitados a participar como arreglos florales, alimentos, bebidas, artículos hechos a mano, tazas, termos, productos de belleza, etc. En el año, ha promovido 7 catálogos de temporada, así como regalos en general. Para prestar el servicio cuenta con el apoyo de un chofer particular para las entregas a domicilio y de un staff para la elaboración de regalos de temporada.

Figura 13. Organigrama.



Fuente: Elaboración propia, mediante información entregada por el Gerente General.

4.2 Producto

Figura 14. Galería de productos.



Fuente: Fotografías compartidas por Gerente General.

Partybox cuenta con una gran variedad de regalos, como se puede apreciar en la figura 14, existen colecciones de temporada como Día de las madres, Halloween o

Navidad, así mismo pueden elaborar regalos temáticos y personalizados de acuerdo a las preferencias de cada cliente y la ocasión.

Las cajas de regalo son hechas con madera MDF de 3mm, existen diversos tamaños y modelos que se han creado dependiendo de las necesidades de los clientes o de las colecciones que se desean promover. Además, algunos artículos como termos, tazas, copas, tequileros, frascos, botellas, entre otros se pueden personalizar, ya sea en vinil, grabado láser o foil. La decoración en cuanto a mensajes, imágenes y paleta de colores es elegida por el cliente, aunque también se le da una asesoría para que su regalo luzca bien. Normalmente su elaboración incluyendo la compra de los insumos, si no se cuentan con ellos, es en promedio de uno a dos días, tanto la compra como la venta de los productos es de contado.

4.3 Equipamiento y operación

El taller de corte láser cuenta con dos máquinas de corte y grabado, la primera de 100w con un área de trabajo de 80x80 cm y la segunda de 50w de potencia con área de trabajo de 40x40 cm., además se adquirió una cortadora de vinil y una laminadora para etiquetas. Para la operación de las máquinas y equipos es necesario contar con Internet, reguladores eléctricos, compresor, extractores de humo, equipos de bombeo, impresoras láser y de inyección de tinta, equipo de cómputo y software de diseño con una inversión inicial de \$180,000.00.

La materia prima utilizada principalmente para la producción de las cajas de regalo es el MDF, solamente mantienen en stock un modelo de cada caja para regalo ya que se trabaja sobre pedido, el cual debe ser solicitado por el cliente con al menos 1 día de anticipación e incluso si está disponible, han llegado a entregar regalos el mismo día de su solicitud. La compra del MDF, por tanto, se lleva a cabo con base en los pedidos, tanto de regalos como de otros trabajos ajenos a Partybox referentes al corte láser. En cuanto al contenido de los regalos se cuenta con un stock conformado principalmente por contenedores de vidrio para snacks, copas, botellas de vino, dulces y artículos de regalo como tazas, termos, productos de belleza, entre otros.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Dado el tiempo de vida del negocio, Partybox aún no cuenta con sitio web, así que el levantamiento de pedidos se realiza directamente a través de su página de Facebook, Instagram o WhatsApp; cabe mencionar que en todas estas aplicaciones maneja un perfil de negocios o empresa donde el cliente se contacta a través de un mensaje para pedir informes, programar y hacer la compra de sus regalos. Además, puede solicitar un regalo totalmente personalizado o temático, elegir uno idéntico a los publicados en los catálogos, o bien, modificar algunos elementos y colores de los artículos que conforman cada caja, es por ellos que la variedad de opciones es ilimitada, este atributo es su principal diferenciador.

La entrega del regalo puede realizarse a domicilio con un costo extra dependiendo de la ubicación o bien el cliente puede acudir directamente al taller a recoger su pedido con previa cita, ya que como se mencionó en el apartado de antecedentes, no se cuenta con un local abierto al público en un horario fijo por semana. Cuando el cliente solicita el servicio a domicilio, se coordina su entrega con el servicio de reparto, quien acude a recoger el regalo al taller para posteriormente entregarlo en el domicilio y horario acordado; el costo de dicho servicio es fijado por el proveedor y se carga directamente a la cuenta del cliente. En el caso de regalos de temporada como el Día de la Madre, Día del Padre, etc. se realiza una ruta de entrega dependiendo de las ubicaciones de cada destinatario, por lo que el horario de entrega no queda a elección del cliente.

4.4 Publicidad

Al ser un negocio basado en redes sociales, la inversión en publicidad se realiza en estos medios, gestionando las campañas por sí mismos. La inversión promedio mensual es de 1,500 pesos, sin embargo, no se tiene un plan de marketing estructurado, por lo que su estrategia en este rubro es a partir de la inversión en redes y de la publicidad que va de boca en boca que han logrado a través de sus clientes. Así mismo toda la identidad visual es realizada y diseñada por el área de coordinación y ventas. Finalmente, y ante el buen ritmo de aceptación, se contempla iniciar el proceso de registro de marca en el transcurso del año 2021.

4.5 Administración y Contabilidad

Dado el perfil del emprendedor y el flujo de trabajo, no se cuenta con un registro constante y planificado de los costos, gastos e ingresos del negocio en este primer año de operación. Cabe mencionar que cuenta con registro en la Secretaría de Hacienda bajo el régimen de una persona propiamente física con actividad dentro de una empresa además de contratar el servicio de un contador, sin embargo, éste lleva el registro de todas las actividades del dueño; que como bien se mencionó en el apartado de antecedentes, no sólo genera ingresos por la venta de regalos, sino por la suma de otras actividades. A pesar de ello, la determinación del precio de venta se realiza a través de tabuladores, donde cada artículo tiene un costo determinado incluyendo gastos de transportación, a la suma de todos los artículos que conforman el regalo (incluida la caja) se incrementa un porcentaje promedio del 35% contemplando los gastos y utilidad del producto.

Para el registro de pedidos se cuenta con un formato específico llamado orden de trabajo (ver anexo) que incluye la información del cliente, el concepto de su regalo y las especificaciones, fecha de entrega, así como su precio del producto

4.6 Entrevistas a Profundidad

En resumen, el emprendimiento de Partybox se desprende como una división de producto de la empresa de corte y grabado láser, este ha sido su principal diferenciador, lo que le ha permitido darse a conocer y generar una mayor cantidad de ingresos en un periodo menor de 1 año. Ante dicha notoriedad y resultado, se quiere dar impulso a la marca de manera independiente, sin dejar a un lado la posibilidad de apertura a nuevas líneas de productos en corto plazo. Por esa razón y ante la necesidad de escalar el negocio, durante 2021, se sabe que es el momento ideal y previo al desarrollo de cualquier plan comercial o de negocios, de estructurar y conformar su modelo de negocio permitiendo exponer claramente lo que se está ofreciendo, a quiénes, cómo se va a vender y de qué forma se generarán ingresos.

Este primer año de operación precisamente en 2020 ha sido contrastante, ya que por una parte a nivel global las afectaciones a la salud y economía de las familias

han cimbrado la estabilidad de empresas de todo tamaño y giro, teniendo que replantear muchas de ellas sus modelos de negocios para poder sobrevivir, mientras que otras tantas tuvieron que cerrar sus cortinas ante la falta de ingresos para poder tan solo cubrir sus gastos fijos. En el caso concreto de Partybox, se abrió un área de oportunidad, por el cierre obligado de muchos negocios enfocados a la venta de regalos o artículos relacionados, aunado a que la población no debía salir de sus casas, la modalidad de comprarlos en línea se volvió necesaria. Aprovechando la instalación de corte láser ya existente se decidió ofrecer un producto ampliado, logrando de este modo tener una muy buena aceptación y demanda.

Como todo emprendimiento y al no contar con experiencia en el giro, la operación se ha ido aprendiendo “sobre la marcha”, lo mismo sucede con el mejoramiento del producto y el conocimiento del mercado. Otro factor importante para tomar decisiones es la información contable que por el momento no se registra regularmente, el cual ha sido complejo debido a que son dos personas las que operan el negocio principal pero cada una no está de lleno en el mismo.

Para ellos, la ventaja competitiva de su negocio radica en el nivel de personalización de sus productos y en lo original de sus diseños, desde el contenido, la decoración y el detalle de los regalos, ya que conjugan la habilidad para elaborar cajas especiales con las preferencias o temáticas solicitadas por sus clientes. En cuanto a debilidades está el que no se cuenta con un local donde puedan recibir y atender a sus clientes, ya que varios de ellos quieren ver muestras o comprar de forma inmediata sus regalos; así como el no contar con sitio web. Además, no cuentan con un proceso estructurado de operación y registro que les permita medir el impacto del negocio.

En cuanto a su principal oportunidad se encuentra el poder crear productos de óptima transportación que les permita ofrecerlos a nivel regional o nacional, ampliando la cartera de clientes. Finalmente, en el sector hay muchos competidores, sin embargo, la gran mayoría adquiere los empaques o cajas en los mismos lugares, a diferencia de Partybox que fabrica sus propios regalos.

4.7 FODA

A partir de este punto, se analizará la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), la información presentada se determinó mediante las entrevistas a profundidad realizadas a todos los colaboradores, así como la recabada a través de la técnica de observación directa participativa. Así mismo se establecerán otras matrices previas para poder obtener un correcto análisis e la microempresa:

- Matriz de ponderación de impacto.
- Matriz de acción.

4.7.1 Matriz de ponderación de impacto

De acuerdo a Salazar (2019), las matrices de ponderación de impacto son aquellas que permiten valorar y posteriormente priorizar aquellas situaciones o problemas que pueden llegar a tener efectos considerables dentro de la gestión de la organización:

Tabla 4. Parámetros de medición matriz de impacto.

ALTO	Amplia incidencia de la variable estudiada en la gestión
MEDIO	Relativa incidencia de la variable estudiada en la gestión
BAJO	Poca incidencia de la variable estudiada en la gestión

Fuente: (Salazar, 2019)

Tabla 5. Matriz de Ponderación de Impacto.

No.	FORTALEZAS	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Personalización de regalos	X		
2	Atención al cliente	X		
3	Diversificación de su catálogo de productos		X	
4	Precio competitivo en relación con su percepción de valor	X		
5	Modelos de cajas y regalos únicos	X		
6	Reducción en el costo de las cajas gracias a la autofabricación de las mismas		X	
7	Bajo stock de almacenamiento		X	
8	Entrega a domicilio con horario abierto y servicio los 7 días de la semana		X	
9	No tiene contratos de financiamiento	X		
10	Reducción de sus costos fijos al ser un negocio online		X	
11	Producto atemporal		X	
No.	DEBILIDADES			
1	Falta de organización e implementación de procesos	X		
2	No cuenta con un sistema contable que le ayude al buen manejo de la información	X		
3	El dueño atiende otros múltiples negocios y actividades		X	
4	Depende principalmente de la inversión en redes sociales	X		
5	Inversión de tiempo alta en la personalización de algunos regalos		X	
6	La compra se debe realizar sobre pedido		X	
7	Desconfianza de algunos usuarios por ser un negocio que se promueve a través de redes sociales	X		
8	No cuenta con sitio de internet	X		
9	No cuentan con local de atención al público	X		
No.	OPORTUNIDADES			
1	Atención al cliente mayorista	X		
2	Escalabilidad a nivel regional y nacional	X		
3	Aprovechamiento del cierre de establecimientos grandes y locales comerciales debido al periodo de pandemia para poder vender regalos y generar más clientes		X	
4	Crecimiento de la cultura de consumo y apoyo a los emprendimientos locales	X		
5	Generación de alianzas comerciales con otros emprendedores para fortalecer las marcas		X	
6	Incremento en las compras en línea	X		
No.	AMENAZAS			
1	Fuerte competencia en el ramo	X		
2	Cambios constantes en los algoritmos de facebook e instagram	X		
3	Competidores buscan copiar el producto		X	
4	Que un artículo de los regalos esté en desabasto o en descontinuo	X		
5	Regulaciones fiscales en las ventas por internet	X		
6	Hackeo	X		
7	Ante la pandemia cierre de establecimientos de algunos proveedores		X	

Fuente: Elaboración propia.

4.7.2 Matriz de Acción

Según Salazar (2019), dentro de las matrices de acción se puede encontrar áreas de ofensiva estratégica, que sirven para combinar las fortalezas y oportunidades y que nos ayudan para determinar cuáles son los que constituyen las ventajas que tiene la empresa y las oportunidades más relevantes de esta. La matriz de defensa estratégica que se conforma con las debilidades y amenazas del negocio permite definir cuáles son aquellas debilidades más importantes y que conforman un problema importante al momento de hacer frente a las inminentes amenazas. Por su parte, la matriz de áreas de respuesta estratégica que conjuntan amenazas y fortalezas sirve para determinar de qué manera podemos a través de los puntos más fuertes de la empresa enfrentar aquellas amenazas más relevantes; y finalmente, la matriz de áreas de mejoramiento estratégico une las oportunidades y debilidades para establecer los puntos más débiles de la empresa y que deberán ser mejorados.

Las matrices se crean a partir de los resultados de la matriz de ponderación de impacto, y se da prioridad a los que son considerados altos para estructurar las filas y las columnas para poder compararse. Para la escala de medición de comparación se tuvieron que crear calificaciones con números impares que tuvieran rangos no tan altos de diferencia entre sí (5= impacto alto, 3=impacto medio, 1=impacto bajo) con el final de que las interacciones presenten diferencias en la matriz de ponderación de impacto.

Tabla 6. Matriz de Acción.

FORTALEZAS	Personalización de regalos	Atención al cliente	Precio competitivo en relación con su percepción de valor	Modelos de cajas y regalos únicos	No tiene contratos de financiamiento	Total	DEBILIDADES	Falta de organización e implementación de procesos	No cuenta con un sistema contable que le ayude al buen manejo de la información	Depende principalmente de la inversión en redes sociales	Desconfianza de algunos usuarios por ser un negocio que se promueve a través de redes sociales	No cuenta con sitio de internet	No cuentan con local de atención al público	total
	OPORTUNIDADES													
MATRIZ "FO"						MATRIZ "DO"								
Atención al cliente mayorista	5	5	5	5	1	21	5	5	3	5	5	1	1	24
Escalabilidad a nivel regional y nacional	5	5	5	5	1	21	5	5	5	5	5	1	1	26
Crecimiento de la cultura de consumo y apoyo a los emprendimientos locales	5	5	5	5	1	21	1	1	3	5	5	5	5	20
Incremento en las compras en línea	5	3	5	5	1	19	5	5	5	5	5	1	1	26
Total	20	18	20	20	4		16	16	16	20	20	8		
AMENAZAS														
MATRIZ "FA"						MATRIZ "DA"								
Fuerte competencia en el ramo	5	5	5	5	1	21	3	3	5	5	5	5	5	26
Cambios constantes en los logaritmos de facebook e instagram	1	1	1	1	1	5	3	1	5	3	5	1	1	18
Que un artículo de los regalos esté en desabasto o en discontinuo	5	3	3	5	1	17	5	3	1	1	3	1	1	14
Regulaciones fiscales en las ventas por internet	1	1	5	1	1	9	3	5	3	1	5	1	1	18
Hackeo	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	6
Total	13	11	15	13	5		15	13	15	11	19	9		

Fuente: Elaboración propia

Como conclusión de ambas matrices, y por lo tanto del análisis FODA, las ventajas o fortalezas más importantes de la empresa son su ventaja competitiva (personalización y originalidad), su nivel de servicio y la percepción de valor del cliente

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

(precio versus calidad), las cuales ayudarán a capitalizar las siguientes oportunidades del entorno consideradas las más relevantes para su crecimiento: desarrollo en el mercado regional y nacional así como la captación del cliente mayorista, todo esto con el aprovechamiento de la inercia generada en torno al apoyo al consumo de productos de empresas locales. Así mismo, estas fortalezas ayudarán a enfrentar las amenazas más inminentes como son la competencia y el posible desabasto de artículos para la elaboración de los regalos por parte de algún proveedor.

En cuanto a su defensa estratégica se deberá de poner atención en la generación de confianza en el proceso de compra para los clientes de redes sociales, misma que mejorará con la creación de una página web, volviendo más sólida su imagen para enfrentar a sus competidores y los posibles cambios en cuanto a las regulaciones del mercado online y las constantes modificaciones para que las campañas en redes sociales funcionen. Así mismo, estas debilidades son áreas de mejoramiento estratégico para estar preparado y aprovechar las oportunidades ya mencionadas.

5. INTERVENCIÓN

5.1 Segmento de Mercado

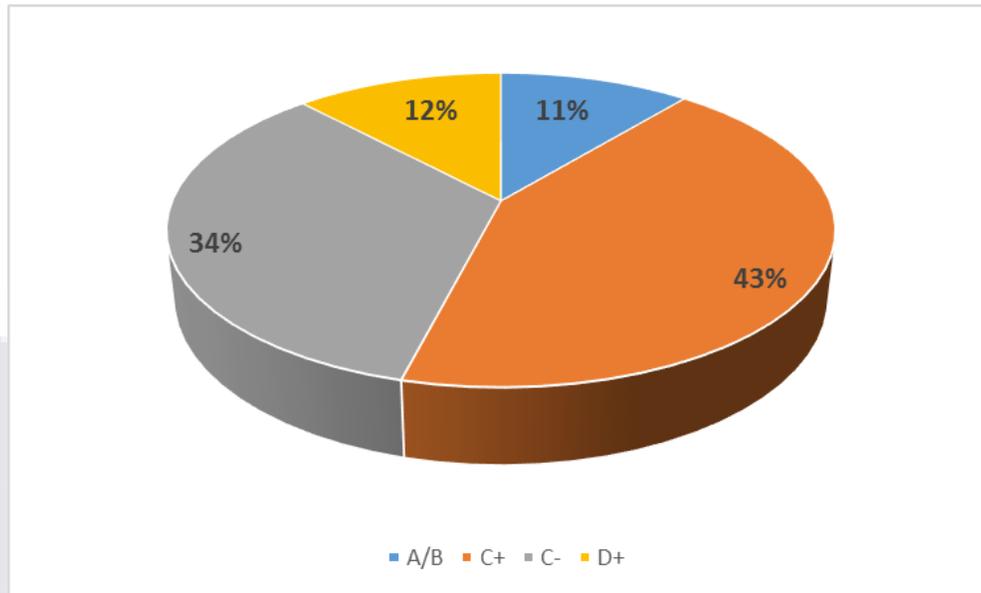
El mercado tiene una segmentación con diferentes necesidades, características y comportamientos que requieren estrategias específicas. Para ello, existen diferentes variables agrupadas en geográficas, demográficas, psicográficas y de conducta. Uno de los principales factores demográficos que son base de segmentación en la mayoría de los negocios o marcas es el nivel socioeconómico (NSE).

De acuerdo a la Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercado (2018), la descripción de los niveles socioeconómicos, en México se conforman de la siguiente forma:

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- El NSE A/B está conformado principalmente por hogares en los que el jefe de la familia tiene estudios a nivel profesionales o incluso posgrado (82%). El 98% de los hogares de este segmento cuenta con conexión a internet. Es el que más invierte en educación y menos a alimentos.
 - El NSE C+, el 87% de los hogares cuentan con al menos un vehículo para transporte y el 93% tiene conexión a internet fijo. El 32% de los integrantes de este segmento dedica sus gastos a la compra de alimentos y poco menos del 30% a transporte y comunicación.
 - El NSE C, se caracteriza porque el 83% de los hogares están encabezados por un jefe de familia con estudios mayores primaria. El 77% cuenta con conexión a internet. A diferencia de los anteriores el 35% del gasto lo dedica a alimentos y 7% en educación.
 - El NSE C-, El 74% de los hogares tiene un jefe de hogar con estudios mayores a primaria. El 52% tienen conexión a internet fijo. Un 38% se dedica a la alimentación y el gasto en transporte y comunicación alcanza el 24%.
 - El NSE D+ y D, 56% de los hogares de este nivel el jefe del hogar tiene estudios hasta primaria. El acceso a internet es del solamente 4%.
 - El NSE E, donde el 95% de los hogares de este nivel están dirigidos por un jefe de familia con estudios de hasta primaria. La conexión a internet fijo es casi nula con un 0.2%.
 -

Con base en lo anterior, Partybox en cuanto al NSE, su amplio rango de precios le permite atender a población con nivel socioeconómico (NSE) A/B, C+, C- y hasta D+.

Figura 15. Segmentos de mercado atendidos por nivel socioeconómico.



Fuente: Elaboración propia.

El rango de precios de sus productos oscila entre los 150 y 1400 pesos, el cual se determina principalmente por el contenido de los artículos que incluye cada regalo, siendo el segmento C+ y C- los que conforman el principal target de la marca con un 77% entre ambos, enseguida el segmento D+ con un 12% y finalmente el A/B con el 11% de mercado. Así mismo el 78% de los consumidores son mujeres.

En cuanto a su ubicación, el 85% está localizado en la ciudad de Aguascalientes, el 14% en el municipio de Jesús María y el 1% en San Francisco de los Romo. Finalmente, por ser emprendimiento basado en redes sociales y el tipo de producto que se ofrece, la principal población objetivo por edad (70%) se ubica entre los 28 años y 45 años de edad.

En cuanto a su cartera, ya cuentan con clientes frecuentes que han realizado 3, 5 o hasta más compras en menos de un año, aunque son limitados. Por otra parte, ya han iniciado relaciones con algunos clientes corporativos. Adicionalmente es importante mencionar que se han perdido varios prospectos fuera del Estado de Aguascalientes, debido a los gastos del servicio de paquetería, así como la dificultad

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

para manipular el contenido sin que este pueda dañarse o echarse a perder (alimentos, flores, copas, botellas, etc.). Debido a que muchos artículos no son idóneos para envío foráneo, la caja de regalo necesitaría tener un diseño especial para mantener en óptimas condiciones el contenido hasta el momento de su entrega.

5.2 Propuesta de Valor

Existen infinidad de alternativas online y offline de artículos de regalo que es difícil sobresalir y ser original, sobre todo en esta época donde prácticamente cualquier persona puede ofrecer a través de redes sociales alguna manualidad hecha en casa o incluso vender algo a través de fotografías ajenas o tomadas de otros sitios de Internet, situación que genera inestabilidad y desconfianza por parte del consumidor. Así mismo hay una tendencia muy fuerte por las llamadas *giftbox*, tanto así que, en cualquier establecimiento de artículos para regalo, venden las cajas seriadas en MDF para que los mismos clientes las armen o se dediquen a su venta. De acuerdo con testimonios, muchos talleres de carpintería hoy en día se dedican a hacer más cajas para regalo que muebles, y muchas personas contactan a través de mensaje al negocio de Partybox, precisamente porque quieren montar sus negocios usando los mismos modelos.

El concepto de Partybox ha encontrado como principal fortaleza y diferenciador la personalización de sus productos adaptándolos a las necesidades que cada cliente tiene, y como segundo factor fundamental su diseño, destacando la calidad y originalidad de los mismos. Estos dos atributos conforman su herramienta competitiva y, por ello, encabezan su propuesta de valor.

En una primera parte, hablamos de la personalización, esto por el hecho de los clientes potenciales, actualmente buscan productos especiales, diferentes, que tengan o demuestren una parte de sus gustos y preferencias. Posteriormente, al hablar de diseño se refiere a plasmar las ideas del cliente rebasando sus expectativas, mostrando innovación y detalle con el objetivo de generar experiencias en el cliente.

5.3 Canales de distribución

La empresa mantiene un canal de comunicación y distribución directo con sus clientes como se describe en la siguiente ilustración:

Tabla 7. Canal de distribución empresa Partybox.

Tipo de canal			Fases del Canal				
			Información	Evaluación	Compra	Entrega	Posventa
Propio	Directo	Ventas por Internet	Los productos de la empresa se publican y promocionan en redes sociales, además de listas de difusión.	Además de las calificaciones hechas por los clientes en la página, ellos pueden acudir al taller personalmente a evaluar los productos.	La orden de pedido se procesa una vez que el cliente realiza el anticipo correspondiente a través de su banca en línea, depósito o al acudir directamente al taller.	La entrega del producto se envía al domicilio del destinatario con costo extra o se puede recoger directamente en el taller.	Se confirma con el cliente la entrega, así mismo se pregunta si el producto fue de su entera satisfacción.

Fuente: Elaboración propia.

Partybox establece un canal de distribución directo con sus clientes, es decir, se acercan y venden sus productos al consumidor final sin utilizar intermediarios. Aunque la relación no es cara a cara, utiliza los medios digitales como plataforma para vender y comunicar, permitiéndole tener una relación directa con el cliente, lo cual ayuda a tener una retroalimentación de la información de forma inmediata. Gracias a que la empresa está conectada 24 horas, el consumidor puede ver los productos a cualquier hora y dejar sus dudas o solicitudes, al igual que no existe frontera para la difusión del mensaje y la promoción del producto. Por otra parte, permite obtener mayor margen de utilidad reduciendo costos y facilita el control de los procesos para que el producto llegue en la mejor condición y tiempos que el consumidor espera.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Los canales de comunicación son por los cuales se da la forma en que la empresa da a conocer la propuesta de valor a sus clientes ya sea de forma directa o indirecta, por lo tanto, la empresa se apoyará en los siguientes canales:

- Teléfono: es un medio de comunicación práctico.
- Redes sociales: ayudan a llegar a lugares difíciles alcanzar.
- Exposiciones: Participar en eventos que permiten dar a conocer a la empresa, que esta gane clientes generando el momento la compra del producto mediante promociones.

5.4 Relaciones con clientes

El cliente directo es el público objetivo más importante para Partybox, es decir, aquel que no tiene intermediarios. En este apartado, se define cómo se vinculará el cliente con el producto. La estrategia de retención consiste en atraer, preservar e incrementar la cartera de clientes fundamentado sobre un canal específico al mantener en la propuesta de valor los siguientes tipos de relación que se integran al modelo de negocio:

- Asistencia personal exclusiva: mantener un trato personal con el cliente, aunque sea a distancia, ofreciendo un sistema de atención al cliente por chat y telefónica
- Individualizada: otorgar un servicio exclusivo y personalizado.
- Largo plazo: crear una relación estrecha con el cliente a través del servicio y atención creando experiencias únicas en cada ocasión especial.
- Fidelización: la estrategia de fidelización para mantener el intercambio generado entre la empresa y los clientes será el de la recomendación, donde los clientes existentes desde su experiencia de uso del producto, recomienda su uso a nuevos clientes, desencadenando un ciclo viral.

La relación con el cliente debe ser profesional, cómoda, acogedora, cordial, clara, sin complicaciones, cercana.

5.5 Recursos Clave

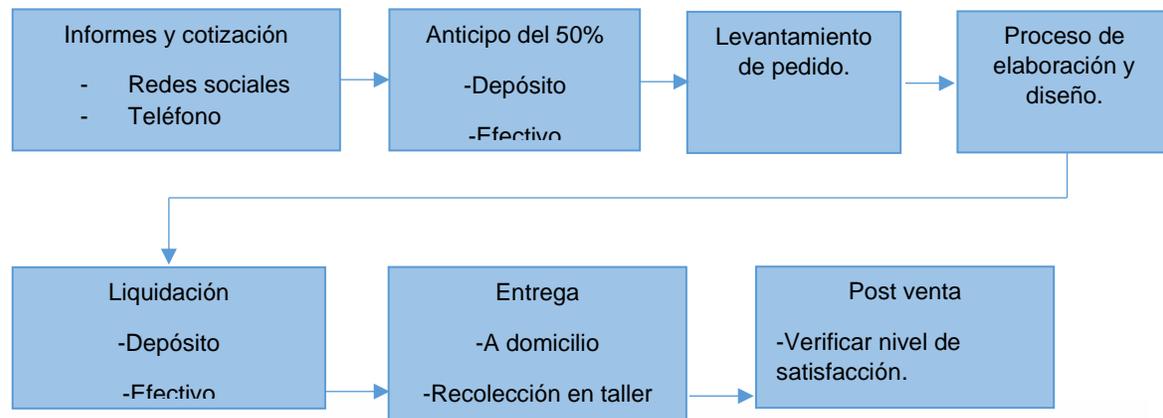
Son imprescindibles para crear valor ya que son necesarios para el desarrollo del modelo de negocio y engloban cuatro áreas:

- Recursos físicos: instalaciones, materia prima, empaque, equipo de corte láser y cómputo.
- Intelectuales: el saber hacer (*know how*) en el uso del equipo y diseño, base de datos de los clientes.
- Humanos: las personas de la organización son claves, ya que sin su figura no se puede realizar una actividad del modelo de negocio.
- Financieros: línea de crédito, efectivo.

5.6 Actividades Clave

Las especificaciones de las compras (ver anexo) son elementos claves que sirven para dar al cliente las características adecuadas y un producto terminado que rebase sus expectativas. De la misma forma, el proceso de venta entregar siempre la misma calidad, puesto que forma parte fundamental de la propuesta de valor y apoya como elemento diferenciador de la competencia, prestando especial atención en el proceso de fabricación para que el resultado y evaluación por parte del cliente sea superior al esperado, cuidando que todos los procesos se lleven a cabo con calidad y eficacia.

Figura 16. Proceso de venta empresa Partybox.



Fuente: Elaboración propia.

5.7 Alianzas Clave

Asociaciones con proveedores: aunque no se cuentan de manera contractual, se cuenta con un listado de proveedores tales como supermercados, vinaterías, pastelerías, florerías, maderería, mercería, etc., así como los artículos que cada uno ofrece para integrar los regalos, así se conservan las especificaciones y estandariza su calidad.

Alianzas estratégicas con empresas no competidoras: Partybox mantiene alianzas con otros emprendedores que elaboran artículos hechos a mano que integran los regalos, dando un toque de originalidad además de apoyar y fomentar el consumo de empresas locales.

5.8 Estructura de Costos

5.8.1 Personal

La forma de administrar y encaminar los recursos humanos en una compañía serán determinantes en la tendencia de afrontar los cambios tecnológicos para la producción de un producto, lo que, a su vez, permitirá hacer frente a la competencia global y a la inclinación del mercado por la preferencia de un producto.

Los programas de administración del personal que se desarrollen en la empresa deben contribuir a una mejor organización, más rápida y competitiva. De esta forma se deberán aplicar pruebas de acuerdo con perfil del personal que se requiere para cada puesto y de esta forma hacer una buena selección, que a su vez permitirá reclutar y contratar al personal de acuerdo a las obligaciones y responsabilidades que específicamente se pretenden para cada puesto.

A continuación, se muestra el puesto sus responsabilidades asignadas, así como el número de personal que se requiere en cada área.

Tabla 8. Estructura de la mano de obra.

Puesto Asignado	Actividad	# de Personas en el puesto
Gerente General	Responsable del área administrativa y operativa de planta	1
Coordinación y Ventas	Responsable del abasto de materiales a la planta y ventas del producto	1
Colaborador Staff	Responsable del producto terminado, definición de rutas y envío	1
Chofer de Reparto	Responsable de entrega del Producto	1

Fuente: Elaboración propia.

Es importante ofrecer la capacitación que ayuda a garantizar que sus empleados tengan las habilidades y conocimientos que necesitan para llevar a cabo sus actividades, así mismo generar conceptos y técnicas para desarrollar a futuros gerentes y organizaciones más capaces.

Se determinó la estimación de los gastos de mano de obra indirecta que se requerirá para la producción del producto con mayor demanda, siendo la Partybox #3, y que fue tomada como referencia para el cálculo de los financieros. Cabe mencionar que el costo de total de la nómina del personal asignado a la producción de la Partybox #3, se determina por un periodo mensual y se aplica un factor correspondiente a la carga social que implica el salario diario integrado con el que se contribuye al IMSS e INFONAVIT.

Tabla 9. Gastos de Mano de Obra.

II. Gastos de Mano de Obra		Salario Mínimo General vigente									
Puesto Asignado	Actividad	# de Personas en el puesto	Salario (# de S.M.G)	Total de S.M.G.	Salario (importe) diario	Salario (importe) mensual (prom. 30.4 días)	Carga social (factor 1.3)	costo de nómina mensual	Tiempo estimado en la producción de productos Party Box	Total de costo	
Gerente General	Responsable del área administrativa y operativa de planta	1	4	4	\$492.88	\$14,983.55	\$4,495.07	\$19,478.62	30%	\$5,843.59	
Coordinación y Ventas	Responsable del abasto de materiales a la planta y ventas del producto	1	3	3	\$369.66	\$11,237.66	\$3,371.30	\$14,608.96	80%	\$11,687.17	
Colaborador Staff	Responsable del producto terminado, definición de rutas y envío	1	2	2	\$246.44	\$7,491.78	\$2,247.53	\$9,739.31	70%	\$6,817.52	
Chofer de Reparto	Responsable de entrega del Producto	1	1	1	\$123.22	\$3,745.89	\$1,123.77	\$4,869.65	50%	\$2,434.83	
Total Gasto de Mano de Obra		4								\$26,783.10	

Fuente: Elaboración propia

Siguiendo con la identificación de otros gastos por mano de obra, financiamiento y almacenamiento y que consideramos forman parte de la producción de Partybox #3, procederemos con la determinación de los gastos de mano de obra directa unitaria:

Tabla 10. Capacidad Instalada.

Capacidad Instalada	
Producción	cantidad medida
Capacidad de producción por hora	2 Unidades
Jornada de producción (diaria)	3.0 hrs
Jornada de producción (semanal)	6 días
Jornada de producción (mensual)	4 semanas
Total de unidades producidas (mensual)	144 Unidades
Total Gasto de Mano de Obra (mensual)	\$26,783.10 MNX
Total de unidades producidas (mensual)	144 Unidades
II. Gasto de Mano de Obra (c/unidad)	\$185.99 por unidad

Fuente: Elaboración Propia.

5.8.2 Costo de Ventas

Para el desarrollo del producto, hemos determinado los costos de producción de la Partybox #3, por lo que, a continuación, se muestra dos cuadros con los costos de los productos que contiene esta presentación, así como los costos para la fabricación de la caja y los gastos de mano de obra directa. Adicionalmente, se estima como parte de los costos de producción, una estimación por el financiamiento del equipo de producción, así como del almacenamiento.

Tabla 11. Costo de elaboración del producto.

Costo del producto (BOX 3)				
Ingredientes	Unidades / contenido / piezas	Costo por unidad	Costo unitario	
Cilindro	1	\$95.00	\$95.00	
Libro	1	\$20.00	\$20.00	
Colores	1	\$21.00	\$21.00	
Bonbon	1	\$13.00	\$13.00	
Doce	1	\$9.00	\$9.00	
H h	1	\$2.00	\$2.00	
M&M's	1	\$10.00	\$10.00	
Tuan	1	\$8.00	\$8.00	
Delia	1	\$9.00	\$9.00	
Milkyway	1	\$10.00	\$10.00	
Bubulubu	1	\$3.00	\$3.00	
Paleta Payaso	1	\$6.00	\$6.00	
Murbon	1	\$2.00	\$2.00	
Crunch	1	\$8.00	\$8.00	
Bocadin	1	\$2.00	\$2.00	
Snicker	1	\$10.00	\$10.00	
Costo por unidad			\$228.00	
Costo de material de empaque (c/unidad)				
Material	Unidades	Costo por unidad	Costo unitario	
Caja	1	\$100.00	\$100.00	
Decoración	1	\$50.00	\$50.00	
Costo de empaque por unidad			\$150.00	

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en la anterior tabla, una vez determinado el costo de los contenidos es de \$228.00 pesos por unidad y el costo del empaque (caja y decoración) es de \$150.00 pesos por unidad, hasta este momento el costo de producto asciende a \$378.00 pesos por cada Partybox#3 producida.

Las tablas que a continuación se muestran, representan el costo por financiamiento unitario del producto y del equipo de producción y que directamente forman parte del costo de producción de Partybox #3:

Tabla 12. Apalancamiento Financiero.

Apalancamiento financiero por proyecto	
Interes por financiamiento	12.0% anual
Interes por financiamiento	1.0% mensual
Costo del producto	\$378.00 c/unidad
a) Costo por financiamiento (costo del producto)	\$3.78 por unidad
Interes por financiamiento	12.0% anual
Interes por financiamiento	1.0% mensual
Inversión en Planta de Producción	\$90,000.00 MNX
Monto de interés mensual	\$900.00 MNX
Total de unidades producidas (mensual)	144 Unidades
b) Costo por financiamiento (Planta de Producción)	\$6.25 por unidad
III. Costo por financiamiento	\$10.03 por unidad

Fuente: Elaboración propia.

Al no contar con financiamiento del equipo de producción y, por ende, del producto, se está aprovechando un espacio propio que no genera renta o costo adicional por almacenamiento, podemos determinar que el costo de ventas total es de \$434.74 por unidad sumando el total del costo del producto (\$313.00 pesos) más los gastos de mano de obra (\$121.74 pesos).

Los gastos de almacenamiento del producto se muestran a continuación:

Tabla 13. Gastos de almacenamiento.

Gastos de administración por almacenamiento del producto	
Renta de Bodega (espacio propio)	\$0.00 mensual
IV. Gasto de almacenamiento	\$0.00 por unidad

Fuente: Elaboración propia

Por el momento se está aprovechando un espacio propio que no genera renta o costo adicional por el almacenamiento de Partybox#3.

Por lo anterior, determinamos que el costo total de la fabricación de Partybox #3 es de:

I. Costo de producción y empaque	\$378.00
II. Mano de obra directa	\$185.99
III. Costo por financiamiento (producto)	\$ 10.03
IV. Gastos de almacenamiento	\$ 0.00
TOTAL costo producción unitario	\$574.02

5.9 Fuentes de ingresos

Por el momento, la única fuente de ingresos para Partybox es a través de las ventas de cajas de regalo al cliente minorista. Con base en la determinación de costo y capacidad instalada en el apartado anterior, se procedió a elaborar los estados financieros proyectados correspondientes.

Los flujos de efectivo que se proyectan con un precio estimado de venta de \$ \$625.00 pesos por cada Partybox #3.

Tabla 14. Resumen para cálculo de flujo de efectivo.

	unitario	volúmen	Total por mes	Total por año
Precio Box 11	\$625.00	144	\$90,000	\$1,080,000
Costos variables	\$574.02	144	\$82,659	\$991,913
Gastos de promoción (FB ecommerce)	4%		\$3,600	\$43,200

Fuente: Elaboración propia

Por lo que respecta al equipo de producción, se realizó una inversión de \$90,000 pesos, cuya vida útil al menos consideramos será de 10 años. De acuerdo con la tasa de depreciación fiscal establecida en disposiciones fiscales, esta será del 10% anual.

Con los datos anteriores se proyectan la siguiente información financiera:

Tabla 15. Estado de resultados proyectado.

Estado de Resultados proyectado año 2020		
Ingresos Totales		\$1,080,000
<i>Costos fijos</i>	\$43,200	
<i>Costos variables</i>	\$991,913	
Costos de Venta		\$1,035,113
Utilidad bruta		\$44,887
<u>Gastos de Operación</u>		
Servicio de telefonía e Internet	\$7,200	
Publicidad impresa	\$4,800	
Papelería	\$1,200	
Energéticos	\$14,400	
Depreciación	\$9,000	
Gastos de Operación		\$36,600
Utilidad de Operación		\$8,287
ISR	35%	\$2,900
Utilidad despues de Impuestos		\$5,387

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en el estado de resultado proyectado para este año 2020, el nivel de ingresos supera a los costos y gastos, por lo que se proyecta utilidad de operación de \$8,287 pesos y una utilidad después de impuestos de \$5,387 pesos. A continuación, se muestran los flujos de efectivo esperados para el mismo periodo:

Tabla 16. Flujo de efectivo anual proyectado.

Flujo de Efectivo Anual	
Ingresos	\$1,080,000
<i>Costos fijos</i>	\$43,200
<i>Costos variables</i>	\$991,913
<i>Gastos de Operación</i>	\$0
<i>Servicio de telefonía e Internet</i>	\$7,200
<i>Publicidad impresa</i>	\$4,800
<i>ISR + PTU</i>	\$2,900
Egresos	\$1,050,013
Flujo de Efectivo	\$29,987

Fuente: Elaboración propia.

Como se aprecia en el cuadro anterior, se proyecta un flujo positivo, el cual se empleará para el cálculo del valor presente neto.

Tabla 17. Recuperación de la inversión.

Periodo	Flujo	Recuperación de la inversión
año 0 (Inversión inicial)	-\$90,000	-\$90,000
año 1	\$29,987	-\$60,013
año 2	\$29,987	-\$30,027
año 3	\$29,987	-\$40
año 4	\$29,987	\$29,946
año 5	\$29,987	\$59,933
año 6	\$29,987	\$89,919
año 7	\$29,987	\$119,906
año 8	\$29,987	\$149,892
año 9	\$29,987	\$179,879
año 10	\$29,987	\$209,865

Fuente: Elaboración propia.

Con estos flujos se puede determinar que existe un valor neto y una tasa interna:

Tabla 18. Valor Presente Neto.

WACC	12%
VP	\$169,431
Flujo inicial	-\$90,000
VPN	\$79,431
TIR	31.1%

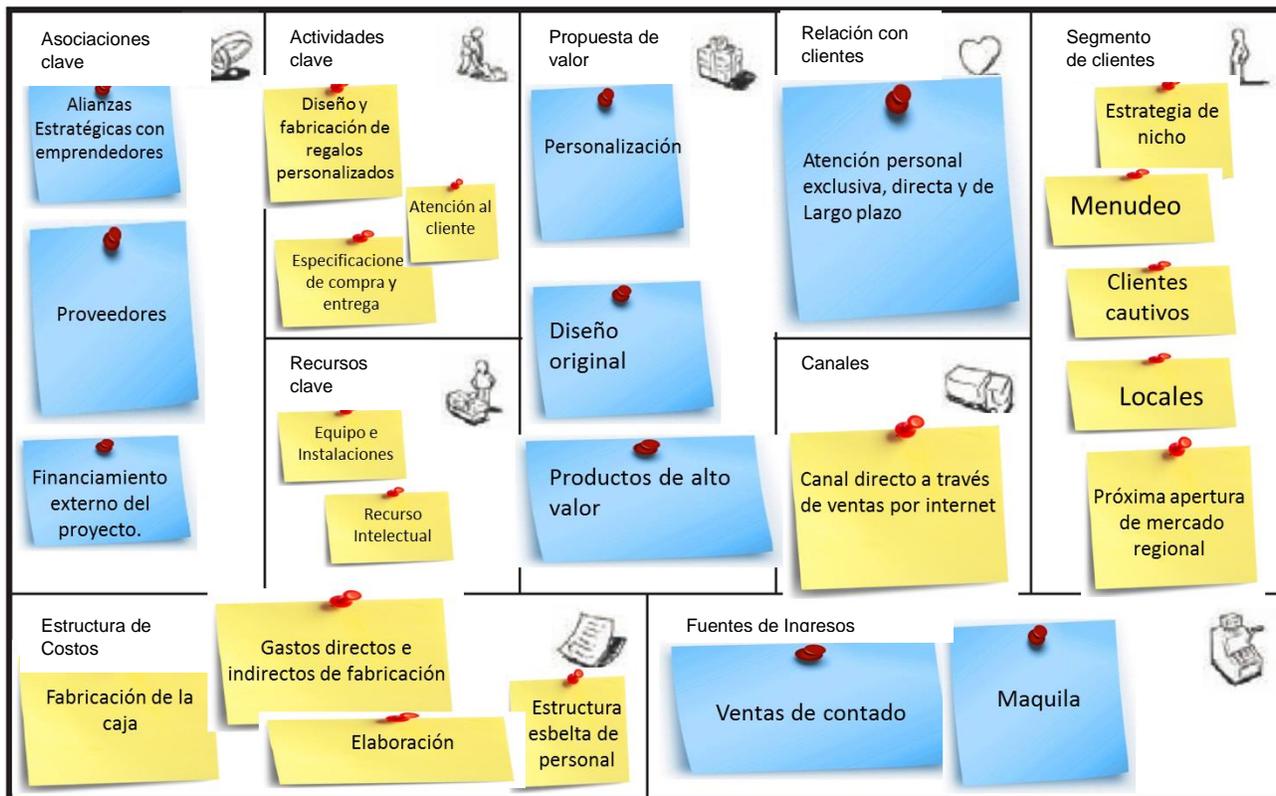
Fuente: Elaboración propia.

En valor presente neto del proyecto representa la factibilidad del proyecto toda vez que arroja un flujo positivo al utilizar un costo de capital del 12%. Así mismo, se refleja una Tasa Interna de Retorno del 31.1%, es decir, por cada \$100 pesos de inversión se obtienen \$31.10 pesos de retorno al año.

El tiempo que se tardó en recuperar su inversión en 3.22 años.

5.10 Modelo de Negocio CANVAS

Figura 17. Lienzo CANVAS Partybox.



Fuente: Elaboración propia.

Esta representación esquemática de la estructura del negocio, a través del CANVAS, permite visualizar todas las partes que integran el negocio para tener una idea clara y completa de la planificación de la empresa realizada en el apartado de intervención. El lienzo del modelo de negocio se encuentra dividido en dos partes: la derecha se centra en el valor y los clientes y, por otro lado, la izquierda contiene los costos e infraestructura, cuando los elementos de la derecha se ven modificados hay implicaciones para los de la izquierda. La propuesta de valor es el campo que define los objetivos principales del marketing y la base para desarrollar toda la estrategia comercial (personalización, diseño original y productos de alto valor). El

segmento de mercado es el perfil del cliente ideal para el negocio (cliente de nicho cuya descripción se encuentra en el apartado de segmento de mercado), sin embargo, se incluye al final la expansión del mismo perfil de cliente, pero ampliando su territorio a través de la apertura de mercados regional y nacional.

Las relaciones con dichos clientes están bien definidas a través de canales directos de comunicación y distribución del producto, así mismo las actividades clave o ciclo operativo facilitan la correcta coordinación en la elaboración y entrega satisfactoria a los clientes, siendo constante y detectando posibles desviaciones de proceso. Estas se verán modificadas al llegar próximamente al mercado regional y nacional.

Los recursos clave son los elementos o herramientas de mayor valor para llevar a cabo la actividad de la empresa y llevar a nuestro segmento de mercado la propuesta de valor ya definida; para Partybox el recurso intelectual es muy importante, así como su capacidad instalada.

Son muchos los agentes que intervienen dentro del proceso de elaboración del producto terminado de la empresa o alianzas clave, ya que tienen un papel relevante en el logro de estrategias, así como de la operación del negocio, por lo tanto, las relaciones a largo plazo y las negociaciones con cada uno de ellos es clave para garantizar un producto de alto valor. Finalmente, la estructura de costos y gastos son la base o los cimientos del modelo, donde se proyecta la información financiera servirá para la toma de decisiones.

5.11 Conclusiones

A partir de los objetivos que fueron planteados en la presente intervención, la aplicación de la metodología CANVAS fue de gran utilidad para la empresa Partybox contribuyendo a establecer la idea central de negocio, así como conocer directa y detalladamente a que nicho de mercado deben enfocar sus esfuerzos generando un posicionamiento competitivo desde la perspectiva de valor.

De la misma forma, el ejercicio de análisis financiero proyectado permitió establecer metas para obtener utilidades anuales de venta, el plasmarlo debe ser a nivel de gestión contable, lo cual permitirá identificar aquellas variables que generan costos superiores o viceversa; aquellos que son más rentables para la empresa alcanzando las metas de crecimiento.

En la estructura de costos y flujo de ingresos de esta, se vio el análisis financiero para determinar la factibilidad de la empresa, que a partir del registro de ventas reales con precios y costos registrados en un periodo determinado facilitando conocer la situación actual de la empresa.

Dentro de las recomendaciones más importantes se encuentran:

A nivel operativo:

- Continuar de manera sistemática el registro contable de sus operaciones para la toma de decisiones.
- Establecer indicadores de gestión como controles de calidad.
- Estandarizar modelos para reducción de costos.

A nivel comercial:

- Plan de promoción en redes sociales: Facebook e Instagram.
- Conformar un sitio web para ampliar su cartera y ventas online como parte de la estrategia comercial.
- Tienda o catálogo de productos en redes sociales.
- Finalizar el proceso de registro de marca.
- Generar alianzas comerciales.

De igual manera, el modelo es una representación gráfica de factores internos y externos de una empresa, por lo que se permite identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de las mismas, concluyendo que el CANVAS, es un modelo versátil debido a la interrelación de cada bloque sin importar el giro de la empresa, así como interdisciplinario ya que relaciona aspectos

fundamentales de la administración, mercadotecnia y finanzas en cada uno de los nueve bloques que lo componen.



ANEXOS

Guía de preguntas

Entrevista a Profundidad

Buenos días Sr. /Sra. _____, le agradezco el tiempo que me ha brindado para poder realizar esta entrevista. También quiero mencionar que la información que proporcione será muy valiosa para este caso práctico a realizar y a su negocio

Nombre de la empresa:

Tiempo que lleva operando:

Número de empleados:

Nombre del entrevistado:

¿Cuáles son las principales actividades que lleva a cabo su empresa?

¿Qué línea de productos maneja?

¿La venta de sus productos se realiza solamente en la Ciudad de Aguascalientes?

¿Qué procesos lleva a cabo para entregar ese producto o servicio a sus clientes?

¿Qué canales utiliza para la distribución de sus productos?

¿Cuál es el principal diferenciador de su producto o servicio con respecto a su competencia?

¿Quiénes son sus clientes y qué relación mantiene con ellos?

¿Cómo les comunica los beneficios, promociones o información general de su producto o servicio a sus clientes?

Además de su mercado actual, piensa Usted ¿abarcar otro tipo de clientes?

¿Quiénes son sus proveedores y qué relación mantiene con ellos?

¿Cómo establece el precio de sus productos?

¿Cuáles son sus políticas de cobro y pago?

¿Cuál es su margen de utilidad?

¿Cuáles cree que sean las principales fortalezas y debilidades de su empresa?

¿Cuáles cree que sean las principales amenazas y oportunidades del sector?

Orden de Compra

Partybox

Orden de Trabajo

No.

Nombre del Cliente

Teléfono

fecha de entrega

Hora de entrega

Anticipo

Saldo

Modelo

Mensaje Tapa

Mensaje Tarjeta

Color de moño

Otros

Domicilio

Destinatario

REFERENCIAS

- Abimbola, T. (2005). Branding as a Competitive strategy for Demand Management in SMEs. *The Pennsylvania State University CiteSeerX*. Recuperado de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/summary?doi=10.1.1.452.3613>
- Apăvăloaie, E.-I. (2014). The Impact of the Internet on the Business Environment. *Procedia Economics and Finance*, 15(14), 951–958. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(14\)00654-6](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(14)00654-6)
- Arteaga, H., Intriago, D., & Mendoza, K. (2016). La ciencia de la administración de empresas. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 2(4), 421–431.
- Asociacion Mexicana de Agencias de Investigación de Mercados. (2018). Niveles socioeconómicos AMAI. Recuperado el 21 de marzo de 2021, de <https://nse.amai.org/>
- Barcos, S. (1998). *Qué es la administración*. Buenos Aires: Macchi.
- Boulton, R. E. S., & Libert, B. D. (2000). A business model for the new economy. *Journal of Business Strategy*, 21(4), 29–35.
- Brech, E. (1975). *The principles and practice of management*. Addison-Wesley Longman Ltd.
- Casani, F., Rodríguez, J., & Sánchez, F. (2012). Los nuevos modelos de negocio en la economía creativa: Emociones y redes sociales. *Universia Business Review*.
- Chesbrough, H. (2006). *Open business model: how to thrive in the new innovation landscape*. Boston: Harvard Business School Press.
- Choshin, M., & Ghaffari, A. (2017). An investigation of the impact of effective factors on the success of e-commerce in small- and medium-sized companies. *Computers in Human Behavior*, 66, 67–74. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.09.026>

- Conducef. (2020). Pymes. Recuperado el 12 de junio de 2019, de <https://www.conducef.gob.mx/Revista/index.php/usuario-inteligente/educacion-financiera/492-pymes>
- De Zuani, E. (2003). *Introducción a la Administración de Organizaciones*. Editorial Makeub.
- Díaz, C. (2014). Modelos de negocio y medios online. Aproximación teórica a la cuestión. *Razón y palabra*, 87(julio-septiembre), 453–463.
- Drucker, P. (1985). *Innovación y emprendimiento*. Bogotá: Editorial Norma.
- Duarte, T., & Ruiz, M. (2009). Emprendimiento, una opción para el desarrollo. Recuperado el 22 de septiembre de 2020, de Scientia Et Technica website: <https://www.redalyc.org/pdf/849/84917310058.pdf>
- Dyerson, R., Harindranath, G., & Barnes, D. (2009). National survey of SMEs' use of IT in four sectors. *Electronic Journal Information Systems Evaluation*, 12(1), 39–50.
- Ferreira, D. (2015). El modelo CANVAS en la formulación de proyectos. Recuperado el 18 de septiembre de 2020, de Cooperativismo y Desarrollo website: <https://revistas.ucc.edu.co/index.php/co/article/view/1252/1439>
- Fonseca, A. (2014). *Fundamentos del e-commerce: Tu guía de comercio electrónico y negocios online*. Recuperado de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=flz9AgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT62&dq=negocios+online&ots=xRGEA4fPSj&sig=knEA8F3SvtQ2C3GPNebhzA26VQs#v=onepage&q=negocios+online&f=false>
- García Garnica, A. (2019). Las Pequeñas y Medianas Empresas (PyME) en el contexto de la Innovación Abierta: una síntesis teórica. *Teuken Bidikay - Revista Latinoamericana de Investigación en Organizaciones, Ambiente y Sociedad*, 10(14), 101–120. <https://doi.org/10.33571/teuken.v10n14a5>
- Geissdoerfer, M., Savaget, P., & Evans, S. (2017). The Cambridge Business Model Innovation Process. *Procedia Manufacturing*, 8(October 2016), 262–

269. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.02.033>

- George, G., & Bock, A. J. (2011). The Business Model in Practice and its Implications for Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35(1), 83–111. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00424.x>
- Ghaziani, A., & Ventresca, M. J. (2005). Keywords and Cultural Change: Frame Analysis of Business Model Public Talk 1975-2000. *Sociological Forum*, 20.
- Ghezzi, A., & Cavallo, A. (2020). Agile Business Model Innovation in Digital Entrepreneurship: Lean Startup Approaches. *Journal of Business Research*, 110(February 2017), 519–537. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.06.013>
- Gibbs, A. (1988). *Stimulating new business development (What else besides EDP?)* (ILO, Ed.). Geneva, Switzerland.
- Granados, F. (2017). *Comercio Electrónico, modelo de crecimiento económico de la empresa Grupo E-nvoice*.
- Gutierrez, J. R. (2017). *Modelo de negocios como herramienta de competitividad en la empresa Énicom*.
- Gutierrez, K. (2007). Origen y desarrollo de la administración. *Perspectivas*, 20(julio-diciembre), 45–54.
- INADEM. (2015). *Construcción, generación y análisis de indicadores para medir el estado y evolución del ecosistema emprendedor en México*. Recuperado de <http://www.one.inadem.gob.mx/images/ConstrucciongeneracionyAnalisisdelIndicadoresparamedirEcosistemaEmprendedorMxico.pdf>
- INEGI. (2014). *Resumen de los resultados definitivos INEGI Informa @INEGI_INFORMA*. Recuperado de www.inegi.org.mx/atencion.usuarios@inegi.org.mx
- Jaén, I. (2019). La importancia de la marca en el desarrollo del negocio. Recuperado el 11 de junio de 2019, de <https://ignaciojaen.es/la-importancia-de-la-marca-para-el-negocio/>

- Joyce, A., & Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1474–1486. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.067>
- Kavadias, S., Ladas, K., & Loch, C. (2016). The transformative business model. *Harvard Business Review*, 2016(October).
- Lichtenthaler, U., & Lichtenthaler, E. (2009). A Capability-Based Framework for Open Innovation: Complementing Absorptive Capacity. *Journal of Management Studies*, 46(8), 1315–1338. <https://doi.org/doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00854.x>
- Luna, A. (2014). *Proceso Administrativo* (1a ed.). Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Massa, L., Tucci, C., & Afuha, A. (2017). A critical assessment of business model. *Academy of Management Annals*, 11(1), 73–104. <https://doi.org/10.1097/00006534-200002000-00083>
- Migiro, S. (2013). Diffusion of ICTs and E-commerce adoption in manufacturing SMEs in Kenya. *South African Journal of Libraries and Information Science*, 72. <https://doi.org/10.7553/72-1-1374>
- Moreno, L. (2000). Los negocios en la era digital. *Región y sociedad*, 12(20).
- Muhonen, T., Hirvonen, S., & Laukkanen, T. (2017). SME brand identity: its components, and performance effects. *Journal of Product & Brand Management*, 26(1), 52–67.
- Münch, L. (2010). *Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. Mexico: Prentice Hall.
- Nidagundi, P., & Novickis, L. (2016). Introducing Lean Canvas Model Adaptation in the Scrum Software Testing. *Procedia Computer Science*, 104(December 2016), 97–103. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.01.078>
- OECD Forum 2004. (2004). <https://doi.org/10.1787/9789264108479-en>
- Okkonen, L., & Suhonen, N. (2010). Business models of heat entrepreneurship in

Finland. *Energy Policy*, 38(7), 3443–3452.
<https://doi.org/10.1016/j.enpol.2010.02.018>

Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico. (2004). Promoting Entrepreneurship and Innovative SMEs in a Global Economy. *Promoting Entrepreneurship and Innovative SMEs in a Global Economy*.
<https://doi.org/10.1787/9789264044357-en>

Osorio, F., Murillo, G., & Gálvez, E. (2010). La estrategia y el emprendedor: diversas perspectivas para el análisis. *Cuadernos de Administración*, 43(Enero-junio).

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation* (1a edición). DEUSTO.

Osterwalder, A., & Yves, P. (2010). *Generación de modelos de negocio* (Vol. 13; Deusto, Ed.). Barcelona: Grupo Planeta.

Pineda, A. (2019). México, el segundo mejor entorno para emprender de Latinoamérica según el GEM. Recuperado el 11 de junio de 2019, de Expansión website: <https://expansion.mx/emprendedores/2019/02/21/mexico-el-segundo-mejor-entorno-para-emprender-de-latinoamerica-segun-el-gem>

Porter, M. (2001). Strategy and the internet. *Harvard Business Review*, 79, 62–79.

Ramanathan, R., Ramanathan, U., & Hsiao, H. (2012). The impact of e-commerce on Taiwanese SMEs: Marketing and operations effects. *International Journal of Production Economics*, 40(2), 934–943.
<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2012.07.017>

Reyes, A. (1994). *Administración Moderna* (1era reimp; Noriega Editores, Ed.). Editorial Limusa, S.A. de C.V.

Rodríguez, J. A. (2012). *Modelo de negocio de la empresa cocina nutricional, caso Nutri Vita*.

Saavedra, J. J. (2006). La administración y el origen de la concepción instrumental

del hombre en la sociedad moderna. *Universidad & Empresa*, 5(11), 237–262.
Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187217476011.pdf>

Salazar, F. (2019). *Gestión y Estrategia para Negocios*. Editorial académica española.

San Román, T., Momber, I., Abbad, M. R., & Miralles, S. A. (2011). Regulatory framework and business models for charging plug-in electric vehicles: Infrastructure, agents, and commercial relationships. *Energy Policy*, 36, 6360–6375.

Schnarch, A. (2012). *Marketing y Fidelización, como lograr clientes satisfechos, leales y rentables* (2a. Edició). ECOE Ediciones.

Secretaría de Economía. (2012). Secretaría de Economía - Microempresas. Recuperado el 20 de junio de 2019, de <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/microempresario>

Sinfield, J. V., Calder, E., McConnell, B., & Colson, S. (2012). How to identify new business models. *MIT Sloan Management Review*, 53–85.

Sosa, M. del C. (2009). Resultados de la Revisión Heurística sobre Modelos de Negocios y propuesta metodológica desde un punto de vista ecléctico, holístico e integral para definir y establecer los elementos que componen un modelo de negocio. *Contribuciones a la Economía*, (2009–10).

Trimi, S., & Berbegal-Mirabent, J. (2012). Business model innovation in entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(4), 449–465. <https://doi.org/10.1007/s11365-012-0234-3>

Vázquez, M., Rodríguez, M., & Gutiérrez, M. (2016). *Los nuevos enfoques de la administración en el Siglo XXI*.

Venkatraman, N., & Henderson, J. C. (1998). Real strategies for virtual organizing. *Sloan Management Review*, 40(1), 33–48.

Villafaña, R. (2008). La disciplina de la innovación. *Innovación empresarial*.

Wallin, J., Chirumalla, K., & Thompson, A. (2013). Developing PSS Concepts from Traditional Product Sales Situation: The Use of Business Model Canvas. *Product-Service Integration for Sustainable Solutions*, 263–274.
https://doi.org/10.1007/978-3-642-30820-8_23

Wehrich, H., & Koontz, M. (1998). *Administración, una perspectiva global* (11a ed.). McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Weill, P., Malone, T. W., & Apel, T. G. (2011). The Business Models investors prefer. *MIT Sloan Management Review*, 52, 17–19.

Yin, R. (1993). *Applications of case study research* (1a ed.). Sage Publications Inc.

Zott, C., & Amit, R. (2010). Business model design: An activity system perspective. *Long Range Planning*, 43, 216–226.

