

# Capítulo 6. Propuesta de diseño y aplicación de un modelo de negocio a una microempresa dedicada a los servicios de eventos sociales en la ciudad de Aguascalientes

Alina Guadalupe Mauricio Esparza\*  
Javier Eduardo Vega Martínez\*\*  
Nefalí Parga Montoya\*\*\*  
Mario Rosique Blasco\*\*\*\*

## Introducción

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) son organizaciones predominantes en el territorio mexicano. En 2019, se informó que 99.8% de las instituciones comerciales del sector privado eran consideradas MIPYMES (INEGI, 2019). Dichas empresas son de vital importancia para la economía mexicana: para 2018, según datos del Instituto de Investigaciones Legislativas

---

\* Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, alumno de la Maestría en Administración Generación 2021-2022. E-mail: al3o8o1o@edu.uaa.mx

\*\* Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Empresariales, Departamento de Agronegocios E-mail: javier.vega@edu.uaa.mx

\*\*\* Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Empresariales, Departamento de Agronegocios E-mail: neftali.parga@edu.uaa.mx

\*\*\*\* Universidad Politécnica de Cartagena, Facultad de Ciencias Empresariales, Departamento de Economía, Contabilidad y Finanzas. E-mail: mario.rosique@upct.es

del Senado de la República (ILSEN) las MIPYMES constituían 41% del producto interno bruto (PIB) y eran el primer generador de empleos en México, con 64% de estos. Sin embargo, iniciar y mantener un negocio, puede llegar a ser desafiante para los empresarios y emprendedores, principalmente a la hora de tomar decisiones y encontrar a los clientes adecuados. De acuerdo con Cabrera *et al.* (2019), la resolución efectiva y el compromiso, tanto con el negocio como con los clientes, son dos herramientas indispensables para el cumplimiento de objetivos.

En marzo de año 2020, la pandemia por la COVID-19 llegó como un nuevo desafío para los dueños de las MIPYMES; esta trajo desequilibrio e inseguridad a las empresas, se interrumpieron proyectos de inversión, y las ventas disminuyeron en la mayoría de los sectores económicos. Como consecuencia, miles de trabajadores quedaron desempleados, transformando significativamente su economía y forma de vivir (Medina *et al.*, 2020). La industria restaurantera y la organización de eventos sociales, de acuerdo con el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN), pertenecen al sector económico terciario, el cual se distingue por ser el sector de servicios (INEGI, 2018). En México, el sector terciario tuvo una contribución de 62.1% al PIB en los años comprendidos entre 2014 y 2019, cifra próxima a 64% que aporta al PIB mundial (Vergara, 2020).

Debido a la importancia del sector terciario en la economía, y tomando en cuenta la situación vivida por la pandemia de la COVID-19, se convirtió en una prioridad desarrollar estrategias para resolver las dificultades que se presentan derivadas de los cambios en el funcionamiento del mercado. Para llegar a esas estrategias, Pacheco (2017) propone precisar los procedimientos de control y buscar herramientas que ayuden a una planeación adecuada de los recursos. Una de las herramientas convenientes para realizar dicha planeación, es el modelo de negocios. Este instrumento ayuda a las empresas al cumplimiento de objetivos, a crear nuevas fuentes de ingresos y a generar valor para que los clientes establezcan una relación de fidelidad con la empresa (Palacios y Duque, 2011). Los modelos de negocio también ayudan a optimizar tiempos y recursos; de acuerdo con Fernández y Llamas (2018), son útiles para disminuir peligros y tener una mejor visión general del panorama de la empresa, así como el camino a seguir.

El uso del modelo de negocio como estrategia para impulsar una empresa, es una aplicación realizada anteriormente, como el caso de Palacios (2017), quien utilizó el modelo de negocios Canvas como base para desarrollar una estrategia

funcional dentro de la hostelería, al igual que Monroy (2017), quien aplicó el modelo de negocios Canvas en 60 microempresas pertenecientes a una cooperativa financiera en Quito. En ambos casos se ayudó a establecer las empresas y a definir la propuesta de valor que se comunicaría a los socios y a los clientes.

## Revisión de la literatura

### *Modelo de negocio*

Se puede entender al modelo de negocios como parte del concepto de planeación, ya que se define como una herramienta para realizar una planeación adecuada de los recursos. De acuerdo con González y Rodríguez (2020), la planeación es una etapa del proceso administrativo en la que se busca identificar las metas que tiene la empresa, para posteriormente encontrar las herramientas de crecimiento encaminadas al cumplimiento de las metas y objetivos. La planeación se caracteriza como “estratégica” cuando se desarrollan y se aplican estrategias a largo plazo dentro de las organizaciones, todo con el objetivo de preparar todas las piezas de la empresa, sin importar su nivel, para afrontar amenazas que puedan afectar negativamente a la empresa, y también para identificar y aprovechar las oportunidades que se presenten (González y Rodríguez, 2020).

Existe una gran variedad de autores que han construido su propia definición de modelo de negocio. Teniendo en cuenta una estructura base, cada autor le da características específicas, como ejemplo Magretta (2002), Zott y Amit (2009) y Osterwalder y Pigneur (2010) coinciden en que el modelo de negocios ayuda a identificar el valor de la empresa y los productos que comercializan, así como aumentar el nivel de satisfacción del cliente. Otras características benéficas de utilizar un modelo de negocios es la generación de activos, uno de los objetivos principales de toda empresa; el conocimiento a profundidad de las características de la empresa y de los procesos que se realizan en ella, beneficiará a la generación de activos (Olusoyi y Husam, 2019; Bigelow y Barney, 2020).

Entre los beneficios principales de la aplicación de un modelo de negocios se encuentran: la generación de valor y la creación de una estructura interna en todas las áreas de la empresa (Romero *et al.*, 2021), así como la creación de una propuesta de valor y de una estrategia competitiva (García, 2018).

*Modelo de negocio Canvas, de Osterwalder y Pigneur (2010)*

Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2010) diseñaron un modelo de negocios llamado Canvas. Este modelo nace con la intención de que todos los colaboradores de las empresas conozcan el enfoque dentro de ella, que entiendan cómo se llevan a cabo los procesos y cuáles son las metas de cada departamento y su aportación para lograr el objetivo principal. Este modelo busca sintetizar la información de manera gráfica, utilizando un lienzo (figura 1), el cual consta de nueve bloques en los que se explica de manera breve los elementos más destacables de cada categoría.

Figura 1. Plantilla para el lienzo de modelo de negocio



Fuente: Osterwalder y Pigneur (2010). Generación de modelos de negocio.

Cada sección del lienzo se contesta mediante diferentes cuestionamientos acerca de la empresa, con la finalidad de identificar sus puntos fuertes y los bloques que necesitan trabajarse de acuerdo con las necesidades de la empresa. Los autores de este modelo recomiendan llenarlos en el siguiente orden:

1. Segmentos de mercado: se inicia por establecer cuál es el grupo de personas a quienes se les ofertara el producto o servicio, describiendo sus características para encontrar el mercado correcto.
2. Propuesta de valor: es el módulo principal y se encuentra en el centro del lienzo, en él se describe el producto o servicio que se ofrece, identificando cuáles son los atributos que se ofertan para utilizarlos como diferenciador.
3. Canales: es la vía que la empresa toma para llegar a sus clientes. Para utilizarlo adecuadamente se debe dar la información adecuada sobre el producto que se oferta y es importante que la comunicación sea en ambas direcciones.
4. Relaciones con clientes: esta se construye mediante el uso de herramientas, como la asistencia personal. El objetivo de esta relación es lograr que el cliente cree un vínculo de lealtad con la empresa.
5. Fuentes de ingreso: es la manera en que se obtienen beneficios en la empresa, de acuerdo con el tipo de servicio o producto que se oferte; estos ingresos pueden llegar por medio de ventas, suscripciones, licencias, entre otros.
6. Recursos clave: es una de las columnas principales de la empresa. Son elementos indispensables porque a partir de ellos se genera la propuesta de valor.
7. Actividades clave: es la otra columna que soporta a la empresa y son las técnicas y métodos que se siguen para que el funcionamiento de la empresa sea el adecuado.
8. Asociaciones clave: se pueden describir como las relaciones que sostiene la empresa con el exterior, entre las más importantes e indispensables se encuentran la relación con proveedores y clientes.
9. Estructura de costes: ésta se compone de los costos principales de la empresa y se describen como el precio de generar ingresos.

El modelo Canvas ayuda a la empresa a identificar sus características y a conocer de forma sencilla su funcionamiento. A partir del lienzo, se pueden generar ideas para aprovechar los puntos fuertes de la empresa y eliminar los elementos que no son indispensables, así como modificar los que sea necesario para lograr los objetivos.

### *Beneficios del modelo de negocio Canvas, de Osterwalder y Pigneur (2010)*

El modelo de negocios Canvas ha sido la raíz de diversas investigaciones desde su publicación en el año 2010. Debido a su popularidad, no sólo ha sido aplicado en múltiples empresas (tanto de nueva creación como ya existentes), sino que también ha sido estudiado y analizado por diversos autores para comprobar su viabilidad. Tal es el caso de Soto (2014), quien investigó y compara las metodologías de diversos modelos de negocios, de donde se obtuvieron los siguientes beneficios:

- Con ayuda del análisis a profundidad, creado a partir de la estructura Canvas, se puede definir si el producto o servicio ha madurado lo suficiente para su distribución.
- La aplicación y uso del método gráfico favorece a la identificación y creación de un vínculo entre las diferentes áreas de la empresa.
- Minimiza las posibilidades de fracaso del producto o servicio en el mercado, gracias al estudio de las fortalezas y debilidades que este posee.
- Debido a su flexibilidad, se puede aplicar en negocios de nueva creación, así con empresas ya existentes que busquen mejorar su funcionamiento.
- Su creación se realiza a partir de las características de cada empresa, lo que genera soluciones personalizadas para esta, sin importar su tamaño.

### **Metodología**

Después de leer y estudiar diferentes metodologías de modelos de negocios y analizar los beneficios obtenidos durante su aplicación en otros casos, se llegó a la conclusión de que el modelo Canvas se adecua más a las necesidades de la empresa en la que se va a trabajar. Dicha empresa es un negocio familiar dedicado desde los años noventa a la realización y organización de eventos sociales en la ciudad de Aguascalientes. El enfoque de investigación más conveniente a aplicar en dicha empresa es el cualitativo, que de acuerdo con Hernández *et al.* (2014) se desarrolla mediante la búsqueda de información en algunas fuentes, como pueden ser documentos con la historia de la empresa, así como el uso

de herramientas de investigación como las entrevistas personales o la observación e interacción con los trabajadores de ésta.

### *Investigación-acción*

La investigación-acción es un esquema creado por el psicólogo Kurt Lewin en 1940, quien de acuerdo con Botella y Ramos (2018) propuso un diagrama de tres fases cíclicas: la acción, el análisis de datos y la reflexión. Esta metodología ofrece la oportunidad de integrarse con la empresa, para encontrar información verídica y posteriormente identificar la solución más adecuada a aplicar.

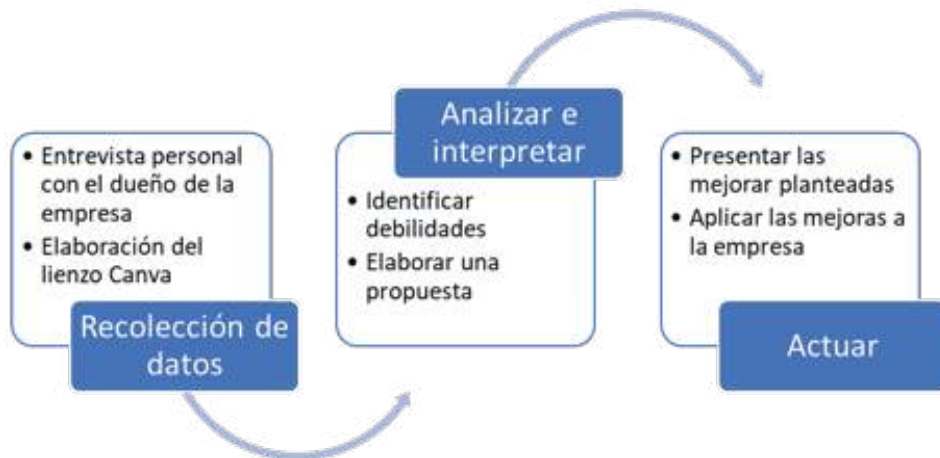
Figura 2. Proceso de la investigación acción



Fuente: elaboración propia basada en Pelton (2010).

De acuerdo con el esquema mostrado en la figura 2, se creó un plan de acción (figura 3) integrando los pasos adecuados para esta investigación.

Figura 3. Plan de acción



Fuente: elaboración propia basada en Pelton (2010).

## Propuesta de intervención

Considerando la metodología cualitativa y el sistema de investigación-acción como punto de partida, se creó una serie de pasos a seguir para reunir la información necesaria sobre la empresa de eventos sociales y posteriormente hacer la aplicación adecuada del modelo de negocios Canvas. Las etapas por seguir se mencionan en la figura 4, con la posibilidad de modificar el esquema de acuerdo con las necesidades que surjan durante la investigación.

Después del primer acercamiento a la empresa, se desarrolló el segundo paso de la propuesta, de donde surgió el análisis situacional de la empresa.

### *Situación actual de la empresa*

La empresa de eventos es una empresa familiar que inicio sus actividades en los años noventa como un negocio familiar del giro restaurantero: con el tiempo fue adaptándose a las necesidades del mercado, hasta convertirse en



Figura 4. Proceso de recolección de información



Fuente: elaboración propia, basada en Pelton (2010).

la empresa dedicada a la prestación de servicios y organización de eventos sociales que es en la actualidad. A lo largo de los años, se han añadido servicios complementarios a la renta del salón, con el objetivo de ser una empresa integral, con diversas líneas de negocio, que satisfaga las necesidades de sus clientes sin acudir a intermediarios. Algunos de estas líneas de negocio son:

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

Durante el año 2020, a consecuencia de la pandemia por la COVID-19, la empresa se vio en la necesidad de hacer un alto total a sus actividades. En el año 2021, el negocio retomó sus actividades paulatinamente, reagendando eventos anteriores y buscando la mejor manera de explotar sus líneas de negocio para adaptarse a la situación y al mercado actual.

### *Proceso de investigación/intervención*

Para la elaboración del lienzo Canvas, se planteó un objetivo a cumplir en cada uno de los bloques, basado en la metodología planteada por Osterwalder y Pigneur (2010) con la intención de describir de manera precisa cada área de la empresa y así llegar a la obtención de resultados verídicos, los objetivos se muestran en la tabla 1.

Tabla 1. Objetivos de bloques a investigar

	<i>Módulo</i>	<i>Objetivo</i>
I	Segmentos de mercado	Describir al cliente potencial
II	Propuesta de valor	Identificar las ventajas a ofrecer al cliente, sobre la competencia
III	Canales de distribución	Identificar por cuales canales llegan los clientes
IV	Relación con los clientes	Crear un diagrama de flujo con los pasos a seguir durante la venta del servicio, así como los aspectos a considerar para la retroalimentación
V	Fuentes de ingresos	Identificar las normas del esquema de pagos y el porcentaje de utilidad promedio de cada evento
VI	Recursos clave	Elaborar una lista de recursos físicos y una lista de los recursos humanos
VII	Actividades clave	Elaborar los perfiles de los recursos humanos (empleados de tiempo completo y empleados eventuales)
VIII	Alianzas clave	Identificar a los proveedores y socios de la empresa
IX	Estructura de costes	Enlistar los costos variables y los costos fijos de la empresa

Fuente: elaboración propia basado en Osterwalder y Pigneur (2010).

Después de efectuar una investigación en la página web, redes sociales y documentos de la empresa, se procedió a la entrevista personal con el dueño de la empresa, con el objetivo de resolver dudas y recabar la información necesaria para la realización de la metodología Canva.

### *Elaboración y propuesta del lienzo Canvas*

A continuación, en la figura 5, se presenta la información reunida de acuerdo con el proceso de recolección de información planteado al inicio de la intervención.

Figura 5. Propuesta de lienzo Canva para empresa de eventos sociales

Socios clave	Actividades	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmentos de mercado
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores</li> <li>• Colaboradores</li> </ul>	<p>Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones de planeación con los clientes</li> <li>• Logística por seguir durante el evento</li> <li>• Reuniones con el equipo de trabajo previas al evento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalización</li> <li>• Precio</li> <li>• Accesibilidad</li> <li>• Reducción de riesgos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación constante los días previos a la realización del evento</li> <li>• Retroalimentación después del evento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habitantes de la ciudad de Aguascalientes con nivel socio-económico C, D+ y D, pertenecientes a las generaciones “Y” y “Z”, con intención de realizar un evento social</li> </ul>
	<p>Recursos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos humanos (empleados)</li> <li>• Recursos Materiales (mobiliario, cristalería, mantelería)</li> </ul>		<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Página web</li> <li>• Redes sociales</li> <li>• Comunicación directa</li> </ul>	
<p>Estructura de costes</p> <p>Los costos fijos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos de servicios (luz, agua, gas)</li> <li>• Costos de mantenimiento</li> <li>• Costes de marketing</li> <li>• Salarios de los empleados</li> </ul>			<p>Fuentes de ingreso</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de eventos sociales (bodas y quince años)</li> <li>• Realización de eventos académicos (graduaciones)</li> <li>• Realización de eventos empresariales (juntas de negocios y eventos tipo auditorio)</li> <li>• Servicio de fotografía y video</li> <li>• Servicio de luz y sonido</li> </ul>	

Fuente: elaboración propia.

Se logró identificar que la empresa, al ser una empresa familiar establecida desde hace más de 30 años, cuenta con una amplia cartera de clientes, los cuales hacen uso principalmente de la renta del salón y la organización de eventos sociales mediante los paquetes que se ofertan en la página web y redes sociales, principalmente bodas y quince años. Por lo tanto, existen otras cuatro fuentes de ingreso, que son:

- Realización de eventos académicos (graduaciones).
- Realización de eventos empresariales (juntas de negocios y eventos tipo auditorio).
- Servicio de fotografía y video.
- Servicio de luz y sonido.

Las anteriores, se propone que tengan mayor difusión, de manera que se aprovechen todos los recursos, tanto físicos como humanos, con los que cuenta la empresa, así como relacionarlos con la propuesta de valor, que ya es conocida y apreciada por sus clientes.

## Resultados esperados

Tras el desarrollo de la investigación se espera alcanzar el objetivo general, que es desarrollar y aplicar un modelo de negocios a una microempresa dedicada a los eventos sociales en la ciudad de Aguascalientes y los objetivos específicos que son investigar un modelo de negocios adecuado y desarrollar este modelo de negocios en la empresa. Se espera que la investigación acerca de la empresa por medio de entrevistas personales y consultas en los documentos de la empresa, así como en sus redes sociales y página web, se obtenga la información necesaria para poder plantear de manera adecuada y exitosa el modelo de negocios en la empresa.

En ocasiones, los microempresarios y los líderes de empresas familiares consideran que los modelos de negocios sólo son útiles en empresas grandes, debido a que se tiene la idea errónea de que la inversión económica para lograr un cambio favorable son cantidades fuera de su presupuesto. Por esta razón, se busca que, al terminar la intervención en la empresa antes mencionada, pueda cambiar la forma de ver a los modelos de negocios. Algunos de los resultados que se busca alcanzar dentro de la empresa son los siguientes:

- Estructurar de manera correcta el modelo de negocios Canvas en la empresa de eventos sociales sobre la que se trabajará.
- Identificar las fortalezas de la empresa, para poder explotarlas adecuadamente frente a los cambios efectuados en la industria de eventos sociales a consecuencia de la pandemia por la COVID-19.
- Organizar las diferentes líneas de negocios de la empresa, identificando la propuesta de valor de cada una de estas para que resulten atractivas para el cliente.
- Encontrar una estabilidad similar a la que tenía la empresa antes de la pandemia por la COVID-19.
- Identificar las debilidades que podría presentar la empresa, para prevenir futuros problemas.

Finalmente, se busca destacar la importancia de la propuesta de valor dentro de los negocios dedicados a servicios, las relaciones con sus proveedores y clientes y los beneficios que pueden desarrollar al trabajar en un entorno donde todos los colaboradores conozcan los procesos, las actividades y los objetivos que tiene la empresa a corto y largo plazos.

## Referencias

- Bigelow, L. y Barney, J. (2020). What can strategy learn from the business model approach? *Journal of Management Studies*, 58(2), 1-11.
- Botella Nicolás, A. M. y Ramos Ramos, P. (2018). Investigación-acción y aprendizaje basado en proyectos: Una revisión bibliográfica. *Perfiles Educativos*, 129 (1), 1-14.
- Cabrera, A. A., Martínez, G. y Dupeyron, L. C. (2019). Uso de la contabilidad administrativa y la importancia de las PYMES de México. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*.
- Fernández Rodríguez, J. C y Llamas Fernández, F. J. (2018). La metodología Lean Startup: desarrollo y aplicación para el emprendimiento. *Escuela de Administración de Negocios*, 5(1), 79-95.
- García Garnica, A. (2018). Pequeñas y medianas empresas (PYME) en el contexto de la innovación abierta: Una síntesis teórica. *Teuken Bidikay*, 10(14), 101-120.

- González Millán, J. J. y Rodríguez Díaz, M. T. (2020). *Manual Práctico de Planeación Estratégica*. Madrid: Diaz de Santos.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- IILSEN (2018). *Micro, pequeñas y medianas empresas en México: Evolución, funcionamiento y problemática*. México: IILSEN.
- INEGI (2018). *México SCIAN 2018. Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte*. México: INEGI.
- INEGI (2019). *La industria restaurantera en México*. México: Censos Económicos, INEGI.
- Magretta, J. (2002). Por qué importan los modelos de negocios. *Revista INCAE*, 12(3), 12-20.
- Medina, F., Quijano, R. A. y Patrón, R. M. (2020). Marketing proactivo como estrategia en Mipymes del sector restaurantera para afrontar mercados en crisis por la pandemia COVID-19. *Revista Electrónica sobre Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación*.
- Monroy Espinosa, F. J. (2017). Aplicación del modelo de negocio Canvas en microempresas de los socios de la cooperativa de ahorro y crédito luz del valle. *Cooperativismo y Desarrollo*, 9(2), 159-169.
- Olusoyi, R. A. y Husam, H. A. (2019). Assessment of different business models for renewable energy. *South Asian Research Journal of Business and Management*, 1(4), 178-181.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). *Generación de Modelos de Negocio*. 2da. ed. en libro electrónico. Madrid: Newcomlab, S.L.L.
- Pacheco, C. L. (2017). *Hacia una metodología para el diagnóstico de los procesos de un restaurante*.
- Palacios Boldovi, T. (2017). *Aplicación del modelo Canvas para el Desarrollo de un modelo de negocio para la hostelería*. Madrid: Universitat Politècnica de Valencia.
- Palacios, M. y Duque, E. J. (2011). Modelos de negocio: propuesta de un marco conceptual para centros de productividad. *Administración y Desarrollo*, 5(1), 23-34.
- Pelton, R. P. (2010). *Action Research for Teacher Candidates. Using Classroom Data to Enhance Instruction*. Plymouth: Rowman and Littlefield Education.

- Romero, M.C., Lara, P. y Villalobos, J. (2021). Evolution of the business model: Arriving at open business model dynamics. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 86-99.
- Soto Sánchez, R. (2014). La metodología Canvas y el desarrollo de capacidades emprendedoras. *Reflexiones, Economía y Políticas Públicas*, 18(1), 84-95.
- Vergara, R. (2020). El comportamiento del sector servicios en México, 2014-2019. *Economía Actual*, 12(2), 21-24.
- Zott, C. y Amit, R. (2009). Innovación del modelo de negocio: creación de valor en tiempos de cambio. *Universia Business Review*, 23(3), 108-121.