



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES**

**CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

CASO PRACTICO

**“DISEÑO Y APLICACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIO A UNA
MICROEMPRESA DEDICADA A LOS SERVICIOS DE EVENTOS SOCIALES EN
LA CIUDAD DE AGUASCALIENTES”**

PRESENTA

**LIAEG ALINA GUADALUPE MAURICIO ESPARZA
PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN**

TUTOR

DR. JAVIER EDUARDO VEGA MARTÍNEZ

INTEGRANTES DE COMITÉ TUTORAL

DR. NEFTALÍ PARGA MONTOYA

DR. MARIO ROSIQUE BLASCO

AGUASCALIENTES, AGS., 27 DE ABRIL DE 2023

Autorizaciones

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

Por medio del presente como **TUTOR** designado del estudiante **ALINA GUADALUPE MAURICIO ESPARZA** con ID **308010** quien realizó *el trabajo práctico* titulado: **DISEÑO Y APLICACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIO A UNA MICROEMPRESA DEDICADA A LOS SERVICIOS DE EVENTOS SOCIALES EN LA CIUDAD DE AGUASCALIENTES**, 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 12 de mayo de 2023.



Dr. Javier Eduardo Vega Martínez
Tutor de trabajo práctico

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

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


PRESENTE

Por medio del presente como **ASESOR** designado del estudiante **ALINA GUADALUPE MAURICIO ESPARZA** con ID **308010** quien realizó *el trabajo práctico* titulado: **DISEÑO Y APLICACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIO A UNA MICROEMPRESA DEDICADA A LOS SERVICIOS DE EVENTOS SOCIALES EN LA CIUDAD DE AGUASCALIENTES**, 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 12 de mayo de 2023.



Dr. Neftalí Parga Montoya
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

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

PRESENTE

Por medio del presente como **ASESOR** designado del estudiante **ALINA GUADALUPE MAURICIO ESPARZA** con ID **308010** quien realizó *el trabajo práctico* titulado: **DISEÑO Y APLICACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIO A UNA MICROEMPRESA DEDICADA A LOS SERVICIOS DE EVENTOS SOCIALES EN LA CIUDAD DE AGUASCALIENTES**, 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 12 de mayo de 2023.

MARIO|ROSIQUE|
BLASCO

Firmado digitalmente por MARIO|ROSIQUE|BLASCO
Nombre de reconocimiento (DN): cn=MARIO|ROSIQUE|
BLASCO, serialNumber=22042061V,
givenName=MARIO, sn=ROSIQUE|BLASCO,
ou=CIUDADANOS, o=ACCV, c=ES
Fecha: 2023.05.22 09:56:18 +0200

Dr. Mario Rosique Blasco
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 LIBERACIÓN ACADÉMICA PARA INICIAR LOS TRÁMITES DEL EXAMEN DE GRADO



Fecha de dictaminación dd/mm/aaaa: 24/05/2023

NOMBRE: Mauricio Esparza Alina Guadalupe **ID** 308010

PROGRAMA: Maestría en Administración **LGAC (del posgrado):** Comportamiento y Cultura Organizacional

TIPO DE TRABAJO: () Tesis (X) Trabajo Práctico

TÍTULO: Diseño y aplicación de un modelo de negocio a una microempresa dedicada a los servicios de eventos sociales en la ciudad de Aguascalientes

IMPACTO SOCIAL (señalar el impacto logrado): Realiza un impacto social positivo, principal y directamente en el tejido empresarial ya que al mejorar la organización y el desempeño de la empresa a la cual se aplicó este trabajo, se impacta en la generación de recursos que permean en toda la sociedad a través de generación de empleos

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:

* NOMBRE Y FIRMA DEL CONSEJERO SEGÚN LA LGAC DE ATRIBUCIONES:

Dr. Elepa Patricia Mojica Carrillo

NOMBRE Y FIRMA DEL SECRETARIO TÉCNICO:

Dr. Gabriela Citlalli López Torres

* 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:

NOMBRE Y FIRMA DEL SECRETARIO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO:

Dr. Miguel Ángel Oropeza Tagle

Autorizó:

NOMBRE Y FIRMA DEL DECANO:

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

Agradezco al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), por el apoyo económico brindado durante mis estudios de posgrado, de la misma manera agradezco a la Universidad Autónoma de Aguascalientes (UAA) por permitirme ser parte del programa de la Maestría en administración.

Agradezco al Dr. Javier Eduardo Vega Martínez, quien fue mi tutor durante el desarrollo de este trabajo práctico, por sus asesorías y su apoyo constante para resolver dudas y generar ideas con la finalidad de mejorar los resultados del presente trabajo, a mi comité tutorial integrado por el Dr. Neftalí Parga Montoya y el Dr. Mario Rosique Blasco por su asesoría y apoyo constante.

A la Dra. Adriana Eugenia Ramos Ávila, Coordinadora de las Maestrías en los Énfasis de Negocios, Impuestos y Gestión Pública del Centro de Investigación y Estudios de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí, por permitirme realizar mi estancia de investigación bajo su tutela.

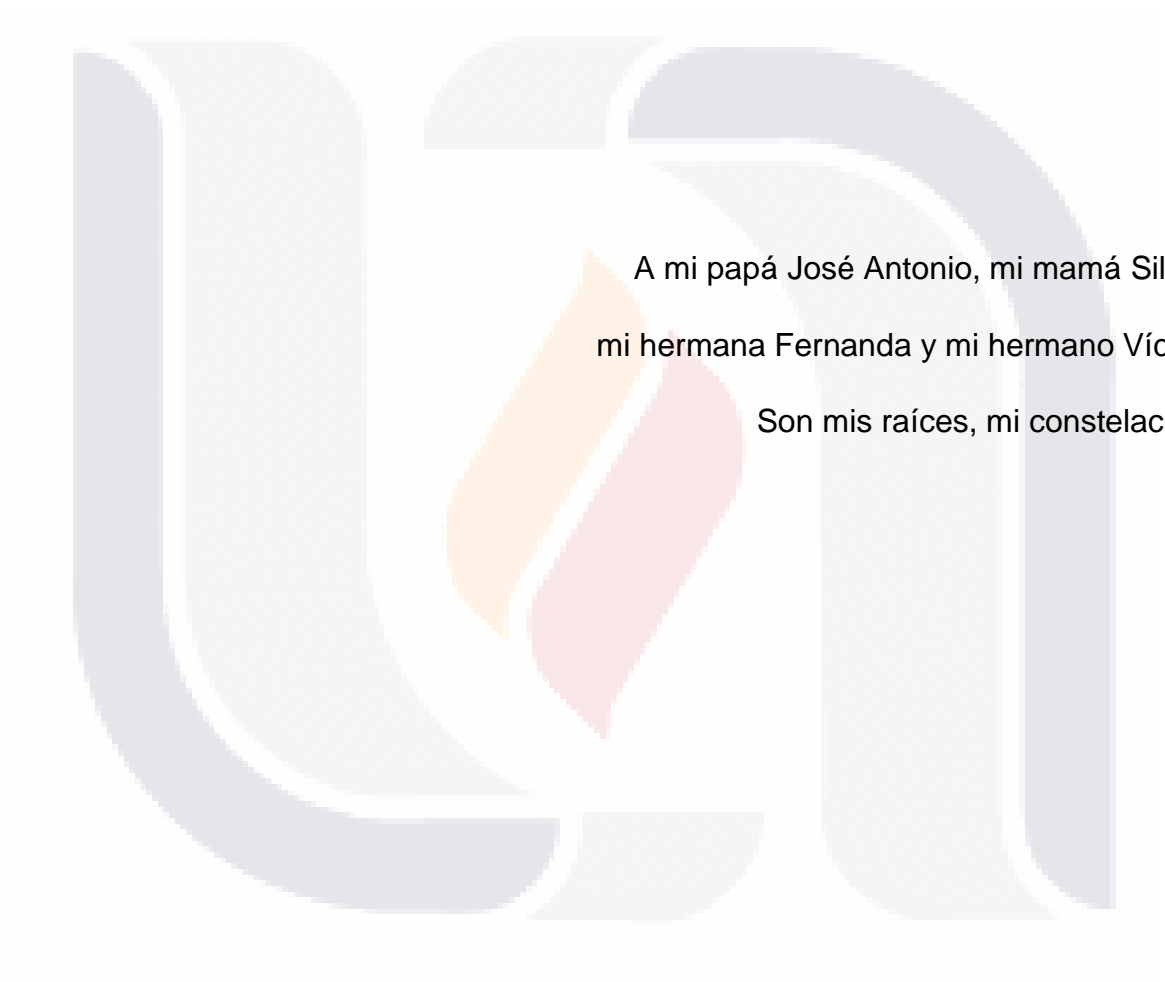
Agradezco al Dr. Armando García Rosales y a la Lic. Flor Vianey López Martínez por permitirme acercarme a su empresa y facilitarme la información requerida para lograr los mejores resultados posibles. Gracias por su apoyo y su confianza.

Agradezco a mi papá José Antonio por estar presente en todo momento y ser mi sostén cuando las cosas se ponen difíciles, a mi mamá Silvia por siempre recordarme lo capaz que soy y ser el hogar al que puedo llegar cuando me siento cansada. Gracias a mi hermana Fernanda por contestar siempre mis llamadas, por sus visitas y sus abrazos que me reinician la vida. Gracias a mi perrito Fili por su cariño y su compañía durante todo este proceso.

Gracias a mis amigas Fer, Mitzi, Yusy, Amarantha, Karen y Marce por ser mi lugar seguro siempre, Gracias a mi roomie Iván por siempre creer en mí.

Gracias al universo por guiarme siempre de manera tan sabia.

Dedicatorias



A mi papá José Antonio, mi mamá Silvia,
mi hermana Fernanda y mi hermano Víctor.

Son mis raíces, mi constelación.

Índice General

Capítulo I: Introducción	7
1.1 Planteamiento del problema	7
1.2 Justificación	13
1.3 Antecedentes	15
1.4 Diagnóstico situacional de la empresa.....	17
1.5 Objetivos.....	19
1.5.1 Objetivo general	19
1.5.2 Objetivos específicos.....	19
Capítulo II: Marco teórico	20
2.1 Eventos.....	20
2.1.1 Eventos sociales.....	23
2.2 Necesidades sociales	24
2.3 Definición de empresa	26
2.3.1 Clasificación de las empresas según su tamaño.....	26
2.4 Modelos de negocio.....	28
2.4.1 Beneficios de los modelos de negocios.....	33
2.5 Metodologías de modelos de negocio	34
2.5.1 Modelo canvas de Osterwalder y Pigneur (2010).....	35
2.5.2 Modelo de historias de Magretta (2002)	37
2.5.3 Reinención de modelo de negocios de Johnson, Christensen y Kagermann (2008).....	39
2.5.4 Modelo de negocio de internet de Afuah y Tucci (2001)	42
2.6 Ventajas y desventajas de las diferentes metodologías	44
Capitulo III: Metodología	49

3.1 Investigación-Acción	49
3.2 Ventajas de investigación acción	50
3.3 Herramientas de la recolección de datos: Entrevista	51
Capítulo IV: Desarrollo de la propuesta	54
4.1 Elaboración del Lienzo Canvas	56
4.1.1 Segmento de mercado	57
4.1.2 Propuesta de valor	58
4.1.3 Canales de distribución	59
4.1.4 Relación con los clientes	62
4.1.5 Fuentes de ingreso	63
4.1.6 Recursos clave	64
4.1.7 Actividades clave	65
4.1.8 Socios clave	66
4.1.9 Estructura de costes	66
4.2 Identificación de oportunidad de mejora	67
4.2.1 Aplicación de la intervención	70
4.3 Evaluación de resultados obtenidos	79
Conclusiones.....	81
Referencias.....	86

Índice de tablas

Tabla 2.1.1 Categorización de recursos CHATTY.....21

Tabla 2.1.2 Clasificación de eventos.....22

Tabla 2.3.1.1 Estratificación de empresas por sector publicada en el Diario Oficial de la Federación el 30 de junio de 200927

Tabla 2.4.1 Definiciones de modelo de negocios.....29

Tabla 2.5.2.1 Proceso de los modelos de negocios.....38

Tabla 2.6.1 Ventajas y desventajas de las diferentes metodologías.....44

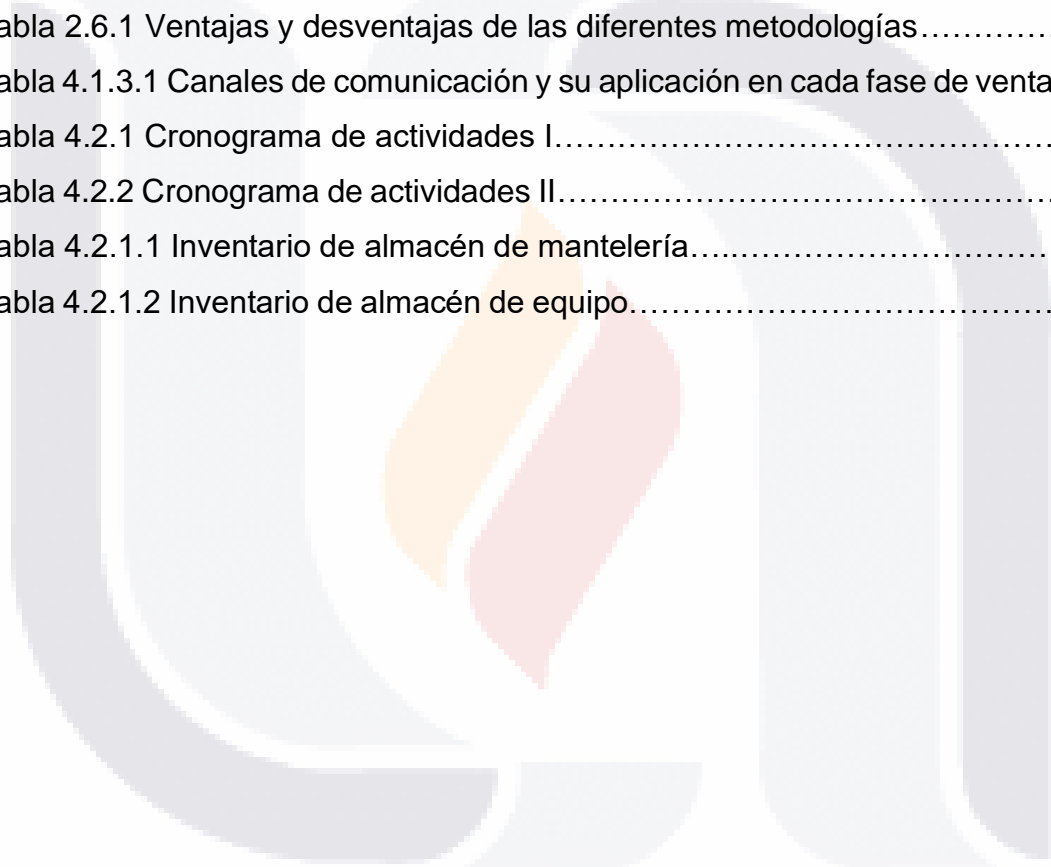
Tabla 4.1.3.1 Canales de comunicación y su aplicación en cada fase de venta.....60

Tabla 4.2.1 Cronograma de actividades I.....68

Tabla 4.2.2 Cronograma de actividades II.....69

Tabla 4.2.1.1 Inventario de almacén de mantelería.....70

Tabla 4.2.1.2 Inventario de almacén de equipo.....73



Índice de figuras

Figura 1.1.1 Importancia de los Servicios en la economía 2018.....10

Figura 1.1.2 Servicios. Características principales por tamaño de establecimiento
2018.....11

Figura 1.1.3 Figura Distribución porcentual del personal ocupado total, por tamaño
de empresa 2018.....12

Figura 2.2.1 Pirámide de las necesidades de Maslow25

Figura 2.4.1.1 La rueda de la estrategia competitiva.....34

Figura 2.5.1.1 Plantilla para el lienzo de modelo de negocio.....37

Figura 2.5.3.1 Elementos del modelo de negocios exitoso de Johnson, Christensen
y Kagermann.....40

Figura 2.5.4.1 Determinantes del desempeño firme.....42

Figura 3.1.1 Proceso de la investigación acción.....49

Figura 3.2.1 Plan de acción.....50

Figura 4.1 Proceso de recolección de información.....55

Figura 4.1.1 Propuesta de lienzo canva para empresa de eventos sociales.....56

Figura 4.2.1.1 Diagrama de flujo para la planeación del evento.....75

Figura 4.2.1.2 Diagrama de flujo para la logística del evento.....76

Figura 4.2.1.3 Requisición de insumos.....77

Figura 4.2.1.4 Requisición de mantelería.....77

Figura 4.2.1.5 Requisición de equipo.....78

Resumen

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMEs) son organizaciones predominantes en el territorio mexicano. En 2019 se informó que el 99.8% de las instituciones comerciales del sector privado en México eran consideradas MIPyMEs (INEGI, 2019). Tomando en cuenta la situación vivida en el año 2020 por la pandemia de COVID 19, se convirtió en una prioridad desarrollar estrategias para resolver las dificultades que se presentan derivadas de los cambios en el funcionamiento del mercado. El modelo de negocios es un instrumento que ayuda a las empresas al cumplimiento de objetivos, a crear nuevas fuentes de ingresos y a generar valor para que los clientes establezcan una relación de fidelidad (Palacios y Duque, 2011)

El objetivo general del presente trabajo es desarrollar y aplicar un modelo de negocios a una MiPyME dedicada a los servicios de eventos sociales en la ciudad de Aguascalientes, y como objetivos específicos se tiene evaluar la situación de la MIPyME e identificar los elementos necesarios para aplicar un modelo de negocios, investigar el modelo de negocios adecuado y redactar una propuesta de mejora para dicha empresa y finalmente implementar la propuesta planteada y analizar los resultados obtenidos.

Se ha utilizado una metodología de investigación con enfoque cualitativo, el cual se caracteriza por la recolección de datos a través de diferentes herramientas (Hernández et al., 2014). La metodología, fue basada en la investigación-acción, modelo planteado por Kurt Lewin en 1940, que consta de tres elementos principales: la acción, el análisis de datos y la reflexión, los cuales se repiten según las necesidades del proyecto (Botella y Ramos, 2018).

Aplicando la metodología elegida, se han identificado áreas con oportunidad de mejora dentro de la empresa, por lo tanto, se busca organizar las diferentes líneas de negocios para encontrar una estabilidad similar a la que tenía la empresa antes de la pandemia por COVID 19.

Palabras clave: Microempresa, Modelo de negocios, Eventos sociales.

Abstract

Micro, small and medium-sized enterprises (MSMEs) are predominant organizations in Mexico. In 2019 it was reported that 99.8% of commercial institutions in the private sector in Mexico were considered MSMEs (INEGI, 2019). Taking into consideration the situation experienced in the year 2020 by the pandemic of COVID 19, it became a priority to develop strategies to solve the difficulties arising from changes in the functioning of the market. The business model is an instrument that helps companies meet objectives, create new sources of income, and generate value for customers to establish a loyalty relationship (Palacios and Duque, 2011).

The general objective of this paper is to develop and apply a business model to a MSMEs dedicated to social event services in the city of Aguascalientes, and the specific objectives are to assess the situation of the MSME and to identify the elements necessary to apply a business model, investigate the right business model and draft an improvement proposal for that company and finally implement the proposed and analyze the results obtained.

A qualitative research methodology has been used, which is characterized by the collection of data through different tools (Hernández et al., 2014). The methodology was based on action research, model proposed by Kurt Lewin in 1940, which consists of three main elements: action, data analysis and reflection, which are repeated according to the needs of the project (Botella and Ramos, 2018).

Applying the chosen methodology, the areas have been identified with opportunity for improvement within the company, therefore, it is sought to organize the different lines of business to find a stability like that which the company had before the pandemic by COVID 19.

Keywords: Microenterprise, Business model, Social events.

Capítulo I: Introducción

México es un país en donde predominan las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyME). Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), se registraron 4.9 millones de establecimientos del sector privado, de los cuales el 99.8% pertenecían a la categoría de MIPyME (INEGI, 2019).

Las MIPyMEs son un sector importante en México, principalmente por su participación en la economía del país. De acuerdo con un estudio realizado por el Instituto de Investigaciones Legislativas del Senado de la República (IILSEN) en 2018, estas empresas representaban el 41% de la inversión del Producto Interno Bruto (PIB) y también generaban el 64% de los empleos del país (IILSEN, 2018).

Dentro de las MIPyMEs, solo la categoría de microempresas representa el 95.4% del total de las empresas del país, las cuales en 2020 generaron el 72% de los empleos formales (INEGI, 2020).

1.1 Planteamiento del problema

De acuerdo con encuestas realizadas por la Asociación de Emprendedores de México (ASEM), en 2020 el 74% de los emprendimientos son considerados microempresas y solo el 42% cuenta con más de 5 años de antigüedad, esta misma encuesta informa que los principales motivos de fracaso de los negocios son la falta de conocimiento del mercado y la mala administración del negocio (ASEM, 2020).

Para Cabrera et al. (2019) la vulnerabilidad de estas las microempresas, se refleja en varios factores internos, como por ejemplo, el hecho de que la mayoría de estas son empresas familiares, y se crean varios conflictos de comunicación en la toma de decisiones, también está la falta de inversión en medios digitales, por ser considerados no necesarios (a pesar de ser la forma de publicidad más efectiva) y por último la falta de talento humano, ya que la mayoría busca empleos en empresas más grandes donde consiguen mejores sueldos y prestaciones.

Actualmente, tanto en México como en otros países, iniciar un negocio, sin importar el rubro de este, se considera un gran reto al momento de introducirse al sector en el que se esté incursionando, debido a la globalización y la existencia de múltiples empresas como competencia directa. Para cumplir con los objetivos de los negocios de nueva creación, es necesario tener habilidades de resolución efectiva, así como un gran compromiso con las obligaciones y responsabilidades que se tendrán que atravesar para lograr la supervivencia de este (Cabrera et al., 2019).

A los problemas mencionados anteriormente, se sumó la transformación de la forma de vivir y la manera de llevar un negocio. En el año 2020, a causa de la pandemia por COVID-19, explica Medina et al. (2020) que la inestabilidad de las empresas se incrementó, debido a ciertas afectaciones a la industria, como ejemplo, el detenimiento del desarrollo de proyectos de inversión, la caída en las ventas y la baja en la producción que ha provocado la pérdida de miles de empleos.

El estudio sobre la Demografía de los Negocios (EDN) realizado en 2020, estimó, que de los 4.9 millones de establecimientos pertenecientes a la categoría de MIPyMEs, solo el 79.19% sobrevivió el año 2020 mientras que 1,010,875 negocios cerraron definitivamente (INEGI, 2020).

El impacto de la pandemia por COVID-19 ha cambiado según el sector y el tipo de empresa de la que se hable, por ejemplo, un informe realizado por la Comisión económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), reveló que uno de los sectores que recibió de las afectaciones más fuertes fueron los hoteles y restaurantes, localizándose estadísticamente en el tercer lugar de riesgo de cierre, debajo del comercio y de otras actividades comunitarias, sociales y personales; también, ocupa el segundo lugar en riesgo de pérdida de empleos solo después del comercio (CEPAL, 2020).

Para mitigar los efectos de este impacto es importante conocer e identificar la clasificación de los sectores económicos más afectados, especialmente el sector que se busca apoyar. De esta manera, se podrán diseñar estrategias adecuadas para lograr el objetivo de este estudio.

El medio para catalogar las actividades económicas en México es el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN). Dicho sistema, está organizado mediante niveles de categorización, el primero de ellos dividido en tres grandes sectores denominados primario, secundario y terciario (INEGI, 2018).

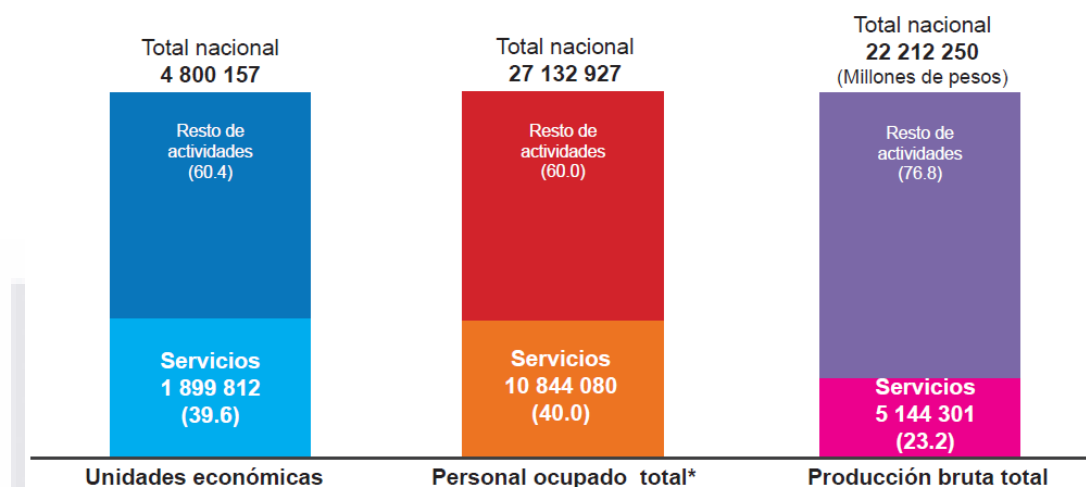
- Las actividades del sector primario se refieren a las empresas que se dedican a la explotación de recursos naturales, es decir, aquellos que no han sufrido una transformación previa.
- Las actividades del sector secundario son las pertenecientes a la transformación de bienes (que tradicionalmente conocemos como “la industria”) que, a su vez, se divide en cuatro sectores: la minería; la generación de energía eléctrica, agua y suministro de gas; la construcción; y las industrias manufactureras.
- Las actividades del sector terciario se clasifican en varios sectores y cuentan con características como la distribución de bienes, operaciones con información, operaciones con activos, servicios cuyo insumo principal es el conocimiento, servicios relacionados con la recreación, servicios residuales y el gobierno.

Respecto a la clasificación anterior, se puede identificar a la renta de salones para eventos y organización de eventos sociales dentro del sector terciario, tradicionalmente conocido como el sector de servicios, el cual es uno de los más importantes en el país.

En la Figura 1.1.1 se puede observar que el sector de servicios cuenta con el 39.6% de las unidades económicas del país, las cuales generan el 40% de los empleos, convirtiendo el sector de servicios en la actividad económica que más empleos produce, además de representar el 23.2% de la producción bruta de México.

Figura 1.1.1

Importancia de los Servicios en la Economía 2018

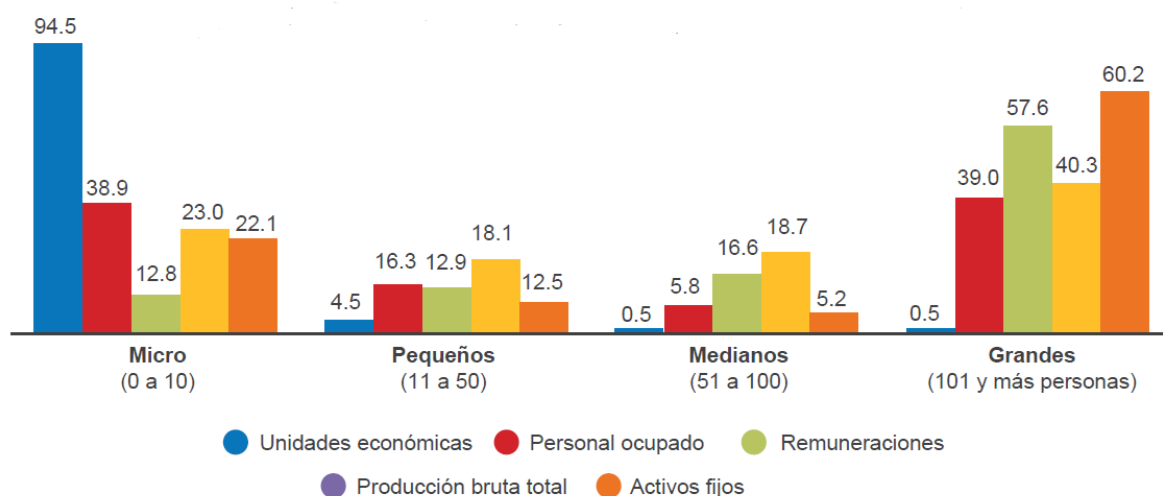


Nota: Adaptado de Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos, por INEGI, 2020, *Censos económicos 2019* (<http://www.inegi.org.mx>).

En la Figura 1.1.2, se puede observar cómo dentro del sector de servicio, las microempresas representan el 94.5% de las unidades económicas, ocupando casi el mismo porcentaje de personal (38.9%) que las grandes empresas (39%), y con una producción bruta porcentual (23%) por encima de las pequeñas (18.1%) y medianas (18.7%) empresas.

Figura 1.1.2

Servicios. Características Principales por Tamaño de Establecimiento 2018



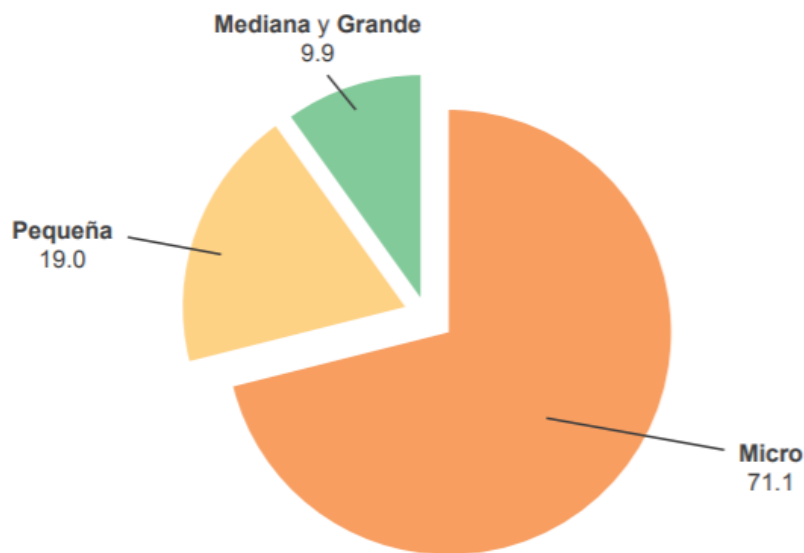
Nota: Adaptado de Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos, por INEGI, 2020, *Censos económicos 2019* (<http://www.inegi.org.mx>).

Entre 2014 y 2019 la participación promedio de las actividades terciarias en el PIB ha sido de 62.1%, lo que se acerca mucho al 64% que tiene como contribución al PIB mundial (Vergara, 2020).

La Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC), ha informado que la industria restaurantera y la organización de eventos sociales ocupan los primeros lugares a nivel nacional en autoemplearse y generando empleos para otras personas (CANIRAC, 2012). Además, es importante recalcar que, como se puede observar en la Figura 1.1.3, la mayoría de los comercios pertenecientes a esta industria están dentro de la categoría de microempresas (INEGI, 2019).

Figura 1.1.3

Distribución porcentual del personal ocupado total, por tamaño de empresa 2018



Nota: Adaptado de La industria restaurantera en México por INEGI, 2019, *Censos Económicos 2018* (<http://www.inegi.org.mx>).

A pesar de esto, la industria restaurantera y la organización de eventos sociales es una de las más afectadas en momentos de crisis, como ejemplo, la pandemia por COVID-19. Una encuesta realizada sobre el impacto económico del COVID.19 en negocios pequeños y medianos, informo que en el área metropolitana de Aguascalientes aproximadamente el 37% de estos cerraron temporalmente y redujeron su numero de empleados en un 35% (Bejarano et al., 2021)

Por lo anterior, es evidente la necesidad de las empresas por desarrollar estrategias que ayuden a mitigar los problemas causados por el cambio de la dinámica del mercado, lo cual, se ve reflejado en el desempeño financiero y la supervivencia de la empresa. Pacheco (2017) explica que la industria de servicios requiere tener definidos adecuadamente sus procedimientos de control y mantener capacitaciones constantes, así como tener conocimientos sobre planeación para lograr gestionar adecuadamente el negocio.

En lo referente a los salones de eventos sociales en la ciudad de Aguascalientes, todas las actividades sociales permanecieron pausadas desde el mes de marzo de 2020, hasta la publicación del “protocolo en materia de protección contra riesgos sanitarios de Covid-19”, el 4 de junio de 2020, el cual establece una serie de reglas a seguir durante la reapertura de dichos establecimientos, las cuales se derivan de 5 aspectos básicos (ISSEA, 2020):

- El uso de cubrebocas
- Lavado de manos
- La sana distancia
- El uso de alcohol en gel
- La sanitización del establecimiento: infraestructura, mobiliario y equipo

Las principales normas por seguir hacen hincapié en la reducción del aforo al 50% y la prohibición de manifestaciones de tipo social, dentro de las cuales se incluyen los bailes y los saludos con contacto físico entre los invitados (ISSEA, 2020).

Para los prestadores de servicios involucrados con la organización de eventos sociales, el 2020 fue un año perdido, debido a que los primeros meses sus actividades fueron suspendidas y a partir de junio, la reincorporación de la prestación de servicios era altamente restrictiva, lo que llevaba a los anfitriones de los eventos (sus clientes), a posponer fechas por más tiempo. Fue hasta el año 2021 que las actividades se pudieron reanudar casi por completo, sin embargo, gran parte de la agenda de eventos de 2021 se conformaba por eventos reagendados del año anterior.

1.2 Justificación

El propósito de esta investigación es realizar una adecuada aplicación de un modelo de negocios a microempresas en el ámbito de los servicios de eventos y del giro de alimentos. De acuerdo con Palacios y Duque (2011), el modelo de negocio es la estrategia que las empresas utilizan para cumplir diferentes objetivos, entre ellos, la

generación de utilidades y el valor que ven los clientes en la empresa. Este debe centrarse en las oportunidades que la empresa vea en el mercado.

Existen múltiples modelos de negocios, creados con características específicas para cada empresa y donde se aplican los conocimientos del mercado actual. Entre los más relevantes de las últimas décadas podemos resaltar el modelo de negocios canvas creado por Osterwalder y Pigneur (2010) en el que se presentan diferentes bloques para describir la empresa, el de reinención de Johnson (2008) que tiene como objetivo crear y entregar valor agregado, el de historias de Magretta (2002) en el que se busca explicar por medio de la historia de la empresa cómo es que funciona, con el objetivo de crear en los clientes el sentido de pertenencia, entre otros (Afuah y Tucci, 2001) (Romero et al., 2021).

Osterwalder y Pigneur (2010), mencionan que es importante tener un modelo de negocios sencillo de entender, para que la comunicación sea fluida y el intercambio de ideas entre las diversas áreas de las organizaciones sea ágil y fructífero. Dentro de las empresas de eventos, existen áreas administrativas y áreas productivas, estas deben estar en constante comunicación, ya que cualquier cambio en alguna de ellas, generará un efecto en la otra.

Ese efecto de cambio en cadena es la razón por la que es necesario el uso de herramientas para mantener a todo el equipo de trabajo en un mismo canal, y lograr optimizar cada uno de los procesos indispensables para obtener el fin de este giro empresarial, que es la satisfacción del cliente, a través de la prestación de servicios.

Para Ferreira-Herrera (2015) el modelo de negocios es útil cuando se busca llevar a cabo el manejo de un proyecto de manera que se resalten los atributos de este. Los modelos deben ser dinámicos y sencillos, especialmente cuando se habla de un negocio de nueva creación, o en vías de renovación.

Una investigación realizada por Sánchez y Arellano (2017), reveló que el modelo de negocios genera beneficios en las empresas. Un ejemplo de dichos beneficios es encontrar a los clientes correctos, que consuman los productos o servicios a un precio adecuado tanto para el vendedor como para el consumidor y de esta manera

los ingresos lleguen a ser más altos que los costos de funcionamiento, generando una empresa sostenible.

Algunos modelos de negocios ayudan a reducir el tiempo y los recursos que se utilizan en los procesos de producción y distribución, para utilizarlos en diferentes áreas de la empresa. Fernández y Llamas (2018) mencionan que las metodologías de los modelos de negocio ayudan a minimizar la incertidumbre y reducir los riesgos del negocio.

En la investigación realizada por García et al. (2017), se descubrió que diferentes modelos de negocios están orientados hacia la generación de beneficios económicos para las empresas, el establecimiento de condiciones de calidad para los colaboradores de ésta, la legalidad en el funcionamiento y la importancia de las iniciativas sustentables que las empresas generen y que conllevan a múltiples beneficios tanto internos como externos.

Respecto al desarrollo y planeación empresarial, Leyva et al. (2018) aseguran que los problemas más relevantes de las PyMEs son internos, y entre ellos se encuentra el poco conocimiento y la incorrecta utilización de los procesos de gestión y administración de los negocios, lo que se puede traducir como la ausencia de un modelo de negocios adecuado.

Se espera entonces que, mediante esta investigación, se encuentre el modelo de negocios que más se adecue a este giro, con la intención de generar un aporte a quienes estén interesados en la mejora de los negocios de prestación de servicios para eventos o negocios de alimentos, y con el objetivo de elevar el pronóstico de vida de este rubro.

1.3 Antecedentes

La aplicación de modelos de negocios a microempresas es una situación que se vuelve cada vez más común, debido a la importancia que han tomado los modelos de negocios en respuesta a los beneficios y las consecuencias positivas que impactan a empresas de diferentes sectores.

Dado que se han aplicado en diversos sectores de la industria, y en empresas de todos los tamaños, se tiene un gran número de referencias, en las que se muestran los resultados de la aplicación de modelo de negocios. Algunos ejemplos en el sector de eventos y restaurantes son los presentados a continuación.

Coniglio y Connolly (2020) proponen el planteamiento de la empresa social como un modelo de negocios. Este se puede relacionar con las empresas de organización de eventos sociales, o con cualquier otro tipo de empresa, porque al tener un objetivo de mejora social en mente, se puede hacer uso de modelos que permitan a los negocios ser autosustentables, la cual, es una de las propuestas en esta investigación.

Ontaneda y Quiroga (2020), analizaron cómo el chef peruano Gastón Acurio generó propuestas en su modelo de negocio en el ámbito restaurantero y cómo fue que logro esta innovación. Su investigación se lleva alrededor de la evaluación de fortalezas y debilidades de este nuevo modelo propuesto por el Chef Acurio en sus restaurantes y además generaron propuestas que podrían ser útiles.

Finalmente, se consultó la aplicación que le dieron Hernández et al. (2016), al modelo Fishbein (1963) en la industria restaurantera de Pachuca, Hidalgo en México. Observaron el comportamiento del consumidor y los más de 10 factores que influyen en el éxito o fracaso del negocio. Dicho estudio, pone sobre la mesa, el hecho de que la manera indicada de conocer las fortalezas y debilidades de la empresa es mediante la observación del comportamiento del consumidor.

Como se mencionó anteriormente, los modelos de negocio se aplican a todo tipo de empresas, de diversos tamaños y sectores, a continuación, se presentarán otros estudios, en los que se aplicaron modelos de negocios sobre los que se llevara a cabo esta investigación, en microempresas.

En 2017, Monroy aplico el modelo de negocios canvas a las microempresas de los socios de una cooperativa financiera ubicada en Quito, dicha cooperativa cuenta con cinco mil socios microempresarios, de las cuales la mayoría eran informales y carecían de estructura organizacional, lo que las llevaba a tener un bajo nivel de

ventas. Como resultado de la implementación de este modelo, se impulsó la capacidad de innovación de las empresas de los 60 asociados, se crearon estrategias derivadas de la aplicación del modelo y se logró definir la forma de crear valor para los clientes (Monroy, 2017).

Escobar et al. (2018) desarrollaron un modelo de negocios en seis microempresas de las parroquias rurales del distrito metropolitano de Quito, como resultado, se obtuvo un adecuado diagnóstico de las fortalezas y debilidades de dichas empresas, además esta metodología, llevó a las microempresas a conocer el segmento de clientes al que se dirigen, el manejo adecuado de costos y principalmente a generar una propuesta de valor para el cliente.

Palacios, en 2017 realizó una investigación para desarrollar un modelo de negocios específico para la industria de la hostelería, basándose en el modelo de negocios Canvas. En este estudio, se enfatizó la importancia de tener un modelo de negocios en las empresas de nueva creación, ya que esta herramienta ayuda a la comunicación de la idea de negocio y la probabilidad de éxito aumenta al tener claras las diferentes áreas de oportunidad del negocio (Palacios, 2017).

Aguilar-Romero y Ramos-Curiel, en 2019, propusieron la reestructuración del modelo de negocios de una pequeña empresa del sector textil en los Altos de Jalisco, se utilizó la metodología canvas y los resultados obtenidos fueron la comprensión del funcionamiento de la empresa por todos los trabajadores, la identificación de los puntos fuertes y débiles y la innovación y optimización de los procesos (Aguilar-Romero y Ramos-Curiel, 2019).

1.4 Diagnóstico situacional de la empresa

La empresa “Royal Princess” es un salón con servicios integrales para eventos sociales asentado en la ciudad de Aguascalientes, se encuentra ubicado dentro del perímetro ferial, cerca del centro de la ciudad y sus facilidades cuentan con la capacidad para recibir hasta 400 personas.

Esta empresa familiar, inició sus actividades en los años 90's como un negocio del giro restaurantero, con el tiempo fue adaptándose a las necesidades del mercado, hasta convertirse en la empresa dedicada a la prestación de servicios y organización de eventos que es en la actualidad.

A lo largo de los años se han añadido servicios complementarios a la renta del salón, con el objetivo de ser una empresa integral y sin intermediarios. Algunos de los servicios adicionados son: renta de mobiliario, mantelería, loza y cristalería, servicio de banquete en diversas modalidades, luz y sonido, fotografía y video, cabinas fotográficas, decoración, entre otras.

Esta empresa familiar, se encuentra dentro de la categoría de MIPyME, ya que, a pesar de que ofrece servicios para eventos de hasta 400 personas, dentro de la nómina fija, solo se encuentran 3 empleados, el resto son eventuales, y se contratan según las necesidades del evento.

La empresa ya es conocida por sus estándares de servicio, por lo que suele tener eventos programados semanalmente. Una de sus ventajas competitivas más representativas son sus precios bajos, consecuencia positiva de la manera de operar, generando varias líneas de negocio sin necesidad de intermediarios, obteniendo la reducción de sus costos.

Durante el año 2020, a consecuencia de la pandemia por COVID-19, la empresa se vio en la necesidad de hacer un alto total a sus actividades, debido a las prohibiciones de eventos sociales y las restricciones en cuanto a aforo de los establecimientos por seguridad sanitaria. Actualmente, en el año 2021, el negocio ha retomado sus actividades paulatinamente y se busca explotar sus líneas de negocio para adaptarse a la situación y al mercado actual.

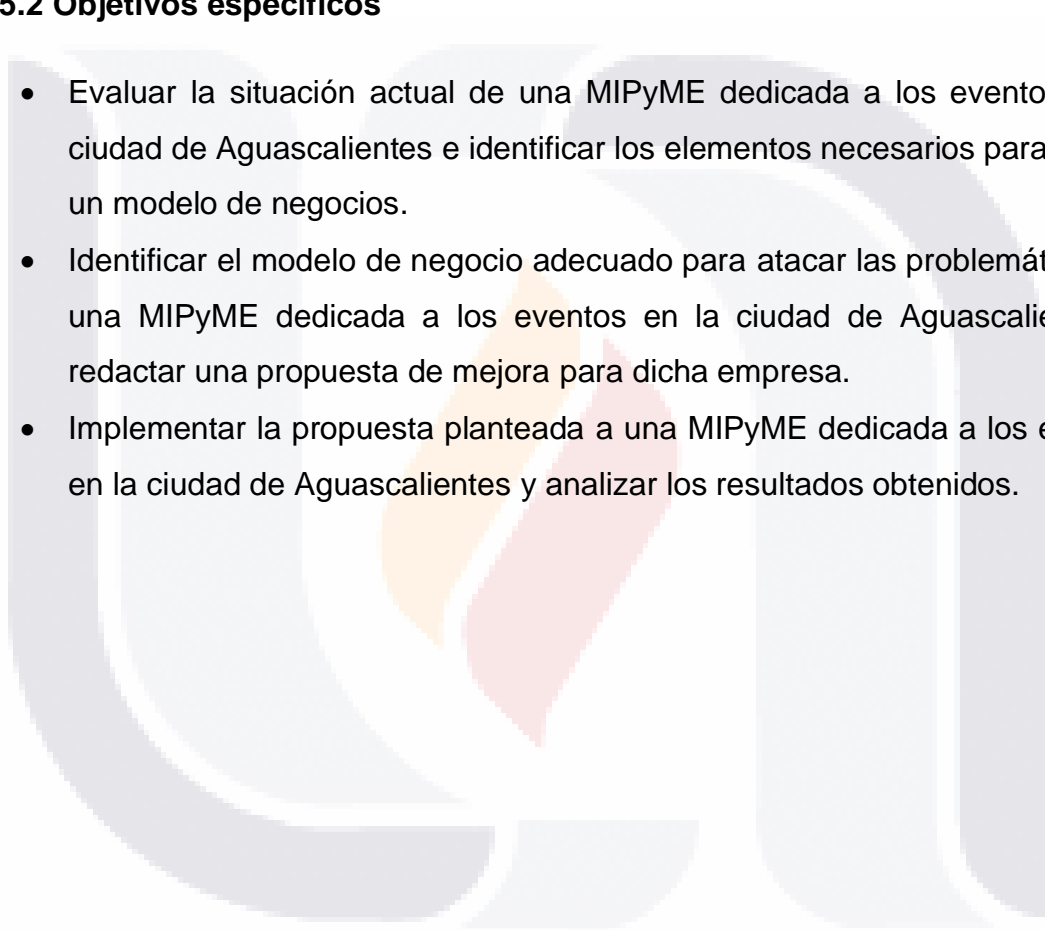
1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general

Desarrollar y aplicar un modelo de negocios a una MIPyME dedicada a los eventos en la ciudad de Aguascalientes.

1.5.2 Objetivos específicos

- Evaluar la situación actual de una MIPyME dedicada a los eventos en la ciudad de Aguascalientes e identificar los elementos necesarios para aplicar un modelo de negocios.
- Identificar el modelo de negocio adecuado para atacar las problemáticas de una MIPyME dedicada a los eventos en la ciudad de Aguascalientes y redactar una propuesta de mejora para dicha empresa.
- Implementar la propuesta planteada a una MIPyME dedicada a los eventos en la ciudad de Aguascalientes y analizar los resultados obtenidos.



Capítulo II: Marco teórico

En este apartado se presenta la información que respalda el trabajo práctico que se propone con respecto a la aplicación de un modelo de negocios. Se definen conceptos básicos y se describen algunos modelos señalando las características y beneficios que pueden generar a la organización.

2.1 Eventos

De acuerdo con Jijena (2007) un evento, es definido como:

todo acontecimiento previamente organizado que reúne a un determinado número de personas en tiempo y lugar preestablecidos, que desarrollarán y compartirán una serie de actividades afines a un mismo objetivo para estímulo del comercio, la industria, el intercambio social y la cultura (p. 33).

Dicho término, se puede emplear para referirse a diversas situaciones de esparcimiento, como pueden ser ferias, exposiciones, congresos, seminarios, recepciones sociales y actos culturales. Una de las principales características de los eventos, es que siempre hay un objetivo, el cual cambia de acuerdo con el tipo de evento que se realice.

El objetivo del evento suele ser establecido por el anfitrión, y son los organizadores, quienes encuentran los recursos y las actividades necesarias para llegar al cumplimiento de dicho objetivo. De acuerdo con Vanneste (2010) estos suelen dividirse en tres categorías: de aprendizaje (donde se incluyen los eventos académicos y culturales), para crear una red de contactos (como ejemplo los eventos sociales y empresariales) y de motivación (que pueden ser los políticos y deportivos).

Para optimizar el proceso de organización y encontrar un camino hacia el cumplimiento de objetivos, se puede hacer uso de un proceso de categorización de recursos, denominado CHATTY y que cuenta con los elementos de la Tabla 2.1.1.

Tabla 2.1.1

Categorización de Recursos CHATTY

	Categorías	Herramientas
C	Herramientas Conceptuales	Estilos de presentación, formatos de reuniones, diseño de programas, disposición del mobiliario en las salas.
H	Herramientas Humanas	Facilitadores, formadores. Ponentes, actores.
A	Herramientas Artísticas	Diseño de presentaciones, diseño de logotipos, uso del color, decoración, redacción publicitaria.
T	Herramientas Técnicas	Audiovisuales escenario, decorado, mobiliario.
T	Herramientas Tecnológicas	Tecnología de facilitación (mediación), herramientas de conexión de redes, aplicaciones en línea.

Nota: Adaptado de Prólogo de Los eventos: funciones y tendencias (p. 11) por Vanneste, M., 2010, *Documentos de Estudios de Ocio* (39). (<http://www.deusto-publicaciones.es>)

Es recomendable, hacer uso de todas las categorías de herramientas dentro de la organización de eventos, y dependerá del tipo de evento a realizar, cuales se elegirán en cada situación. Debido a la extensión del término “evento”, existen diversas clasificaciones como las señaladas en la Tabla 2.1.2:

Tabla 2.1.2

Clasificación de Eventos

EVENTOS		
Empresarios	Sociales	Políticos
<ul style="list-style-type: none"> • Congresos • Ferias • Exposiciones • Lanzamiento de productos • Seminarios • Jornadas • Desfiles de moda • Peinados y accesorios • Work shops • Reuniones de prensa • Recitales musicales • Desayunos • Entrega de premios • Premieres de espectáculos • Mega eventos • Show rooms • Visitas o inauguraciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Casamientos • Cumpleaños • Recepciones formales e informales • Inauguraciones de casas • Aniversarios • Celebraciones de compañerismo • Asados • Tés • Cenas o almuerzos • Salidas • Reuniones infantiles • “Brunchs” • Actos folclóricos • Reuniones religiosas o de colectividades 	<ul style="list-style-type: none"> • Abiertos puntuales: puestos callejeros • Abiertos generales: concentración • Abiertos móviles: <ul style="list-style-type: none"> ○ Manifestación callejera ○ Desfile proselitista • Cerrados generales: mitin interno

<p>de plantas empresarias o industriales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presentación de libros • Actos culturales y vinculados con las artes plásticas 		
--	--	--

Nota: Elaboración propia. Adaptado de *Eventos, Cómo organizarlos con éxito* (pp. 15-17) por Jijena Sánchez, R., 2007, Nobuko.

La clasificación anterior, se caracteriza por no ser estricta, debido a que, dentro de la organización de eventos, la creatividad es un factor importante, por lo que nuevas ideas pueden surgir y cambiar el tipo de evento que se realiza. Es por dicha razón que existen diversas clasificaciones, una de ellas es por tipo de actividad (Vanneste, 2010):

- Eventos sociales
- Eventos culturales
- Eventos deportivos
- Eventos empresariales
- Eventos políticos

2.1.1 Eventos sociales

Los eventos sociales, son “aquellos que reúnen a un determinado número de personas y cuya trascendencia en la mayoría de los casos no va más allá de los límites de quienes fueron invitados. Generalmente son de carácter festivo” (Jijena, 2007, p. 33).

Algunas de las características principales de los eventos sociales son las siguientes (Roca, 2015, p. 8):

- Reúne a los invitados en función de una actividad común.
- Se desarrolla con un objetivo o finalidad previamente establecido.
- Tiene una duración limitada.
- Existe un responsable de la reunión o evento, llamado anfitrión.
- Se localiza en un lugar preestablecido.
- Tiene un programa determinado.
- Tiene una temática definida.

2.2 Necesidades sociales

De acuerdo con Pujol (2006), la fiesta es “un artefacto de expresión y acción sociales” (p. 36), es un ritual en el que las personas desarrollan habilidades de interacción social, y en el que las emociones y los sentimientos se expresan de manera natural. Teniendo en cuenta tales características, se puede decir que la fiesta da la oportunidad de cubrir ciertas necesidades humanas, como lo son las necesidades sociales.

Abraham Maslow fue un psicólogo quien en 1943 creó la teoría sobre la motivación humana, en donde explica las jerarquías de las necesidades de los seres humanos.

De acuerdo con la Figura 2.2.1, las necesidades fisiológicas son las más importantes para la vida, después se encuentra la necesidad de seguridad y en tercer lugar las necesidades sociales, en donde se incluyen la necesidad de amor y pertenencia, que se caracteriza por la búsqueda humana de ser reconocido por los otros y ser integrado en grupos sociales; después se encuentran las necesidades de estima y finalmente la autorrealización (Elizalde et al., 2006).

Figura 2.2.1

Pirámide de las Necesidades de Maslow



Nota: Adaptado de Maslow, A. H., 1943, por Armero, M., 2021, *¿Qué es la pirámide de Maslow?* (<http://www.lamenteesmaravillosa.com>)

Tomando en cuenta esta jerarquía, las necesidades sociales comienzan a ser una motivación, después de satisfacer los dos niveles anteriores (necesidades básicas y necesidad de seguridad), y se pueden cubrir mediante actividades en donde las personas se relacionen entre ellas y se generen vínculos estrechos. Dentro de estas actividades se puede incluir la fiesta, que en ocasiones se llevan a cabo a través de los eventos sociales.

La fiesta es una experiencia que desarrolla todos los sentidos y en ocasiones genera una conexión con la espiritualidad. Como ejemplo, los rituales de celebración sociales y religiosos (como las fiestas de cumpleaños, las bodas, bautizos, graduaciones, entre otros) que, a pesar de su evolución constante de acuerdo con las características de la sociedad, continúan siendo un ritual de cambio para quienes

lo celebran, lo que lleva a los anfitriones y los invitados a un estado de plenitud que trae salud mediante el cumplimiento de las necesidades sociales (Sepúlveda, 2005).

2.3 Definición de empresa

El autor Chiavenato (1993), definió la empresa como “una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos” (pág. 4), además, agregó que dichos objetivos pueden estar relacionados con los beneficios económicos o con una necesidad social.

De acuerdo con la ley federal del trabajo, “se entiende por empresa la unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios” (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2021, p. 6), es decir, una organización que comercializa bienes o servicios con la finalidad de obtener un beneficio económico.

Sin embargo, la conceptualización de “empresa” se ha expandido, de tal manera que, en 2005, De Castro, al definir la responsabilidad social en las empresas, mencionó que estas organizaciones dejaron de ser un organismo aislado, con metas únicamente económicas, para convertirse en organizaciones integradas por diversos elementos, que si bien, buscan un beneficio económico, también persiguen la creación de un sistema interno que beneficie a todos dentro y fuera de la misma.

Posteriormente, Reynoso (2014), destacó dentro de su análisis de la palabra “empresa”, la manera en que la sociedad relaciona dicho termino, con el esfuerzo que los dueños de empresas llevan a cabo para cumplir sus objetivos, creando un sentimiento de admiración hacia este sector de la población.

2.3.1 Clasificación de las empresas según su tamaño

En México, la estratificación de las empresas de acuerdo con su tamaño está regulada por la Secretaría de Economía y es publicada en el Diario Oficial de la

Federación. Actualmente existen cuatro clasificaciones: micro, pequeña, mediana y grande.

Esta clasificación tiene sus inicios en 1954, cuando la Secretaría de Hacienda hizo la primera distinción, tomando en cuenta el capital contable de las empresas. Fue hasta 1985 que la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) integro el número de trabajadores a esta clasificación, organizando las empresas en: Microindustria, Industria pequeña e Industria mediana (INEGI, 2020).

La clasificación más reciente es la publicada el 30 de junio de 2009, donde se establece el tamaño de las empresas de acuerdo con el sector al que pertenecen, el número de personal y el monto de ventas anuales, como se muestra en la Tabla 2.3.1.1.

Tabla 2.3.1.1

Estratificación de Empresas por Sector Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 30 de Junio de 2009

Sector	Estratificación								
	Micro			Pequeña			Mediana		
	Personal	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*	Personal	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*	Personal	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Industria	0 a 10	Hasta \$4	4.6	11 a 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95	51 a 250	Desde 100.1 hasta \$250	250
Comercio	0 a 10	Hasta \$4	4.6	11 a 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93	31 a 100	Desde 100.1 hasta \$250	235
Servicios	0 a 10	Hasta \$4	4.6	11 a 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95	51 a 100	Desde 100.1 hasta \$250	235

*Tope máximo combinado= (trabajadores) X 10% + (ventas anuales) X 90
mdp= Millones de pesos

Nota: Adaptado de Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos, por INEGI, 2020, *Censos económicos 2019* (<http://www.inegi.org.mx>).

- Microempresa: Empresas pertenecientes al sector de industria comercio o servicios, con 0 a 10 trabajadores, y que generen hasta 4 millones de pesos anuales en ventas.

- Empresa pequeña: Empresas del sector comercio con 11 a 30 trabajadores, que generen desde 4.01 hasta 100 millones de pesos anuales en ventas. Empresas del sector industria y servicios con 11 a 50 trabajadores que generen desde 4.01 hasta 100 millones de pesos anuales en ventas.
- Empresa mediana: Empresas del sector industria con 51 a 250 trabajadores, que generen desde 100.1 hasta 250 millones de pesos anuales en ventas. Empresas del sector comercio con 31 a 100 trabajadores, que generen desde 100.1 hasta 250 millones de pesos anuales en ventas. Empresas del sector servicios con 51 a 100 trabajadores, que generen desde 100.1 hasta 250 millones de pesos anuales en ventas.
- Empresa grande: Empresas del sector industria con más de 250 trabajadores, que generen más de 250 millones de pesos anuales en ventas. Empresas del sector comercio y servicios con más de 235 trabajadores, que generen más de 250 millones de pesos anuales en ventas.

2.4 Modelos de negocio

El concepto de planeación según González y Rodríguez (2020) es conocido como la primera fase del proceso administrativo, que tiene como objetivo conocer las metas planteadas en una institución, para de esta manera trazar el camino a seguir hacia alcanzar dichos objetivos.

Tradicionalmente, la planeación se centra en el establecimiento de pronósticos basados en el crecimiento conocido hasta ahora, sin embargo, esta manera de prever resulta poco funcional en la actualidad, debido a la globalización y todos los cambios que esta ha traído al momento de establecer una empresa en el mercado (Ortiz-Díaz, 2017).

La planeación por si sola se puede apreciar como un ciclo compuesto por dos etapas principales: el planteamiento de objetivos y el desarrollo de planes operativos para su cumplimiento.

La planeación estratégica, es una herramienta utilizada por las empresas con la finalidad de encontrar las estrategias adecuadas para lograr sus objetivos. A lo largo de la historia, el concepto ha evolucionado, y actualmente no solo se centra en el desarrollo de estrategias, también busca que las empresas estén listas para enfrentar escenarios futuros que no se pueden prever (González y Rodríguez, 2020).

La alta dirección de las empresas es la encargada de localizar las oportunidades y las amenazas presentes fuera de la empresa, para encontrar las herramientas que les permitan superar situaciones de peligro y aprovechar las circunstancias que puedan resultar provechosos para la compañía (Moreta, 2017).

Moreta (2017) menciona que, en las PyMEs, la planeación estratégica se lleva mediante decisiones tomadas por el propietario, y en las empresas familiares, la estrategia suele ir dirigida al crecimiento familia-empresa.

El modelo de negocios, al ser una herramienta utilizada en todo tipo empresas, ha evolucionado conforme a los descubrimientos e innovaciones en el manejo de estas. Es por dicha razón, que existen diversas definiciones según él autor, así como una gran variedad de modelos que se adecuan a las necesidades de las compañías. A continuación, en la Tabla 2.4.1 se plasman algunas definiciones de modelo de negocio de diferentes autores desde el año 2002, hasta el año 2021.

Tabla 2.4.1

Definiciones de Modelo de Negocios

	Autor	Año	Definición
1.	Magretta	2002	“El modelo de negocio explica quién o quiénes son los clientes y cómo se debe planear cómo obtener ingresos a partir de proveerles sus satisfactores con

			valor. La estrategia, trata sobre cómo imponerse a los competidores marcando diferenciación.”
2.	Casadesus-Masanell	2004	“Un modelo de negocio consiste en un conjunto de activos, actividades y una estructura de gobierno de los activos. En un buen modelo de negocio cada pieza (activos, actividades y estructuras de gobierno) cumple alguna función -como en un mecanismo sofisticado de relojería-, cada actividad, activo y contrato es necesario para que el sistema funcione correctamente.”
3.	Ricart	2009	“Un modelo de negocio consiste en el conjunto de elecciones hechas por la empresa y el conjunto de consecuencias que se derivan de dichas elecciones.”
4.	Zott y Amit	2009	“El modelo de negocio es la forma en que una empresa hace negocios con sus clientes, socios y proveedores; es decir, se trata del sistema de actividades específicas que la empresa focal o sus socios llevan a cabo para satisfacer las necesidades percibidas en el mercado; cómo esas actividades están relacionadas entre sí, y quién lleva a cabo esas actividades”
5.	Lüdeke-Freud	2009	“Un modelo de negocio puede interpretarse como el anteproyecto de la lógica empresarial de una organización. Puede servir como punto de partida para investigar, en primer lugar, si los casos de negocio para la sostenibilidad se pueden realizar en circunstancias específicas de la industria y la empresa y, en segundo lugar, si los recursos y las actividades de una organización se configuran de

			manera que permitan la creación de valor en los sectores público y privado.”
6.	Osterwalder y Pigneur	2010	“Un modelo de negocio describe la justificación de cómo una organización crea, entrega, y captura valor. El modelo de negocio es como un anteproyecto de estrategia para ser implementado a través de estructuras organizacionales, procesos y sistemas. “
7.	Eisenmann	2011	“Un modelo de negocio es un conjunto integrado de opciones distintivas que especifican una propuesta de valor única para el cliente de un startup y cómo configurará las actividades - incluidas las de sus socios - para ofrecer ese valor y obtener beneficios sostenibles.”
8.	Casadesus-Masanell y Ricart	2011	“Mientras un modelo de negocio se refiere a la lógica de la compañía – la forma en que opera crea y obtiene valores de los inversionistas en un mercado competitivo – la estrategia es el plan para crear una posición única y valorada, involucrando diversas actividades específicas.”
9.	Girotra y Netessine	2014	“El modelo de negocios es esencialmente un grupo de decisiones clave que en conjunto determinan la manera en que un negocio obtiene ingresos, ingresa sus costos y maneja sus riesgos.”
10.	Olusoyi y Husam	2019	“Se define como un método que permite hacer negocios cuando una empresa puede sostenerse y generar ingresos. El modelo de negocio puede variar de ser relativamente simple a ser complejo.”
11.	Bigelow y Barney	2021	“Modelo de negocios puede significar la forma en que una empresa combina su estrategia, sus planes

			de monetización, y su enfoque para la implementación de una estrategia de forma que genere y se apropie de beneficios económicos.”
12.	Romero, Lara y Villalobos	2021	“El modelo de negocios es la concreta representación de un negocio. Es la abstracción de la manera en que el valor es creado y a menudo se considera como la esencia de la empresa.”

Nota: Adaptado de Magretta, 2002; Casadesus-Masanell, 2004; Ricart, 2009; Zott y Amit, 2009; Lüdeke-Freud, 2009; Osterwalder y Pigneur, 2010; Eisenmann, 2011; Casadesus-Masanell y Ricart, 2011; Girotra y Netessine, 2014; Olusoyi y Husam, 2019; Bigelow y Barney, 2021 y Romero et al., 2021.

Como se mencionó anteriormente, en la Tabla 2.4.1 se pueden observar diferentes definiciones de modelo de negocios, entre las cuales se puede identificar a los autores que lo conceptualiza a partir de la valoración de la empresa y el producto o servicio proporcionado, según la satisfacción del cliente (Magretta, 2002; Zott y Amit, 2009 y Osterwalder y Pigneur, 2010).

Otros autores (Casadesus-Masanell, 2004; Lüdeke-Freud, 2009; Eisenmann, 2011; Casadesus-Masanell y Ricart, 2011) destacan los procesos que se realizan dentro y fuera de la empresa, para la creación y distribución del producto o servicio como una característica vital del modelo de negocio. De estos conceptos, se puede enfatizar que la organización dentro de los procesos son una herramienta indispensable para de las empresas.

Las decisiones que se toman dentro de las empresas son una pieza clave en el curso que esta tomará. Todo el entorno se transforma a partir de dichas elecciones y el camino de las empresas se construye positivamente cuando se tiene un método adecuado de toma de decisiones y manejo de riesgos. El modelo de negocios debe ser partícipe de este proceso (Ricart, 2009 y Girotra y Netessine, 2014)

La generación de activos y beneficios económicos es una de las metas principales de las empresas. Autores como Olusoyi y Husam (2019) y Bigelow y Barney (2021)

destacan esta afirmación y mencionan que el modelo de negocio debe ayudar a la generación de dichos beneficios, mediante el conocimiento de las características de la empresa (principalmente el tamaño) para que el nivel de complejidad del modelo sea el adecuado.

El modelo de negocios, como lo mencionan Romero et al. (2021) es el atributo principal de la empresa. Genera valor a la misma y proporciona una estructura que es útil en todos los niveles de la organización.

Para fines de esta investigación se entenderá al modelo de negocios como una herramienta indispensable de planeación en las organizaciones, que contribuye a la generación de activos (Olusoyi y Husam, 2019 y Bigelow y Barney, 2021), facilita la toma de decisiones (Ricart, 2009 y Girotra y Netessine, 2014), mejora los procesos a través de la estandarización (Casadesus-Masanell, 2004; Lüdeke-Freud, 2009; Eisenmann, 2011; Casadesus-Masanell y Ricart, 2011) y favorece la creación de una identidad empresarial, dándole a dicha empresa valor (Romero et al., 2021). Lo anterior con el objetivo de lograr la satisfacción del cliente final (Magretta, 2002; Zott y Amit, 2009 y Osterwalder y Pigneur, 2010).

2.4.1 Beneficios de los modelos de negocios

El modelo de negocios es una herramienta que genera múltiples cambios en las empresas, dichos cambios son benéficos para la organización y contribuyen al manejo adecuado de esta. García (2018) menciona 3 beneficios importantes: la obtención de una propuesta de valor, la creación de una estrategia competitiva y la generación de ingresos.

La obtención de una propuesta de valor es un proceso importante dentro de los modelos de negocios actuales, con características acordes al tipo de negocio en el que se aplique el modelo (García, 2018). Dicha propuesta, resultará en un beneficio para la misma organización, ya que ayudará al posicionamiento en el mercado y una diferenciación con la competencia.

La creación de una estrategia competitiva beneficia a las empresas, mejora el desempeño de todas las áreas e interviene en el proceso de pronóstico de la compañía (Porter, 2015). Existen diversos métodos para agrupar los componentes de la estrategia competitiva, uno de ellos es el que se muestra a continuación en la Figura 2.4.1.1, “la rueda de la estrategia competitiva” propuesta por Porter (2015).

Figura 2.4.1.1

La Rueda de la Estrategia Competitiva



Nota: Adaptado de *Estrategia competitiva: técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (p. 16) por Porter, M., 2015, Patria.

La generación de ingresos es un beneficio que tienen como objetivo algunos autores como Olusoyi y Husam (2019) y Bigelow y Barney (2021), esta creada mediante la mejora de los procesos de producción y el uso correcto de los recursos que se tienen en la empresa. Esto representa un beneficio para todos dentro de la organización.

2.5 Metodologías de modelos de negocio

A continuación, se presentan algunos modelos de negocio que se consideran importantes y relevantes dentro de la investigación que se realizó. Cada modelo de

negocio fue analizado, para finalmente elegir uno que se adecuara a las necesidades de la empresa donde se aplicara.

Primero se analizó el modelo canvas propuesto por Osterwalder y Pigneur (2010), enseguida el modelo de historias propuesto por Magretta (2002), al igual que la reinención de modelo de negocios propuesto por Johnson, Christensen y Kagermann (2008), y finalmente el modelo de creación de valor propuesto por Afuah y Tucci (2001).

2.5.1 Modelo canvas de Osterwalder y Pigneur (2010)

El modelo de negocio canvas propuesto por Osterwalder y Pigneur (2010) parte de la idea de tener una visión compartida dentro de las empresas, que sea fácil de entender, sin perder la complejidad de los procesos que se llevan a cabo en la organización. Con la finalidad de agilizar la comunicación en situaciones como reuniones o debates internos.

Partiendo de esta idea, Osterwalder y Pigneur (2010) proponen el uso de un gráfico (lienzo que se muestra en la Figura 2.5.1.1) con nueve módulos, ordenados de tal manera que sea sencillo de interpretar, con toda la información para entender el funcionamiento integral de la empresa. Los nueve módulos por utilizar son los siguientes (Osterwalder y Pigneur, 2010):

1. Segmentos de mercado: En este módulo se identificarán los grupos a los que se dirige el producto o servicio que se ofrece. Estos se eligen de manera fundamentada, para concentrarse solo en ellos y también identificar cuáles son los que no pertenecen al mercado de la empresa, para no explotarlos. Algunos ejemplos de segmentos de mercado son mercado de masas, nicho de masas, mercado segmentado, mercado diversificado y mercados multilaterales.
2. Propuestas de valor: Cuando ya se tiene identificado el tipo de cliente, se procede a la creación de una propuesta de valor, el objetivo de esta es hacer que los consumidores elijan los productos o servicios que la empresa ofrece,

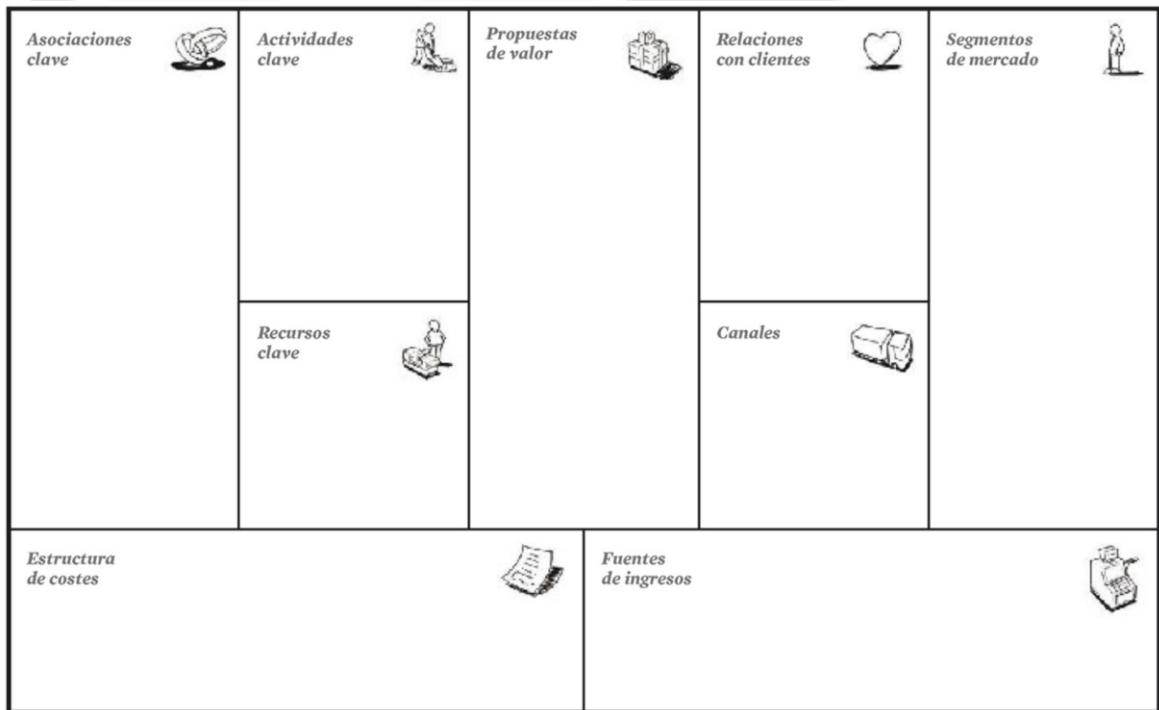
es decir, las ventajas que la organización tiene sobre sus competidores. Algunas características de las propuestas de valor son novedad, mejora de rendimiento, personalización, diseño, precio, estatus, accesibilidad y comodidad.

3. Canales: Los medios de comunicación entre la empresa y los segmentos de mercado a los que se quiere llegar se conocen como canales de comunicación. El objetivo de estos es proporcionar a los clientes la información suficiente sobre los productos o servicios a ofertar, la propuesta de valor y los servicios de atención postventa.
4. Relaciones con clientes: Cuando las empresas definen el tipo de relación que tendrán con sus consumidores, logran objetivos como la fidelización de estos mismos. Existen diferentes modelos de relación, como la asistencia personal, los servicios automáticos o el autoservicio.
5. Fuentes de ingresos: Estas son definidas como las “arterias” del negocio por Osterwalder y Pigneur (2010). Existen diferentes maneras de recibir ingresos como la venta de activos, cuotas de suscripción, alquiler, concesión de licencias o publicidad.
6. Recursos clave: Estos recursos son los activos de mayor relevancia para la empresa, son el pilar los módulos anteriores, debido a que, a partir de este, se deciden la propuesta de valor, la manera de generar ingresos, el tipo de clientes y las relaciones con los mismos.
7. Actividades clave: Se refiere a los procesos de mayor importancia en la organización, junto con los recursos clave, forman los dos pilares que sostienen la empresa. Estos procesos pueden ser de producción, resolución de problemas y plataformas o redes de trabajo.
8. Asociaciones clave: Las alianzas estratégicas, son clave en las empresas, específicamente la red de proveedores y socios con la que se cuenta, dado que motiva la optimización de procesos y recursos y también disminuye riesgos para el negocio.

9. Estructura de costes: Al igual que las fuentes de ingresos, la estructura de costes es importante debido a que informa la organización el precio que tiene la generación de ingresos.

Figura 2.5.1.1

Plantilla para el Lienzo de Modelo de Negocio



Nota: Adaptado de *Generación de modelos de negocio* (p. 44) por Osterwalder, A. y Pigneur, Y., 2010, 2da. Edición en libro electrónico 2013. Newcomlab, S. L. L.

Una vez identificados todos los módulos del lienzo, se puede seleccionar el patrón que se aplicara a la empresa, a partir de sus características y sus necesidades. Se crea un diseño específico para la empresa y finalmente se aplica el modelo para solucionar problemas o agregar eficiencia a las actividades.

2.5.2 Modelo de historias de Magretta (2002)

Magretta (2002), define el modelo de negocios como una herramienta que, mediante información obtenida de los clientes, explica la manera de obtener valor para

generar ingresos. También menciona que, para lograr el éxito de toda organización, es necesario un modelo de negocios adecuado para está, sin importar si la empresa está comenzando o ya está establecida en el mercado.

El primer paso para entender este modelo es hacer una analogía con una historia, ya que, de acuerdo con Magretta (2002), lo que hace el modelo es contar la historia de la empresa, para que todos los que se encuentran dentro (empleados) y fuera de ella (clientes), logren entender los procedimientos. El modelo de negocios adecuado debe responder las siguientes preguntas de Peter Drucker:

- ¿Quién es el cliente?
- ¿Qué es lo que el cliente valora?

Y otras dos preguntas que la gerencia debe responder:

- ¿Cómo ganamos dinero en este negocio?
- ¿Cuál es la lógica económica oculta que explica cómo podemos crear valor a los clientes con un costo apropiado?

En segundo lugar, Magretta (2002) explica que los modelos de negocios son variaciones de procesos establecidos por modelos antiguos, y dichos procesos constan de 2 partes explicado en la Tabla 2.5.2.1

Tabla 2.5.2.1

Proceso de los Modelos de Negocios

	Tipo de actividades	Ejemplos de actividades
Primera parte	Actividades asociadas con hacer “algo”	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un producto o servicio • Comprar materias primas • Fabricarlo un producto o desarrollar un servicio
Segunda parte	Actividades asociadas con vender “algo”	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar y alcanzar a los clientes • Negociar una venta

		<ul style="list-style-type: none"> • Distribuir el producto o proveer el servicio
--	--	--

Nota: Elaboración propia adaptado de por qué importan los modelos de negocios, por Magretta, J., 2002, *Revista INCAE*, 12(3).

Continuando con la analogía entre el modelo de negocios y las historias, la primera parte del proceso, donde se diseña un nuevo producto o servicio para cubrir una necesidad aun no satisfecha, o se innova un proceso, se puede identificar como la trama de la historia y la segunda parte donde se vende esta idea nueva, representa la parte numérica.

Magretta (2002) propone la revisión del modelo mediante dos pruebas críticas, la prueba narrativa, que es cuando la historia que se cuenta (es decir el diseño del producto) demuestra tener sentido, y la prueba numérica, que es cuando el estado de resultados cuadra y la segunda parte (referida a las ventas) está funcionando adecuadamente.

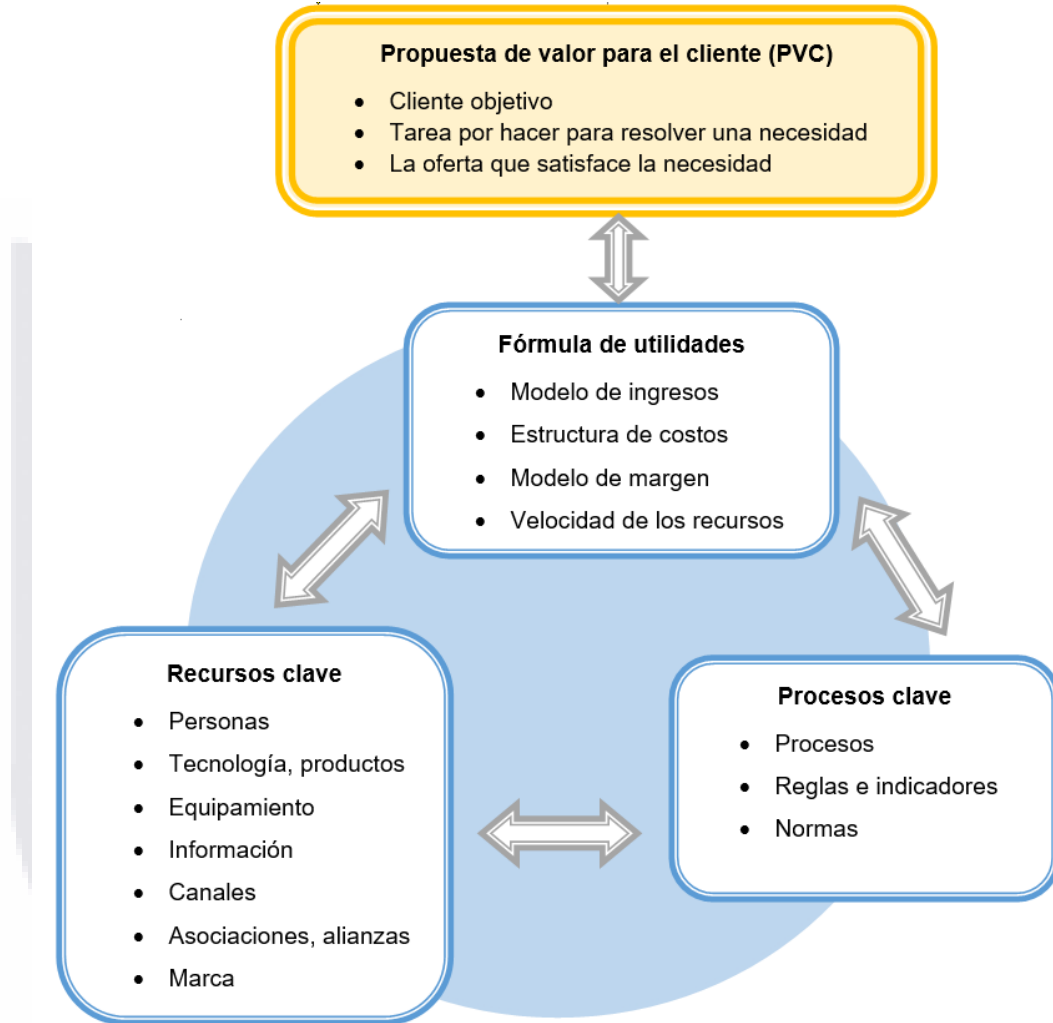
Finalmente, se entiende que, mediante la narración de historias, la empresa puede explicar a todos sus metas, objetivos y el rumbo de esta, ya que es un medio fácil de entender y recordar y de esta manera mejorar el desempeño de todos los colaboradores (Magretta, 2002)

2.5.3 Reinención de modelo de negocios de Johnson, Christensen y Kagermann (2008)

Johnson et al. (2008) definen el modelo de negocio como “cuatro elementos interconectados que, interpretados juntos, crean y entregan valor.” Estos cuatro elementos son (Figura 2.5.3.1):

Figura 2.5.3.1

Elementos del Modelo de Negocios Exitoso de Johnson, Christensen y Kagermann



Nota: Adaptado de *Reinventing your Business Model*, por Johnson, M. W., Christensen, C. M., y Kagermann, H., diciembre de 2008, Harvard Business Review (<http://hbr.org>)

- Propuesta de valor para el cliente: esta creación de valor es la que define el éxito de las empresas. La propuesta de valor surge a partir de las soluciones que necesita el cliente para un problema en específico, cuando los productos o servicios que se ofertan son la solución a dichos problemas, los clientes quedaran satisfechos y agregaran valor a las empresas.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- **Formula de beneficios:** esta fórmula es un punto importante en la creación de valor para la parte interna de la empresa e incluye las siguientes herramientas para medir los beneficios:
 - **Modelo de ingresos:** es decir cuánto dinero se puede ganar con relación al precio y al volumen.
 - **Estructura de costos:** es la forma en que se asignan los costos, desde los costos de activos clave, costos directos, costos indirectos, etcétera.
 - **Modelo de margen:** es el porcentaje de ingresos que debe dejar cada venta, para alcanzar la utilidad deseada.
 - **Velocidad de los recursos:** esto incluye la velocidad de los plazos de entrega, el rendimiento de materiales, rotación de inventarios, entre otros.
 - **Recursos clave:** son los activos que la empresa posee, como las personas que trabajan en la compañía, las instalaciones, el equipo, los canales de distribución y el mismo posicionamiento de la marca.
 - **Procesos clave:** Los procesos que todas las empresas tienen para realizar actividades ya sean de producción, reclutamiento, ventas, entre otras, son indispensables para la generación de valor. En particular los procesos de entrenamiento, desarrollo, manufactura, presupuesto, planeación, ventas y servicios.

Teniendo dichos puntos clave definidos, Johnson et al. (2008) proponen reinventar el modelo que tiene la empresa, a partir de un análisis de dichos puntos clave, para identificar qué cambios podrían llevar valor a la empresa. Algunos ejemplos de esta transformación podrían ser cuando en lugar de vender un producto se ofrece un servicio o cuando se cambian las características de un producto para adaptarse a las necesidades de un nuevo mercado.

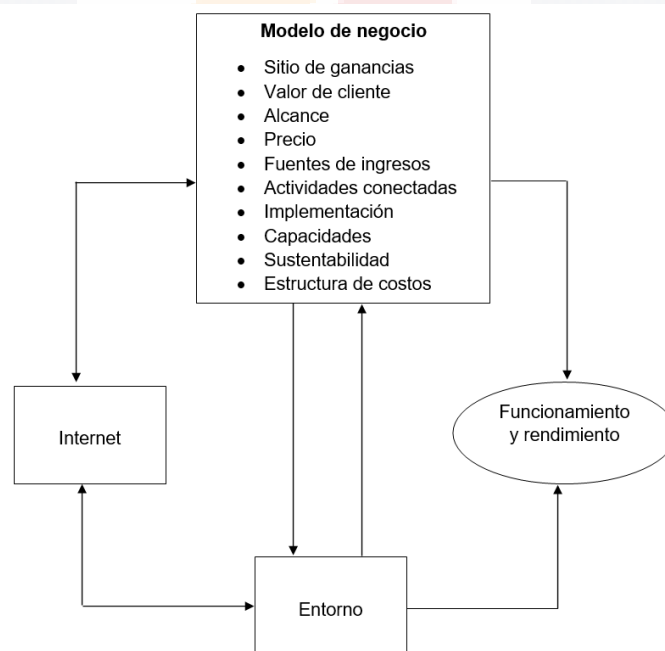
2.5.4 Modelo de negocio de internet de Afuah y Tucci (2001)

Afuah y Tucci (2001) consideran el modelo de negocios como la herramienta que determina el funcionamiento y rendimiento de una empresa. Dicho modelo define el valor que los clientes ven en la marca, además de otros elementos como las fuentes de ingresos, los costos y el precio que se oferta a los consumidores.

El modelo de negocio propuesto por Afuah y Tucci (2001) tiene el objetivo de explicar como una empresa puede hacer uso del internet, para beneficiarse y generar utilidades. El sistema que proponen es utilizado para encontrar las ventajas que el internet ofrece, con la finalidad de crear una estructura financiera basada en dichas ventajas que se representan en el siguiente esquema (Figura 2.5.4.1).

Figura 2.5.4.1

Determinantes del Desempeño Firme



Nota: Adaptado de *Internet Business Models and Strategies: text and cases*. (p. 52) por Afuah, A., y Tucci, C. L., 2001, 2da. Edición. McGraw-Hill.

A continuación, se explicarán uno a uno los elementos indispensables para un modelo de negocio que proponen Afuah y Tucci (2001):

- Sitio de ganancias: es el lugar donde se ofrece el valor comercial a proveedores y clientes. En el caso del internet, son los servicios que ofrece la empresa por estos medios, como contenidos extras para la marca relacionados con el producto.
- Valor del cliente: Crear una diferenciación, de la competencia, a través de los medios digitales es más sencillo agregar valor a la marca y al producto para que el cliente cree una fidelidad a este mismo.
- Alcance: Por este medio se encuentran los segmentos de mercado, en donde los clientes agreguen este valor a la marca, así como las locaciones donde la marca pueda desarrollarse de la manera más adecuada.
- Precio: Es uno de los elementos más importantes, en donde se busca ofertar el precio adecuado, para atraer a los clientes correctos y obtener un margen de ganancias adecuado.
- Fuentes de ingresos: Esto se responde, con la siguiente pregunta ¿De dónde se obtienen ingresos en la empresa, además de la venta de productos o servicios?
- Actividades conectadas: Son las actividades que la empresa debe realizar para agregar valor a sus productos.
- Implementación: Es el primer paso de planeación, cuando ya se tiene la información acerca de que producto se va a ofrecer, a que clientes y a qué precio.
- Capacidades: En este paso se vuelve a cuestionar cuales son los recursos que la empresa tiene en este momento para después entender cuales hacen falta para continuar con el desarrollo de esta.
- Sustentabilidad: Es otra manera de encontrar ventajas competitivas frente a otros competidores.
- Estructura de costos: Cuando esta estructura es firme y está bien desarrollada, cada costo de publicidad, valor agregado, estrategias,

sustentabilidad entre otros, estará incluido en el precio del producto o servicio que se ofrezca y de esta manera se encontrará un equilibrio entre costos, precios y utilidades.

2.6 Ventajas y desventajas de las diferentes metodologías

Después de describir cuatro diferentes modelos de negocios, se realizó un análisis para identificar sus ventajas y desventajas, esto con la finalidad de comparar sus características e identificar cual es el modelo adecuado para utilizarse en la presente investigación. En la Tabla 2.3.1 se muestra el análisis de ventajas y desventajas de las diferentes metodologías.

Tabla 2.6.1

Ventajas y Desventajas de las Diferentes Metodologías

Metodología	Ventajas	Desventajas
Modelo de negocios Canvas de Osterwalder y Pigneur (2010)	<ul style="list-style-type: none"> • Analiza por medio de una estructura de bloques, nueve puntos clave de las empresas, para identificar si el producto o servicio que se ofrece está listo para su comercialización. • Genera un método grafico para identificar de forma sencilla y concreta el vínculo entre las diferentes áreas de los negocios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se requiere de una amplia investigación, para reunir la información de los nueve módulos, si este objetivo no se consigue, el modelo no lograra su cometido. • Es necesario de la participación de todas las áreas de la empresa para lograr una integración, de no

	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrece a los dueños de negocios la oportunidad de estudiar las oportunidades de mejora en su proyecto, minimizando las posibilidades de fracaso. • Se puede aplicar en negocios de nueva creación, así como a empresas ya existentes que busquen mejorar su funcionamiento. • Las características para tomar en cuenta son específicas de cada empresa, por lo que generará soluciones y cambios personalizados, sin importar el tamaño de la empresa. 	<p>ser así, el modelo no funcionará.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La innovación es uno de los objetivos, por esta razón puede existir renuencia al cambio por parte de los trabajadores.
<p>Modelo de historias de Magretta (2002)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El elemento más importante es el cliente, por lo cual, su principal objetivo es encontrar un valor agregado para él • Explica los procesos necesarios dentro de la 	<ul style="list-style-type: none"> • No establece pasos a seguir, lo que puede generar incertidumbre al momento de aplicarlo. • Va dirigido a las empresas que buscan

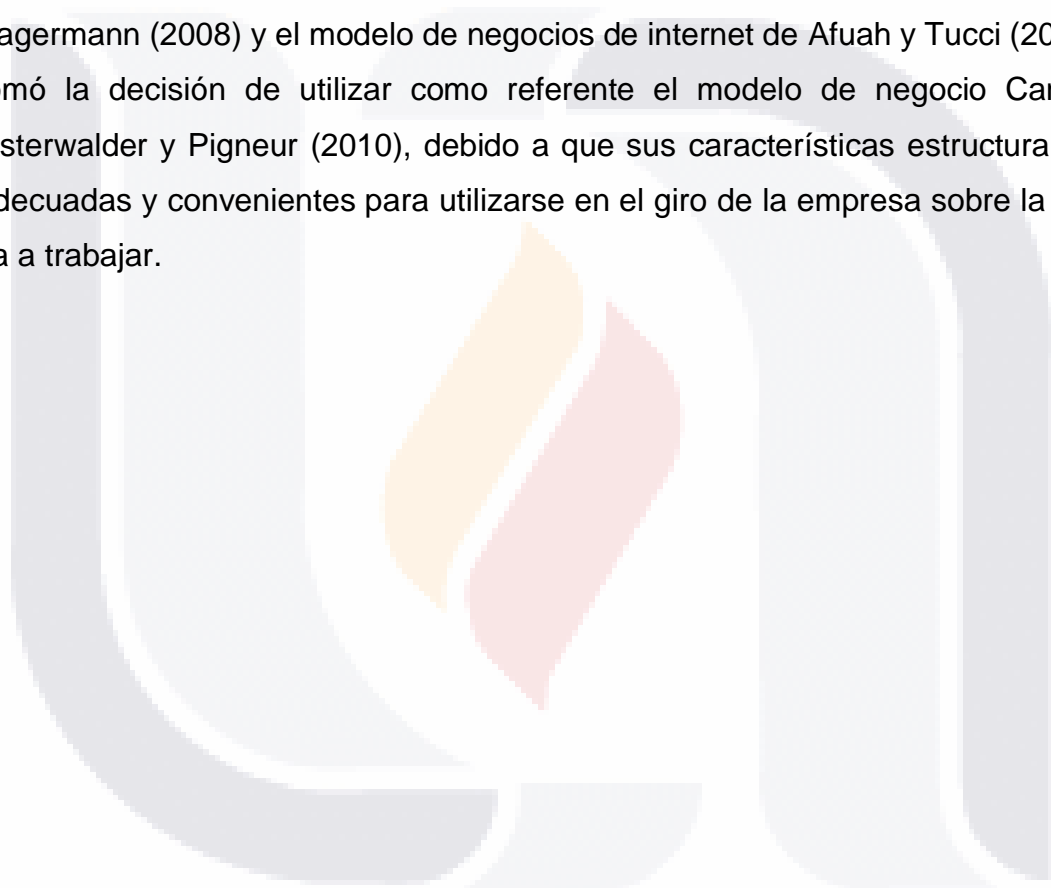
	<p>empresa, desde la generación de un valor agregado, hasta la generación de utilidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presenta al cliente los procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa, logrando que estos se sientan parte de la historia y creando fidelidad. • Separa el modelo de negocio de la estrategia. 	<p>crear una relación con sus clientes, lo que reduce el mercado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • A diferencia de otros modelos, primero se diseña el producto o servicio y posteriormente se busca el mercado a quien va dirigido.
<p>Reinvención de modelo de negocios de Johnson, Christensen y Kagermann (2008)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fue creado como una solución a la aplicación incorrecta de modelo de negocios. • Se centra en tres recursos que al interconectarlos generaran un nuevo recurso, la propuesta de valor como valor agregado. • Su recurso más importante es la propuesta de valor. • Los procesos clave y recursos clave son los 	<ul style="list-style-type: none"> • Reduce la información de la empresa a 4 elementos, lo que puede resultar ambiguo o poco específico. • Al aplicarse en empresas ya establecidas, puede generar despidos o renuencia por parte de los empleados.

	<p>pilares de este modelo, repercutiendo de manera positiva en la relación con los trabajadores.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establece los pasos a seguir, por lo tanto, la estructura se vuelve sencilla de aplicar. • Ayuda a la reinención de productos o servicios, minimizando los costos y riesgos de comenzar una nueva empresa desde cero. 	
<p>Modelo de negocio de internet de Afuah y Tucci (2001)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Integra al internet como un elemento fundamental en los procesos de las empresas. • Contempla los recursos de la empresa como un elemento importante de esta. • Agregan a los elementos principales el entorno en que se realiza la actividad económica, permitiendo la integración de factores 	<ul style="list-style-type: none"> • Al hacer uso de nuevas tecnologías, requiere compromiso de parte de los colaboradores para estar al día en dichos temas. • El uso del internet como elemento principal puede ser un factor difícil de integrar en la comercialización de algunos productos o servicios.

	externos a las decisiones.	
--	-------------------------------	--

Nota: Elaboración propia adaptado de Osterwalder y Pigneur, 2010; Magretta, 2002; Johnson et al., 2008; Afuah y Tucci, 2001; Soto, 2014 y Sosa, 2009.

Después de comparar las características del modelo de negocio Canvas de Osterwalder y Pigneur (2010), el modelo de historias de Magretta (2002), la propuesta de reinención de modelo de negocios de Johnson, Christensen y Kagermann (2008) y el modelo de negocios de internet de Afuah y Tucci (2001), se tomó la decisión de utilizar como referente el modelo de negocio Canva de Osterwalder y Pigneur (2010), debido a que sus características estructurales son adecuadas y convenientes para utilizarse en el giro de la empresa sobre la que se va a trabajar.



Capítulo III: Metodología

Después de investigar cuatro diferentes modelos de negocio, se tomó la decisión de aplicar el modelo de negocios Canvas de Osterwalder y Pigneur (2010) en la empresa dedicada a la realización de eventos sociales sobre la que se va a trabajar, se considera el modelo de negocios más adecuado porque ayudará a la integración de las diferentes líneas de negocio que componen dicha empresa.

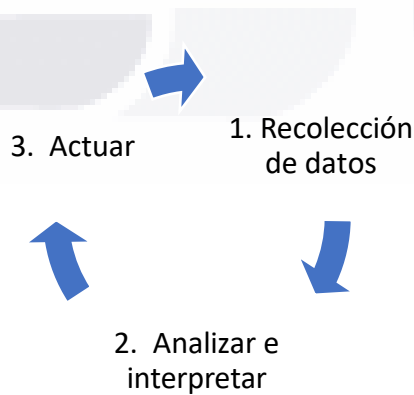
Se utilizará una metodología de investigación con enfoque cualitativo, el cual se caracteriza por la recolección de datos a través de diferentes herramientas, como pueden ser la observación, entrevistas personales, revisión de documentos e interacción con los trabajadores de las empresas (Hernández et al., 2014).

3.1 Investigación-Acción

La metodología, será basada en la Investigación–Acción (Figura 3.1.1), modelo planteado por primera vez por Kurt Lewin en 1940, que consta de 3 elementos principales, acción, análisis de datos y reflexión, los cuales se repiten según las necesidades del proyecto (Botella y Ramos, 2018).

Figura 3.1.1

Proceso de la investigación acción



Nota: Elaboración propia adaptado de Pelton (2010)

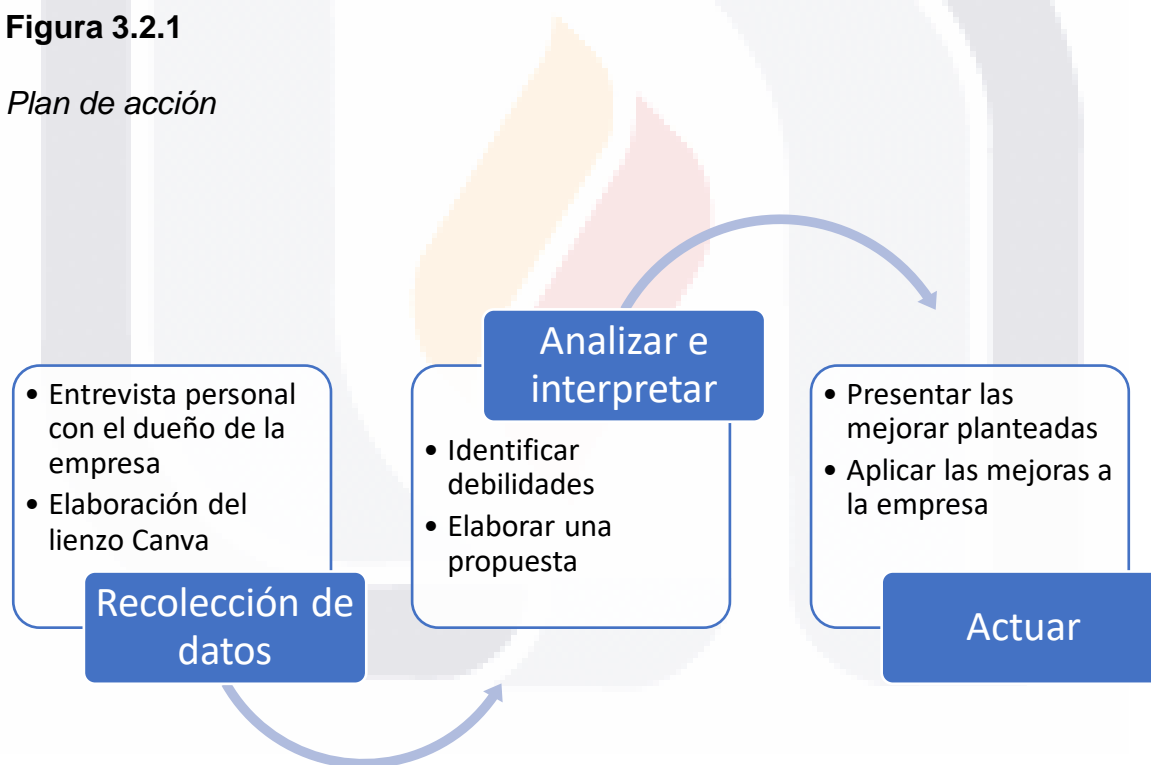
3.2 Ventajas de investigación acción

La aplicación de un diseño de investigación-acción, permite al investigador observar el entorno y recolectar datos por medio de diferentes herramientas de la metodología cualitativa, para posteriormente analizar los datos y encontrar una estrategia que se adecue al problema (Salgado, 2007).

Al ser un proceso cíclico, permite al investigador realizar los ajustes necesarios a la intervención, con base en los resultados obtenidos después de la última fase, “Actuar”, como los propuestos en el plan de acción descrito en la Figura 3.2.1.

Figura 3.2.1

Plan de acción



Nota: Elaboración propia.

3.3 Herramientas de la recolección de datos: Entrevista.

A continuación, se muestra una propuesta inicial para la entrevista personal con el dueño de la empresa. Dentro de este primer borrador, la entrevista se divide en nueve secciones, las cuales coinciden con los nueve bloques de la metodología Canvas. Cada una de las secciones cuenta con un objetivo, establecido para recordar la meta de cada sección.

1. Segmentos de mercado.

Objetivo: describir al cliente potencial

- 1.1 ¿A quién va dirigido los servicios, quienes son los clientes?
- 1.2 ¿Qué tipo de eventos se realizan con más frecuencia?
- 1.3 ¿Cuál es el nivel socioeconómico de sus clientes, cuanto están dispuestos a pagar?

2. Propuesta de valor.

Objetivo: Identificar las ventajas sobre la competencia

- 2.1 ¿Qué necesidad satisface la empresa?
- 2.2 ¿Por qué elegir este servicio y no a la competencia?
- 2.3 ¿Cuál es la ventaja competitiva?

3. Canales de distribución.

Objetivo: Identificar cómo llegan los clientes y mejorar dicho contacto

- 3.1 ¿Qué medios de comunicación se utilizan?
- 3.2 ¿Cada cuanto se actualiza la página web?
- 3.3 ¿Cómo se actualizan las redes sociales?

4. Relación con los clientes.

Objetivo: Diagrama de flujo de la planeación del evento

- 4.1 ¿Quién mantiene la comunicación con los clientes?
- 4.2 ¿Cómo es el proceso de planeación antes del evento?
- 4.3 ¿Existen herramientas de retroalimentación posteriores al evento?

5. Fuentes de ingreso.

Objetivo: Esquema de pagos e identificar el porcentaje de utilidad, también elaborar un formato de cotizaciones.

- 5.1 ¿Cómo se hace la cotización con los clientes? ¿hay una estructura para hacer las cotizaciones?
- 5.2 ¿Cómo se hacen los pagos previos al evento y por qué medio (transferencia, efectivo, etc.)?

6. Recursos clave.

Objetivo: Lista de recursos físicos (mobiliario y equipo) y lista de empleados de tiempo completo y empleados por evento

- 6.1 ¿Qué recursos físicos se necesitan para los eventos?
- 6.2 ¿Cuáles se tienen y cuales se “rentan” para el evento?
- 6.3 ¿Qué recursos humanos (personal) se necesitan?
- 6.4 ¿Cuántos se contratan por evento?

7. Actividades clave.

Objetivo: perfiles de los recursos humanos (personas contratadas de tiempo completo y contratados por evento), diagrama de flujo de contrataciones y diagrama de flujo de la logística de los eventos

- 7.1 Dentro de los trabajadores ¿Cuáles son los puestos y que actividades realizan?
- 7.2 ¿Cuál es la planeación de actividades previa al evento?
- 7.3 ¿Cómo se desarrolla la logística del evento?

7.4 ¿Cómo se contrata al personal para los eventos?

8. Alianzas clave.

Objetivo: Lista de proveedores (si es posible con precios) y socios

8.1 ¿Quiénes son los proveedores?

8.2 ¿Hay socios?

9. Estructura de costes.

Objetivo: Lista de los costos de la empresa, identificar cuáles son los más altos

9.1 ¿Cuáles son los costos variables?

9.2 ¿Cuáles son los costos fijos?

Capítulo IV: Desarrollo de la propuesta

En esta sección se desarrollarán los pasos establecidos de acuerdo con la metodología seleccionada para aplicar un modelo de negocios a la microempresa dedicada a los servicios eventos sociales ubicada en el estado de Aguascalientes, siendo el modelo de negocios Canvas de Osterwalder y Pigneur (2010) el modelo elegido para el desarrollo del presente trabajo.

Considerando la metodología cualitativa y el sistema de investigación-acción como punto de partida, se crearon una serie de pasos a seguir para reunir la información necesaria sobre la empresa de eventos sociales y posteriormente hacer la aplicación adecuada del modelo de negocios Canvas. Las etapas por seguir se mencionan en la Figura 4.1.

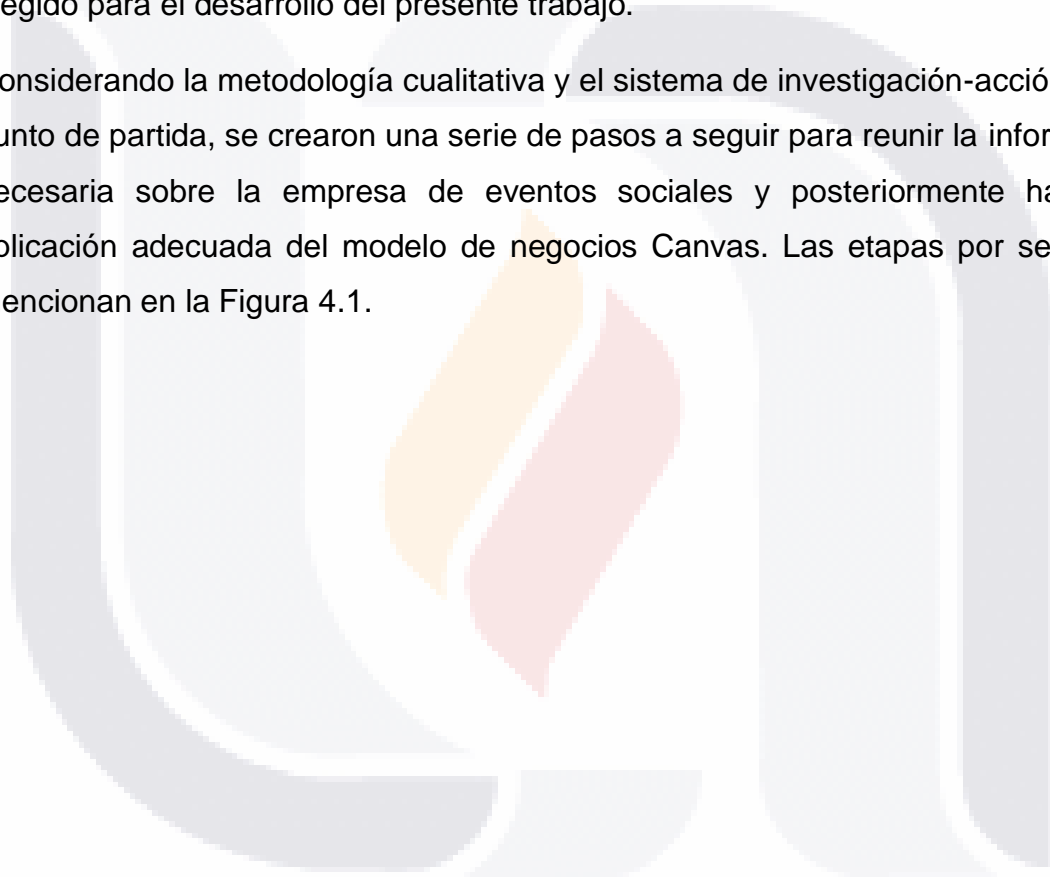
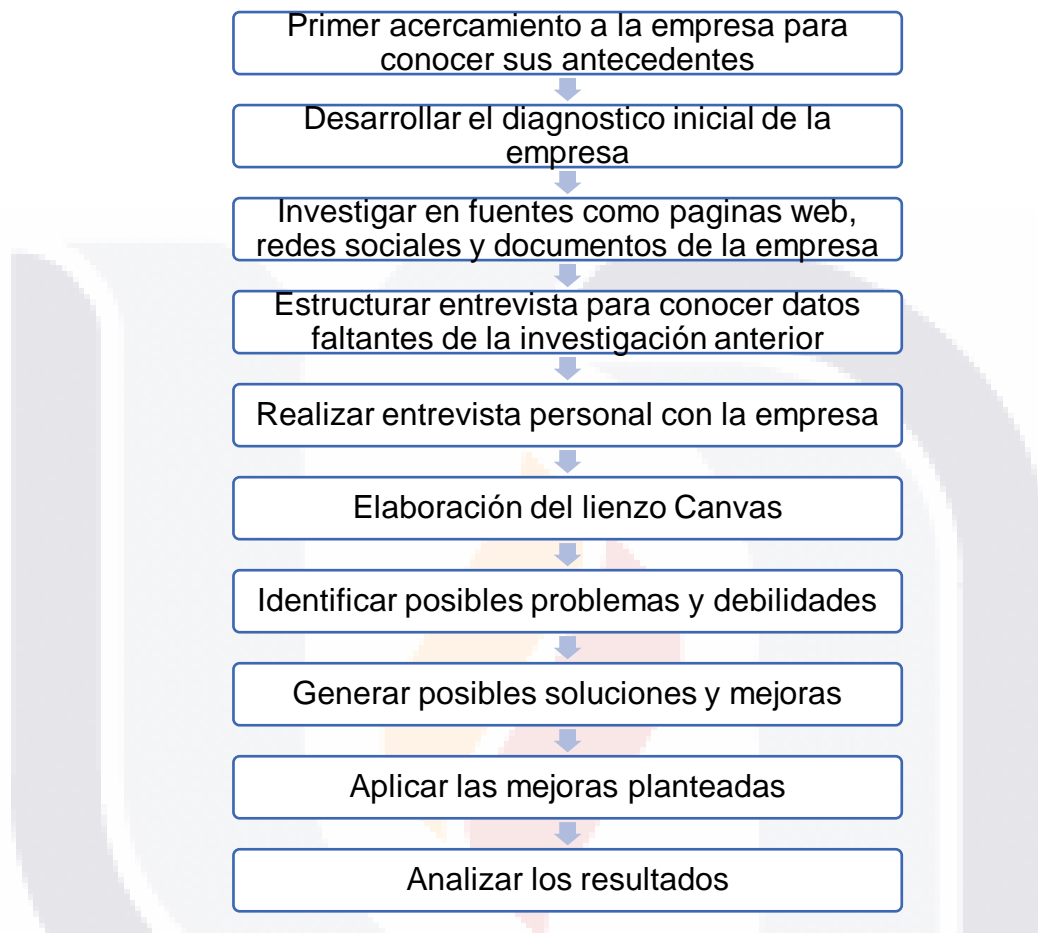


Figura 4.1

Proceso de recolección de información.



Nota: Elaboración propia, basada en Pelton (2010).

Después de seguir los primeros cinco pasos del proceso de recolección de información, estructurado a partir de la metodología de investigación acción, se realizó el lienzo propuesto en la metodología de modelo de negocios Canvas.

Los objetivos para cumplir durante la aplicación de dicha propuesta, basada en el modelo de negocios Canvas, son:

- Elaborar el lienzo Canvas personalizado para la empresa.
- Identificar oportunidades de mejora y presentar soluciones a la empresa.
- Evaluar los resultados obtenidos después de la implementación de la propuesta

4.1 Elaboración del Lienzo Canvas

De acuerdo con la información obtenida en las entrevistas, los documentos proporcionados por la empresa y las redes sociales, se elaboró la siguiente propuesta de lienzo (Figura 4.1.1), y posteriormente se desarrolló cada uno de los cuadros.

Figura 4.1.1

Propuesta de lienzo canva para empresa de eventos sociales

<p>Socios clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proveedores • Colaboradores 	<p>Actividades Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • La logística de los eventos • Preparación de alimentos • Decoración y ambientación de eventos 	<p>Propuesta de valor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trato al cliente • Precio • Ubicación 	<p>Relaciones con clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación constante los días previos a la realización del evento • Retroalimentación después del evento 	<p>Segmentos de mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habitantes de la ciudad de Aguascalientes con nivel socioeconómico C, D+ y D, en un margen de edad entre 20 y 50 años, pertenecientes a las generaciones “Y” y “Z”, con intención de realizar un evento social
<p>Recursos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Medios de comunicación • Recursos humanos (empleados) • Recursos Materiales (mobiliario, cristalería, mantelería) 			<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Página web • Redes sociales • Comunicación directa 	
<p>Estructura de costes</p> <p>Los costos fijos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Costos de servicios (Luz, Agua, Gas) • Costos de mantenimiento • Costes de marketing. • Salarios de los empleados 			<p>Fuentes de ingreso</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realización de eventos sociales con servicio de banquete (bodas y XV años) • Realización de eventos académicos con servicio de banquete(graduaciones) • Realización de eventos empresariales con servicio de brunch o canapés (Juntas de negocios y eventos tipo auditorio) • Servicio de fotografía y video • Servicio de luz y sonido 	

Nota: Elaboración propia.

4.1.1 Segmento de mercado

Los servicios que ofrece la empresa de renta de salón y prestación de servicios para eventos sociales están dirigidos a personas con las siguientes características:

- Segmentación geográfica: habitantes del estado de Aguascalientes, de los municipios de Aguascalientes y Jesús María. Entre los clientes principales se encuentran los vecinos de las colonias ubicadas en el centro de la ciudad, como el barrio de San Marcos y los alrededores del perímetro ferial.
- Segmentación demográfica: personas que se encuentran en un margen de edad entre 20 y 50 años pertenecientes a las generaciones “Y” y “Z (millennials)”. Con un nivel socioeconómico, basado en la clasificación NSE de la Asociación Mexicana de Agencias de Inteligencia de Mercado y Opinión AC (AMAI,2020), pertenecientes a los grupos C (media), D+ (media baja) y en ocasiones D (baja). Mayoritariamente con familias grandes donde conviven tres generaciones o más y en relaciones cercanas.
- Segmentación psicográfica: Personas con creencias religiosas arraigadas en la familia, que disfrutan de las fiestas y celebraciones con familiares y amigos. Generalmente tienen una personalidad extrovertida y buscan conservar su estatus dentro de sus grupos cercanos.

La empresa ofrece sus servicios a diferentes tipos de eventos, algunos ejemplos son:

- Bodas
- XV años
- Graduaciones
- Juntas de negocios
- Eventos tipo auditorio

Sin embargo, los eventos recurrentes son bodas y XV años.

La empresa, además, utiliza como estrategia la segmentación personalizada, que se caracteriza por ofrecer productos o servicios diseñados con características específicas para cada cliente (Esteban et al., 2006).

4.1.2 Propuesta de valor

La empresa se caracteriza por ser un salón de eventos con diversos servicios integrados sin intermediarios, los cuales son:

- Renta de salón
- Mobiliario
- Mantelería y cristalería
- Banquete
- Pasteles personalizados
- Mesas de dulces
- Coctelería (barra o carrito de shots)
- Luz y sonido (DJ o grupo musical)
- Centros de mesa (con posibilidad de decoración extra a petición del cliente)
- Cabina fotográfica
- Fotografía y video
- Servicio de limosina
- Coreografía
- Pirotecnia

Al tener una variedad de líneas de negocio tan extensa y completa, los convierte en una empresa con precios accesibles y competitivos, garantizando una disminución del presupuesto global del evento frente a sus competidores.

Las ventajas competitivas dentro de la propuesta de valor identificadas en esta empresa son:

- Trato al cliente: El cliente puede elegir los servicios que se adapten a su presupuesto y también puede elegir como trabajar con la empresa y los días en los que se reunirán para definir los detalles del evento.
- Precio: La empresa tiene una política de mantener los precios más bajos derivado a:
 - Cuenta con los recursos físicos necesarios para ofrecer diversos servicios, por lo que se reducen los costos en proveedores y se pueden ofrecer precios accesibles y competitivos sin sacrificar las utilidades.
 - Utilizan una estrategia comercial que consiste en NO pedir un depósito de garantía sobre el mobiliario y equipo que se ofrece, por lo cual, el cliente reduce el riesgo de perder su dinero.
 - Cada evento se adapta a los clientes y sus necesidades, desde la elección de los servicios que se necesitan, el acomodo del salón de acuerdo con el número de invitados, la elección de menús de acuerdo con los gustos del anfitrión, hasta los colores y diseño de la decoración del evento lo cual genera un servicio integral que suele ser un factor de decisión para los clientes.
- Ubicación: El establecimiento se encuentra en una zona privilegiada de la ciudad, sobre una de las avenidas más importantes. Además, se tiene un convenio con un estacionamiento cercano, para poder otorgar a los anfitriones del evento, 20 pases para estacionar los vehículos de los invitados de manera gratuita.

4.1.3 Canales de distribución

El principal canal que la empresa usa para atraer a clientes nuevos, son las redes sociales, especialmente Facebook, en donde se publican los servicios que se ofrecen, fotografías de eventos que se han realizado y promociones que la empresa ofrece. Además de tener la cuenta de la empresa en redes sociales, el dueño de la

empresa tiene grupos de ventas en la red social Facebook, en donde se publicita constantemente, y además funciona como vínculo entre los clientes y otros proveedores.

La empresa también cuenta con una página web, donde se puede encontrar información sobre los servicios que ofrece y algunas fotografías de eventos anteriores.

Además, aproximadamente el 50% de los clientes, son personas que ya conocen el trabajo de este lugar, ya sea por recomendación de otros clientes, o porque han asistido como invitados eventos que se han realizado en el establecimiento.

Tabla 4.1.3.1

Canales de comunicación y su aplicación en cada fase de venta

Tipo de canal	Fases del canal				
	Información	Evaluación	Compra	Entrega	Posventa
Redes sociales (Pagina de Facebook)	Se muestran fotos y videos de eventos realizados, así como álbumes de fotos de cada evento.	Dentro de Facebook, se encuentra abierta la sección de comentarios y recomendaciones, en donde los clientes pueden transmitir sus evaluaciones	Por lo general, la compra se concreta presencialmente, en el salón de eventos, independientemente del canal de distribución donde inicio el acercamiento con el cliente.	Al tratarse de un servicio, en todos los canales de distribución, la "entrega" del servicio es al momento del evento,	Al terminar el evento, se plática con el cliente de manera presencial, para conocer sus inquietudes

<p>Redes sociales (grupos de ventas)</p>	<p>Se mantiene activo, contestando preguntas de los clientes potenciales y ofreciendo periódicamente los servicios</p>	<p>La comunicación se da mediante comentarios de Facebook y en ocasiones cambia a otro medio, como teléfono o mensajes directos.</p>	<p>Después de recibir toda la información necesaria el cliente se acerca presencialmente para agendar la fecha de su evento, elegir los servicios que se requieren, y</p>	<p>en la fecha anteriormente agendada</p>	<p>es y opiniones respecto al evento.</p>
<p>Página web</p>	<p>Se muestran todos los servicios y paquetes que ofrece el salón, ofertas especiales, así como fotos y videos de eventos realizados</p>	<p>Cuenta con una sección de contacto, en donde se puede dejar un número de teléfono y un correo, junto con su evaluación.</p>	<p>establecer las fechas en que se tomaran decisiones.</p>		

Recomendación de boca en boca	La información se transmite mediante clientes anteriores, de igual manera los invitados de las fiestas suelen preguntar el medio para solicitar más información	El cliente se acerca directamente con los encargados del evento para responder sus dudas y dar su retroalimentación			
-------------------------------	---	---	--	--	--

Fuente: Elaboración propia basada en Osterwalder y Pigneur (2010)

4.1.4 Relación con los clientes

Dentro de la organización de eventos, la relación con los clientes y la comunicación es primordial, es por esto por lo que se necesita una gran organización a la hora de mantener tal contacto. Las clientes generalmente tienen una visión de lo que será su evento, y al ofrecer un servicio, y no un producto tangible que se puedan llevar a casa, esta empresa se convierte en una generadora de experiencias.

El proceso que sigue la empresa a la hora de mantener el contacto mientras se organiza el evento es el siguiente, cabe recalcar que suele ser personalizado en cada caso:

- Primer contacto con el cliente: Se presenta toda la información acerca de los servicios que se ofrecen y sus costos. Además, se realiza una cotización de acuerdo con la idea del cliente, el número de invitados y los servicios que se ofrecerán.

- Reuniones previas al evento con el cliente: posteriormente, se tienen entre 1 y 5 reuniones posteriores al primer contacto, en donde se deciden temas como el banquete, la mantelería, la decoración, el tipo de música, entre otros. Este paso suele ser personalizado, de acuerdo con lo que el cliente busca, el tipo de evento y sobre todo los servicios que se están contratando.
- Día del evento: Durante el evento, el gerente de la empresa suele estar pendiente de que todo se realice como se había planeado, y permanece atento a cualquier situación que necesite una solución.
- Retroalimentación posterior: Finalmente, la retroalimentación se da mediante una conversación que suele tener algún miembro del equipo, con el anfitrión del evento, esto con la intención de escuchar sugerencias de mejora e identificar problemas que se puedan solucionar.

4.1.5 Fuentes de ingreso

Al ser una empresa compuesta por diferentes líneas de negocios que ofrecen servicios, las fuentes de ingreso se componen principalmente de la renta de dichos servicios, por lo que se denomina como de alquiler o préstamo. Algunas de las características del plan de pagos que tiene el cliente durante la planeación del evento son las siguientes:

- Se realiza la cotización
- Se pide un anticipo (del 10%, entre el rango de \$3,500 a \$7,000)
- Se puede apartar con \$1,000 con la condición de que a los 15 días se complete el anticipo mínimo, que serían \$3,500
- Cuando pasa la fecha límite, se cancela la fecha, a menos de que no se haya preguntado por disponibilidad
- El total se debe liquidar un mes antes del evento
- El evento no se realiza si no está 100% liquidado

Además de lo anterior, la empresa cuenta con la ventaja, de ser dueña de su propio equipo, por lo que puede alquilar servicios de fotografía y video y el servicio de luz y sonido a clientes externos al salón de eventos.

4.1.6 Recursos clave

Esta empresa de servicios necesita de recursos físicos y recursos humanos para funcionar adecuadamente y ofrecer sus servicios cumpliendo con la propuesta de valor ofrecida a sus clientes. A continuación, se presenta la lista de recursos con la que cuenta en la actualidad (2022):

Recursos Físicos

- Mobiliario
 - Mesas
 - Sillas
- Mantelería
- Cristalería
- Equipo de cocina
- Equipo de coctelería
- Equipo de luces
- Equipo de sonido
- Equipo de decoración
 - Letras gigantes
 - Cabina fotográfica
- Equipo de fotografía y video
- Equipo para servicio de limosina

Recursos Humanos

- Tiempo completo
 - Gerente general
 - Gerente administrativo

- Limpieza
- Eventuales
 - Chef ejecutivo
 - Gerente de alimentos y bebidas
 - Capitán de meseros
 - 3 cocineros
 - 2 Stewart
 - 10 meseros
 - Afanadora
 - Guardia de seguridad
 - Fotógrafo
 - Chofer de limusina
 - Coreógrafo
 - Barman

Además, la empresa cuenta con diversos medios de comunicación, los cuales han sido un recurso clave para el éxito de la compañía y, como se comentó anteriormente, son consideradas una característica que ha impulsado la propuesta de valor.

4.1.7 Actividades clave

Dentro de la organización de eventos se desarrollan varias actividades para cada uno, sin embargo, dentro de las más importantes se encuentran las siguientes:

- logística de los eventos: durante la organización, es importante conocer los protocolos que se llevaran a cabo a lo largo de evento y tener horarios con las actividades a realizar, para que todas las áreas de trabajo conozcan el itinerario.
- Preparación de alimentos: El servicio de banquete, es una de las actividades de donde se obtienen más utilidades, por lo tanto, es importante planear

adecuadamente los procesos, especialmente por ser una activada en la que se requieren cuidados específicos y mucha higiene.

- Decoración y ambientación de eventos: al ser eventos personalizados, es importante cuidar los detalles de la decoración, ya que es uno de los puntos que influyen en una retroalimentación positiva.

4.1.8 Socios clave

Para la organización, es indispensable mantener una buena comunicación con sus proveedores y colaboradores, quienes son las relaciones más importantes para que se puedan llevar a cabo las actividades clave de la empresa.

Dentro de los proveedores se pueden destacar los que surten las materias primas para la preparación de alimentos necesarios para los banquetes, además de los proveedores de flores y los encargados de animar la fiesta (grupo versátil o dj).

Los colaboradores son las personas que trabajan en la empresa para proveer el servicio a sus clientes, tanto los empleados de base como los eventuales son igual de importantes para que todo salga de acuerdo con lo planeado.

4.1.9 Estructura de costes

Actualmente, la empresa cuenta con una estructura en la que sus costos fijos son el pago de servicios, las nóminas de los empleados fijos y los pagos de los empleados eventuales, los costos de marketing y el mantenimiento.

La empresa busca invertir constantemente en nuevo equipo, para mejorar la experiencia de sus clientes y reducir los gastos que se hacen en cada evento.

4.2 Identificación de oportunidad de mejora

Después de realizar el Lienzo Canvas e identificar las áreas de oportunidad dentro de la empresa, se tomó la decisión de dirigir la intervención a tres áreas importantes de la empresa:

- La organización de almacenes, para identificar el equipo con el que cuenta la empresa como parte de los recursos físicos.
- Logística durante los eventos, ayudar a la empresa a realizar diagramas de flujo y requisiciones con el objetivo de mejorar la comunicación entre departamentos.
- Comunicación con los clientes, la aplicación de encuestas de satisfacción y constancia en el uso de canales de comunicación existentes.

El siguiente paso fue definir las actividades que ayudaran a la mejora de las áreas mencionadas, resultando las siguientes las más convenientes:

- Organización de almacenes:
 - Inventario de almacén de mantelería
 - Inventario de almacén de equipo
- Logística durante los eventos
 - Aplicación de diagramas de flujo para la planeación del evento
 - Aplicación de diagramas de flujo para la logística del evento
 - Implementación de formatos de requisición
- Comunicación con los clientes
 - Realización de encuestas de satisfacción
 - Proyecto de revista como medio publicitario

Se presento un primer cronograma de actividades (tabla 4.2.1), el cual fue aceptado por la empresa, sin embargo, después de la presentación formal, se tomó la decisión de hacer algunos cambios, resultando en un segundo cronograma de actividades (Tabla 4.2.2).

Tabla 4.2.1

Cronograma de actividades I

Fecha(s)	Actividades Programadas	Logros Esperados
01/08/2022	Presentación con la empresa	Conocer de manera presencial las instalaciones y a los trabajadores
01/08/2022 al 05/08/2022	Aplicar diagramas de flujo para la planeación y la logística de los eventos	Mejorar la comunicación entre los diferentes departamentos durante los eventos
08/08/2022 al 12/08/2022	Implementar formatos de requisición e inventarios	Tener una organización para agilizar los procesos
15/08/2022 al 19/08/2022	Implementar la realización de encuestas de satisfacción a los clientes	Conocer las opiniones de los clientes para proponer mejoras
12/09/2022	Evaluar los cambios obtenidos tras la aplicación de diagramas de flujo y formatos	Evaluar si las actividades realizadas están siendo favorecedoras y si existe la necesidad de realizar cambios
12/09/2022 al 16/09/2022	Realizar los cambios necesarios en la propuesta	Proponer los cambios necesarios
03/10/2022	Retomar el proyecto de la elaboración de una revista como medio de publicidad	Hacer uso de los recursos de la empresa para publicidad
10/10/2022 al 18/11/2022	Hacer seguimiento a las actividades establecidas anteriormente	Continuar con la mejora dentro de la organización

21/11/2022 al 25/11/2022	Evaluar los resultados obtenidos	Alcanzar los objetivos planteados al inicio de la investigación
-----------------------------	-------------------------------------	---

Fuentes: Elaboración propia

Tabla 4.2.2

Cronograma de actividades II

Fecha(s)	Actividades Programadas	Logros Esperados
01/08/2022	Presentación con la empresa	Conocer de manera presencial las instalaciones y a los trabajadores
02/08/2022 al 16/09/2022	Organización e inventario de almacén de mantelería	Obtener el inventario total de la mantelería disponible para los eventos
08/08/2022 al 19/08/2022	Elaboración de diagramas de flujo para la planeación y logística del evento, y los formatos de requisición	Obtener los formatos necesarios para su posterior aplicación
27/08/2022, 09/09/2022, 17/09/2022	Aplicación de formatos de diagramas de flujo y requisiciones en eventos	Mejorar la agilidad de la logística durante los eventos
19/09/2022 al 28/10/2022	Organización e inventario de almacén de equipo	Obtener el inventario total del equipo disponible para los eventos
31/10/2022 al 04/11/2022	Realizar un formato de encuesta de satisfacción	Obtener los formatos necesarios para su posterior aplicación

05/11/2022, 12/11/2022 19/11/2022	Aplicación de encuestas de satisfacción en los eventos	Conocer la opinión de los clientes con respecto al resultado final
31/10/2022 al 25/11/2022	Retomar proyecto de revista como medio publicitario	Utilizar este medio para aumentar las ventas y la publicidad del negocio

Fuente: elaboración propia

4.2.1 Aplicación de la intervención

Las actividades establecidas para cumplir los objetivos de este trabajo se desarrollaron de la siguiente manera.

Organización de almacenes:

- Inventario de almacén de mantelería

Durante los meses de agosto y septiembre se realizó la organización del almacén de mantelería, con el objetivo de inventariar los diferentes colores y modelos con los que cuenta el salón de eventos y de esta manera agilizar el montaje durante los eventos.

Tabla 4.2.1.1

Inventario de almacén de mantelería

Salón de eventos "Royal Princess"				
Inventario de mantelería				
Color	Clasificación	Material	Cantidad	Ubicación
Blanco	Liston para silla	Satín	242	7
	Liston para silla	Encaje	277	9
	Servilleta	Dublín	300	9
	Servilleta	Razo	138	9

	Servilleta p/panera	Dublín	35	9
	Mantel	Dublín	32	7
	Cubremantel	Encaje	18	11
	Cubremantel	Caracol	25	11
	Camino	Organza	27	7
Plata	Liston para silla	Metálico	53	10
	Moños	Metálico	97	
	Cubremantel	Metálico	26	14
	Cubremantel cuadros	Organza	23	
Crema	Liston para silla	Satín	190	5
	Liston para silla	Razo	10	
	Servilleta	Dublín	12	
	Camino	Razo	20	
Beige	Listón para silla	Satín	306	5
	Cubremantel	Encaje	24	18
Champagne	Listón para silla	Satín	205	5
	Servilleta	Dublín	67	
	Cubremantel	Organza	21	
Dorado	Moños	Metálico	86	10
	Cubremantel	Metálico	23	14
	Cubremantel	Diamantina	18	10
	Camino	Organza	38	10
Amarillo	Liston para silla	Razo	236	7
	Servilleta	Dublín	10	
	Mantel	Dublín	22	
Naranja	Liston para silla	Tul	175	1
	Cubremantel	Organza	21	
Rosa Claro	Liston para silla	Satín	182	6
	Liston para silla	Dublín	16	
	Servilleta	Dublín	132	
	Mantel	Dublín	10	
	Camino	Organza	16	
Durazno	Moño	Dublín	273	3
	Servilleta	Dublín	152	
	Mantel	Dublín	23	
	Cubremantel	Dublín	20	
Coral	Liston para silla	Organza	102	6
	Liston para silla	Satín	5	
	Caminos	Organza	15	
Palo de rosa	Mantel	Dublín	27	16

	Moño	Dublín	307	
Fiusha	Listón para silla	Tul	217	5
	Mantel	Organza	4	
	Cubremantel	Organza	24	
Rojo	Camino	Tul	2	
	Liston para silla	Dublín	245	13
	Liston para silla	Tul	37	
	Servilleta	Dublín	18	
Tinto	Cubremantel	Organza	22	
	Moño	Dublín	215	15
	Servilleta	Dublín	66	
Morado	Mantel	Dublín	29	
	Listón para silla	Tul cuadro chico	42	19
	Liston para silla	Tul cuadro grande nuevo	82	
	Liston para silla	Tul cuadro grande viejo	101	
	Cubremantel	Organza	24	
Azul cielo	Listón para silla	Razo	159	13
	Servilleta	Dublín	83	
	Caminos	Razo	16	
Azul Plumbago	Liston para silla	Tul	110	4
	Servilleta	Dublín	72	
	Mantel	Dublín	2	
	Cubremantel	Organza	23	
Azul Rey	Moño	Dublín	253	18
	Servilleta	Dublín	2	16
	Mantel	Dublín	25	16
Azul Petróleo	Listones chicos	Organza	255	15
	Listones grandes	Organza	127	
	Cubremantel	Organza	13	
Verde Menta	Liston para silla	Organza	190	13
	Liston para silla	Razo	9	
	Cubremantel	Satín	23	
Verde Limón	Liston para silla	Tul	156	19
	Camino	Tul	31	
Verde esmeralda	Listón para silla	Dublín	120	15
	Cintilla	Dublín	10	
	Servilleta	Dublín	22	
	Cubremantel	Organza	23	
Verde Navidad	Liston para silla	Dublín	136	17
	Servilleta	Dublín	45	

Café Chocolate	Mantel	Dublín	20	17
	Liston para silla	Satín chico	131	
	Liston para silla	Satín grande	23	
	Liston para silla	Razo	16	
	Liston para silla	Organza	82	
	Servilleta	Dublín	85	
	Cubremantel	Organza	25	15
	Camino	Calado	11	
	Liston para silla	Tul	75	15
	Liston para silla	Satín	70	
	Liston para silla	Dublín	25	
	Servilleta	Dublín	80	
	Cubremantel	Organza	25	

Fuente: elaboración propia

- Inventario de almacén de equipo

Durante septiembre y octubre, se continuo con el inventario del almacén de equipo, donde guardan artículos que se utilizan para el servicio de los alimentos

Tabla 4.2.1.2

Inventario de almacén de equipo

Inventario de almacén de equipo		
Mobiliario	Sillas Tiffany	380
	Sillas Anfitriones	2
	Mesas redondas	35
	Mesa principal	1
Loza	Platos Extendidos	420
	Platos de pan	315
	Piuter grande	300
	Piuter de pan	300

crystalería	Vasos	427
	Copas	150
Plaque	Tenedor	400
	Cuchara sopera	400
	Cuchara de postre	400
	Cuchillo	400

Fuente: Elaboración propia

Logística durante los eventos:

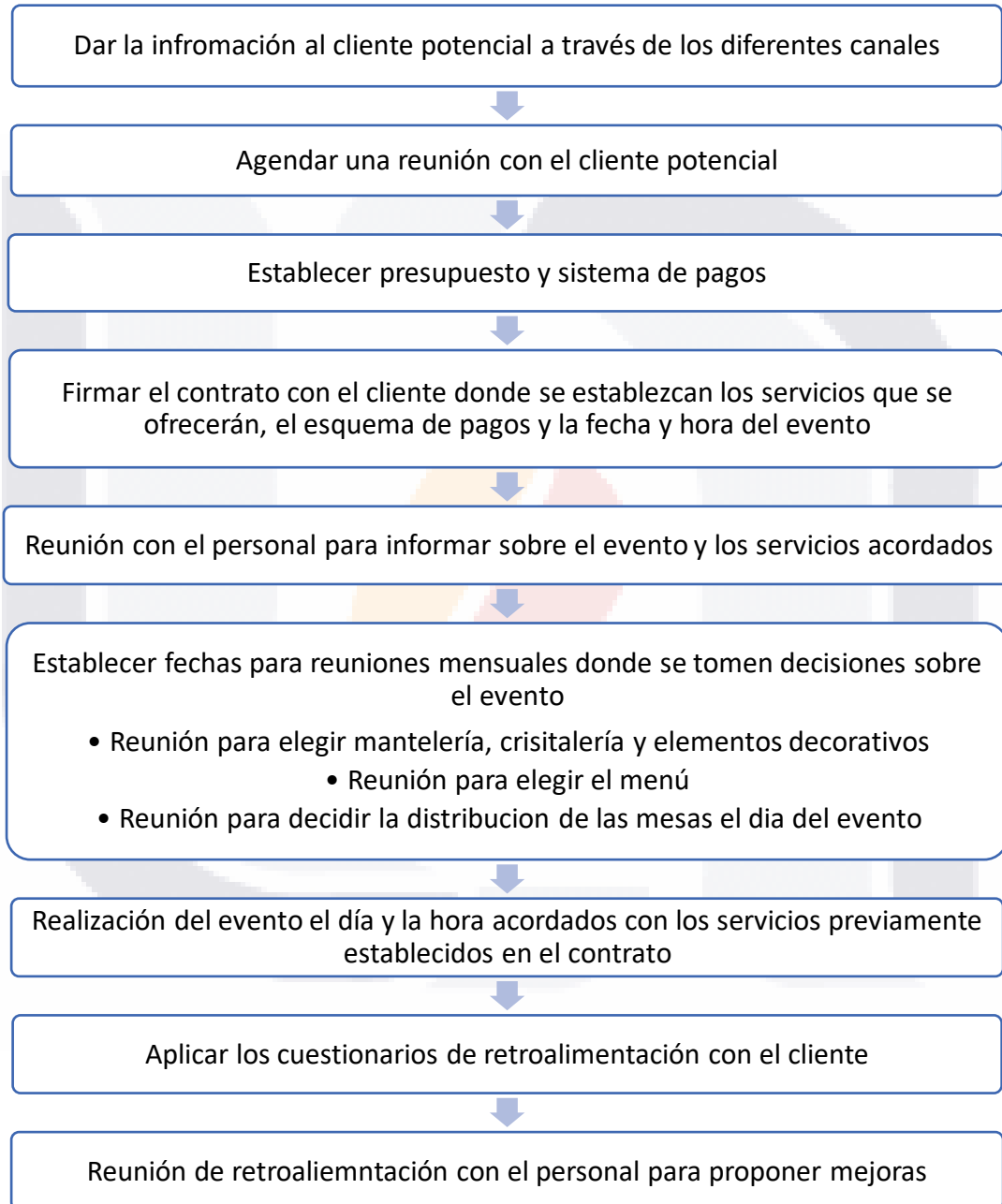
Durante los meses de agosto y septiembre, se atendieron y observaron los eventos realizados. Después de identificar las diferentes etapas de los eventos, se realizaron dos diagramas de flujo en el que se indican los pasos a seguir para la planeación de los eventos y tres formatos de requisición para mejorar la comunicación entre departamentos y optimizar tiempos.

- Diagramas de flujo para la planeación del evento

En este primer diagrama (Figura 4.2.1.3) el objetivo es señalar los pasos que se realizan previos al evento, en los cuales el cliente está completamente involucrado, ya que es quien decidirá las fechas en las que se establezcan las reuniones y las características del evento como lo son la mantelería y el banquete. De igual manera, el personal de la empresa se involucra durante las diversas etapas de la planeación.

Figura 4.2.1.1

Diagrama de flujo para la planeación del evento



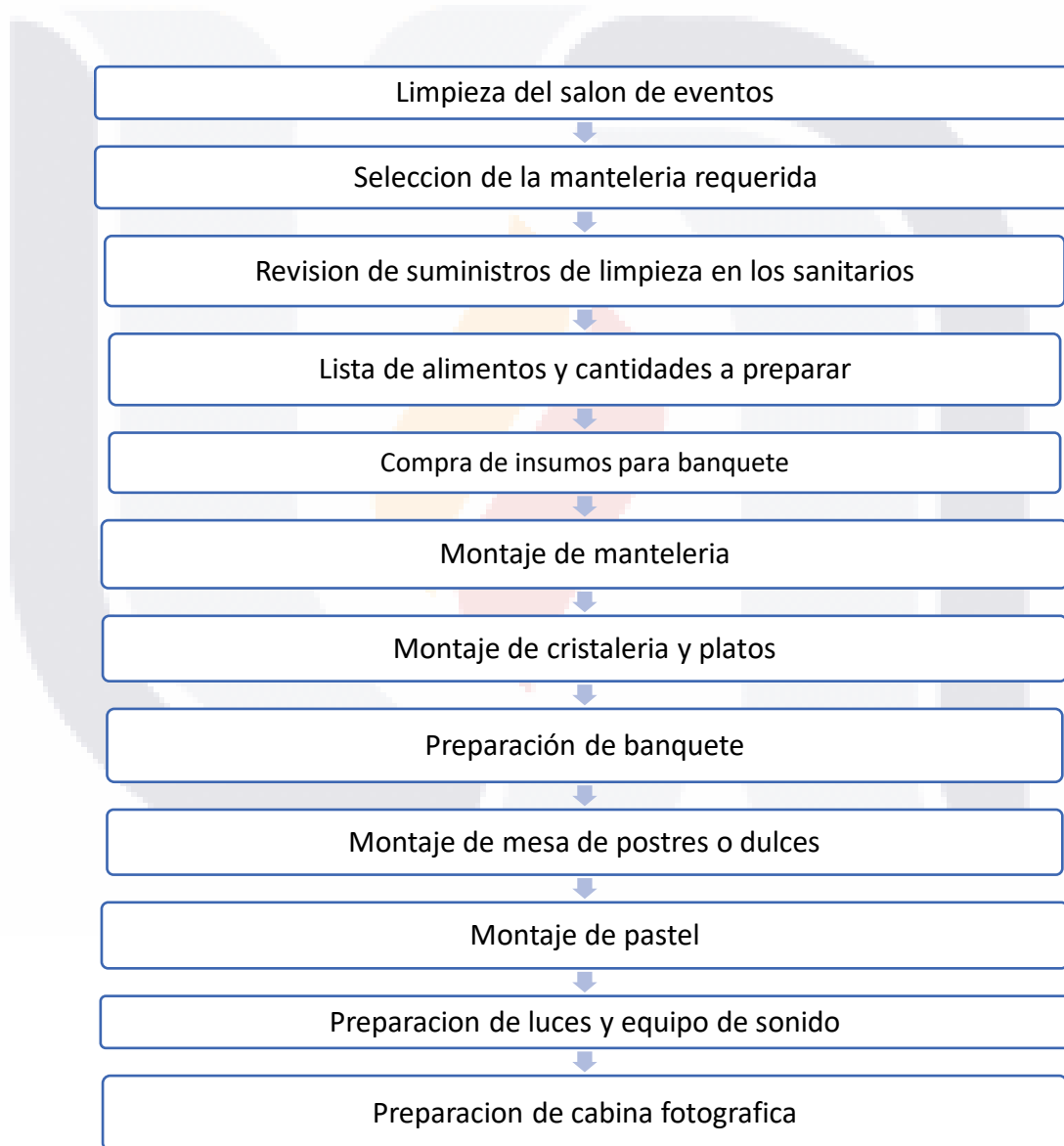
Fuente: Elaboración Propia

- Diagramas de flujo para la logística del evento

En el siguiente diagrama (Figura 4.2.1.4) se establecen los pasos a seguir durante el día del evento, y se realizó con la intención de agilizar los procesos, ya que de esta manera la persona conocerá el orden adecuado durante el desarrollo del evento.

Figura 4.2.1.2

Diagrama de flujo para la logística del evento



Fuente: Elaboración propia

- Formatos de requisición

Finalmente se realizaron tres formatos de requisición en formatos similares, con la finalidad de que al ser utilizados se mejore la comunicación entre las diferentes áreas de la empresa y se agilicen los tiempos.

Figura 4.2.1.3

Requisición de insumos

Evento:		
Fecha:	Número de personas:	
Categoría	Cantidad	Insumo

Fuente: Elaboración propia.

Figura 4.2.1.4

Requisición de mantelería

Evento:		
Fecha:	Número de personas:	
Cantidad	Clasificación	Color

Fuente: Elaboración propia

Figura 4.2.1.5

Requisición de equipo

Evento:	
Fecha:	Número de personas:
Cantidad	Equipo

Fuente: Elaboración propia

Comunicación con los clientes:

Al ser una empresa de servicios, la comunicación con el cliente es fundamental en cada etapa del proceso de planeación, así como la opinión y retroalimentación de los anfitriones es importante para mejorar el servicio con cada evento

- Realización de encuestas de satisfacción

Como propuesta inicial para obtener una retroalimentación de parte de los clientes que contratan los servicios en esta empresa, se sugirió la aplicación de encuestas de satisfacción al final de cada evento, en las que el cliente daría su opinión acerca de los servicios otorgados y establecería su nivel de satisfacción con el servicio. Sin embargo, al platicar la propuesta con el Gerente de la empresa, se habló de algo que ellos conocen como “el síndrome del evento terminado”.

Anteriormente se habían realizado encuestas de satisfacción, sin embargo, los dueños de la empresa consideran que dichas encuestas se veían influenciadas por algunos sentimientos negativos y de nostalgia que presentaban los anfitriones al finalizar su evento, el cual ellos denominan “el síndrome del evento terminado”.

Los dueños del salón de eventos argumentan que, al finalizar los eventos, los anfitriones pueden identificar más rápidamente situaciones negativas, como pueden ser la ausencia de ciertos invitados o en ocasiones notan situaciones que no previeron con anticipación, estas situaciones aunadas a la nostalgia de que el evento finalizó y la ausencia de la euforia por la fiesta, termina en situaciones en la que los anfitriones pueden generar comentarios negativos en este tipo de encuestas.

Por esta razón, se decidió omitir esta parte de la propuesta, no sin antes buscar una alternativa que fuera menos riesgosa para la empresa. Dicha alternativa consiste en acercarse a los clientes al finalizar el evento y preguntar que les pareció y si tienen alguna sugerencia para mejorar el servicio, o en otros casos, esperar a que ellos mismos se acerquen a comunicar alguna opinión.

Durante los 4 meses de estancias profesionales, se llevaron a cabo ocho eventos, en los cuales, el 100% de las ocasiones, los anfitriones se acercaron de manera orgánica a los encargados, para comentarles lo satisfechos que estaban con el resultado del evento, en todos se elogió la comida y se hizo énfasis en que se encontraban contentos con la decoración del lugar.

Solo en el 25% de las ocasiones (dos eventos) se comentó que el tiempo en el que se sirvió la comida podría ser menor, situaciones en las que se buscó la causa de la demora, para corregir dicho contratiempo en eventos futuros.

4.3 Evaluación de resultados obtenidos

Después de la organización y la realización de los inventarios de ambos almacenes, se logró eliminar el problema principal, que era invertir tiempo importante durante la ejecución de los eventos, para buscar elementos faltantes en la mantelería. Además, se redujo el tiempo que se invertía en buscar la mantelería que se utilizaría para el siguiente evento a menos de la mitad (antes se podían invertir hasta 1 hora, ahora solo son entre 15 y 30 minutos) y se logró que los meseros pudieran acceder a las bodegas para buscar y encontrar dicha mantelería, cuando antes era solo la

encargada de la logística del evento, quien tenía que utilizar su tiempo para esta actividad.

Después de la realización de los diagramas de flujo, se logró establecer de manera grafica los pasos que se realizan en la planeación y la ejecución del evento, lo que facilito la comunicación entre departamentos y el estrés previo a cada evento.

Las requisiciones de insumos, mantelería y equipo propiciaron la buena comunicación entre la encargada de la logística del evento y el resto del equipo eventual (equipo de sala y equipo de banquete), gracias a estos formatos, todos saben lo que se necesita y hace más eficiente la ejecución del servicio durante el evento.

Como se explicó anteriormente, la aplicación de encuestas de satisfacción fue denegada por la empresa, sin embargo, se mantuvieron conversaciones orgánicas con los anfitriones de los ocho eventos realizados durante el periodo en el que se realizó la estancia profesional, y todos coincidieron en que se encontraban satisfechos con su evento, destacando el banquete como uno de los puntos fuertes de esta empresa.

Finalmente, la empresa concluyo en que se logró el objetivo de mantener una comunicación asertiva interna, una organización constante y se mejoró la comunicación con sus clientes.

Conclusiones

El objetivo general del presente trabajo, fue desarrollar y aplicar un modelo de negocios a una MiPyME dedicada a los servicios de eventos sociales en la ciudad de Aguascalientes y sus objetivos específicos fueron evaluar la situación actual de la MiPyME en la que se trabajó, identificar un modelo de negocios que se adaptara a dicha empresa para definir una propuesta de mejora y finalmente implementar la propuesta de mejora para analizar los resultados obtenidos, De acuerdo con dichos objetivos y la información planteada en el presente trabajo, se puede afirmar que los objetivos fueron cumplidos en su totalidad.

De acuerdo con la investigación realizada durante el desarrollo del presente trabajo, las microempresas familiares, son empresas que mantienen problemas de comunicación constante, además de ser negocios altamente vulnerables durante los últimos años, debido a las consecuencias de la pandemia de COVID 19 que causo el cierre de estas durante los años 2020 y 2021.

Gran cantidad de empresas de servicios, son fundadas sin tener una planeación previa, por lo tanto, es más probable que se cometan errores de organización generando problemas de logística. De igual manera, al no conocer todas las ventajas y fortalezas que tienen las empresas, estas no se pueden explotar de manera correcta. Ambas situaciones como consecuencia de la falta de planeación previa a la apertura de dichos negocios.

Se puede concluir que la empresa en la que se estuvo trabajando, tenía problemas de organización y comunicación, dichos problemas como consecuencia de la ausencia de una planeación adecuada, además de que cuenta con recursos financieros limitados.

Las desventajas mencionadas anteriormente, se compensan con las ventajas competitivas que la empresa ha sabido explotar, como su política de mantener los precios bajos y la privilegiada ubicación del lugar donde se realizan los eventos

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

sociales, así como la gran cantidad de equipo con la que cuentan, lo que disminuye enormemente los costos de cada evento.

Los modelos de negocios son herramientas que permiten a los empresarios conocer la información y las características sobresalientes sobre su negocio, generando así conocimiento para obtener ventajas competitivas. Al seleccionar y aplicar de manera adecuada el modelo de negocio Canvas, se lograron identificar algunas de las fallas más relevantes de la empresa y de esta manera, encontrar herramientas de organización y comunicación que ayuden a todos dentro de la empresa.

Otro punto por destacar es la importancia del equipo de trabajo con el que se cuenta, dentro de las empresas de servicios, el personal se vuelve un factor muy importante durante el desarrollo de cada etapa del proceso, y se puede afirmar que, en esta empresa, el equipo de trabajo tiene características positivas, como la responsabilidad con su trabajo y el respeto que hay entre colaboradores.

Dichas características se pueden aprovechar cuando la comunicación es asertiva y existe una planeación y organización como la que proporcionan los formatos de requisición y la existencia de los inventarios.

Durante el desarrollo de este trabajo, se pudieron comprobar las ventajas que proporcionan la organización y la comunicación en las empresas, a pesar de ser una microempresa con solo 3 empleados fijos, la comunicación es mejor cuando se tienen las herramientas adecuadas.

La implementación de modelos de negocios en las empresas es una estrategia que permite estandarizar procesos (Casadesus-Masanell, 2004), facilitar la toma de decisiones (Ricart, 2009) y generar activos ((Olusoyi y Husam, 2019). Durante el desarrollo de este trabajo, con el objetivo de implementar un modelo de negocios a una microempresa, se demostró que, al hacer uso de esta herramienta, se pueden llegar a resultados como la disminución del tiempo invertido en algunas actividades con ayuda de la estandarización de los procesos, la comunicación asertiva entre departamentos y la satisfacción del cliente, lo que lleva a la generación de activos.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Las microempresas del sector servicios en México, representan el 94.5% de las unidades económicas (INEGI, 2019) generando el 38.9% de los empleos de este sector y el 23% de producción bruta (INEGI, 2019). Dichas estadísticas, demuestran la importancia de este conjunto de unidades económicas las cuales presentan problemas generados de la falta de planeación.

El presente trabajo exhibe evidencia sobre el impacto que tiene la correcta aplicación del modelo de negocios canvas, como una herramienta indispensable en la planeación de las microempresas dentro del sector servicios, todo derivado de una correcta investigación acerca de los modelos de negocios y las estadísticas relacionadas a estas microempresas.

Se espera que, en el futuro, otras microempresas dedicadas a la prestación de servicios (particularmente del giro de eventos sociales y comercialización de alimentos) puedan desarrollar y aplicar el modelo de negocios canvas para alcanzar objetivos dentro de sus negocios y evitar formar parte de las estadísticas que muestran el cierre temprano de dichas empresas.

Derivado de esta investigación y el desarrollo de la aplicación del modelo de negocios, se pueden establecer las siguientes recomendaciones a las unidades económicas de los giros mencionados anteriormente, ya sean de nueva creación o con la intención de realizar una reestructuración con la finalidad de evitar su cierre:

- Elaborar un lienzo canvas con la información y características del negocio.
- A partir del recuerdo de propuesta de valor, identificar las ventajas competitivas que tiene la empresa, para poder explotarlas de la manera correcta.
- Crear los manuales, diagramas y formatos necesarios para lograr la estandarización de los procesos que se llevan a cabo.
- Evaluar periódicamente el uso de las diferentes herramientas implementadas y corregir en caso de encontrar errores.

- En los negocios ya existentes, identificar las debilidades de la empresa para crear propuestas que puedan ayudar a mitigar las consecuencias negativas de estas.

Estas acciones pueden ayudar a mejorar el funcionamiento de los negocios, cumpliendo con el objetivo de la aplicación de modelos de negocios.

Toda la información recabada durante la realización del presente trabajo puede ser utilizada como una fuente de consulta para emprendedores y empresarios del sector de servicios, específicamente dueños y trabajadores de establecimientos donde se organizan y se llevan a cabo eventos sociales, con la finalidad de informarse sobre las ventajas de aplicar un modelo de negocios a su empresa.

De la misma manera, los resultados obtenidos durante la aplicación de la propuesta realizada a la empresa dedicada a la organización y realización de eventos sociales establecen un preámbulo sobre los beneficios que se pueden obtener al aplicar de manera correcta un modelo de negocios a empresas de este giro, que se puede consultar y utilizar como guía para aplicar el modelo de negocios canvas a otras empresas del mismo giro empresarial.

Como se mencionó anteriormente, uno de los principales errores durante el funcionamiento de empresas del sector servicios, es la falta de planeación previa a la ejecución de sus actividades empresariales, por lo tanto, se espera que, al consultar la presente investigación, hagan uso de las herramientas adecuadas para desarrollar la planeación recomendada.

Se espera que el salón de eventos en el que se llevó a cabo la aplicación de modelo de negocios canvas, continúe utilizando las herramientas aplicadas durante el desarrollo del presente trabajo y de esta manera puedan continuar con el cumplimiento de objetivos y alcanzar las metas financieras que se establezcan para el negocio.

La realización de este trabajo establece un punto de partida para futuras investigaciones sobre las ventajas que puede tener la aplicación de un modelo de

negocios a las empresas del sector servicios, así como la evolución del funcionamiento de las empresas del sector servicios después de las afectaciones por la pandemia de COVID 19.

Se demostró que la aplicación del modelo de negocios Canvas, mediante la metodología de investigación - acción, pueden generar beneficios a las microempresas dedicadas a la planeación y realización de eventos sociales, los cuales fueron:

- Mayor comunicación entre departamentos, con ayuda de las requisiciones de equipo y los formatos de actividades a realizar previo, durante y después del evento.
- Mejoras en la organización de las diferentes áreas de la empresa, principalmente los almacenes de equipo, al realizarse inventarios de estos durante la aplicación del modelo de negocios.
- Mayor precisión en la comunicación con los clientes, mediante la estructuración de los pasos a seguir para la organización de los eventos, así como la comunicación final para conocer su retroalimentación.

Los investigadores con intención de realizar y desarrollar trabajos sobre el análisis de estrategias y herramientas aplicadas a las microempresas, para conocer los beneficios que estas traen al desarrollo de los negocios, pueden establecer un antecedente al consultar el presente trabajo.

Finalmente, se establece que existe la posibilidad de continuar con la aplicación de diversos modelos de negocios a empresas del sector servicios, debido a la gran cantidad de negocios pertenecientes a esta categoría, los cuales se verían beneficiados con la aplicación adecuada de este tipo de herramientas, y así poder conocer los diferentes resultados que se logren obtener, de acuerdo con las diferentes características de las empresas, así como los diferentes modelos de negocios que existen.

Referencias

- Afuah, A., y Tucci, C. (2001). *Internet Business Models and Strategies: text and cases*. New York: 2da. Edición. McGraw-Hill.
- Aguilar-Romero, G. y Ramos-Curiel, A. (2019). Proyecto de desarrollo de modelo de negocio "Trendlab".
- AMAI (2020). Niveles Socio Económicos AMAI. Recuperado el 12 de Mayo de 2022, de www.amai.org/NSE/
- ASEM (2020) Radiografía del emprendimiento en México 2020. Recuperado de www.asem.mx
- Bejarano, H., Hancevic, P. y Nunez, H. (2021) Impacto económico del COVID-19 en negocios pequeños y medianos bajo restricciones voluntarias e impuestos. *EconoQuantum*, 18(2), 23-56. doi:<https://doi.org/10.18381/eq.v18i2.7229>
- Bigelow, L. y Barney, J. (2020). What can Strategy Learn from the Business Model Approach? *Journal of Management Studies*, 58(2). doi:10.1111/joms.12579
- Botella Nicolás, A. M. y Ramos, P. (2018). Investigación-acción y aprendizaje basado en proyectos: Una revisión bibliográfica. *Perfiles Educativos*, 129 (1), 1-14.
- Cabrera, A., Martínez, G., y Dupeyrón, L. (2019). Uso de la contabilidad administrativa y la importancia de las PYMES de México. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*.
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2021). Ley Federal del Trabajo. Diario Oficial de la Federación. Obtenido de <http://www.diputados.gob.mx>
- CANIRAC. (2012). [canirac.org.mx](http://canirac.org.mx/pdf/canirac-20110713-cifras-del-sector-restaurantero.pdf). Obtenido de <http://canirac.org.mx/pdf/canirac-20110713-cifras-del-sector-restaurantero.pdf>

- Casadesus-Masanell, R. (2004). Dinámica competitiva y modelos de negocio. *Universia Business Review* (4), 8-17. Obtenido de <http://www.redalyc.org>
- Casadesus-Masanell, R. y Ricart, J. (2011). How to design a winning business model. *Harvard business review*.
- CEPAL. (2020). Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación.
- Chiavenato, I. (1993). *Iniciación a la organización y técnica comercial*. McGraw-Hill.
- Coniglio, A. y Connolly, C. (2020). El impacto social de los nuevos modelos de negocios. *Cuadernos del centro de estudios de diseño y comunicación*, 27-44.
- De Castro, M. (2005). La Responsabilidad Social de las Empresas, o un nuevo concepto de empresa. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* (53), 29-51. Obtenido de <http://www.redalyc.org>
- Eisenmann, T. (2011). *Business Model Analysis, Part 1: Key Questions*. Obtenido de <http://www.platformsandnetworks.blogspot.com>
- Elizalde, A., Martí, M. y Martínez, F. (2006). Una revisión crítica del debate sobre las necesidades humanas desde el Enfoque Centrado en la Persona. *Polis, Revista de la Universidad Bolivariana*, 5(15). Obtenido de <http://www.redalyc.org>
- Escobar, E., Ramírez, V., González, J. y Donoso, D. (2018) Desarrollo del modelo de negocio canvas en microempresas de las parroquias rurales del Distrito Metropolitano de Quito. *INNOVA Research Journal*, 3(2.1), 46-51. doi:<https://doi.org/10.33890/innova.v3.n2.1.2018.666>
- Esteban, A., García de Madariaga, M., Olarte, C., Reinares, E. y Saco, M. (2006). *Principios de Marketing*. Madrid: Business & Marketing School.

- Fernández Rodríguez, J. C. y Llamas Fernández, F. J. (2018). La metodología Lean Startup: desarrollo y aplicación para el emprendimiento. *Escuela de Administración de Negocios*, 5(1), 79-95.
- Ferreira-Herrera, D. C. (2015) El modelo Canvas en la formulación de proyectos. *Cooperativismo y Desarrollo*, 24(107). doi:<http://dx.doi.org/10.16925/co.v23i107.1252>
- García, A. (2018). Pequeñas y Medianas Empresas (PyME) en el contexto de la Innovación Abierta: una síntesis teórica. *Teuken Bidikay*, 10(14), 101-120. doi:<https://doi.org/10.33571/teuken.v10n14a5>
- García, A. M., Malagón-Sáenz, E. y García-Mogollón, J. M. (2017). Modelos de negocios en pymes agroindustriales: desafíos en el siglo XXI. *In Vestigium Ire*, 11(2), 41-67.
- Girotra, K. y Netessine, S. (2014). Four paths to business model innovation. *Harvard Business Review*, 98-103.
- González, J. y Rodríguez, M. (2020). Manual práctico de planeación estratégica. Díaz de Santos.
- Hernández, I., Alcántara, R. y Cerón, A. (2016). Aplicación del modelo de atributos múltiples de Fishbein en la industria restaurantera. *Mercados y Negocios*, 35-51.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- IILSEN. (2018). Micro, pequeñas y medianas empresas en México. Evolución, funcionamiento y problemática. México.
- INEGI. (2018). México SCIAN 2018. Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte. Obtenido de <http://www.inegi.org.mx>
- INEGI. (2019). La industria restaurantera en México. Censos Económicos 2018. México. Obtenido de <http://www.inegi.org.mx>

- INEGI. (2020). Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos. Censos económicos 2019. México. Obtenido de <http://www.inegi.org.mx>
- INEGI. (2020). Resultados de la segunda edición del estudio sobre la demografía de los negocios 2020., (pág. 2). México.
- ISSEA. (2020) Protocolo en materia de protección contra riesgos sanitarios COVID-19. Aguascalientes, México.
- Jijena Sánchez, R. (2007). Eventos, Cómo organizarlos con éxito. Nobuko.
- Johnson, M., Christensen, C., y Kagermann, H. (2008). Reinventing your Business Model. Harvard Business Review.
- Leyva, A., Cavazos, J. y Espejel, J. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. Contaduría y Administración.
- Lüdeke-Freund, F. (2009). Business Model Concepts in Corporate Sustainability Contexts: From Rhetoric to a Generic Template for Business Models for Sustainability. Leuphana University of Lueneburg. doi:10.2139/ssrn.1544847
- Magretta, J. (2002). Por qué importan los modelos de negocios. Revista INCAE, 12(3), 12-20. Obtenido de <http://www.academia.edu>
- Magretta, J. (2002). Why Business Model Matters? Harvard Business Review.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation.
- Medina, F., Quijano, R., y Patrón, R. (2020). Marketing proactivo como estrategia en MIPYMES del sector restauranero para afrontar Mercados en crisis por la pandemia covid-19. Revista Electrónica sobre Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación.

- Monroy Espinosa, F. J. (2017). Aplicación del modelo de negocio Canvas en microempresas de los socios de la cooperativa de ahorro y crédito luz del valle. *Cooperativismo y Desarrollo*, 9(2), 159-169.
- Moreta, M. (2017). Planeación estratégica en PYMES: limitaciones, objetivos y estrategias. *UTCiencia Ciencia y Tecnología al servicio del pueblo*, 4(3), 171-182. Obtenido de <http://www.investigacion.utc.edu.ec>
- Olusoyi, R. y Husam, H. (2019). Assessment of different Business Models for Renewable Energy. *South Asian Research Journal of Business and Management*, 1(4), 178-181. doi:10.36346/sarjbm.2019.v01i04.003
- Ontaneda, E. y Quiroga, G. (2020). Gastón Acurio: Innovación de modelo de negocio y creación de una marca gastronómica peruana. *Emeral Emerging Markets Case Studies*, 1-12.
- Ortiz-Díaz, M. (2017). Breve reseña acerca de la planeación estratégica. *Polo del Conocimiento*, 2(4), 188-197. doi:10.23857/pc.v2i4.214
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Generación de modelos de negocio. 2da. Edición en libro electrónico 2013. Newcomlab, S. L. L.
- Pacheco, C. (2017). Hacia una metodología para el diagnóstico de los procesos de un restaurante.
- Palacios Boldovi, T. (2017). *Aplicación del modelo Canvas para el Desarrollo de un modelo de negocio para la hostelería*. Madrid: Universitat Politècnica de Valencia.
- Palacios, M., y Duque, E. (2011). Modelos de negocio: propuesta de un marco conceptual para centros de productividad. *Administración y Desarrollo*, 23-34.
- Pelton, R. P. (2010). *Action Research for Teacher Candidates. Using Classroom Data to Enhance Instruction*. Plymouth: Rowman and Littlefield Education.

- Porter, M. (2015). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Patria.
- Pujol, A. (2006). Ciudad, fiesta y poder en el mundo contemporáneo. *LiminaR. Estudios Sociales y Humanísticos*, 4(2), 36-49. Obtenido de <http://www.redalyc.org>
- Reynoso, C. (2014). Las transformaciones del concepto de empresa. *Revista Latinoamericana de Derecho Social* (18), 133-158. Obtenido de <http://sicielo.org.mx>
- Ricart, J. (2009). Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. *Universia Business Review* (23), 12-25. Obtenido de <http://www.redalyc.org>
- Roca, J. (2015). Planificación, organización y control de eventos. *Parainfo*.
- Romero, M., Lara, P. y Villalobos, J. (2021). Evolution of the Business Model: Arriving at Open Business Model Dynamics. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 86. doi:<https://doi.org/10.3390/joitmc7010086>
- Salgado Lévano, A. C. (2007). Investigación cualitativa: diseños, evaluación del rigor metodológico y retos. *Liberabit*, 13(13), 71-78.
- Sánchez Guerrero, M. y Arellano González, A. (2017). Utilización del Modelo de Diagnóstico Canvas en el Análisis de un Caso de la Industria Farmacéutica en México. *Ciencias Administrativas*, (9), 29-41.
- Sepúlveda Llanos, F. (2005). Fiesta y vida. *Aisthesis* (38), 92-98. Obtenido de <http://redalyc.org>
- Sosa, M. d. (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 negocios. *Revista Contribuciones a la Economía* (10), 1-27. Obtenido de <http://www.researchgate.net>

Soto, R. (2014). La metodología canvas y el desarrollo de capacidades emprendedoras. Reflexiones, economía y políticas públicas (18), 84-95. Obtenido de <http://www.csh.izt.uam.mx>

Vanneste, M. (2010). Prólogo de Los eventos: funciones y tendencias. Documentos de Estudios de Ocio (39). Obtenido de <http://www.deusto-publicaciones.es>

Vergara, R. (2020). El comportamiento del sector servicios en México, 2014-2019. Economía Actual, 21-24.

Zott, C. y Amit, R. (2009). Innovación del modelo de negocio: creación de valor en tiempos de cambio. Universia Business Review (23), 108-121. Obtenido de <http://www.redalyc.org>

