



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**  
PROGRAMA DE MAESTRÍA Y DOCTORADO EN INGENIERÍA  
INGENIERÍA DE SISTEMAS – INGENIERÍA INDUSTRIAL

ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO Y UTILIZACIÓN DE MODELOS DE  
NEGOCIO EN MIPYMES (SECTOR DE PREPARACIÓN DE ALIMENTOS)

TESIS  
QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE:  
MAESTRA EN INGENIERÍA

PRESENTA:  
MARÍA TERESITA ORDAZ DE LA CRUZ

TUTOR  
M.I. FRANCISCA IRENE SOLER ANGUIANO  
PROGRAMA DE MAESTRÍA Y DOCTORADO EN INGENIERÍA

MÉXICO, CDMX, FEBRERO 2018

**JURADO ASIGNADO:**

Presidente: Dra. Flores De La Mota Idalia  
Secretario: M. I. Wellens Purnal Ann Godelieve  
Vocal: M. I. Soler Anguiano Francisca Irene  
1<sup>er.</sup> Suplente: Dr. Del Moral Dávila Manuel  
2<sup>do.</sup> Suplente: Dra. Segura Pérez Esther

Lugar donde se realizó la tesis: Ciudad Universitaria, México.

**TUTOR DE TESIS:**

M.I. FRANCISCA IRENE SOLER ANGUIANO

-----  
**FIRMA**

# Contenido

RESUMEN.....	1
INTRODUCCIÓN.....	2
OBJETIVOS Y ALCANCES.....	3
OBJETIVO.....	3
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	3
ALCANCES.....	3
<b>CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>4</b>
1.1 ASPECTOS DE LAS PYMES Y EL SECTOR DE PREPARACIÓN DE ALIMENTOS.....	5
1.1.1 <i>Clasificación y características de las pymes</i> .....	5
1.1.2 <i>Problemática de las pymes</i> .....	10
1.1.3 <i>La industria restaurantera en México</i> .....	12
1.2 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	13
1.2.1 <i>Objetivos de un diagnóstico</i> .....	13
1.2.2 <i>Ventajas y desventajas del Diagnóstico</i> .....	14
1.2.3 <i>¿Cómo se realiza el diagnóstico de una empresa en marcha?</i> .....	14
1.2.3.1 <i>Recolección y generación de información</i> .....	15
1.2.3.2 <i>Análisis e interpretación de la información</i> .....	15
1.2.3.3 <i>Diagnóstico y plan de acción</i> .....	15
1.2.4 <i>Herramientas y técnicas de diagnóstico</i> .....	15
1.2.4.1 <i>Entrevistas y cuestionarios</i> .....	16
1.2.4.2 <i>FODA</i> .....	16
1.2.4.3 <i>Las 5 Fuerzas de Porter</i> .....	18
1.3 MODELOS DE NEGOCIO.....	19
1.3.1 <i>¿Qué es y para qué sirve?</i> .....	19
1.3.2 <i>Estructura de un modelo de negocio</i> .....	20
1.3.3 <i>¿Cómo validar el modelo de negocio?</i> .....	22
1.3.4 <i>Ya se tiene un modelo de negocio VALIDADO ¿qué sigue?</i> .....	23
1.3.5 <i>¿Cómo crear un modelo de negocio rentable con tantos competidores en el mercado?</i> .....	23
<b>CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA.....</b>	<b>25</b>
2.1 METODOLOGÍA GENERAL.....	26
2.2 DIAGNÓSTICO.....	26
2.2.1 <i>Cuestionarios</i> .....	27
Cuestionario para la persona responsable de la empresa.....	28
Cuestionario para el personal en general.....	29
2.2.2 <i>FODA</i> .....	30
2.2.3 <i>Las 5 fuerzas de Porter</i> .....	31
2.3 MODELO DE NEGOCIO.....	31
2.3.1 <i>¿Cómo plantear el modelo de negocio de una empresa?</i> .....	32
<b>CAPÍTULO 3. CONSTRUCCIÓN DE LA GUÍA PARA MODELOS DE NEGOCIO.....</b>	<b>33</b>
<b>CAPÍTULO 4. APLICACIÓN.....</b>	<b>37</b>
4.1 DESCRIPCIÓN Y SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.....	38

4.2 DIAGNÓSTICO .....	38
4.2.1 FODA.....	39
4.2.2 <i>Las 5 Fuerzas de Porter</i> .....	40
4.2.3 <i>Resultado del diagnostico</i> .....	41
4.3 PLANTEAMIENTO DEL MODELO DE NEGOCIO .....	41
4.3.1 <i>Propuesta de Misión</i> .....	42
4.3.2 <i>Propuesta de Visión</i> .....	42
4.3.3 <i>Organigrama</i> .....	42
4.3.4 <i>Propuesta del modelo de negocio</i> .....	47
4.4 RESULTADOS.....	48
<b>CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>50</b>
5.1 CONCLUSIONES .....	51
5.2 RECOMENDACIONES.....	52
REFERENCIAS.....	53

## Índice de Figuras y Tablas

FIGURA 1.1. GRÁFICOS DE DISTRIBUCIÓN DE EMPRESAS Y PERSONAL OCUPADO EN MÉXICO. FUENTE: INEGI. ....	6
FIGURA 1.2. DISTRIBUCIÓN DE EMPRESAS Y PERSONAL OCUPADO POR SECTOR EMPRESARIAL EN MÉXICO. FUENTE: INEGI. ....	6
FIGURA 1.3. GRÁFICOS DE PORCENTAJE DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL EN LAS PYMES. FUENTE: INEGI. ....	7
FIGURA 1.4. GRÁFICOS DE PORCENTAJE DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL POR SECTOR. FUENTE: INEGI. ....	7
FIGURA 1.5. PRINCIPALES CAUSAS POR LAS QUE LAS PYMES NO OFRECE CAPACITACIÓN AL PERSONAL. FUENTE: INEGI. ....	8
FIGURA 1.6. CAPACIDADES GERENCIALES EN LAS PYMES AL ENFRENTARSE A PROBLEMAS DIVERSOS. FUENTE: INEGI. ....	8
FIGURA 1.7. PORCENTAJE DE MICROEMPRESAS QUE DESEAN CRECER Y ALGUNAS RAZONES POR LAS QUE NO LO DESEAN. FUENTE: INEGI. ....	9
FIGURA 1.8. PRINCIPALES PROBLEMAS A LOS QUE SE ENFRENTAN LAS PYMES AL INTENTAR O QUERER CRECER. FUENTE: INEGI. ....	9
FIGURA 1.9. LAS CINCO FUERZAS DE PORTER Y SU RELACIÓN. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. ....	18
FIGURA 1.10. ESTRUCTURA DE UN MODELO DE NEGOCIO. FUENTE: OSTERWALDER Y PIGNEUR, 2010. ....	21
FIGURA 1.11. "TRIÁNGULO MÁGICO" PARA DEFINIR MODELOS DE NEGOCIOS. FUENTE: GRASSMANN, O., FRANKENBERGER, K., CSIK, M. (2013). ....	24
FIGURA 2.1 DIAGRAMA DE METODOLOGÍA DESARROLLADA. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. ....	26
FIGURA 2.2. DIAGRAMA DE FLUJO PARA LA REALIZACIÓN DE UN DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. .....	27
FIGURA 2.3. DIAGRAMA DE FLUJO PARA EL PLANTEAMIENTO DEL ANÁLISIS FODA. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. ....	30
FIGURA 2.4. DIAGRAMA DE FLUJO PARA LA REALIZACIÓN DEL ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. ....	31
FIGURA 3.1. DIAGRAMA DE FLUJO PARA LA SECUENCIA DE ELABORACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. ....	34
FIGURA 4.1. DIAGRAMA DEL ANÁLISIS FODA DE "EL HABANERITO". FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. ....	39
FIGURA 4.2. ORGANIGRAMA DEL PERSONAL QUE TRABAJA EN "EL HABANERITO". FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. ....	42
FIGURA 4.3. DIAGRAMA DE FLUJO CORRESPONDIENTE A LAS ACTIVIDADES QUE REALIZA EL PERSONAL QUE RECIBE A LOS CLIENTES. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. ....	46
TABLA 1.1. CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS DE ACUERDO SUS CARACTERÍSTICAS. FUENTE: SECRETARÍA DE ECONOMÍA. ....	5
TABLA 1.2. FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS A CONSIDERAR DURANTE UN ANÁLISIS FODA. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. ....	17
TABLA 3.1. INFORMACIÓN REQUERIDA DURANTE EL PLANTEAMIENTO DEL MODELO DE NEGOCIOS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. .....	36
TABLA 4.1. RESPONSABILIDADES DEL PERSONAL QUE ATIENDE A LOS COMENSALES. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. ....	43
TABLA 4.2. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES A REALIZAR DURANTE LA ATENCIÓN A CLIENTES EN "EL HABANERITO". FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. ....	48
TABLA 4.3. RESPUESTAS POR PARTE DEL EQUIPO PARA CADA CAMBIO EN LA EMPRESA FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. ....	48
TABLA 4.4. PROMEDIOS PONDERADOS PARA CADA UNO DE LOS CAMBIOS REALIZADOS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. ....	48

## RESUMEN

Hablar de las micro, pequeñas y medianas empresas en México, es algo habitual, repetitivo y comúnmente monótono. Sin embargo, pese a que actualmente existen miles de recursos para su manejo y funcionamiento, hay que resaltar que no todos representan precisión y éxito durante su aplicación; esto toma un gran sentido cuando se toma en cuenta que la mayoría de las micro, pequeñas y medianas empresas, son formadas y/o dirigidas por personas con pocas o nulas bases de estudios.

Por otra parte, las mipymes representan una pieza fundamental en la economía mexicana de la actualidad, por lo que es valioso, lograr favorecer la prevalencia de dichas empresas. En consideración de lo mencionado anteriormente, este trabajo busca facilitar estrategias y herramientas para el planteamiento de un modelo de negocios aplicado al sector de preparación de alimentos y bebidas, poniendo atención en aspectos que, en primera instancia parecerían “*triviales*” pero que en la práctica llegan a representar un obstáculo en el desarrollo de las empresas.

## INTRODUCCIÓN

La micro, pequeña y mediana empresa (mipyme) es una unidad económica operada por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización jurídica o gestión empresarial y desarrolla cualquier tipo de actividad ya sea de producción, comercialización o prestación de servicios.

Las mypymes, constituyen la columna vertebral de la economía nacional por los acuerdos comerciales que ha tenido México en los últimos años y, asimismo por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional. De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, en México existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son mypymes que generan 52% del producto interno bruto (PIB) y 72% del empleo en el país (PROMEXICO, 2014).

Se emplean diferentes criterios para clasificar a la micro, pequeña y mediana empresa en cada país, pero de manera general se emplea la estratificación por número de trabajadores, para así definir el tamaño, complementando con otros criterios como ingresos y/o activos, o ventas por año.

Ante el panorama al que se enfrentan las mypymes y su importancia en la economía del país, es recomendable instrumentar acciones para mejorar el entorno económico y apoyar directamente a las empresas, con el propósito de crear las condiciones que contribuyan a su establecimiento, crecimiento y consolidación.

Estudios especializados indican que sólo la mitad de las pymes alcanza a sobrevivir durante dieciocho meses; existen diversos motivos que afectan su viabilidad o funcionamiento, entre los que se podrían mencionar:

- Recursos limitados
- Ausencia de personal adecuado
- Endeudamiento excesivo
- Inadecuado manejo de costos
- Bajo nivel de ventas
- Poco capital para invertir
- Falta de estrategia o administración adecuada.

Cada uno de estos aspectos requiere atención específica y existen diversas opciones o alternativas para lograr superarlos, lo importante es que el empresario mypyme defina con claridad y actúe en función de lo que necesita en cada caso para mejorar su operación y generación de utilidades.

## OBJETIVOS Y ALCANCES

### OBJETIVO

Proponer una guía de fácil acceso y aplicación, para incrementar la posibilidad de éxito de una empresa por medio de la utilización de modelos de negocios en micro, pequeñas y medianas empresas del sector de preparación de alimentos y bebidas.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Revisar bibliografía correspondiente a los diversos modelos de negocio aplicables a mipymes.
- Identificar los pasos a seguir para la construcción de cada bloque del modelo de negocio.
- Plantear los elementos indispensables para crear un modelo de negocio para el sector de preparación de alimentos y bebidas.
- Realizar un diagnóstico del estado actual de la micro empresa “El Habanerito”.
- Identificar áreas de oportunidad en la empresa para proponer estrategias para el desarrollo del modelo de negocio.
- Construir un modelo de negocio adecuado para “El Habanerito”.
- Validar el modelo y las estrategias que permitan mejorar la operación, administración y calidad en el servicio de “El Habanerito”.

### ALCANCES

Utilizar la guía propuesta en una microempresa del sector y a su vez, facilitar su aplicación en otras empresas con características similares.



# CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO

## 1.1 ASPECTOS DE LAS PYMES Y EL SECTOR DE PREPARACIÓN DE ALIMENTOS

### 1.1.1 CLASIFICACIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE LAS PYMES

En México, las pymes son una pieza fundamental e indispensable para el crecimiento del país, ya que cuenta con una importante base de Micro, Pequeñas y Medianas empresas, claramente más sólida que muchos otros países del mundo, misma que debe aprovecharse para hacer de eso, una fortaleza que haga competitivo al país, que se convierta en una ventaja real para atraer nuevas inversiones y fortalecer la presencia de productos mexicanos tanto dentro como fuera de la nación.

Actualmente se cuenta con una estratificación en la fracción III del artículo 3 de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana empresa, en México, que consta de los criterios especificados en la Tabla 1.1.

Estratificación				
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado* = (Trabajadores)x10% + (Ventas Anuales) x90%
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	De 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	De 31 hasta 100	De \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	De 51 hasta 100		
	Industria	De 51 hasta 250	De \$100.01 hasta \$250	250

Tabla 1.1. Clasificación de las empresas de acuerdo sus características. Fuente: Secretaría de Economía.

Además, existe otra forma de clasificación de las pymes: Por un lado, aquellas que se originan como empresas propiamente dichas, es decir, en las que se puede distinguir correctamente una organización y una estructura, donde existe una gestión empresarial (propietario de la firma) y el trabajo en dinero remunerado. Éstas, en su mayoría, son capital multinacional y se desarrollaron dentro del sector formal de la economía.

Por otro lado, están aquellas que tuvieron un origen familiar caracterizadas por una gestión, a la que solo le preocupó su supervivencia, sin prestar demasiada atención a temas tales como el costo de oportunidad del capital, o la inversión que permite el crecimiento.

De acuerdo con la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) 2015, la distribución de las empresas y el personal ocupado se encontró mayormente en micro empresas, como se muestra en la Figura 1.1.

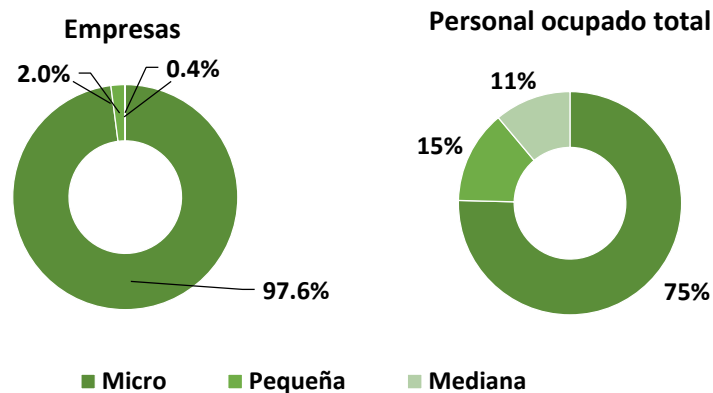


Figura 1.1. Gráficos de distribución de empresas y personal ocupado en México. Fuente: INEGI.

Como se puede observar en la Figura 1.2, la encuesta también registró que el sector comercio ocupa el mayor porcentaje de empresas y, por lo tanto, también el total de personal ocupado, quedando por debajo el sector de servicios y posteriormente el de manufacturas.

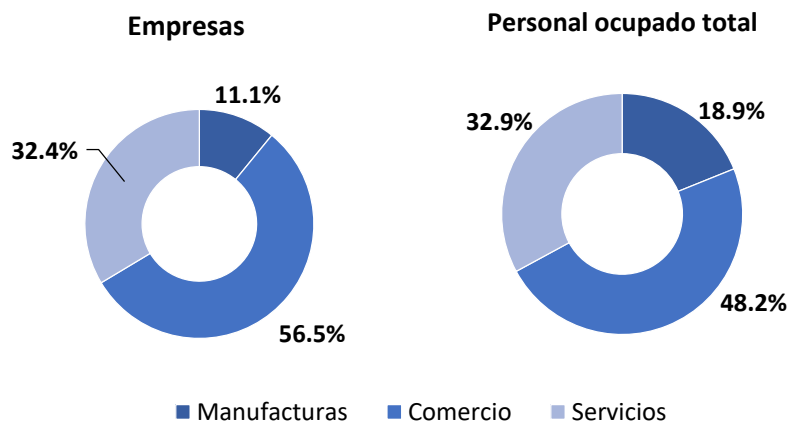


Figura 1.2. Distribución de empresas y personal ocupado por sector empresarial en México. Fuente: INEGI.

La mayoría del personal ocupado en pymes cuenta con escolaridad básica (preescolar, primaria y secundaria), por lo que debe considerarse que en muchos aspectos es necesario capacitar al personal para un mejor desarrollo empresarial; Sin embargo, con dicho censo se encontró también que, la mayoría de las empresas no ofrecen capacitación, pero a medida que la empresa es más grande, se observa que si se ofrece capacitación al personal (Figura 1.3).

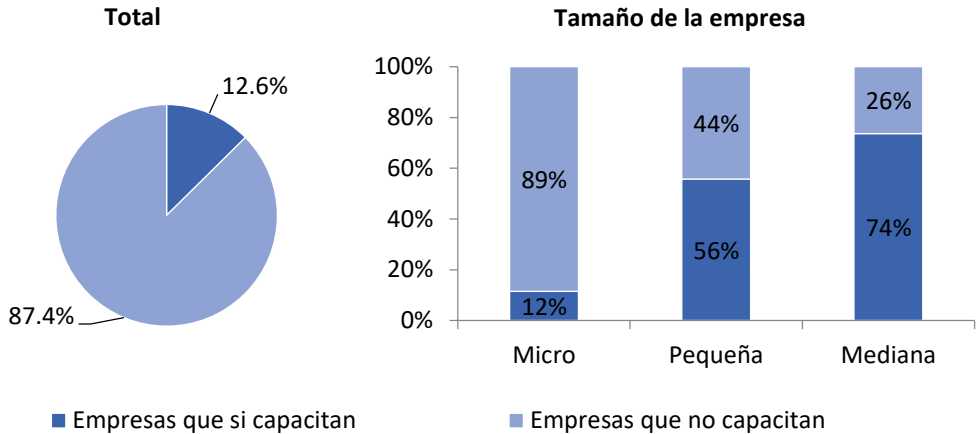


Figura 1.3. Gráficos de porcentaje de capacitación del personal en las pymes. Fuente: INEGI.

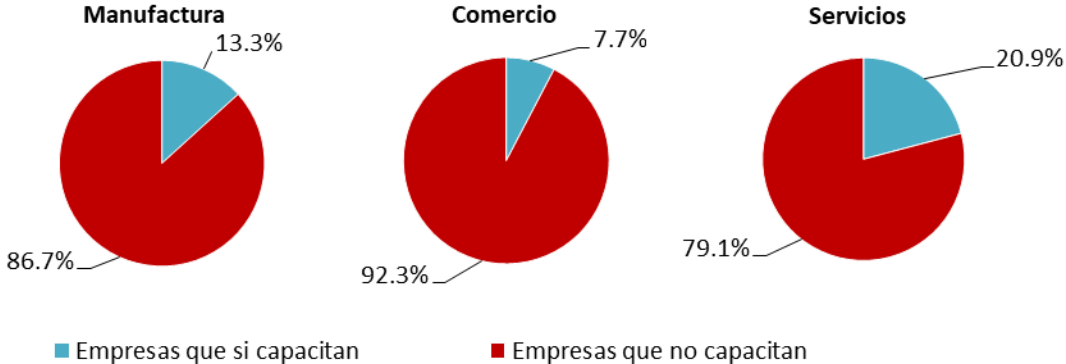


Figura 1.4. Gráficos de porcentaje de capacitación del personal por sector. Fuente: INEGI.

Asimismo, dentro de los sectores empresariales se encuentra que la capacitación del personal se da mayormente en empresas del ramo de servicios, posteriormente en el sector manufactura y en menor proporción en el comercio; Sin embargo, como se puede ver en la Figura 1.4, no es un porcentaje destacable de empresas que impartan capacitación, en general.

La encuesta reveló que una de las causas principales por las que las pymes no imparten capacitación es que el personal a cargo cuenta con el conocimiento y habilidades que permiten el desempeño adecuado de sus actividades, y en muy bajo porcentaje existen otras causas que aparecen en la Figura 1.5.

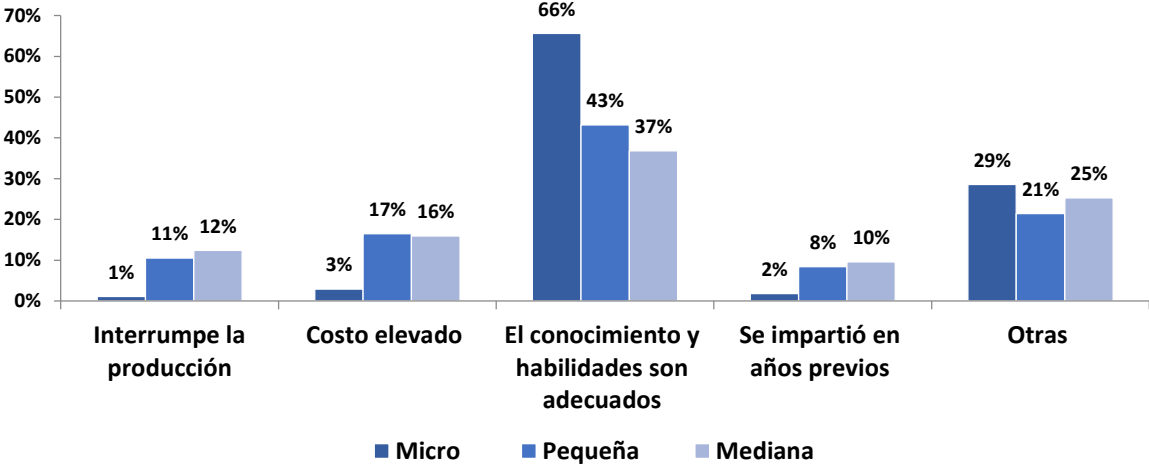


Figura 1.5. Principales causas por las que las pymes no ofrece capacitación al personal. Fuente: INEGI.

El censo también se centró en analizar las capacidades gerenciales con las que cuentan las empresas, las acciones que toman ante los problemas que se presentan o, si existe algún plan de mejora continua; no obstante, se encuentra que la mayoría de las microempresas no emplean acciones para solucionar problemas; como se muestra en la Figura 1.6, las pequeñas empresas, en su mayoría, emplean acciones para evitar problemas futuros y, las medianas empresas, se están enfocando mayormente en implementar mejora continua.

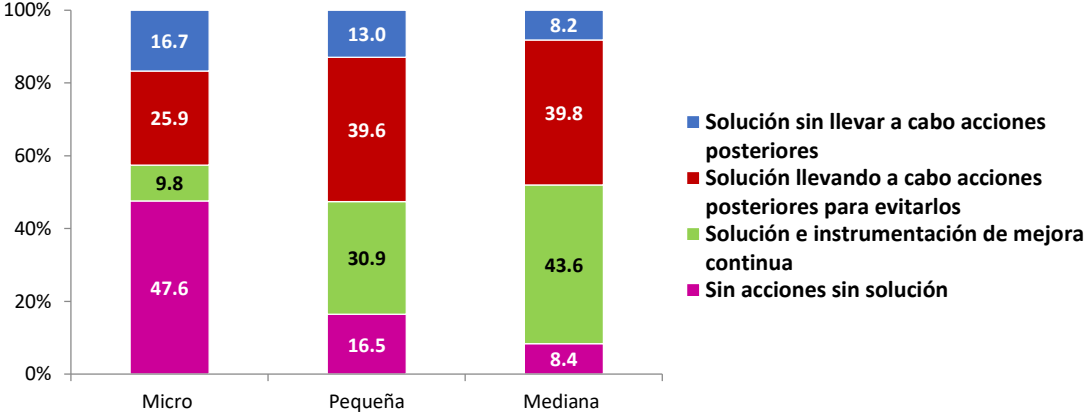


Figura 1.6. Capacidades gerenciales en las pymes al enfrentarse a problemas diversos. Fuente: INEGI.

Dentro de la categoría de microempresas, se encontró que más que del 80% desean crecer y, las que declararon que no les interesa el crecimiento, es principalmente por la inseguridad del entorno; alrededor del 25%, mencionó que se sienten satisfechos con su empresa en la actualidad y, cerca del 18%, señaló que no le interesa crecer por las complicaciones administrativas que eso representa; destacaron otras razones, aunque con un mejor peso, como el pago de impuestos y costo de trámites, como se puede observar en la Figura 1.7.

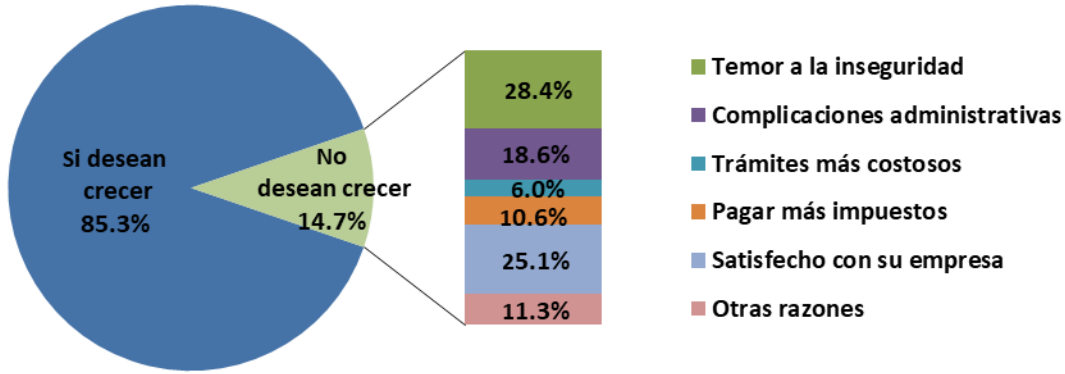


Figura 1.7. Porcentaje de microempresas que desean crecer y algunas razones por las que no lo desean. Fuente: INEGI.

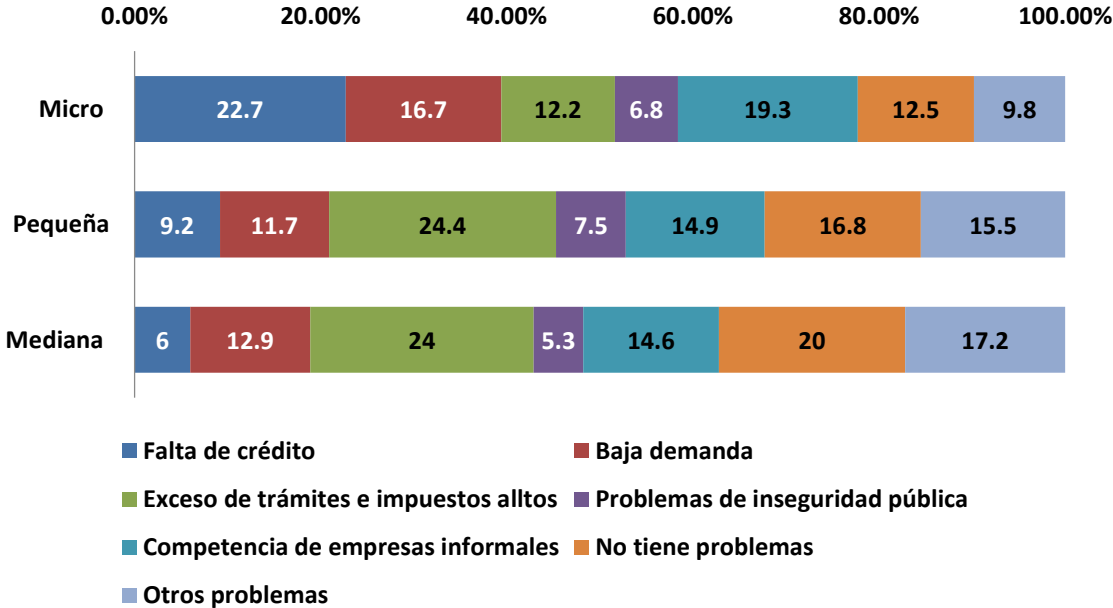


Figura 1.8. Principales problemas a los que se enfrentan las pymes al intentar o querer crecer. Fuente: INEGI.

En la Figura 1.8 se tiene que, ante la oportunidad de crecimiento, las empresas consideran diversas razones que se los impide, que van desde: falta de accesibilidad a créditos, exceso de trámites e impuestos, competencia, inseguridad pública, baja demanda, así como la dudosa calidad de sus materias primas, mano de obra e infraestructura, la complejidad del cálculo de impuestos, problemas para encontrar personal adecuado y de confianza.

---

### 1.1.2 PROBLEMÁTICA DE LAS PYMES

De acuerdo con toda la información disponible sobre el funcionamiento actual de las pymes, se pueden resumir los diez principales problemas a los que se enfrentan. (PROMEXICO, 2014).

1. **AUSENCIA DE UNA CULTURA EMPRESARIAL:** La mayoría de las pymes pocas veces se plantean cuál es su misión, visión y valores. Son empresas que no se cuestionan ¿por qué existen como organización?, ¿por qué nos compran los clientes?, ¿cuál es nuestro propósito?; el no plantearse lo anterior y mucho menos, tener una respuesta al respecto, envía mensajes confusos a clientes, proveedores y empleados sobre quién se es como empresa y hacia dónde se dirige.
2. **FALTA DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO:** Muchas pymes inician actividades o abordan el mercado con lo que creen que necesitan y no con lo que requieren en realidad; ignoran oportunidades que pueden aprovechar como, por ejemplo, simplificación de trámites o eliminación de aranceles y, pasan por alto aspectos que pueden restarle posibilidades de éxito como, mayor competencia, productos innovadores, escasez de mano de obra calificada o dificultades para hacerse de materias primas. Un buen ejercicio consiste en cuestionarse cosas como ¿qué necesidad satisface mi producto o servicio?, ¿qué ofrece mi producto o servicio?, ¿es único o especial?, ¿qué hará mi producto o servicio por mis clientes?, ¿qué no hará?, ¿qué podrá hacer después, que no está haciendo ahora?

También es importante investigar el perfil del mercado y de los consumidores con preguntas como: ¿dónde están mis clientes?, ¿de dónde vienen?, ¿cuál es su ingreso?, ¿cómo compran?, ¿a qué precio?, ¿en qué cantidad?, ¿cuándo compran?, ¿quiénes son mis competidores?, ¿en dónde están?, ¿qué tan fuertes son? y ¿hay lugar para más competidores?, sin olvidar el tema de los riesgos que puede enfrentar la empresa.

3. **MALA ADMINISTRACIÓN:** La mala administración del negocio es una de las causas principales del fracaso de las pymes. Muchas empresas surgen de una corazonada más que de un conocimiento significativo del negocio y sus características. Ante este panorama, la capacitación en administración se presenta como esa plataforma que requieren muchas pymes para competir no sólo en el mercado doméstico, sino también para mirar hacia el exterior.

4. **INCOMPETENCIA PERSONAL:** Muchas empresas fracasan debido a la incompetencia del dueño o responsable para llevar las riendas de un negocio. Para evitarlo, un buen consejo es recurrir a los famosos simuladores de negocios que ayudarán a evaluar qué tan preparado se está para dar el gran salto de empleado a empresario.
5. **CREERSE “TODÓLOGO”:** Otro error común en los negocios es jugar a ser “todólogo” por demasiado tiempo, ya que resta a la empresa la oportunidad de crecer a partir de una falta o ausencia de pensamiento estratégico de su dueño o director general. Por supuesto que muchas empresas empiezan así, siendo empresas de una sola persona, pero el error está en seguir así al paso del tiempo. Lo ideal es que en la primera oportunidad se contrate al personal necesario para contabilidad, producción, ventas, recepción, logística, etcétera, lo que ayudará a enfocar energías a la memoria del negocio, detectar las oportunidades y aprovecharlas en su momento.
6. **MALA PREVISIÓN FINANCIERA:** Con más frecuencia de lo que se cree, los empresarios caen en la trampa de la mala planeación financiera porque no determinaron con anticipación los fondos necesarios para poner en marcha la empresa y cómo van a obtener el capital. Por ello, hay que definir previamente la estructura financiera de la empresa y hacer una previsión de su rentabilidad a mediano plazo. No es aconsejable centrarse solamente en anticipar las inversiones de activo fijo. Contempla también los gastos de capital de trabajo y posibles gastos derivados de oportunidades que brinda el mercado, como un descuento especial por pago anticipado o la compra de una remesa a precio de oferta (Rodríguez, 2010).
7. **ADQUIRIR DEUDA SIN PREVISIÓN:** Es importante tener en cuenta que el crédito no siempre es la solución para la pyme; por lo que se debe definir ¿cuál es el objetivo?, ¿cómo se puede lograr? y si es con crédito o no, ¿cómo se va a lograr? Posteriormente es necesario realizar un presupuesto y con disciplina darle seguimiento. Es aconsejable también definir si no hay otros mecanismos de financiamiento, porque a veces lo que se requiere es capital (socios) y no crédito; y si ésta es la opción, debe estar bien definido cómo se aprovechará y qué consecuencias tendrá, en cada caso.
8. **CENTRALIZAR EL PODER:** Se estima que por cada seis empresas que se crean en primera generación, sólo una llegará a la tercera generación, es decir que difícilmente una empresa creada ahora, va a ser administrada al paso del tiempo por los nietos. Es aconsejable tomar en cuenta conflictos relacionados con la autoridad, el manejo de los recursos, los planes de compensación, el valor del trabajo y la sucesión que, sumados a cuestiones emocionales, hacen que la empresa familiar que no se administre adecuadamente pueda convertirse en un problema. Se recomienda establecer reglas jurídicas y morales, para descentralizar el poder y buscar la profesionalización de la institución. Conseguir que la empresa tenga vida propia, que no dependa de una o dos



personas y esto significa construir órganos de gobierno que garanticen la capacidad de los nuevos dueños conforme se vayan incorporando y la disposición de esos dueños a cuidar la empresa tanto como lo hizo el fundador.

9. **AUSENCIA DE CONTROLES:** Es importante tener medidas de control, de lo contrario, habrá fallas en la operación de la organización. Hay que tener control de gastos, control de ventas, control de inventarios, control de producción, etcétera. Así como tener al día los manuales de operación (por aquello de que se vaya un empleado, llevándose consigo el capital intelectual) y toda la documentación de la empresa en regla.
  
10. **FALTA DE PLANEACIÓN:** Con frecuencia las pymes no contemplan el tema de planeación. Van solucionando las cosas según se presentan, sin comprender que esta forma de trabajar limita por mucho el crecimiento de la empresa. Las actividades de planeación indican qué se desea lograr en la empresa, y cómo se planea alcanzarlo. Para ello se debe contestar con sinceridad: ¿por qué creo que habrán de darse las ventas?, ¿qué elementos tengo para que esas ventas se den?, ¿la situación del mercado es ideal para lograrlo?, ¿es el momento adecuado para vender u ofrecer esos productos o servicios? En caso de que se dedique a la manufactura también se debe tener control de la producción: ¿de qué tamaño debe ser mi planta?, ¿cómo deberá estar distribuida?, ¿qué maquinaria y equipo requiero?, ¿cómo voy a afectar al medio ambiente, controlar los desperdicios?, ¿cuáles serán mis controles de calidad, qué manejo daré a los inventarios?

---

### 1.1.3 LA INDUSTRIA RESTAURANtera EN MÉXICO

La industria restaurantera se define como: los servicios de preparación de alimentos y bebidas para su consumo inmediato. Se caracteriza por no efectuar ningún procedimiento de conservación o envasado del producto; existiendo así una brecha temporal muy corta entre la preparación de los alimentos y bebidas y su consumo. La generación de valor en esta industria toma en cuenta dos aspectos: lo tangible, con la preparación misma de los alimentos, y la parte intangible, con el servicio o atención que recibe el consumidor (CANIRAC, 2014).

México ocupa uno de los primeros lugares a nivel mundial en calidad y variedad gastronómica, pues de acuerdo con la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC), uno de cada 10 comercios que hay en México, es un restaurante. Los servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas se encuentran clasificados dentro del Sector 72, de acuerdo al censo de 2014, el 97% de las unidades económicas de dicho sector (544,937) pertenecen al subsector 722, correspondiente a servicios de preparación de alimentos y bebidas. Además, se encontró que 515,059 establecimientos se dedican exclusivamente a la preparación de alimentos y bebidas alcohólicas y no alcohólicas, es decir, el 94.5% del total nacional.

El 97% de las unidades económicas dedicadas al servicio de preparación de alimentos y bebidas alcohólicas y no alcohólicas se trata de micro y pequeñas empresas, con 10 o menos personas ocupadas. El principal reto de quienes desean integrarse al sector “es la falta de conocimiento de cómo debe manejarse un restaurante y la sobrerregulación de sus operaciones”, por lo que, a los dos años de operación, sólo dos de cada 10 restaurantes que abren empresarios que no son restauranteros, sobreviven.

La industria de preparación de alimentos y bebidas es significativa, ya que es capaz de emplear al 6.6% del personal ocupado en el país y participar en más del 1.6% de la producción bruta total. Cabe destacar que, la integración de la cadena productiva de insumos y mano de obra local, en prácticamente la totalidad del proceso, caracteriza a esta actividad como un sector muy nacionalizado.

## 1.2 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

El diagnóstico organizacional es un proceso analítico por el cual se identifica la situación real de la empresa o compañía, con el fin de detectar y solucionar problemas o inconvenientes, así como áreas de oportunidad, que permitan establecer estrategias para optimizar recursos técnicos y humanos; así como procesos de producción internos y externos a la organización, en un momento determinado.

Un diagnóstico organizacional puede entenderse como un proceso de medición orientado a evaluar diversos aspectos en la organización, tales como: sus estructuras o las personas que en ella trabajan. Las técnicas del proceso de medición varían dependiendo del grado; pueden ser estudios altamente rigurosos en la parte experimental o, por otro lado, estudios de carácter descriptivo.

Los estudios de diagnóstico buscan describir y establecer relaciones entre las variables de la organización y su medio ambiente; para generar conocimientos que faciliten el entendimiento, administración y el cambio en las organizaciones, en función de dos objetivos: mejorar la eficiencia y productividad y, por otra parte, mejorar la calidad, justicia y condiciones de vida laboral de los trabajadores.

### 1.2.1 OBJETIVOS DE UN DIAGNÓSTICO

- Evaluar cómo se lleva a cabo el proceso de comunicación y sus diferentes canales.
- Valuar los sistemas y procesos de comunicación a nivel interpersonal, grupal y departamental.
- Valorar el impacto que tienen los procesos de comunicación, en la satisfacción en el trabajo, en la productividad, en el compromiso y el trabajo en equipo.

---

### 1.2.2 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL DIAGNÓSTICO

Para determinar ventajas y desventajas de llevar a cabo un diagnóstico, es importante saber que se encuentran relacionadas con lo que se busca lograr al realizarlo.

#### Ventajas

- ✓ Da una estructura lógica a los problemas.
- ✓ Mejora la motivación grupal al realizarlo.
- ✓ Participación de todas las partes involucradas.
- ✓ Compromiso por parte de los involucrados para generar soluciones.
- ✓ Es la manera más eficiente y eficaz para manejar recursos, cumplir y encontrar problemas.
- ✓ Permite conocer los procesos operativos en donde hay que comenzar a trabajar con urgencia y, conseguir mejoras inmediatas.
- ✓ Proporciona datos para estructurar una planeación temporal, objetivos de la organización y, para que se implanten cambios en sistemas y procesos de la organización.
- ✓ Es una metodología muy clara, que al combinarse con otras técnicas puede mejorar los enfoques.

#### Desventajas

- ✗ No todos los grupos están listos para estas interacciones o colaboraciones.
- ✗ Generación de expectativas de solución.
- ✗ Desarrollo de conflictos interpersonales.
- ✗ Sesgo en el proceso.

---

### 1.2.3 ¿CÓMO SE REALIZA EL DIAGNÓSTICO DE UNA EMPRESA EN MARCHA?

Para realizar un diagnóstico es necesario cumplir con algunos requisitos para poder realizarlo de manera exitosa:

- ✓ Tener la intención y compromiso de cambio.
- ✓ Fácil acceso a información.
- ✓ Proporcionar retroalimentación acerca de los resultados del diagnóstico, a la fuente que facilitó la información.

Se emplean algunas técnicas para poder realizar el diagnóstico, las cuales se basan en descripción de eventos, narraciones de hechos, etc., que serán mencionadas más adelante (Rodríguez, D., 2016).

#### *1.2.3.1 Recolección y generación de información*

La información puede ser recolectada de manera que se vayan identificando las necesidades o, problemas presentes en la empresa. La información primaria, corresponde a datos conseguidos directamente para describir el sistema organizacional; la información secundaria se conforma por documentos, libros, investigaciones o entidades gubernamentales que ayuden a entender el contexto de la situación (factores externos que influyen directamente en el desarrollo de la empresa).

#### *1.2.3.2 Análisis e interpretación de la información*

Una vez recolectada la información, ésta debe ser clasificada con el fin de identificar variables que correspondan a lo que se cuestiona al inicio del diagnóstico; es decir, organizar en partes simples y/o áreas de interés. El análisis y la interpretación están ligados y dependen uno del otro.

En esta etapa, se elabora un documento que contiene la información recopilada, organizada, analizada e interpretada, en forma escrita; asimismo, contiene resultados y define de manera breve las estrategias que deben implementarse.

#### *1.2.3.3 Diagnóstico y plan de acción*

El plan de acción contiene el proceso de síntesis y clasificación de problemas, además del planteamiento de soluciones, actividades, recursos y tiempos para llevar a cabo las mejoras en las distintas áreas de la empresa. Aquí se priorizan las iniciativas más importantes para cumplir objetivos y metas y, establecer así a los responsables.

Durante el desarrollo del plan de acción se requiere de un trabajo en equipo por ello, es importante involucrar a todos los trabajadores y personas relacionadas con las actividades clave de la organización (grupo de planeación), mismas que utilizarán la información obtenida en el diagnóstico para definir objetivos, cantidad y calidad, tiempos necesarios, áreas o lugares donde se realizarán, personal y recursos que se necesitarán para lograrlo y, posteriormente, realizarán una valoración del proceso para que al final se pueda determinar si fue o no conseguido el objetivo por medio de una evaluación.

---

### *1.2.4 HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS DE DIAGNÓSTICO*

Las herramientas que se utilizan en la realización de un diagnóstico organizacional, están fundamentadas en la participación del recurso personal de la empresa. Dichas técnicas y herramientas, facilitan y mejoran la posibilidad de recopilar y organizar la información de manera eficiente.

Entre las técnicas más utilizadas se encuentran: las entrevistas, cuestionarios, análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) y, análisis de las Fuerzas de Porter, mismas que serán empleadas para este trabajo.

#### *1.2.4.1 Entrevistas y cuestionarios*

Las entrevistas son conversaciones que tienen como propósito intercambiar información entre un emisor y un receptor, para conseguir ciertos objetivos propuestos por los investigadores. Pueden llevarse a cabo de manera grupal en la organización, centrándose en aspectos de interés en la compañía. En los cuestionarios se recolecta la información de manera sistemática, para un análisis.

#### *1.2.4.2 FODA*

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) permite obtener una visión general de la empresa y presentar estrategias de corto o largo plazo para distintas áreas de la misma. Es una de las técnicas más empleadas por ser de gran utilidad y fácil aplicación, una alternativa disponible para pequeñas y medianas empresas por su bajo costo de implementación, además de proporcionar diagnósticos precisos de la situación del entorno interno y externo de la empresa (Williamson y Cooke, 2004).

Dicho análisis facilitará el entendimiento del posible futuro al que se enfrentará la empresa y, con ello se tendrán bases para planear. Asimismo, es recomendable repetir el análisis anualmente con el objetivo de mantener en buena marcha a la empresa.

¿Qué son las FODA's? y ¿cómo planearlas?

- Las Fortalezas se refieren a los factores o recursos clave (internos) con los que se cuenta. Para definir las fortalezas se toman en cuenta los aspectos o capacidades que tiene la empresa, que le permiten tomar una ventaja competitiva o, les otorgan cierto privilegio frente a sus competidores. (Accesibilidad, recursos controlables, desarrollo positivo de las actividades, etc.).
- Las Oportunidades representan los aspectos (externos) positivos que pueden aprovecharse de acuerdo a las fortalezas, se centra en ¿qué permite el entorno que se pueda hacer para que la empresa explote al máximo sus fortalezas?
- Las Debilidades son los componentes críticos (internos) que, preferentemente deben ser minimizados o eliminados, ya que colocan a la empresa en una posición desfavorable frente a sus competidores, aquí se ven reflejadas ciertas habilidades y recursos de los que se carece, así como actividades que no expresan un impacto positivo.
- Las Amenazas son aquellos aspectos negativos (externos) que pueden representar un impedimento en el logro de objetivos propios y que por consecuencia atentan contra la estabilidad o persistencia de la empresa.

Se denominan como factores internos y externos porque son o no controlables; es decir, las fuerzas y debilidades, pueden ser modificadas con el tiempo por cada empresa u organización, puede ser complicado, pero no es imposible. Por otro lado, las oportunidades y amenazas se encuentran mayormente fuera de alcance, ya que pueden planearse cambios, pero finalmente son factores que no dependen más que del entorno; por lo que es necesario desarrollar habilidades para poder enfrentarse de la mejor manera en el mercado involucrado; en la Figura se encuentran enlistados los diversos factores internos y externos que pueden ser identificados en cada empresa.

<b>Factores internos</b>	<b>Factores externos</b>
Administración (cultura organizacional, asociados, objetivos/metas)	Económico (Financiamientos, situación económica)
Finanzas	Político (regulaciones)
Diferenciadores (reputación, ubicación geográfica, disponibilidad)	Social (tamaño y aceptación en el mercado)
Capital humano (equipo de trabajo)	Tecnológico
Giro de la empresa (servicios adicionales ofrecidos)	Geográfico (proveedores)
	Competencias

Tabla 1.2. Factores internos y externos a considerar durante un análisis FODA. Fuente: Elaboración propia.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores clave para el éxito de la empresa; debe resaltar las fortalezas y debilidades internas, al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y, con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

### 1.2.4.3 Las 5 Fuerzas de Porter

Es un modelo creado por Michael Eugene Porter, en el cual se realiza un análisis de la empresa por medio de un estudio de la industria en ese momento, con el fin de saber en dónde se encuentra posicionada una empresa con respecto a otra.

Por medio de ésta herramienta, se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia, cualquiera que sea el giro de la empresa. Según Porter, si no se cuenta con un plan perfectamente elaborado, no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios de ninguna forma.

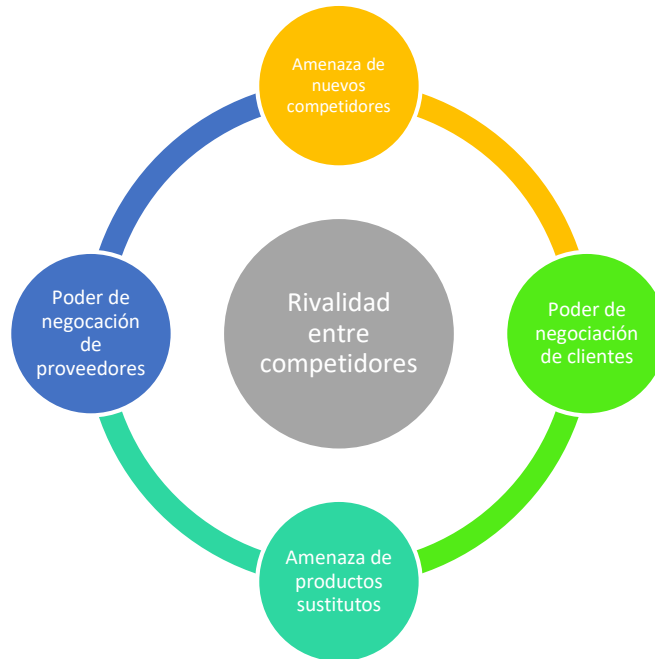


Figura 1.9. Las cinco fuerzas de Porter y su relación. Fuente: Elaboración propia.

Tener la capacidad de usar las fuerzas, puede lograr un mejor análisis de la empresa en todos los sentidos. Permitirá diseñar nuevas estrategias para mejorar la competitividad, en especial, con empresas del mismo sector o producto. Como se observa en la Figura, las cinco fuerzas se encuentran relacionadas entre sí, a continuación, se define cada una de ellas y su importancia.

- **Poder de negociación de los proveedores.** Proporciona a los proveedores de la empresa, las herramientas necesarias para alcanzar un objetivo.
- **Poder de negociación de los compradores.** Una empresa se enfrenta a problemas cuando un producto tiene varios sustitutos en el mercado o, cuando el producto llega a tener un costo más alto que otros productos similares. Por lo que las exigencias de los compradores se tornan más altas.

- **Amenaza de productos sustitutos.** Cuando los productos sustitutos comienzan a ser eficaces y más baratos que un producto inicial, la empresa se encuentra en problemas, por lo que será necesario bajar sus precios, cosa que implica reducción de ingresos.
- **Amenaza de la entrada de nuevos competidores.** Es empleada para detectar empresas con características económicas similares, o productos similares. Estas amenazas pueden depender de varias barreras de entrada: la economía de escala, diferenciación, capital requerido, canales de distribución y su acceso.
- **Rivalidad entre competidores.** Competencia directa con otras empresas de la industria que ofrece el mismo producto.

Dicha rivalidad implica:

- La existencia de muchos competidores y que se encuentren equilibrados.
- Crecimiento lento de las industrias.
- Costos y almacenamiento más elevados.
- Producto inalcanzable para los clientes o que carezca de diferenciadores.
- Buscar nuevas estrategias a costos más elevados.
- Saturación del mercado.
- Existencia de competidores diversos.

La rivalidad se caracteriza por un enfrentamiento de los competidores y, su necesidad de usar muchas estrategias de negocio, mismas que deben ser restructuradas constantemente para poder destacar sobre las demás.

## 1.3 MODELOS DE NEGOCIO

### 1.3.1 ¿QUÉ ES Y PARA QUÉ SIRVE?

Un modelo de negocio es una herramienta gráfica de análisis, ideada por Osterwalder y Pigneur (2010), que permite tener una visión integral de un negocio; al definir el modelo, se puede saber cómo está hecho el negocio; cómo y en qué se puede modificar, cambiar, mejorar o moldear.

Dicho modelo describe la relación de como una organización crea, genera y atrae valor. Osterwalder también presenta otra definición que complementa algunos elementos del modelo: *el modelo de negocio de una compañía es una representación simplificada de su lógica de negocio.* Es decir, describe qué ofrece la compañía a sus usuarios; cómo llega y se relaciona con ellos; por medio de qué recursos, actividades y aliados lo logra y, finalmente, cómo gana dinero.

Slywotzky (1995) por su parte, lo llamó “diseño del negocio” por incluir:

- Cómo una compañía selecciona a sus clientes,
- Cómo define y diferencia su oferta,



- Qué trabajos realizará por sí misma y cuáles por medio de otras compañías,
- Cómo configura sus recursos,
- Cómo se posicionará en el mercado,
- Cómo creará utilidad para los usuarios, y
- Cómo obtendrá beneficios.

Por otro lado, Chesbrough y Rosenbloom (2002), agregaron una definición operacional al modelo de negocio con los siguientes términos:

- Enlazar la propuesta de valor con el segmento de mercado al que se dirige,
- Definir la cadena de valor de la firma para crear y distribuir la oferta indicada en la propuesta de valor,
- Determinar los activos complementarios necesarios para crear la oferta y apoyar su posición en la cadena de valor y,
- Estimar la estructura de costos y beneficios potenciales.

Definir el modelo de negocio es necesario porque ayudará a entender qué va a pasar, quién se involucrará, así como la posición en la que se encuentra la empresa, entre otras cosas; por lo que es recomendable que sea sencillo, lo que se traduce en ser más funcional y por lo tanto más fácil de implementar (Osterwalder y Pigneur, 2010).

---

### 1.3.2 ESTRUCTURA DE UN MODELO DE NEGOCIO

Un modelo de negocio está conformado por tres partes fundamentales:

1. ¿Qué se ofrece? (producto o servicio)
2. ¿A quién se dirige la oferta? (tipo de clientes)
3. ¿Cómo se integra y se lleva a cabo la oferta? (recursos y operaciones)

Mismas que están fundamentadas en la base económica, conformada por costos de inversión y operación, ingresos estimados y beneficios esperados.

Además, es importante establecer cómo se posicionará el producto en el mercado, por lo que, se traza otro enlace con el cliente: atraer su atención (promoción) y acceso al producto (canales de distribución y puntos de venta). En otra parte se ubica otro elemento conformado por los proveedores y colaboradores.

En los modelos de negocio existen líneas de desarrollo:

- Elementos para el diseño; que se encarga de las partes que integran el modelo y su relación y,

- El funcionamiento de otros negocios triunfantes, para identificar patrones o modelos de éxito, que sirvan de guía para encontrar oportunidades para el negocio, que le permitan tomar ventaja de sus recursos o introducirse en mercados no explorados, esto es lo que se conoce como estrategias competitivas.

De lo anterior se llega a que el modelo de negocio incluye nueve bloques básicos en su construcción, al que se agregan distintos elementos de análisis para cada bloque, con el objetivo de crear una guía para diseñar o rediseñar la estrategia competitiva de una empresa.

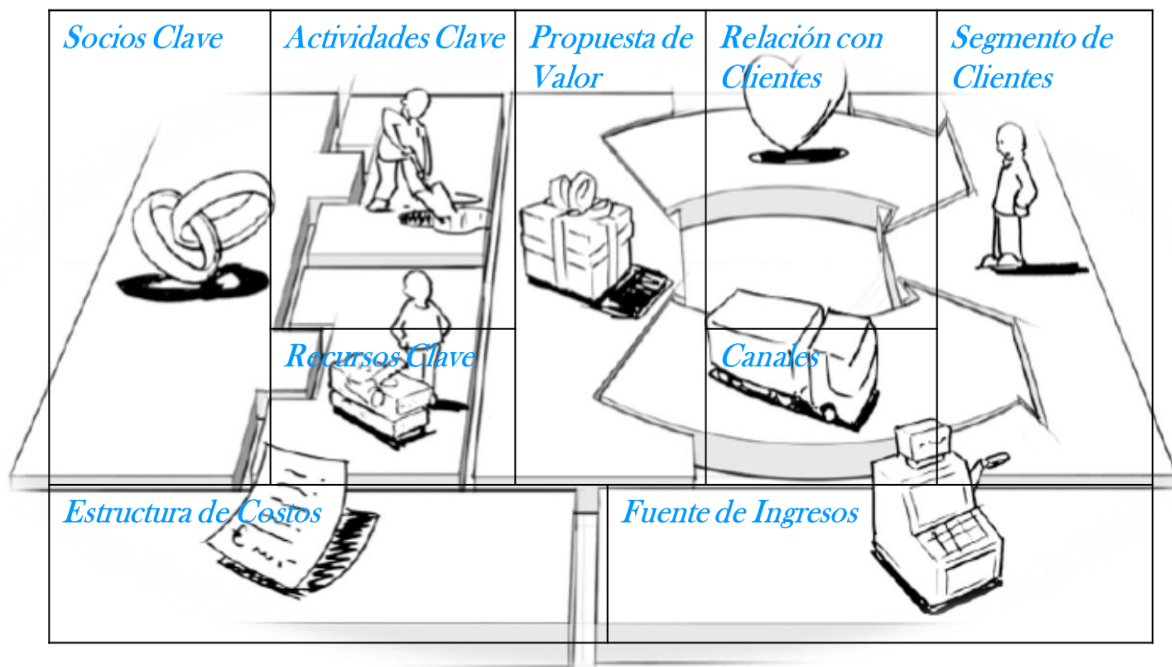


Figura 1.10. Estructura de un Modelo de Negocio. Fuente: Osterwalder y Pigneur, 2010.

Es importante saber que la construcción del modelo se facilitará llevando el siguiente orden:

1. **Segmento de clientes:** en la cual se definirá para quiénes se está creando u ofreciendo un valor. Por ejemplo, personas con ciertas características de edad, ingresos, gustos, etc. Además, se identificarán sus necesidades.
2. **Propuesta de valor:** aquí se identifica qué se está ofreciendo y, en que se diferencia del resto de propuestas similares que ya existen en el mercado. Se define qué necesidades de los clientes se están cubriendo o se pueden satisfacer.
3. **Canales:** (de distribución y/o comunicación), se define la manera en la que se llega a los clientes o, se espera acercarse y que resulta muy eficiente y a bajo costo para la empresa.

4. **Relación con los clientes:** se establece qué tipo de relación se mantiene con los clientes y, cuál es la que ellos preferirían, para mantener contacto y crear lealtad o preferencias en los clientes.
5. **Flujos de ingresos:** en este bloque se especificará qué valor estarían dispuestos a pagar los consumidores y, de qué manera lo harán, basando esto en los que pagan actualmente. Esto permitirá conocer a grandes rasgos el nivel de rentabilidad que se puede esperar.
6. **Recursos clave:** ayudará a identificar los recursos necesarios para poder lograr la propuesta de valor, relaciones con los clientes, canales, fuentes de ingresos, que permitan poner en marcha el modelo.
7. **Actividades clave:** establecer las actividades clave que se deben desarrollar en el modelo y cómo hacerlas.
8. **Socios clave:** ayudará a conocer cuáles son los elementos importantes (proveedores, socios, etc.) y las actividades que realizan, así como qué socios pueden aportar algo mejor a menores costos que pueda enriquecer el modelo.
9. **Estructura de costos:** identificar los diversos costos que implican las áreas en el modelo y conocer si eso permitirá la rentabilidad del negocio.

De acuerdo a lo anterior y a manera de resumen, la construcción del modelo se genera a partir de la idea general, hasta ir concretando puntos particulares que permitan visualizar qué tan factible es la idea de negocio, así como su rentabilidad.

---

### 1.3.3 ¿CÓMO VALIDAR EL MODELO DE NEGOCIO?

Una vez planteado el modelo de negocio, el primer paso a seguir es validarlo; para esto se requiere evaluar cada bloque del modelo.

Durante esta etapa se realizarán algunas pruebas o preguntas respecto a diversas cosas, en el caso de una empresa ya formada, se contará con el equipo de trabajo cuyos perfiles se han ajustado a lo que se necesita y espera y, se verificará su desempeño, así como la asignación de actividades; también se tendrá lugar a la retroalimentación por parte del equipo, que ayude a responder si está funcionando el sistema propuesto o debe ser modificado.

Para validar algunos bloques, es fundamental encontrar una comunicación con clientes, mismos que permitirán conocer qué está sucediendo del otro lado; es decir, serán consideradas sus percepciones en atención, servicio, satisfacción de lo que han adquirido, calidad, precio, etc. Y, es recomendable preguntar abiertamente, qué es posible mejorar o cambiar para que ellos encuentren total satisfacción.

Un modelo de negocio, se encontrará totalmente validado cuando cada una de las modificaciones haya sido adecuadamente ejecutada, verificada y aprobada.

---

### 1.3.4 YA SE TIENE UN MODELO DE NEGOCIO VALIDADO ¿QUÉ SIGUE?

Un problema muy común es no reconocer que un modelo de negocio no es estático, ya que constantemente puede o debe tener cambios, si bien no en su totalidad, al menos en alguno de sus bloques, lo que permitirá buscar o mantener la rentabilidad y éxito de la empresa.

Si una empresa ya se encuentra consolidada, es recomendable revisar (validar) el modelo al menos cada año. Cabe destacar que, al realizar cada cambio, por mínimo u obvio que este parezca, el modelo debe ser validado nuevamente.

---

### 1.3.5 ¿CÓMO CREAR UN MODELO DE NEGOCIO RENTABLE CON TANTOS COMPETIDORES EN EL MERCADO?

Actualmente, existen innumerables opciones en el mercado que ofrecen el mismo producto, servicio, etc. Por lo que se requiere de algo más que diferenciadores para alcanzar la rentabilidad y permanencia en el mercado.

La idea de adaptar los modelos de negocio a los cambios que sucedan en el entorno, es un punto clave para la permanencia, lo que quiere decir, estar dispuestos a adaptarse a nuevas preferencias de los consumidores, regulaciones e incluso a no negarse a la creación necesaria de alianzas estratégicas, entre otras cosas. Además, realizar innovaciones en el modelo de negocio resulta directamente más rentable que proponer innovaciones en productos, servicios o procesos; por lo que debe ser un factor primordial a considerar, para generar ventajas ante los diversos competidores.

Basado en lo anterior, la Universidad de St. Gallen divulgó la publicación “The St. Gallen Business Model Navigator” (Grassmann, et. al., 2013), para definir un modelo de negocio con sólo cuatro preguntas que cualquier empresa debe responder (Figura 1.11):

1. ¿**QUÉ** es lo que se ofrece al público?
2. ¿**QUIÉN** es el segmento de mercado?
3. ¿**CÓMO** se genera valor agregado?
4. ¿**CUÁL** es el modelo para obtener ingresos?

Partiendo de las respuestas, el modelo de negocio puede identificarse de una manera muy simple y permitirá identificar, cuáles son las partes que lo componen e interactúan entre sí y con el entorno, que hacen que el negocio esté en marcha.



Figura 1.11. “Triángulo mágico” para definir modelos de negocios. Fuente: Grassmann, O., Frankenberger, K., Csik, M. (2013).

A partir de esto, se realizaron estudios sobre los modelos de negocio y sus similitudes de acuerdo a las interacciones de los cuatro puntos primordiales (qué, quién, cómo, cuál), encontrando que existen patrones en los modelos, por lo que se creó un software que contiene los 55 patrones de modelos de negocios, generados de acuerdo las actividades clave de las empresas.

Esta herramienta permite facilitar el planteamiento de modelos de negocio, y es un recurso accesible, sin embargo, es importante remarcar que siempre se puede buscar una innovación, que permita dar paso a un nuevo campo no explorado en los negocios.

# **CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA**

## 2.1 METODOLOGÍA GENERAL

Posterior a la revisión bibliográfica, presentada en el capítulo anterior; el trabajo se realiza en tres partes fundamentales, mostradas en la Figura 2.1, mismas que vienen especificadas más adelante.

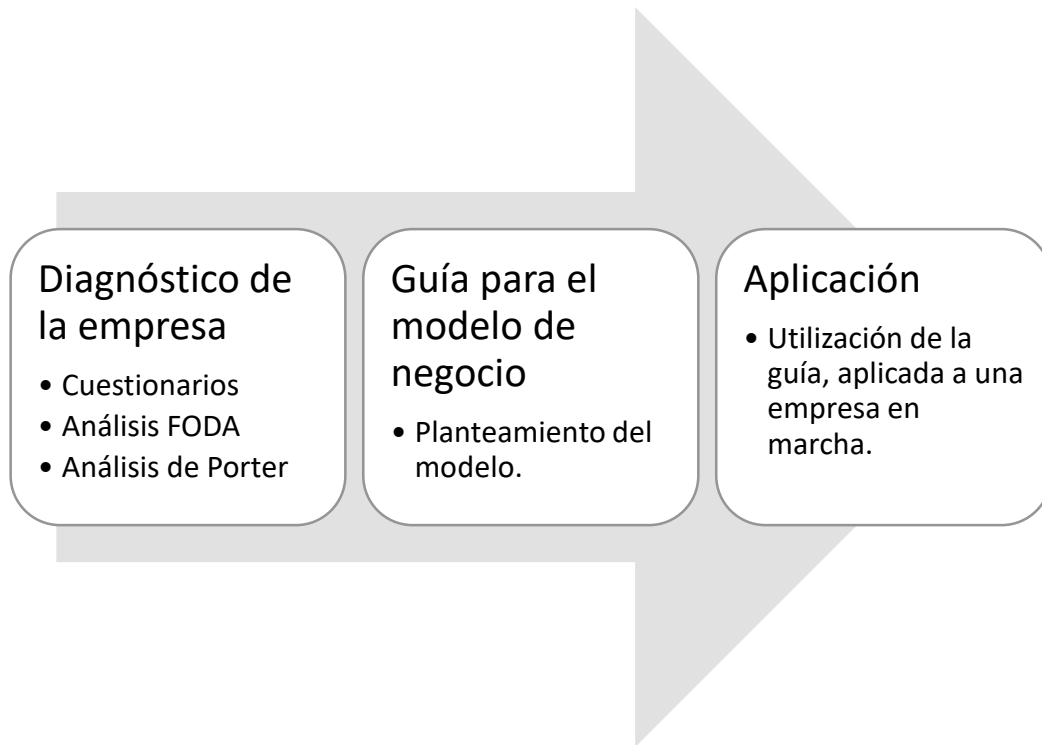


Figura 2.1 Diagrama de metodología desarrollada. Fuente: Elaboración propia.

## 2.2 DIAGNÓSTICO

Para poder plantear un modelo de negocio, es indispensable, primeramente, llevar a cabo un diagnóstico organizacional para cada empresa; en este trabajo en particular, se realizan estudios de empresas del sector de preparación de alimentos y bebidas.

La Figura 2.2, expuesta a continuación, representa la manera en que se lleva a cabo un diagnóstico organizacional y, los elementos indispensables para su realización.

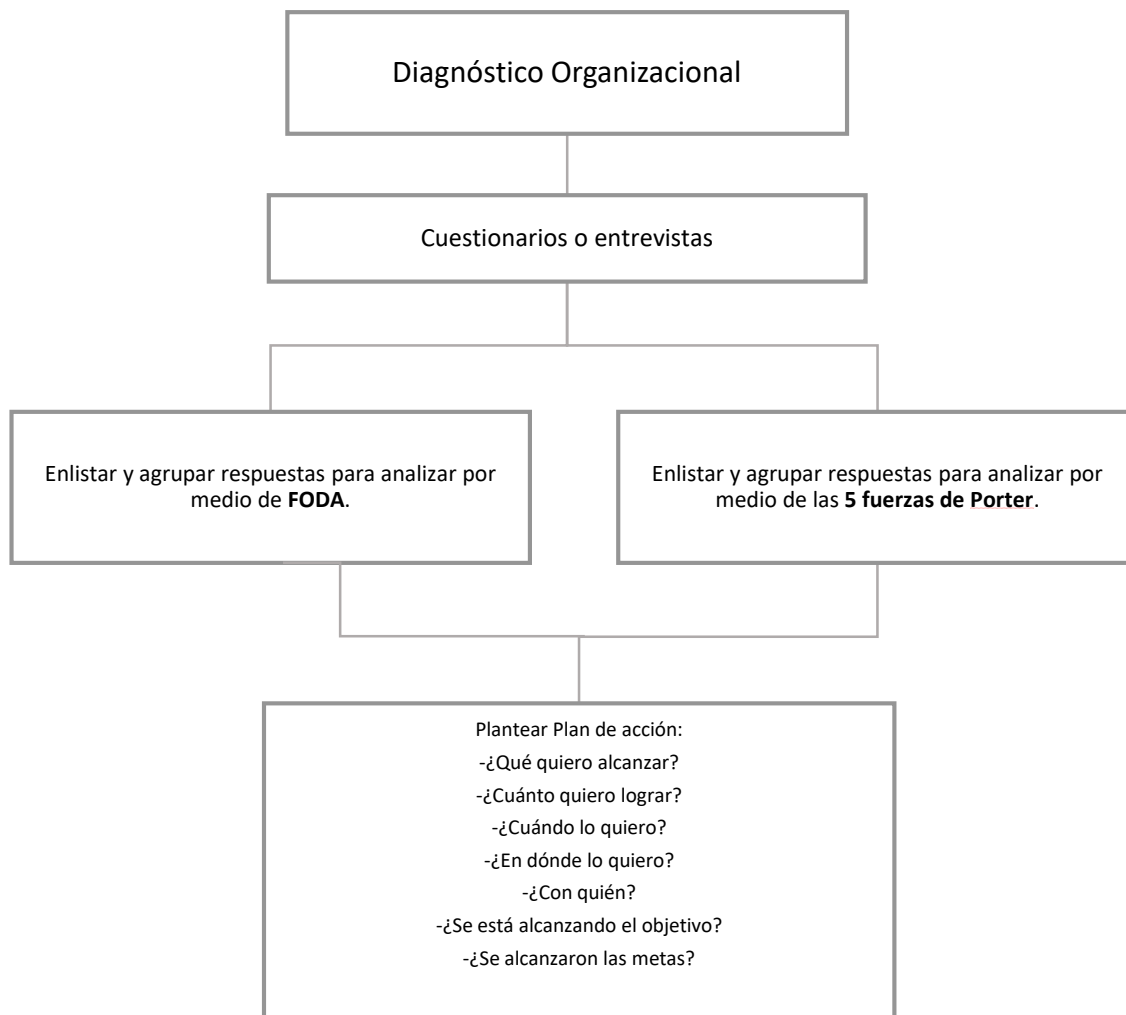


Figura 2.2. Diagrama de flujo para la realización de un diagnóstico organizacional. Fuente: Elaboración propia.

### 2.2.1 CUESTIONARIOS

Para realizar el diagnóstico, se requiere una reunión con el personal de la empresa, primero, con el principal responsable y, posteriormente, con el resto del personal. En dicha reunión, se llevará a cabo un cuestionario que permita a la persona encargada del diagnóstico, recuperar información de gran utilidad, para identificar diversos aspectos de la empresa.

A continuación, se muestran los cuestionarios a realizar al personal; cabe mencionar que, durante el desarrollo del mismo, pueden surgir más preguntas y respuestas que no sean sólo afirmativas



o negativas, por lo que es necesario hacerlo personalmente y tomar notas necesarias. Cabe mencionar, que también se puede llevar a cabo una lluvia de ideas, en conjunto con el personal, para complementar la información obtenida por cuestionarios.

*Cuestionario para la persona responsable de la empresa.*

1. ¿Sabes cuáles son los objetivos de la empresa?
2. ¿Te queda clara cuál es la meta de la organización?
3. ¿Tienes opinión sobre los aspectos que te gustaría cambiar en la empresa?
4. ¿Sabes cómo está conformada la empresa?
5. ¿Conoces el organigrama?
6. ¿Te quedan claras las actividades que debes realizar y cómo hacerlas?
7. ¿Identificas cuál es tu rol en la estructura empresarial?
8. ¿Reconoces los niveles jerárquicos que hay?
9. ¿Te sientes con la confianza de delegar responsabilidades a los empleados?
10. ¿Eres indispensable para que se lleven a cabo las tareas diarias en la empresa?
11. ¿Los empleados que realizan tareas similares, se encuentran en el mismo nivel jerárquico?
12. ¿Tus objetivos en la empresa, están en función de la actividad que realizas?
13. ¿Existe apoyo en el equipo de trabajo?
14. En caso de presentarse algún problema en la empresa, ¿sólo tú estás capacitado para resolverlo?
15. ¿Te enfocas en capacitar al equipo para que puedan resolver algún problema con los clientes?
16. ¿Existe algún incentivo por alguna actividad extra que realices?
17. ¿Cumplir tus objetivos está relacionado con los incentivos o recompensas?
18. ¿Existe equidad en los incentivos entre empleados?
19. ¿Crees que tu equipo tiene claro quién es líder?
20. ¿Te enfocas en crear un ambiente de trabajo agradable?
21. ¿Involucas a tu equipo en la toma de decisiones que lo afecten?
22. ¿Proporcionas ideas, recomendaciones, información, etc., que ayuden a los empleados en su desempeño en la empresa?
23. ¿Cuentas con todas las herramientas necesarias para desempeñar tus tareas?
24. ¿Existe algún método para evaluar la calidad de tu trabajo?
25. ¿Existe algún método para evaluar la calidad del trabajo de los demás empleados?
26. ¿Sabes qué cambios debes realizar para mejorar tu trabajo y poder cumplir los objetivos de la empresa?
27. ¿Consideras que mantienes en orden la información correspondiente a las actividades realizadas, inventarios, ventas, ingresos y egresos?
28. ¿Identificas en qué aspectos de la organización debes poner mayor atención?
29. ¿Cuál consideras que es la ventaja competitiva frente a otras empresas del sector, que se encuentran en zonas cercanas?

30. ¿Cuál consideras que es la desventaja frente a otras empresas del sector, que se encuentran en zonas cercanas?

*Cuestionario para el personal en general.*

1. ¿Conoces los objetivos de la empresa?
2. ¿Te queda clara cuál es la meta de la organización?
3. ¿Tienes opinión sobre los aspectos que te gustaría cambiar en la empresa?
4. ¿Sabes cómo está conformada la empresa?
5. ¿Conoces el organigrama?
6. ¿Te quedan claras las actividades que debes realizar y cómo hacerlas?
7. ¿Identificas cuál es tu rol en la estructura empresarial?
8. ¿Conoces los niveles jerárquicos que hay?
9. ¿Los empleados que realizan tareas similares, se encuentran en el mismo nivel jerárquico?
10. ¿Tus objetivos en la empresa, están en función de la actividad que realizas?
11. ¿Te sientes motivado para seguir laborando en la empresa?
12. ¿Existe apoyo en el equipo de trabajo?
13. En caso de presentarse algún problema en la empresa, ¿sabes a quién dirigirte?
14. ¿Te sientes capacitado o con la autoridad de resolver algún problema con los clientes?
15. ¿Existe algún incentivo por alguna actividad extra que realices?
16. ¿Estás de acuerdo con la manera en la que eres recompensado?
17. ¿Cumplir tus objetivos está relacionado con los incentivos o recompensas?
18. ¿Existe equidad en los incentivos entre empleados?
19. ¿Identificas quién es líder?
20. ¿Existe alguna relación con tu líder?
21. ¿Tu líder crea un ambiente de trabajo agradable?
22. ¿Tu líder te involucra en la toma de decisiones que afectan al equipo?
23. ¿Tu líder te proporciona ideas, recomendaciones, información, etc., que te ayuden con tu desempeño en la empresa?
24. ¿Cuentas con todas las herramientas necesarias para desempeñar tus tareas?
25. ¿Existe algún método para evaluar la calidad de tu trabajo?
26. ¿Sabes qué cambios debes realizar para mejorar tu trabajo y poder cumplir los objetivos de la empresa?
27. ¿Cuál consideras que es la ventaja competitiva frente a otras empresas del sector, que se encuentran en zonas cercanas?
28. ¿Cuál consideras que es la desventaja frente a otras empresas del sector, que se encuentran en zonas cercanas?

Una vez que se ha obtenido la información de los cuestionarios, es necesario ordenarla, de manera que sea más claro identificar problemas en particular. Para puntualizar la información se utilizará en análisis FODA y de las 5 fuerzas de Porter; tomando como base, lo mencionado en el capítulo anterior.

### 2.2.2 FODA

Para formalizar el análisis, se deben identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, partiendo de la información recaudada por los cuestionarios. Como se muestra en la Figura 2.3, se podrán explorar los factores internos y externos y, se puede indagar también, qué estrategias permitirán el mejor desempeño de la organización.

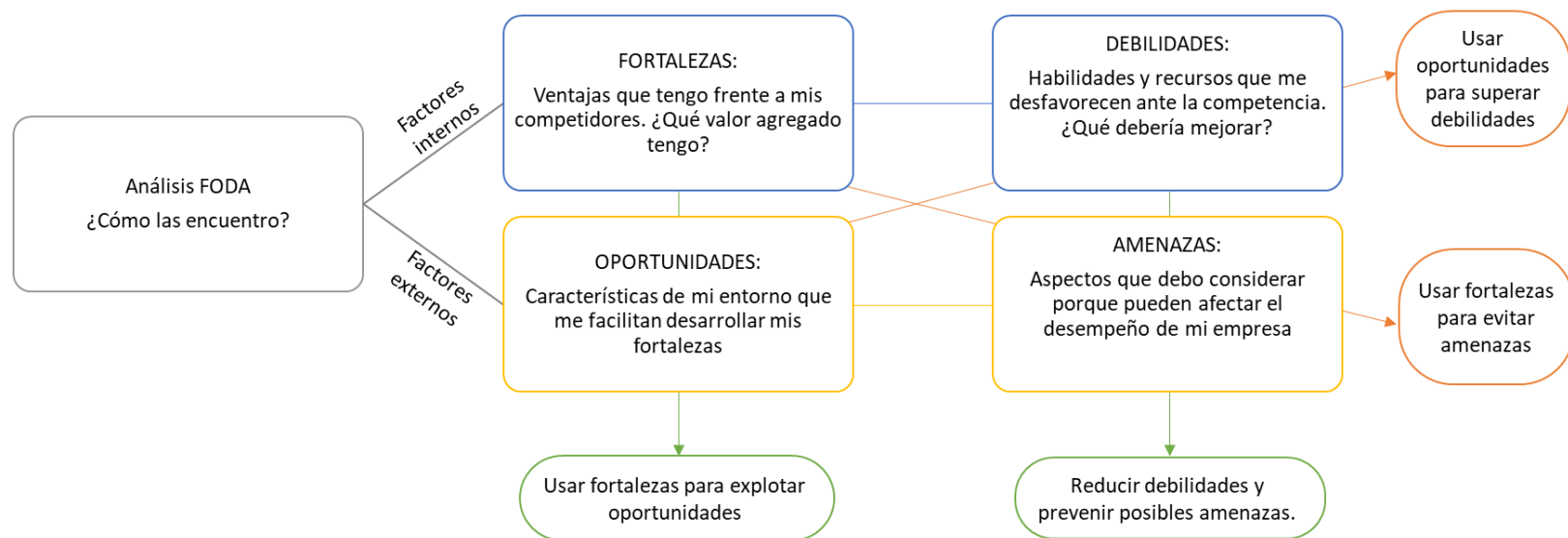


Figura 2.3. Diagrama de flujo para el planteamiento del análisis FODA. Fuente: Elaboración propia.

### 2.2.3 LAS 5 FUERZAS DE PORTER

La Figura 2.4, representa el diagrama para realizar un análisis de las 5 fuerzas de Porter, mismo que permite definir las características de cada fuerza.



Figura 2.4. Diagrama de flujo para la realización del análisis de las 5 fuerzas de Porter. Fuente: Elaboración propia.

## 2.3 MODELO DE NEGOCIO

Una vez identificados los puntos fuertes y débiles de la empresa, con ayuda del diagnóstico; así como reconocer algunas necesidades, se procede al planteamiento del modelo de negocio, para el cual es necesario completar cada uno de los bloques que lo componen y así, plasmar cada idea o comentario del funcionamiento de la empresa.

En la Figura 2.5, se observa la construcción del modelo conocido como Canvas, así como el contenido requerido para cada bloque.

2.3.1 ¿CÓMO PLANTEAR EL MODELO DE NEGOCIO DE UNA EMPRESA?

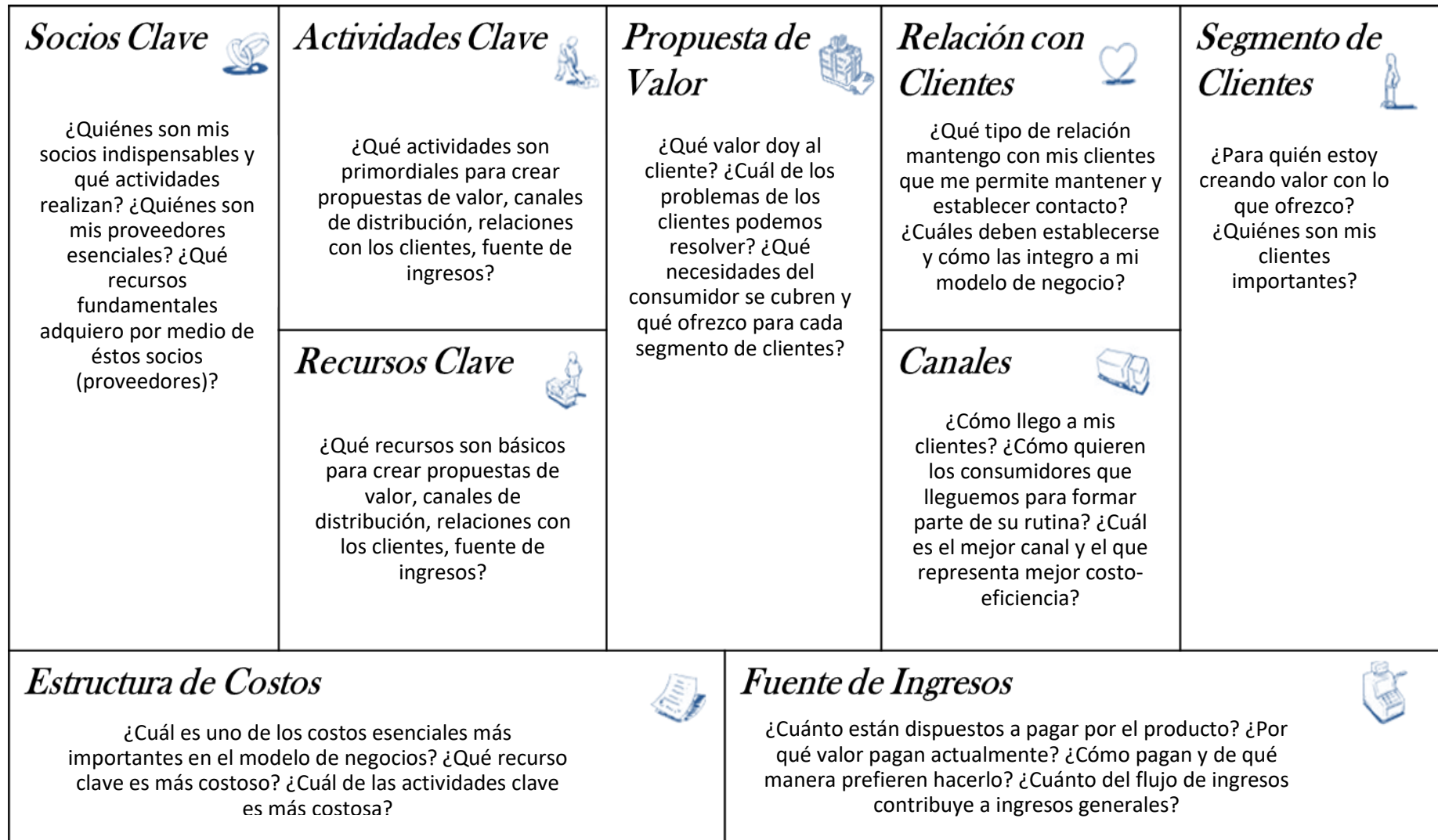


Figura 2.5. Diagrama para la construcción de modelos de negocio. Fuente: Elaboración propia.

**CAPÍTULO 3.  
CONSTRUCCIÓN DE LA  
GUÍA PARA MODELOS  
DE NEGOCIO**

Cuando se va a construir un modelo de negocio suelen existir dudas de por dónde comenzar, lo que puede generar confusión durante el planteamiento, por esta razón, en la Figura 3.1, se presenta un diagrama que involucra la secuencia en la que se sugiere ir diseñando el modelo; con las preguntas, se pueden dar una ayuda de lo que se refiere cada uno de los bloques. Cabe mencionar que, para construir el modelo, es indispensable la aportación de la máxima autoridad de la empresa y, que ésta a su vez, debería considerar la participación del personal para lograr mayor retroalimentación.

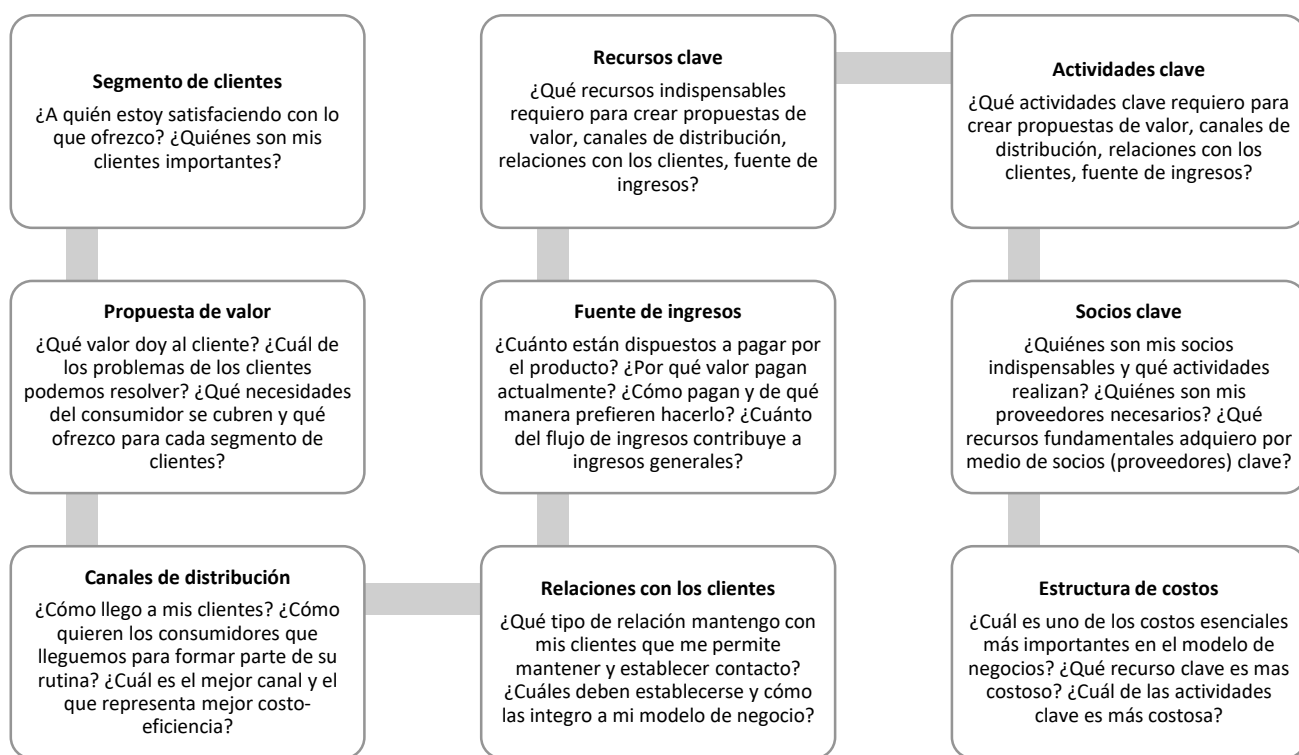


Figura 3.1. Diagrama de flujo para la secuencia de elaboración de modelos de negocio. Fuente: Elaboración propia.

Al plantear algunos de los segmentos del modelo, tal vez sea necesario detenerse a definir ciertos aspectos de la empresa, ya que, aunque la empresa se encuentre en marcha, es posible que no estén claros algunos; como los que aparecen en la Tabla 3.1. que dependen; entre otras cosas, de que quizás no estén determinados, ya sea por ser “innecesarios” o desconocidos o, porque sean considerados triviales en las actividades cotidianas de la empresa.

<b>Segmento del modelo de negocios</b>	<b>Información Requerida</b>
<b>Segmento de clientes</b>	Aclarar para qué y quién está dirigido el negocio, por lo que es recomendable tener un conocimiento de la misión, visión y objetivos de la empresa.
<b>Propuesta de valor</b>	Encontrar diferenciadores ante la competencia en el mercado; identificadas también como fortalezas y oportunidades del análisis FODA y ventajas en el análisis de las 5 fuerzas de Porter.
<b>Canales de distribución</b>	Conocer las necesidades de los clientes por medio de encuestas de servicio.
<b>Recursos clave</b>	Usar fortalezas para evitar las debilidades de acuerdo al análisis FODA. Identificar las actividades que representan una parte fundamental en la empresa, quiénes y cómo las realizan, con ayuda de manuales operativos y/o diagramas de flujo.
<b>Fuente de ingresos</b>	Encuestas de servicio para conocer el método de pago preferido por los clientes; si les parece justo el precio de lo que consumen.  Definir cuánto de los ingresos totales, no es parte del flujo, para ayudar con la rentabilidad (Estados financieros).
<b>Relación con clientes</b>	Encuestas de servicio que permitan conocer mejor al cliente, sus necesidades y nivel de satisfacción con lo que se ofrece.
<b>Actividades clave</b>	Al conocer las propuestas de valor, es necesario saber cómo se llega a ellas; es decir, hay que identificar las actividades que deben realizarse con detenimiento y atención, con ayuda de manuales de procedimientos o diagramas de flujo.
<b>Socios clave</b>	Con ayuda del análisis de 5 fuerzas de Porter, se podrán identificar los factores importantes en relación a los socios, además de tener en cuenta cómo influyen en las actividades y recursos clave y; por lo tanto, en la propuesta de valor.



<b>Estructura de costos</b>	Una vez definidos los recursos y actividades clave, será necesario incluir el costo que cada uno implica, así como el costo más importante e indispensable dentro de todo el modelo, con ayuda de estados financieros o flujos de efectivo.
-----------------------------	---

Tabla 3.1. Información requerida durante el planteamiento del modelo de negocios. Fuente: Elaboración propia.

Cualquiera puede plasmar un modelo de negocio, mismo que puede irse modificando incontables veces de manera que, siempre se busque el éxito y rentabilidad; sin embargo, en cada modificación del modelo, debe validarse lo más pronto posible, para evitar tener resultados contrarios a los esperados.

Como se ha mencionado, para empresas en marcha, es recomendable realizar innovaciones en el modelo de negocio; para esto se deben revisar detenidamente varios detalles de los diversos bloques que lo componen, para evitar el desajuste de algo que ya funciona, por querer mejorar algo que quizás no sea tan indispensable; en el caso de los negocios del sector de preparación de alimentos y bebidas, uno de los bloques del modelo en los que se debe prestar mayor atención, es el de relación con los clientes y propuestas de valor, ya que actualmente las tecnologías proporcionan cada vez más herramientas, que permiten mayor acercamiento a las personas sin importar su localización, lo que puede colocar a la empresa en ventaja o desventaja frente a su competencia, en muy poco tiempo.

# CAPÍTULO 4. APLICACIÓN

#### 4.1 DESCRIPCIÓN Y SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

Para poder interceder en el funcionamiento de una empresa, lo primero que se realizó fue, establecer qué hace la empresa, así como su situación actual; es decir, cómo funciona y a qué se enfrenta en este momento; para esto, se debe realizar un diagnóstico interno empleando las herramientas mencionadas en el capítulo dos. A continuación, se muestra la aplicación a un caso de estudio:

La microempresa pertenece al sector de preparación de alimentos, sólo existe una persona responsable y a cargo del equipo, la cual lleva a cabo actividades administrativas y de atención al cliente; misma persona que proporcionó la mayoría de información, por medio de cuestionarios, así como, lluvias de ideas y, que permitió también trabajo de campo; es decir, facilitó el trabajo de observación para poder complementar información.



“El Habanerito” es un restaurante de comida yucateca en la Ciudad de México, creado en 2013. El principal diferenciador es la sazón 100% yucateco, ya que, los ingredientes utilizados son provenientes de Yucatán; además, la receta proviene de tres generaciones de la familia Dzul.

Actualmente se localiza en la colonia Roma, atendido directamente por Jocelyn Rosas Dzul, quien es la propietaria de la empresa y, además de realizar las labores administrativas y de dirección, tiene a su cargo a personas que auxilian en cocina y como ayudantes generales.

#### 4.2 DIAGNÓSTICO

Para realizar el diagnóstico organizacional, se utilizaron herramientas que, de acuerdo con las necesidades actuales de la empresa, permitieran encontrar los principales problemas y que a su vez representaran un sencillo entendimiento para la interesada (propietaria) que, no tiene conocimientos al respecto y, misma que facilitó la mayoría de información. Además de utilizar la información con la que se cuenta, de manera clara y precisa.

#### 4.2.1 FODA

Para conocer el estado actual de “el Habanerito” se emplea el análisis FODA, que anteriormente ya se mencionó cómo se realiza; dicho análisis representa parte de una síntesis de la información obtenida por medio de cuestionarios (también mencionados en el capítulo dos), respondidos por el personal de la empresa, para lo que no se requirió más de dos semanas, debido a que el personal fue interrogado por separado para evitar sesgos de información, procurando que esto, no afectara las labores que les corresponden día a día.

A continuación, se presenta el diagrama que muestra la lista de cada una de las características que se encontraron.

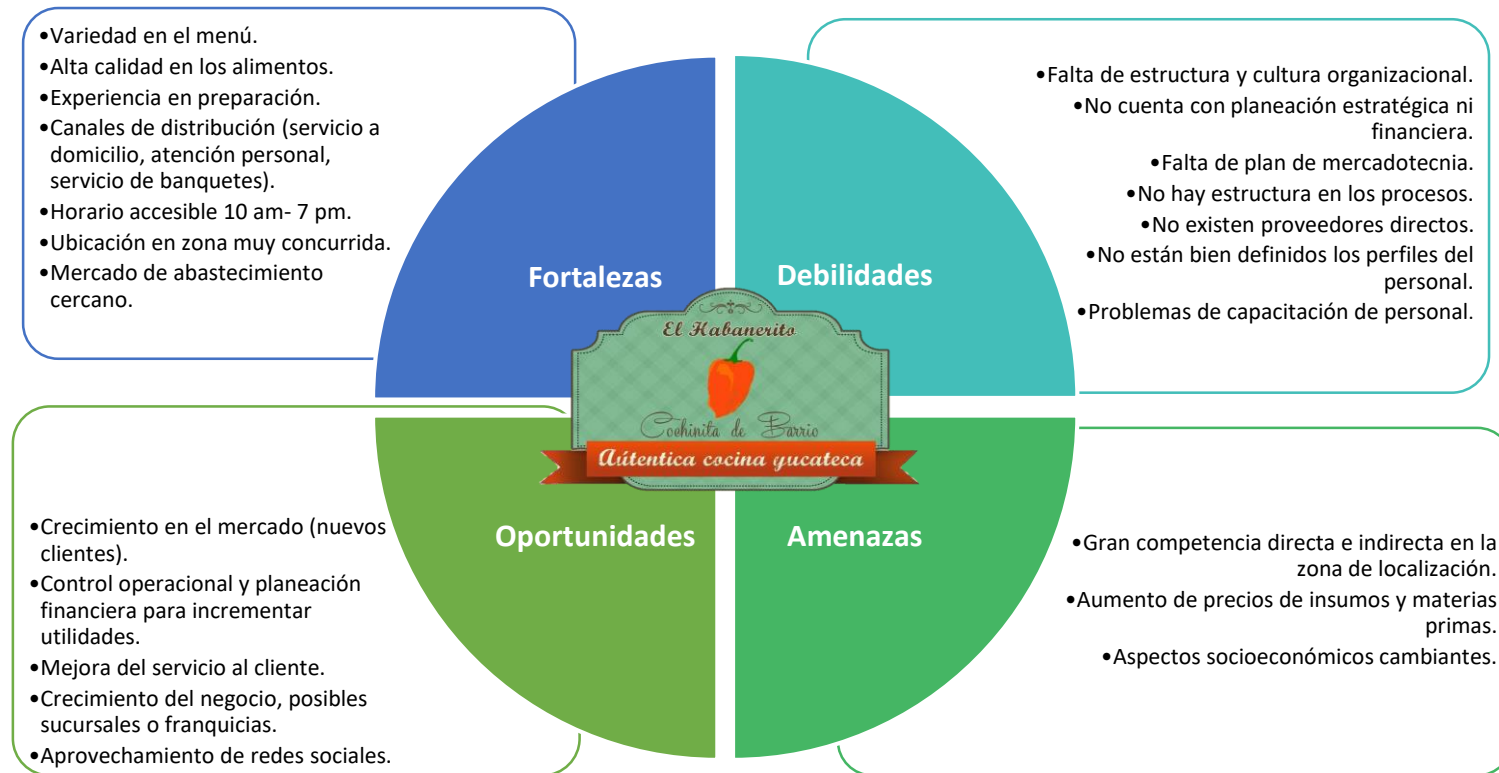


Figura 4.1. Diagrama del análisis FODA de "el Habanerito". Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con el análisis, se observa que existen varias debilidades que están principalmente relacionadas con la estructura organizacional. Además, se obtuvo información que será de ayuda para comenzar a construir cada bloque del modelo de negocios, por lo que es necesario documentar la información obtenida.

---

#### 4.2.2 LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Posteriormente, también se recurrió a un análisis de las 5 Fuerzas de Porter, para estudiar la posición que tiene “el Habanerito” en el mercado y complementar el diagnóstico. Cada fuerza es catalogada por nivel de importancia; es decir, si el nivel es alto, puede tener gran influencia en la empresa, en el mercado del que forma parte; para poder definir esto es necesaria la participación del personal, así como, de un estudio físico del ambiente en el que se desenvuelve la empresa; por ejemplo, observar qué y quiénes se encuentran cerca de la empresa, que puedan influir directamente en el desarrollo de la misma, ya sea de manera favorecedora o no.

1. ***Competencia en el mercado: Nivel Alto.***

Se refiere principalmente a la competencia que existe con otros productores o empresas que ofrezcan productos similares o sustitutos (otros alimentos, por ejemplo). Es catalogada en nivel alto ya que, se realizó un estudio de campo de la zona que comprende aproximadamente 5 calles a la redonda y, se encontró que existe una amplia diversidad de establecimientos que ofrecen diversidad de alimentos preparados a precios y servicio similares.

2. ***Amenaza de los nuevos competidores: Nivel Alto.***

Actualmente es posible emprender negocios de alimentos preparados, incluidos aquí *foodtrucks*, mismos que han tenido una alta aprobación en el mercado, por su facilidad de adaptación y cambio que esto representa. Además, es común que, el precio de introducción pueda llegar a ser mucho más atractivo para los consumidores, así como, por ofrecer “nuevos” productos o, con preparación y presentación distinta a la ya conocida.

3. ***Amenaza de productos sustitutos: Nivel Alto.***

Como se mencionó anteriormente, existen muchos establecimientos y mercados de comida preparada; además, del acceso directo y fácil a los servicios de las grandes cadenas o franquicias de comida rápida, así como bajos precios o promociones más atractivas.

4. ***Poder de negociación de los proveedores: Nivel Bajo.***

Debido a que son proveedores minoristas, no existe la posibilidad de cerrar contratos con ellos que permitan y faciliten un mejor servicio- precio.

5. ***Poder de negociación de los consumidores: Nivel Alto.***

Los clientes o consumidores deben estar convencidos de que son productos de buena calidad y recibir un excelente servicio, para crear consumidores leales y promover el crecimiento de la empresa.

---

#### 4.2.3 RESULTADO DEL DIAGNOSTICO

De acuerdo con lo obtenido en los análisis anteriores, los factores que requieren de mayor atención en “el Habanerito”, están relacionados a actividades y responsabilidades del personal; así como de establecer estrategias competitivas que le permitan mantenerse como la preferencia de los consumidores.

De manera complementaria, la encargada de la empresa, ha mencionado que considera que sus empleados tienen muchas dudas respecto a sus funciones y al trato con los clientes, por lo que ella siempre tiende a solucionar los conflictos, por mínimos que parezcan.

Por lo anterior, se ha concluido que, “el Habanerito” requiere un plan de mejora con el capital humano porque, esto impacta directamente en el principal objetivo, que es, brindar mejor servicio y calidad a los clientes; además, complementando con lo obtenido en el análisis de fuerzas, “el Habanerito” cuenta con una muy alta competencia en el mercado, lo que pone en riesgo su rentabilidad y permanencia.

Una vez concluido el diagnóstico, se tienen ya claros los aspectos importantes de la empresa, mismos que serán parte de la base para plantear el modelo de negocio; sin embargo, si es necesario, cada empresa puede valerse de otras herramientas que complementen la información obtenida.

#### 4.3 PLANTEAMIENTO DEL MODELO DE NEGOCIO

Una vez conocidas las áreas de oportunidad de “el Habanerito”, se planteará el modelo de negocio de la organización, al cual se agregarán elementos de análisis principalmente enfocados en áreas como: **actividades clave, relación con los clientes y recursos clave**; ya que, como se mencionó en el capítulo anterior, es información necesaria y que no está del todo definida. No obstante, se encontró también que, la empresa no cuenta con misión y visión, por lo que se genera a continuación una propuesta que, permita al equipo de trabajo identificar sus roles y propósitos de trabajo, con el fin de fortalecer al capital humano y mejorar el servicio a los consumidores.

Para poder definir la misión de una empresa, se debe entender que, ésta representa la razón de ser y existir de una empresa; es decir, ¿quién es?, ¿para quién?, ¿dónde y por qué la empresa?, ¿qué se hace y qué se busca con eso?

Por otro lado, la visión está definida como, el camino o rumbo que tiene la empresa a mediano y largo plazo, que permita tomar decisiones que lleven a la empresa a un estado deseado.

#### 4.3.1 PROPUESTA DE MISIÓN

*“Somos un restaurante con auténtica sazón yucateco, que busca preservar recetas tradicionales y además, brindar un servicio de calidad en cada experiencia de nuestros comensales”.*

#### 4.3.2 PROPUESTA DE VISIÓN

*“Ser reconocido en la Ciudad de México, como el lugar de auténtica cocina yucateca, por conservar los sabores típicos y tradicionales. Al mismo tiempo, lograr ser una empresa altamente competitiva y dedicada a la satisfacción total de nuestros clientes, promoviendo servicios adicionales al alcance de todos (banquetes, eventos, etc.)”.*

#### 4.3.3 ORGANIGRAMA

Se elabora un organigrama (Figura 4.2) que, permite a los recursos identificar cuáles son sus roles en la organización, así como sus actividades, para evitar tiempos muertos o aglomeración de actividades, considerados dentro de las actividades clave de la empresa.

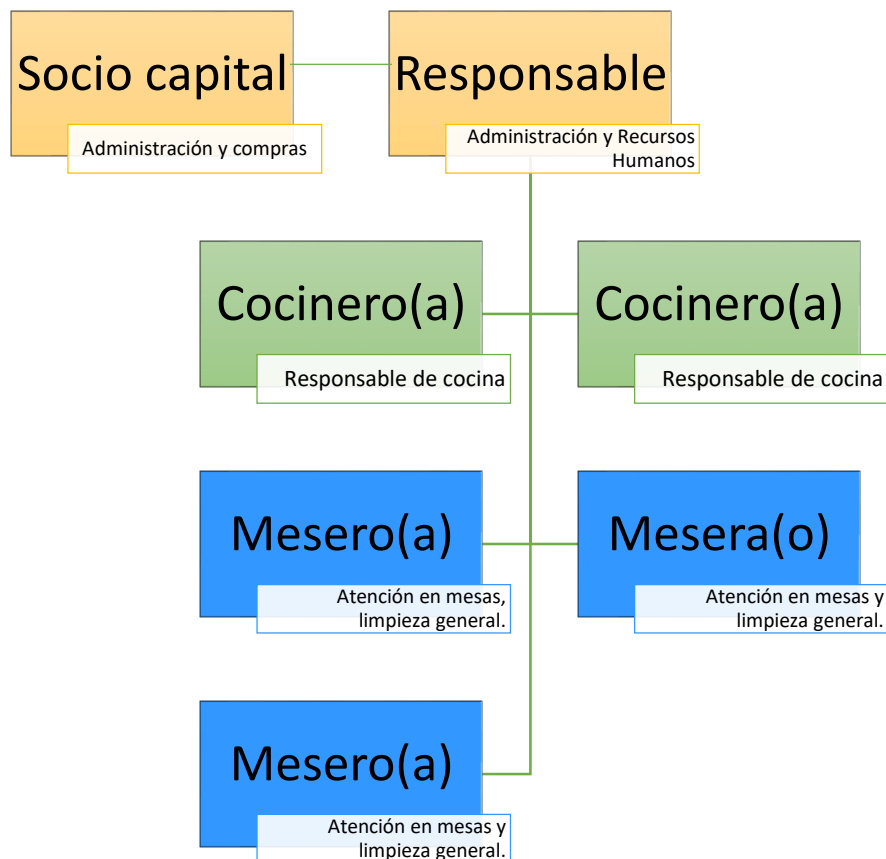


Figura 4.2. Organigrama del personal que trabaja en "el Habanerito". Fuente: Elaboración propia.

Como se mencionó, primeramente, los bloques que representan mayor importancia son recursos, actividades clave y relación con los clientes; esto al complementarlo con lo añadido antes, donde se menciona que el personal tiene un impacto directo en dichos bloques, es indispensable fortalecer esa área, por lo que es necesario establecer organigramas y estandarizar los procesos que realizan.

Se observa en el organigrama, que la responsable se mantiene en contacto con las líneas principales de resto del equipo, ya que, el socio capital está directamente involucrado en las estructuras de costos; por lo tanto, es la responsable, la jefa directa de los encargados de cocina, así como de los meseros.

En seguida, se muestran procedimientos para algunas actividades (Tabla 4.1), con lo que se espera lograr la estandarización (o lo más cercano a ella), debido a la rotación o cambios en el personal que atiende directamente a los comensales.

Éstos procedimientos pueden ser empleados para cualquier empresa del sector de preparación de alimentos y bebidas, siempre y cuando, sean revisados o modificados para fines convenientes, ya sea porque, requieran información o acciones adicionales.

Identificación del Procedimiento	
Nombre del procedimiento:	Venta al público mañana/tarde en restaurante.
Propósito del procedimiento:	Estandarizar y controlar el proceso de venta y atención al cliente.
Alcance:	Actividades relacionadas con la atención al cliente desde que entra al local hasta que concluye su estadía en el mismo.
Responsables	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meseros: Atención en mesas</li> <li>• Cocineros: Preparación de alimentos</li> <li>• Administración: Cobro</li> </ul>

Tabla 4.1. Responsabilidades del personal que atiende a los comensales. Fuente: Elaboración propia.

No.	Responsable	Descripción
1	Meseros	Saludar al cliente <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buenos días</li> <li>• Buenas tardes/noches</li> </ul>
2		Invitarlo a pasar y ofrecer el menú <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le ofrezco el menú.</li> <li>• ¿Conoce nuestro menú?</li> </ul>



		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Nos ha visitado antes?</li> <li>• ¿Sabe cuál es nuestra especialidad?</li> <li>• ¿Desea ordenar algo?</li> <li>• ¿Conoce la promoción del día?</li> </ul>
3		Escuchar con atención las necesidades del cliente.
4		<p>Proponer opciones con las que cuenta el restaurante.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Explicar en qué consisten algunos platillos y su sugerencia de consumo.</li> </ul>
5		Proporcionar información adicional al menú (promociones).
6		<p>¿El cliente está interesado en la promoción?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Si:</b> Se pasa a actividad 8</li> <li>• <b>No:</b> Actividad 7</li> </ul>
7		Permitir que el cliente tome se tiempo para elegir lo que va a consumir.
8		Tomar nota de la orden del cliente.
9		Entregar la orden en cocina y apoyar en actividades pendientes.
10		Listos los alimentos, entregarlos al comensal.
11		<p>¿Se le ofrece algo más?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si: Retomar actividad 8</li> <li>• No: Actividad 12</li> </ul>
12		Dar tiempo al cliente para que termine sus alimentos y decida si quiere cerrar su cuenta.
13		Estar al pendiente de las necesidades del cliente sin descuidar otras responsabilidades.
14		El cliente solicita la cuenta con la administración.

15	Administración (Caja)	Generar la cuenta del comensal.
16		Recibir pago indicado.
17		Entregar cambio. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gracias por su preferencia, lo esperamos pronto. Visite nuestras redes sociales para conocer más promociones.</li> </ul>
18		Fin del proceso.

Tabla 4.2. Descripción de actividades a realizar durante la atención a clientes en "el Habanerito".  
Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 4.2 especifica las actividades que se llevan a cabo durante la recepción de clientes, así como diálogos de interacción, que mejoren la comunicación con los clientes, así como su experiencia en el restaurante.

En seguida, se muestra un diagrama de flujo (Figura 4.3), que facilita la comprensión y el seguimiento de las actividades realizadas durante la atención a clientes, así como, el recurso al que le corresponde (puntos de color).

Además de haber agregado misión y visión, organigramas y diagramas de flujo de actividades del personal; también se llevaron a cabo encuestas de servicio a los clientes, con lo que se pudieron identificar aspectos, entre los que más resaltó fue, que muchos comensales a veces han tomado la decisión de irse del restaurante porque el pago con tarjetas bancarias no está disponible, lo que impacta directamente en los ingresos que tiene la empresa.

Las preguntas realizadas en las encuestas a los clientes son las siguientes:

¿Cómo te enteraste de nosotros?, ¿con qué frecuencia asistes?, ¿qué tan rápido y eficiente te parece el servicio?, ¿es posible que regreses pronto?, ¿nos recomendarías con tus conocidos, amigos y familiares?, ¿el precio te parece bajo, justo o alto?, ¿en general, cómo calificas nuestro servicio?, ¿qué tan convenientes consideras nuestros métodos de pago?, ¿tienes alguna queja o sugerencia, cuál es?, ¿te gustaría obtener promociones por ser cliente habitual?

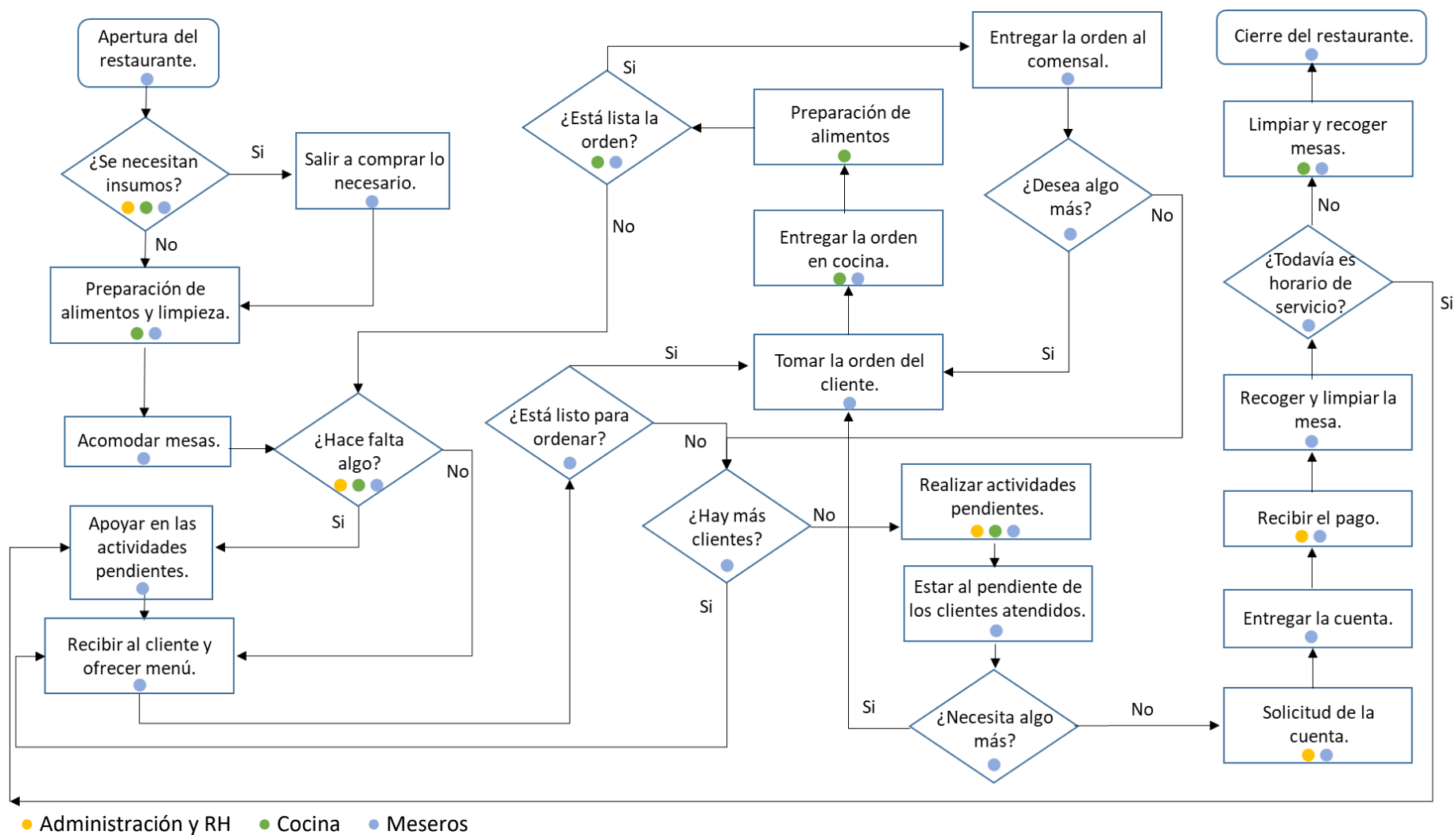











Figura 4.3. Diagrama de flujo correspondiente a las actividades que realiza el personal que recibe a los clientes. Fuente: Elaboración propia.

4.3.4 PROPUESTA DEL MODELO DE NEGOCIO

<p><b>Socios Clave</b> </p> <p>Proveedores directos de productos yucatecos.</p> <p>Proveedores de productos de alta calidad a costos no tan elevados.</p>	<p><b>Actividades Clave</b> </p> <p>Capacitación al personal.</p> <p>Atención y seguimiento de los clientes.</p> <p>Variación y calidad en el menú y alimentos.</p>	<p><b>Propuesta de Valor</b> </p> <p>Ofrecer una variedad de alimentos tradicionales de la "auténtica cocina Yucateca".</p> <p>Brindar una experiencia durante la degustación, envolviéndose en la tradición mexicana, con alimentos y servicio de calidad.</p> <p>Satisfacer el gusto y necesidad de diversos clientes.</p>	<p><b>Relación con Clientes</b> </p> <p>Atención directa al cliente en el establecimiento que le permita conocer más e identificarse con la cultura Yucateca, a través de sus platillos y tradiciones.</p> <p>Mantenerse en contacto para conocer los gustos y necesidades del público objetivo.</p>	<p><b>Segmento de Clientes</b> </p> <p>Público de 25 a 60 años que busca degustar alimentos tradicionales de buena calidad.</p> <p>Dirigida a sectores de ingreso medio de la población.</p>
<p><b>Estructura de Costos</b></p> <p>Costo de ventas: comprar alimentos para la preparación de los platillos.</p> <p>Costo de adquisición: inmueble, servicios generales (agua, gas, luz) </p> <p>Costo de contratación de personal.</p>	<p><b>Recursos Clave</b> </p> <p>Establecimiento para atención a comensales.</p> <p>Marketing por medio de redes sociales.</p> <p>Personal que ofrezca buen servicio.</p>	<p><b>Canales</b> </p> <p>Los alimentos están al alcance de las necesidades el cliente, por medio de restaurante (punto de venta), banquetes o servicios a domicilio.</p>	<p><b>Fuente de Ingresos</b> </p> <p>Ventas de alimentos y bebidas por paquetes o individuales.</p> <p>La forma de pago es en efectivo, pero algunos clientes desean poder pagar con tarjetas bancarias.</p>	

#### 4.4 RESULTADOS

Una de las principales aportaciones de los modelos de negocio es poder identificar las necesidades del mercado o, directamente de los clientes más importantes, que son los que ayudan a la empresa a mantenerse o inducir a mejoras y, con ello lograr crecimiento.

Para el caso de “el Habanerito”, al ser un negocio con una antigüedad de 4 años, el modelo de negocio ha sido previamente ejecutado y validado, por lo que anteriormente sólo se plasmó concretamente cada una de las partes en el bloque correspondiente, de manera que, se encuentran puntos que deben ser atendidos de acuerdo con algunas necesidades, tanto de los clientes, como de los recursos que operan en las diversas áreas de la empresa.

Durante la validación de las propuestas para el modelo de negocio, se utilizó el método Delphi, enfocado a la respuesta y adaptación a los cambios por parte del equipo de trabajo, conformado por 5 personas. En la Tabla 4.3, se muestran las respuestas de los integrantes del equipo para cada uno de los cambios realizados.

<b>Aspectos cambiados</b>	<b>Ha mejorado organización y ventas</b>			
	Mucho	Considerablemente	Poco	Nada
<i>Manual de atención a clientes</i>	2	2	1	
<i>Diagramas de flujo para actividades</i>	3	2		
<i>Planteamiento de misión y visión</i>	3	1	1	
<i>Retroalimentación empleados-responsable</i>		2	3	
<i>Encuestas a clientes, sobre el servicio</i>		1	3	1
<i>Promociones para clientes frecuentes</i>	1	2	2	
<i>Posibilidad de pago con tarjeta</i>	3	2		

Tabla 4.3. Respuestas por parte del equipo para cada cambio en la empresa. Fuente: Elaboración propia.

<b>Aspectos cambiados</b>	<b>Importancia asignada (puntos)</b>	<b>Promedios ponderados</b>			
		Mucho	Considerablemente	Poco	Nada
<i>Manual de atención a clientes</i>	20	40.00	40.00	20.00	0.00
<i>Diagramas de flujo para actividades</i>	20	60.00	40.00	0.00	0.00
<i>Planteamiento de misión y visión</i>	15	45.00	15.00	15.00	0.00
<i>Retroalimentación empleados-responsable</i>	10	0.00	20.00	30.00	0.00
<i>Encuestas a clientes, sobre el servicio</i>	10	0.00	10.00	30.00	10.00
<i>Promociones para clientes frecuentes</i>	10	10.00	20.00	20.00	0.00
<i>Posibilidad de pago con tarjeta</i>	15	45.00	30.00	0.00	0.00
	<b>100</b>	<b>200.00</b>	<b>175.00</b>	<b>115.00</b>	<b>10.00</b>

Tabla 4.4. Promedios ponderados para cada uno de los cambios realizados. Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente, se calcularon los promedios ponderados para cada cambio efectuado; de acuerdo a la opinión de la experta (en este caso es la encargada de la empresa), se asignaron puntos por la importancia que representa cada cambio, siendo “manual de atención a clientes” y “diagramas de flujo para actividades”, los que tienen mayor puntuación, como se muestra en la Tabla 4.4, de esto se obtuvo que, el mayor promedio ponderado total, le corresponde a la respuesta del equipo en la que reflejan una mayor satisfacción, por lo que queda validado el impacto positivo que dichos cambios, reflejaron en la empresa.

Puntualizando en el modelo de negocio; para una de las actividades clave encontradas, se establecieron procedimientos estandarizados para la atención a clientes y que, a la vez, les ayudara a disminuir contratiempos durante el servicio, y, al ser validado como se mencionó anteriormente, se determinó que a mediano plazo se estandarizará cada proceso de la cocina.

Otra de las actividades clave es el seguimiento con los clientes, por lo que, esto al ser complementado con uno de los recursos clave disponibles, logró la iniciativa de promociones personalizadas por medio de redes sociales, para cumpleaños, eventos especiales, etc., para clientes frecuentes; lo cual también mejora la relación con los clientes y les permite además, por medio de comentarios o breves encuestas en las redes, acercarse más al restaurante y exponer sus principales peticiones, entre las que se encontró, la necesidad de poder cubrir pagos con tarjetas bancarias; ante esta situación, se agregó ahora otra fuente de ingresos por medio de pagos con tarjetas, lo que ha mejorado la satisfacción de los clientes, la afluencia y apertura de nuevos clientes que, anteriormente, descartaban el restaurante por la opción del pago sólo en efectivo; además del impacto positivo en el flujo de ingresos, traducido en mejor rentabilidad de la empresa.

**CAPÍTULO 5.**  
**CONCLUSIONES Y**  
**RECOMENDACIONES**

## 5.1 CONCLUSIONES

Conocer las diversas herramientas que permiten plasmar las ideas de negocio, así como otras vertientes que involucran posibles deficiencias, debilidades, oportunidades en el mercado, etc., permite establecer mejor los aspectos necesarios para evitar el fracaso de las pymes; sin embargo, es preciso facilitar el entendimiento y utilización de dichas herramientas por cualquier persona encargada de una pyme, sin importar su nivel de estudios, conocimientos, experiencia, etc.; que, si bien, son herramientas basadas en mucho sentido común, al momento de ser aplicadas no resultan tan claras y sencillas de ejecutar.

Los modelos de negocio son una de las herramientas más completas para construir un negocio o, para establecer las condiciones de uno que se encuentra ya en marcha. Actualmente existen softwares generadores de modelos de negocios, de acuerdo con las necesidades de cada empresa; no obstante, pueden resultar algo costosos y, en el caso de las pymes, no es una opción a considerar, debido a su inestable rentabilidad, por eso, la importancia de realizar trabajos de libre acceso a todos, que faciliten la comprensión y, por lo tanto, la utilización. Asimismo, es significativo cambiar la mentalidad de las personas responsables de empresas, en donde se fomente la cultura de prevención y, planes de acción a los respectivos problemas que puedan poner en riesgo la estabilidad de la empresa.

Cabe destacar que, los modelos de negocios son aplicables para cualquier sector empresarial; sin embargo, durante este trabajo sólo fueron referidos a empresas de sector de preparación de alimentos, específicamente a microempresas, es decir, conformadas por menos de 10 personas.

En una microempresa, como el caso de “el Habanerito”, los pequeños cambios propuestos en los modelos de negocios, generaron un impacto positivo, ya que la encargada, logró principalmente, deshacerse de prejuicios logrando cambiar su mentalidad y la del equipo, y sumado a esto, tomar acciones favorecedoras para su empresa, como lo fue, quitarse el miedo de realizar cobros por medio de tarjetas bancarias y encontrarse, con que luego de 6 meses de implementarlo, sus ventas se han incrementado sustancialmente. Asimismo, el resto del personal, considera que tiene mayor seguridad al realizar sus actividades y, ya no existe tanta incertidumbre respecto al desarrollo de las nuevas personas que se integran al equipo de trabajo, por la existencia de los diagramas operativos.

Por todo esto, se busca seguir en constantes revisiones, para lograr una mayor rentabilidad, hasta lograr los objetivos y metas de la empresa. De la misma manera, la encargada, se encuentra organizando y llevando un control de sus estados financieros (no mostrados por motivos de confidencialidad y seguridad).



## 5.2 RECOMENDACIONES

- ✓ Las herramientas presentadas en este trabajo pueden emplearse para cualquier sector empresarial con pertinentes ajustes que se adecuen a respectivas necesidades; además, existen más herramientas para la obtención de información y análisis, que pueden complementar a las utilizadas (lluvias de ideas, diagramas de Ishikawa o de espina de pescado, empleadas comúnmente para la solución de problemas).
- ✓ Cualquier microempresa del sector de preparación de alimentos puede adaptarse a las herramientas presentadas anteriormente, así como al modelo propuesto, siempre y cuando cumpla con las características de la empresa estudiada.
- ✓ Al realizar cuestionarios o, actividades relacionadas a la recolección de información, en empresas de mayor tamaño, donde es posible que existan más áreas y, por lo tanto, encargados de las mismas, se considera pertinente sólo tomar en cuenta a los responsables principales de cada área y, que éstos posteriormente, consulten o informen a sus colaboradores, sobre comentarios más específicos.
- ✓ Cuando se elaboran cuestionarios, realizar un análisis por el método Delphi es lo más adecuado, ya que permite conocer y dar prioridad a las necesidades y requerimientos de las personas expertas, así como tener noción de la opinión del resto de colaboradores para validar o mejorar resultados.

## REFERENCIAS

1. Bacca, G. "Innovación en el Modelo de Negocio: 55 maneras de hacerlo". Recuperado de <https://www.germanbacca.com/innovacion-en-el-modelo-de-negocio-55-maneras-de-hacerlo/> (Consultado el 16 de enero de 2017).
2. Business Model Navigator. <https://www.bmilab.com/>. (Consultado e 6 de febrero de 2017).
3. CANIRAC (2014). "Todo sobre la mesa: Dimensiones de la industria restaurantera". Recuperado de <http://canirac.org.mx/images//files/TODO%20SOBRE%20LA%20MESA%20ESTUDIO%20DE%20LA%20INDUSTRIA.pdf>  
<http://canirac.org.mx/images/notas/files/TODO.pdf> (Consultado el 12 de mayo de 2016).
4. El Financiero (2015). "Modelo de negocio base de una pyme exitosa". Recuperado de [http://www.elfinancierocr.com/pymes/Modelo-negocio-base-pyme-exitosa\\_19\\_1078282163.html](http://www.elfinancierocr.com/pymes/Modelo-negocio-base-pyme-exitosa_19_1078282163.html) (Consultado el 22 de agosto de 2016).
5. Fuentes Zenón, A. (2014). "Guía para Formular Modelos de Negocio". México.
6. García, D., Maldonado, G., Ortiz, M., Gálvez, E. (2016), "Estrategias para el desarrollo de la microempresa en América Latina". FAEDPYME. España.
7. González Téllez, F. (2016). "El Estudio de gran visión como base para estructurar un modelo de negocio" (Tesis de maestría). UNAM, Facultad de Ingeniería. México.
8. Grassmann, O., Frankenberger, K., Csik, M. (2013). "The St. Gallen Business Model Navigator". University of St. Gallen. Recuperado de <http://www.thegeniusworks.com/wp-content/uploads/2017/06/St-Gallen-Business-Model-Innovation-Paper.pdf> (Consultado el 6 de febrero de 2017).
9. INEGI (2016). "Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) 2015". Recuperado de [http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/encuestas/establecimientos/otras/enaproce/doc/ENAPROCE\\_15.pdf](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/encuestas/establecimientos/otras/enaproce/doc/ENAPROCE_15.pdf) (Consultado el 16 de mayo de 2016).
10. Meza Martínez, P. (2010). "Herramientas de planeación estratégica y control de calidad enfocadas al área de producción de una microempresa" (Tesis de maestría). UNAM, Facultad de Ingeniería. México.
11. Nelson, J. (13 de marzo de 2015). "La 'muerte' de las pymes: ¿Cuánto tiempo duran los pequeños negocios y por qué?". El Financiero. Recuperado de <http://www.elfinancierocr.com/pymes/la-muerte-de-las-pymes-cuanto-tiempo-duran-los-pequenos-negocios-y-por-que/QMKIITYSUFENHADJA3UEFSQO5E/story/> (Consultado el 20 de junio de 2016).

12. Osterwalder, A; Pigneur, Y. (2010). "Business Model Generation". España. Grupo Planeta.
13. PROMEXICO (2014). "Pymes, eslabón fundamental para el crecimiento en México". Recuperado de <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html> (Consultado el 6 de mayo de 2016).
14. Rodríguez Mansilla, D. (2016). "Diagnóstico Organizacional". Octava Edición. Pp. 67-90. México. Grupo editor Alfaomega.
15. Rodríguez Valencia, J. (2010). "Administración de pequeñas y medianas empresas". Sexta edición. Pp. 44-57. México. Ed. Cengage Learning.
16. Sáenz, F. "Análisis y generación de modelos de negocio". <https://es.slideshare.net/edeiconsultores/anlisis-y-generacin-de-modelos-de-negocio>. (Consultado el 16 de enero de 2017).
17. Sipper, D., Bulfin, R. (1998). "Planeación y control de la producción". Pp. 108-110. Ed. McGraw Hill.
18. Universidad Complutense Madrid. "Preguntas para la confección de un modelo de negocio con business model canvas". Compluemprende. Recuperado de <https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag-1177/PREMIOS%202015/16%20Preguntas%20para%20el%20desarrollo%20de%20un%20Modelo%20de%20Negocio.pdf>. (Consultado el 25 de enero de 2017).
19. Universidad de las Américas de Puebla. "Cuestionario organizacional". Recuperado de [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/diaz\\_o\\_m/apendiceA.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/diaz_o_m/apendiceA.pdf) (Consultado el 19 de mayo de 2017).
20. Vargas Alvarado, A. (2014). "Plan de negocios para MiPyMes en el ramo restaurantero" (Tesis de licenciatura). UNAM, Facultad de Ingeniería. México.
21. Vargas, I., García, A., Marcial, F., Hernández, B. (2015). "Panorama de la micro y pequeña empresa en México". Revista de ciencias sociales de la Universidad Iberoamericana.