

**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

**GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA MIPYME PARA LA  
ENSEÑANZA DE BAILE. CASO ACADEMIA RITMO BIEN RICO**

**TESIS**

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PRESENTA:**

**OMAR ESPINOZA DE LOS MONTEROS TEJEDA**

**DIRECTORA DE TESIS:**

**MTRA. MARTHA PATRICIA TELLO CANO**

**PUEBLA, PUE.**

**ENERO DE 2019**



**BUAP**

**MTRA. MARTHA PATRICIA TELLO CANO**  
**DOCENTE**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**  
**PRESENTE.**

Por este medio reciba un cordial saludo, al mismo tiempo, le solicito de la manera más atenta, proporcione la **DIRECCIÓN**, necesaria el pasante:

**OMAR ESPINOZA DE LOS MONTEROS TEJEDA**

Lo anterior, con el fin de brindar su apoyo en el desarrollo y elaboración del trabajo de **TESIS LIBRE**, que ésta Facultad ha tenido a bien designarle, con el tema denominado:

**GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA MIPYME PARA LA ENSEÑANZA DE BAILE. CASO: ACADEMIA "RITMO BIEN RICO"**

Agradezco de antemano su atención, y quedo de Usted.

**ATENTAMENTE**

**"PENSAR BIEN PARA VIVIR MEJOR"**

H. Puebla de Z., a 08 de Octubre de 2018

**DRA. KARLA CORE MORENO CORTES**  
**COORDINADORA DE EDUCACIÓN CONTINUA Y VINCULACIÓN**

*Recibi original*  
*Patricia Tello*  
*11-Oct 2018*



**BUAP**

Facultad de  
Administración

BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA  
DE PUEBLA

Formato para Liberación del Trabajo de  
Titulación



FO-TIT-13

FECHA DE EMISIÓN: 08 de Enero de 2017

VERSIÓN: 00

PÁGINA 1 DE 1

Coordinadora de Educación Continua y Vinculación.  
Facultad de Administración.  
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.  
Presente.

Por este conducto y en mi carácter de Directora hago constar que el (los) alumno (s) Diana Espinoza de los Monteros Tejeda de la Licenciatura en Administración de Empresas ha (n) concluido satisfactoriamente su Trabajo de Titulación denominado: Guía para la implementación de una MIPyME para la preservación del Baile. Casa Academia Vitruvio Benítez para que pueda (n) seguir con los trámites de titulación correspondientes.

Atentamente:

Puebla, Pue. a 23 de Diciembre de 2018.

  
Nombre y firma



**BUAP**

**DRA. AGUSTINA ROSA ACA SALOMA  
DOCENTE  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
PRESENTE.**

Por este medio reciba un cordial saludo, así mismo le informo que ha sido nombrada para la **REVISIÓN** del trabajo de **TESIS LIBRE** denominado:

**“GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA MIPYME PARA LA ENSEÑANZA  
DE BAILE.CASO: RITMO BIEN RICO”**

Elaborado por el pasante:

**ESPINOZA DE LOS MONTEROS TEJEDA OMAR**

Agradezco de antemano su atención para la revisión de dicha investigación. Señalándole que tiene 5 días hábiles, para efectos de entrega a ésta Coordinación del trabajo en cuestión.

**ATENTAMENTE  
“PENSAR BIEN, PARA VIVIR MEJOR”  
H. Puebla de Z. a 13 de Noviembre de 2018.**

**MTRO. EMILIO ADOLFO CALDERÓN MORA  
SECRETARIO ACADEMICO**

*Rosa Caca*  
*Recibi original*  
*Rosa Caca*  
*14-11-18*



**BUAP**

Facultad de  
Administración

BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA  
DE PUEBLA

Formato para Liberación del Trabajo de  
Titulación



FO-TIT-13

FECHA DE EMISIÓN 08 de Enero de 2017

VERSIÓN 00

PÁGINA 1 DE 1

Coordinadora de Educación Continua y Vinculación.  
Facultad de Administración.  
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.  
Presente.

Por este conducto y en mi carácter de Revisora hago constar que el (los) alumno (s) Omar Espinoza de los Monteros Tejeda de la Licenciatura en Administración de Empresas ha (n) concluido satisfactoriamente su Trabajo de Titulación denominado: Guía para la implementación de una M.P.ME para la enseñanza de baile. Caso Academia de Baile Ritmo B. en B. Co. para que pueda (n) seguir con los trámites de titulación correspondientes.

Atentamente:

Puebla, Pue. a 21 de Noviembre de 2019.

Rosalva  
Nombre y firma

Mtra. Agustina Rosalva  
Salama.



**BUAP**

**MTRA. BERENICE MARIA DE JESÚS PEREZ REBOLLAR**  
**DOCENTE**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**  
**PRESENTE.**

Por este medio reciba un cordial saludo, así mismo le informo que ha sido nombrada para la **REVISIÓN** del trabajo de **TESIS LIBRE** denominado:

**“GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA MIPYME PARA LA ENSEÑANZA  
DE BAILE.CASO: RITMO BIEN RICO”**

Elaborado por el pasante:

**ESPINOZA DE LOS MONTEROS TEJEDA OMAR**

Agradezco de antemano su atención para la revisión de dicho trabajo.  
Señalándole que tiene 5 días hábiles, para efectos de entrega a ésta Coordinación del trabajo en cuestión.

**ATENTAMENTE**  
**“PENSAR BIEN, PARA VIVIR MEJOR”**  
**H. Puebla de Z. a 13 de Noviembre de 2018.**

**MTRO. EMILIO ADOLFO CALDERÓN MORA**  
**SECRETARIO ACADEMICO**

PP-JCSN

Facultad  
de Administración

Av. San Claudio S/N Edificio ADM1  
Col. San Manuel  
Ciudad Universitaria, Puebla, Pue.  
01(222) 229 55 00 Ext. 7754





Coordinadora de Educación Continua y Vinculación.  
Facultad de Administración.  
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.  
Presente.

Por este conducto y en mi carácter de Revisora hago constar que el (los) alumno (s) Andri Espinoza de los Monteros Tejeda de la Licenciatura en Administración de Empresas ha (n) concluido satisfactoriamente su Trabajo de Titulación denominado: Trabajo para la implementación de un NLP para la enseñanza del Baile. Club Academia de Baile Ritmo Bien Vivo. para que pueda (n) seguir con los trámites de titulación correspondientes.

Atentamente:

Puebla, Pue. a 20 de Noviembre de 2013.

Romice María Pérez Rebolledo  
Nombre y firma

## AGRADECIMIENTOS

Hoy termino mi Licenciatura en Administración de Empresas, esto significa algo muy trascendental para mí, sobre todo por una razón: he roto mi patrón, he superado el hecho de “nunca acabar lo que empiezo.” Esto ha tenido todo tipo de connotaciones en mi vida, proyecto tras proyecto sin completar, sin llevarlo a la cima del éxito, y hoy acabo con todo ello de una vez por todas. Empecé la carrera en Modalidad Semiescolarizada en 2010, estudié unos meses para después dejarla. Sin embargo, en mi interior algo decía que tenía que volver, que no podía rendirme... El siguiente año decidí volver a ingresar a la universidad y orgullosamente fui parte de la Primera Generación en toda la historia de la BUAP en cursar la carrera Administración de Empresas en Modalidad “a Distancia” o sea en línea (por internet). Estudié con mucho ahínco, a la vez que continuaba emprendiendo, hicimos una tienda de ropa “La Ganga” en el zaguán afuera de mi casa, quebramos. Luego abrimos una tienda de ropa al lado de mi casa “Caro y Barato”, después de un tiempo, también cerramos. Previamente a los 17 años abrí por primera vez mi Academia de Baile “Salsa”, y después de unos meses también cerramos. ¡Pero ahora con mi carrera en curso, años más tarde en 2015 volveríamos a abrir por segunda vez mi Academia de Baile, se llamaría “Ritmo bien rico!”, sin embargo, esta vez ¡funcionó! Teníamos clientes a quienes les encantaba el servicio, pero después de dos años... Cerramos... Me gustaba mi Academia de Baile pero no quería quedarme sólo con un negocio, “necesitaba” más fuentes de ingreso (me decía el patrón de mi mente, el cual no me permitía concluir o llevar algo al éxito)... Posterior a esto abandoné nuevamente mi carrera a los 7 años de llevarla estudiando, a punto de terminarla... Incursioné en los Negocios Online, en las Importaciones desde China, también descubrí y me apasioné por el Trading en Forex y actualmente ¡está funcionando! A su vez abrimos un Jardín de Eventos Sociales, Los 3 Duraznos. Sin embargo, tuve miedo, algo no estaba bien... Tenía que concluir con éxito “por primera” vez algo en mi vida, tenía que conseguirlo, si no, siempre estaría iniciando proyectos y a punto de lograr el éxito, abandonarlos, dejarlos a medias... Y no quería eso para mi vida, entonces vi a través de mi mente y decidí terminar con ese patrón de una vez por todas, patrón que tengo desde niño, karate, baile, trabajo tras trabajo, empresa tras empresa, “siempre” truncando.

Entonces decido regresar a culminar mi carrera y hoy está hecho. Me tardé 8 años, pero nadie lleva un marcador, cada persona es especial y tiene su propio reloj y momento en la vida. Es en este punto cuando decido abrir por tercera vez mi Academia de Baile, impulsado precisamente por esta Tesis y mi familia, pero esta vez en términos diferentes, hoy sé que después de este hito universitario voy a hacer que Ritmo bien rico!, llegue al éxito, que el Trading en Forex genere enormes rentabilidades, que los Negocios Online crezcan, que Los 3 Duraznos prosperen, y cumpliré un sueño que tengo, trabajaré durante 10 años para ser Campeón Mundial de Salsa, y sobre todo sé algo que me regaló esta licenciatura, la certeza de que trascendí mi patrón, la certeza de que... ¡Lo lograré!

Todo este camino ha sido una aventura, con impulsos y retrocesos, con dobles pisos, triples techos, tendencias alcistas y bajistas, medidas de Fibonacci... Pero nada de esto importa tanto como las personas que me apoyaron, que me ayudaron, que trabajaron, se sacrificaron, me entrenaron, me mentorearon, y me apoyaron hasta este punto de mi vida.

Aquí está mi hermosa madre Reyna Tejeda Roldán, inteligente, tenaz, inmensamente fuerte, persistente, amazona, líder, transparente, e ilimitada como un atardecer, como un sol poderoso y sublime que donde quiera que esté sus rayos iluminan mi camino a través de su ejemplo y vida. Gracias a mi madre pude existir, me alimentó, me educó, me dio un hogar, me enseñó de luchas, me enseñó el poder que encierra la responsabilidad y el trabajo, gracias a ella pude desarrollarme y prepararme para emprender el mayor de mis vuelos: la vida del pasado en paz, la vida del presente como un regalo y la vida del futuro como un camino hacia la utopía. Te quiero con mi vida madre, vas a ver muy pronto que todo lo que sembraste en mí desde pequeñito se te devolverá con grandiosidad, con destellos dorados, con fuerza y con un desarrollo impresionante, sólo gracias a ti, juntos y en familia somos como el universo.

A mis hermanos, por orden de nacimiento Mario Espinoza de los Monteros Tejeda de 19 años y Daniel Espinoza de los Monteros Tejeda de 22 años, ellos me enseñaron el poder que tiene un equipo, el poder de los valores, el poder del compañerismo, y la fuerza que un grupo de leones puede tener si se lucha por un futuro ¡brillante! Siempre me dieron su tiempo y su apoyo, siempre confiaron y siempre creyeron en mí. Yo los

quiero con mi vida, yo los ayudaré siempre y juntos crearemos algo muy importante. Estaremos juntos, ante cualquier adversidad, nos daremos fuerza siempre, veremos crecer nuestros éxitos, seremos imparables, inquebrantables, y ayudaremos al mundo de mil maneras con nuestra inteligencia, con nuestro arte... Vamos a lograrlo, ¡y va a ser genial! Muchas gracias hermanos, lo tenemos todo, y seguiremos triunfando.

A mi Tía Sara, quien en mi vida siempre estuvo y está, al pendiente de mi crecimiento con su afecto y apoyo incondicional. A ella le debo gran parte del triunfo o progreso de mis proyectos empresariales, su gran apoyo y su consejo me han hecho avanzar en mi vida de una gran manera. Gracias a ese ser humano, conocí la solidaridad, el orden perfecto, la persistencia, la dedicación, el control, la belleza en la verdad, la dureza que la vida puede tener, pero el fruto hermoso que se obtiene del interior de un gran ser. Gracias a mi Tía Sara. Siempre tendrás un lugar en mí.

A Elsa Jazmín Ortiz Durán, una persona a quien estaré agradecido por haberme apoyado en mi vida durante cuatro años y haberme dado lo mejor de ella. Por ayudarme a construir Ritmo bien rico!, en ese tiempo de mi vida yo también le dí lo mejor de mí, gracias nena. Ritmo bien rico! Siempre te recordará y tu lugar por lo que me hiciste crecer lo tendrás siempre. Deseo que seas feliz, que seas libre, que conozcas muchas realidades, que triunfes, que logres tus sueños y vivas la vida en tus términos eres un gran ser y eres buena.

A mi mentor y amigo Leo Mella. Leo me enseñó que este mundo está aquí para ser transformado, que tenemos una responsabilidad con nuestro planeta, con nuestra especie y las demás formas de vida. Él me enseñó Inglés, Historia, Filosofía, Política, Economía... Y sobre todo me enseñó Marxismo, lo que hizo que en mi vida siempre existiera a partir de su ejemplo de vida: la Revolución, y la contribución en la dialéctica por un devenir libre y humano. Siempre estaré agradecido por haber conocido a este inigualable ser humano.

A la esposa de Leo, Lorena Valle, una persona que me tiene gran afecto, de quien he aprendido la honestidad, la manera en que se puede querer a las personas, fuera de las apariencias, valorando el interior, destacando la verdad. Un ser humano con un espíritu de lucha, sonriente. Me enseñó que, a pesar de los grandes sufrimientos y

conflictos, siempre se puede salir adelante, se puede seguir avanzando y viviendo feliz. El amor que le tiene a Leo, me ha hecho entender que amar a alguien se trata de aceptar, cuidar, apreciar y valorar.

A mis amigos Lulú y Francisco, mis primeros alumnos de baile, con quienes a través de 8 años compartimos este arte, ellos hicieron darme cuenta de que soy un excelente maestro de baile, con ellos creé el Método RBR, ellos me apoyaron, me dieron su amistad, me abrieron las puertas de su casa, y compartieron su alegría conmigo, a través de las etapas que esta vida puede tener en un periodo de tiempo, he aprendido de ellos, la constancia, el apoyo incondicional, la fuerza del equipo y la familia, la lealtad, el progreso, la dedicación, el trabajo y los frutos que da la vida a quien se esfuerza.

A mis sobrinos, Paola, Abril, David y Mariana, ellos representan las nuevas generaciones, personas que impulsarán hacia el progreso a través de sus logros a la comunidad y el entorno que esté adelante de ellos, los quiero y sé que juntos ¡triunfaremos!

A mi familia, aquellos seres que desean verme crecer, que me apoyaron cuando era pequeño y aportaron lo mejor de sí para mi persona, muchas gracias.

A mis amigos y a mis futuros amigos, porque la amistad es un regalo, es un puente hacia la felicidad compartida, a través de la solidaridad, compañía y el deseo desinteresado de un bien comunitario.

A mi gran Directora de tesis, una persona brillante, noble, progresista, hermosa, un ser humano excepcional, Martha Patricia Tello Cano, ella siempre buscó que yo avanzara, me motivó, me inspiró y me ayudó hasta el último momento a culminar este trabajo. También fue mi coordinadora en la segunda mitad de mi carrera, su trabajo y esmero fue enorme, siempre le agradeceré, lo logré profesora, ¡muchas gracias!

A mi gran Revisora la profesora Agustina Rosa Aca Saloma, una persona excepcional, impulsora, noble, dedicada a hacer prosperar a sus alumnos, de verlos crecer y avanzar en sus vidas, un ser humano hermoso, ella fue quien me apoyó y me recibió desde el primer día en la Modalidad Semiescolarizada, a su vez fue mi

coordinadora en la primera mitad de mi carrera en la Modalidad a Distancia, ¡muchas gracias!

A mi gran Revisora la profesora Berenice María de Jesús Pérez Rebollar, una persona muy gentil, dedicada a impulsar a sus alumnos, con una compañía muy bonita, siempre recibíendome con una sonrisa, le agradezco su apoyo, su atención y su contribución a este momento. El hecho de conocer y contar con personas como usted es algo valioso, ¡muchas gracias!

Quiero también agradecer a todos aquellos emprendedores, que buscan encontrar la forma de realizar sus metas a través del conocimiento, la ejecución y el espíritu de lucha incansable, si nunca se rinden, lograrán sus más anhelados sueños...

Gracias a todos, juntos triunfaremos, con mucho cariño esta tesis es para ustedes.

Omar Espinoza de los Monteros Tejeda

# ÍNDICE

<b>ÍNDICE</b> .....	1
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	4
<b>CAPITULO 1: MARCO PROTOCOLARIO</b> .....	5
1.1 Planteamiento del problema .....	5
1.2 Objetivo general .....	5
1.3 Objetivos particulares .....	5
1.4 Justificación .....	6
<b>CAPITULO 2: MARCO CONTEXTUAL</b> .....	7
2.1 La Empresa en México .....	7
2.1.1 Las MiPyME en México.....	9
2.1.2 La Empresa de Servicios en México .....	12
2.2 Academias de Baile de ritmos latinos en México.....	15
2.2.1 Antecedentes de las Academias de Baile de ritmos latinos en México .....	16
2.2.2 Las Academias de Baile de ritmos latinos en Puebla .....	19
2.2.3 Las Academias de Baile en el municipio de San Pedro Cholula .....	20
2.2.4 La perspectiva socio demográfica de la ciudad de Cholula de Rivadavia, cabecera municipal de San Pedro Cholula, Puebla .....	21
2.3 La formación profesional del personal de las Academias de Baile de ritmos latinos en Puebla.....	22
2.3.1 Certificaciones en ámbitos de la enseñanza de baile de ritmos latinos.....	23
2.3.2 Formación del Director de una Academia de Baile de ritmos latinos .....	24
<b>CAPITULO 3: MARCO TEÓRICO</b> .....	26
3.1 Empresas y su creación .....	26
3.2 Recursos de una empresa .....	27
3.2.1 Materiales .....	27
3.2.2 Humanos .....	28
3.2.3 Financieros .....	29
3.3 Las PYMES y sus características.....	30
3.3.1 Definición y Clasificación de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas .....	30
3.4 Modelos de Negocios para MiPyME.....	31
3.4.1 Modelo de Negocios Lienzo Canvas.....	32

3.4.1.1	Clientes o Segmentos de Mercado.....	33
3.4.1.2	Valor Añadido o Propuesta de Valor .....	34
3.4.1.3	Canales .....	34
3.4.1.4	Relaciones con Clientes.....	35
3.4.1.5	Ingresos o Fuentes de Ingresos .....	36
3.4.1.6	Recursos Clave .....	36
3.4.1.7	Actividades Clave.....	37
3.4.1.8	Asociaciones Clave .....	38
3.4.1.9	Costes o Estructura de Costes.....	39
3.4.1.10	Modelo de Negocios Lienzo Canvas como Herramienta.....	39
3.4.2	Modelo Larga Cola o Long Tail .....	40
3.4.3	Modelo de Negocios Gratis o Freemium.....	41
3.4.4	Modelo de Negocios Método Lean Startup .....	42
<b>CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO.....</b>		<b>45</b>
4.1	Tipo de investigación.....	45
4.2	Técnica e instrumento de investigación.....	45
4.3	Universo y muestra de la Investigación .....	45
4.4	Sujetos de la investigación .....	46
4.5	Método .....	46
4.6	Procedimiento .....	46
<b>CAPÍTULO 5: RESULTADOS .....</b>		<b>47</b>
5.1	Resultados obtenidos de la Técnica de Investigación.....	47
5.2	Guía para la implementación de una MiPyME para la enseñanza de baile. Caso Academia de Baile Ritmo bien rico.....	56
5.2.1	Identificación de Módulos.....	57
5.2.2	Clientes o Segmentos de Mercado .....	57
5.2.3	Valor Añadido o Propuesta de Valor .....	58
5.2.4	Canales.....	59
5.2.5	Relaciones con Clientes .....	59
5.2.6	Ingresos o Fuentes de Ingresos.....	60
5.2.7	Recursos Clave.....	61
5.2.8	Actividades Clave .....	62
5.2.9	Asociaciones Clave.....	63

5.2.10 Costes o Estructura de Costes .....	64
5.2.11 Modelo de Negocios Lienzo Canvas como Herramienta aplicado a la Academia de Baile Ritmo bien rico .....	72
<b>CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES .....</b>	<b>74</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>77</b>
<b>ANEXO 1.....</b>	<b>79</b>

## INTRODUCCIÓN

La elaboración de la presente tesis está encaminada a contribuir al emprendedor que quiere desarrollar una idea de negocios en relación al baile, particularmente a la creación y desarrollo de una MiPyME enfocada como academia de baile de ritmos latinos específicamente.

Este trabajo pretende aportar valor al emprendedor mediante conocimiento contextual y teórico referente a un proyecto de esta naturaleza.

Pretende dar respuesta a los posibles motivos del porqué las MiPyME de esta naturaleza quiebran del primer al tercer año de vida y las que sí lo hacen no se expanden a más sucursales.

Finalmente se aporta conocimiento práctico sobre cómo se puede crear una MiPyME de tales características, cómo se puede desarrollar, qué errores se pueden evitar a medida que se construya un emprendimiento de este tipo y qué mejoras se pueden aplicar, todo lo anterior explicado a través de una “Guía para la implementación de una MiPyME para la enseñanza de baile. Caso Academia de Baile Ritmo bien rico”.

A lo largo de esta tesis se utilizará el término “Academia de Baile” para hacer referencia a la “Escuela” o al “Centro de Enseñanza” para aprender a bailar, ya que en la jerga del ambiente de baile se le conoce por ese término, “Academia de Baile”.

## **CAPITULO 1: MARCO PROTOCOLARIO**

### **1.1 Planteamiento del problema**

Las Academias de Baile regularmente se implementan sin el conocimiento administrativo requerido, sólo partiendo del conocimiento empírico, de esa manera los dueños o socios de este tipo de MiPyME no cuentan la mayoría de las veces con estudios universitarios, por tal motivo tienden a ir a la quiebra del primer al tercer año de vida y las que sobreviven no se expanden a más sucursales, esto sucede sobre todo debido a la falta de un “Modelo de Negocios” para la creación y desarrollo de la MiPyME. Es por ello que la “Guía para la implementación de una MiPyME para la enseñanza de baile. Caso Academia de Baile Ritmo bien rico” aporta contenido de alto valor en el proceso de apertura y puesta en marcha de este tipo de negocios minimizando errores, tiempos de aprendizaje y aumentando las posibilidades de éxito en la ciudad de Cholula de Rivadavia, en el municipio de San Pedro Cholula, Puebla, México.

### **1.2 Objetivo general**

Crear una guía para la implementación de una MiPyME para la enseñanza de baile. Para tal efecto se consideró el caso de la academia de Baile “Ritmo bien rico” basada en el Modelo de Negocios Lienzo Canvas con el fin de aportar valor a todos aquellos emprendedores interesados en crear y desarrollar una MiPyME de esta naturaleza, así mismo a través de esta guía contribuir a la posibilidad de que estas MiPyME sobrevivan en el tiempo o se expandan a más sucursales.

### **1.3 Objetivos particulares**

1. Identificar el contexto donde se desarrollan las Academias de Baile de ritmos latinos.
2. Identificar Modelos de Negocios actuales y explicar a profundidad el Modelo de Negocios Lienzo Canvas.
3. Indagar los posibles motivos del porqué las MiPyME Academias de Baile de ritmos latinos quiebran del primer al tercer año de vida y las que sí lo hacen no se expanden a más sucursales

4. Crear un Guía que permita facilitar la creación y puesta en marcha de una MiPyME para la enseñanza de baile a través del “Caso Academia de Baile de Ritmo bien rico”

#### 1.4 Justificación

La existencia de una guía que les permita a todos aquellos emprendedores interesados en implementar una MiPyME “Academia de Baile de ritmos latinos” reducirá el riesgo a la quiebra del primer al tercer año de vida, y contribuirá a la posibilidad de expandirse a más sucursales.

## **CAPITULO 2: MARCO CONTEXTUAL**

En el presente capítulo se plantea el entorno en donde se analiza el caso planteado, se presentan las características que conforman el espacio y tiempo donde se desarrolla la implementación de la empresa.

En este apartado, partiendo de lo general a lo particular, se desarrollarán las connotaciones pertinentes respecto a la situación actual de la empresa en México, los tipos de empresa en México, las MiPyME en México, las Academias de Baile de ritmos latinos en México, las Academias de Baile de ritmos latinos en el estado de Puebla, las Academias de Baile de ritmos latinos en el municipio de San Pedro Cholula y la perspectiva socio demográfica de la ciudad de Cholula de Rivadavia, cabecera municipal de San Pedro Cholula, esto con el fin de conocer desde lo más amplio a lo más específico las características en las que se desenvuelve esta tesis.

Se aporta también información acerca de la preparación formal e informal del personal de las Academias de Baile de ritmos latinos y las certificaciones actuales.

### **2.1 La Empresa en México**

De acuerdo a Termes “la empresa es una realidad superior que reúne capital, trabajo y al empresario, para que se justifique económica y moralmente debe añadir valor económico y prestar un verdadero servicio a la sociedad” (Revista de Antiguos Alumnos del IEEM, 2006).

En ese sentido la empresa es fundamental para proveer bienes o servicios que satisfagan las necesidades de a la población.

De acuerdo a los datos estadísticos de INEGI, particularmente de la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro Pequeñas y Medianas Empresas se observa claramente que en México el motor de la economía está sostenido principalmente por las MiPyME (ENAPROCE, 2015). Dentro de este rubro y con mayor especificad la economía se sostiene por las micro empresas.

Tabla 1

*Número de empresas por tamaño y personal ocupado*

Tamaño	Empresas		Personal ocupado
	Número	Participación (%)	Participación (%)
Micro	3 952 422	97.6	75.4
Pequeña	79 367	2.0	13.5
Mediana	16 754	0.4	11.1
<b>Total</b>	<b>4 048 543</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

Fuente: INEGI (2016). Difusión de la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas

De acuerdo a la Tabla 1, la micro empresa tiene una participación en relación al total de un 97% ocupando un 75.4% de la población, a su vez la pequeña empresa tiene una participación en relación al total de un 2% ocupando un 13.5% de la población, finalmente la mediana empresa tiene una participación en relación al total de un 0.4% ocupando un 11.1% de la población.

Con base en estos datos se puede inferir que las MiPyME sostienen la economía del país y particularmente la micro empresa es el elemento que mayoritariamente lo hace.

De la misma forma los datos analizados proporcionan un panorama amplio para poder deducir varios puntos con base al argumento anterior “las micro empresas sostienen la economía del país”. Primero, el emprendedor puede crear o sostener su propia fuente de ingreso a mediano y largo plazo al desarrollar una micro empresa. Segundo, el emprendedor puede generar más fuentes de empleo. Tercero, el emprendedor puede tomar las riendas de su futuro personal, contribuir a crear una mejor sociedad al emprender y hacer crecer una MiPyME.

Un ciudadano mexicano hoy en día puede encontrar un mejor futuro económico y lograr oportunidades que lo lleven a una libertad mayor, entendiéndose por este concepto el hecho de contar con más tiempo y más poder adquisitivo, al emprender una micro empresa que al trabajar como empleado, ya que de acuerdo al (INEGI, 2014) el 52% del PIB (Producto Interno Bruto) lo generan las MiPyME.

Con la información anterior puede ser más factible emprender (inicialmente) una micro empresa, ya que los datos de las empresas y más específicamente de las MiPyME en México, respaldan el hecho de que son las que más riqueza generan, más mano de obra emplean y más libertad proporcionan en el mediano y largo plazo.

### 2.1.1 Las MiPyME en México

En todo el mundo son reconocidas las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyME) como fuentes importantes de empleo y de unidades económicas (INEGI, 2014), a su vez existen diversas tipologías al estudiarlas alrededor del globo, sin embargo en México se tienen definidos los criterios para su clasificación con base al tamaño, es decir al número de personas ocupadas (trabajadores), y como elementos complementarios, el total de ventas anuales, los ingresos o los activos fijos (INEGI, 2014). Así mismo existe una subdivisión dentro del criterio principal que enmarca a la empresa por su naturaleza, en empresa de industria, de comercio y de servicios.

No obstante, el concepto de MiPyME ocupado para denominar a la micro, pequeña y mediana empresa atravesó en nuestro país por diversas facetas hasta llegar a consolidarse como lo que es ahora.

En 1978 se crea el “Programa de Apoyo Integral a la Industria Mediana y Pequeña” (PAI) en el que se aglutinan varios fondos y fideicomisos, en dicho programa se apoyaba y al mismo tiempo se clasificaba a la empresa como “Pequeña y Mediana Industria” si contaba con 6 y hasta 250 personas, las unidades que contaran con 5 personas o menos eran consideradas como talleres artesanales y no se les brindaba el apoyo (INEGI, 2014).

En marzo de 1979 mediante el “Plan Nacional de Desarrollo Industrial” se clasificó como “Pequeña Industria” a la organización cuya inversión en activos fijos era menor de 200 veces el salario mínimo vigente en el Distrito Federal (10 millones de pesos en aquella época).

Fue hasta 1985 que la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) actualmente convertida en la Secretaría de Economía (SE), establece el criterio de clasificación de las empresas de acuerdo a su tamaño y volumen de ventas en tres secciones (INEGI, 2014). Exactamente el día 30 de abril de 1985 se publica en el Diario

Oficial de la Federación, el programa para el “Desarrollo Integral de la Industria Pequeña y Mediana” que segmenta de la siguiente manera a la empresa:

- Microindustria: Empresas que ocupan 15 personas y el valor de las ventas netas sea hasta 30 millones de pesos al año.
- Industria Pequeña: Empresas que ocupan 100 personas y las ventas netas no rebasen los 400 millones de pesos al año.
- Industria Mediana: Empresas que ocupan 250 personas y las ventas netas no rebasen la cantidad de mil 100 millones de pesos al año.

Con el paso de los años, y el desarrollo de la economía en el país, esta clasificación tuvo seis pronunciamientos adicionales para definir con más precisión los criterios de las MiPyME en las siguientes fechas:

- 18 de mayo de 1990 (SECOFI)
- 11 de abril de 1991 (SECOFI)
- 03 de diciembre de 1993 (SECOFI)
- 30 de marzo de 1999 (SECOFI)
- 30 de diciembre de 2002 (SE)
- 30 de junio de 2009 (SE)

El último elemento de estos pronunciamientos (30 de junio de 2009) rige la actual definición y división de la empresa en México y se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 2

*Estratificación de empresas publicada en el Diario Oficial de la Federación 30 de junio de 2009*

Sector	Estratificación								
	Personal	Micro Ventas Anuales (mdp)	Tope Máximo	Personal	Pequeña Ventas Anuales (mdp)	Tope Máximo	Personal	Mediana Ventas Anuales (mdp)	Tope Máximo
Industria	0 - 10	Hasta \$4	4.6	11 - 50	\$4.01 - \$100	95	51 – 250	\$100.1- \$250	250
Comercio	0 - 10	Hasta \$4	4.6	11 - 30	\$4.01 - \$100	93	31 – 100	\$100.1- \$250	235
Servicios	0 - 10	Hasta \$4	4.6	11 - 50	\$4.01 - \$100	95	51 – 100	\$100.1 - \$250	235

Fuente: INEGI (2014). Censos Económicos 2014 Micro Pequeña y Mediana Empresa

La Tabla 2 muestra que la Empresa Micro en los rubros de Industria, Comercio y Servicios, ocupa hasta 10 personas y tiene un rango de monto de ventas anuales hasta por 4 millones de pesos. La Empresa Pequeña en los rubros de Industria y Servicios ocupa de 11 hasta 50 personas, en el rubro de Comercio ocupa de 11 hasta 30 personas y genera un rango de monto de ventas anuales desde 4.01 a 100 millones de pesos anuales. La Empresa Mediana en el rubro de Industria ocupa de 51 hasta 250 personas, en el rubro de Comercio ocupa de 31 hasta 100 personas, en el rubro de Servicios ocupa de 51 hasta 100 personas y genera un rango de monto de ventas anuales desde 100.01 a 250 millones de pesos anuales.

Estos criterios definitorios actuales muestran, con la debida evolución y deducción de los mismos, que un emprendedor que inicia su idea de negocio puede llegar a crear una micro empresa, con una gran aceptación (ya que la economía es sustentada por MiPyME), con bajos costos en mano de obra (las micro empresas ocupan hasta 10 personas) y con futuro económico (algunas de las micro empresas pueden llegar a proporcionar hasta 4 millones de pesos anuales por ventas, según los criterios de clasificación).

La importancia del conocimiento acerca de los tipos de empresas radica en que el emprendedor en México puede tomar una decisión cada vez más acertada e informada de en qué tipo de empresa incursionar, y así poder aumentar la probabilidad de éxito, entendiéndose por este, “la sobrevivencia del proyecto, la sostenibilidad a largo plazo y la generación de utilidades en crecimiento constante”.

## 2.1.2 La Empresa de Servicios en México

Una empresa de servicios es aquella que aporta valor mediante el uso de bienes intangibles, en términos más elocuentes es “lo que personas hacen por otras personas”, estas empresas se distinguen por vender entre otros elementos logística, organización, planeación, o conocimiento. Ejemplos de este tipo de empresa pueden ser una paquetería y mensajería, una escuela de manejo o una Academia de Baile.

Para INEGI existen dos principales clasificaciones dentro de la empresa de servicios:

- Por las actividades económicas que realiza
- Por el número de trabajadores (tamaño) (INEGI, Censos Económicos, 2009)

Para analizar la clasificación “Por las actividades económicas que realiza” se ha creado un sistema llamado SCIAN, Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, el cual organiza, interpreta y compara datos entre municipios y entidades mexicanas con países de EUA y Canadá (INEGI, Censos Económicos, 2009).

Dentro de la categoría “Por las actividades económicas que realiza” existen 12 sectores que a su vez se dividen en 370 clases de actividades:

1. Información en medios masivos
2. Servicios financieros y de seguros
3. Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles
4. Servicios profesionales, científicos y técnicos
5. Corporativos
6. Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación
7. Servicios educativos

8. Servicios de salud y asistencias social
9. Servicios de esparcimiento culturales y deportivos, y otros servicios recreativos
10. Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas
11. Otros servicios excepto actividades gubernamentales
12. Actividades legislativas, gubernamentales, de impartición de justicia y de organismos internacionales y extraterritoriales (INEGI, Censos Económicos, 2009)

Las clases de actividades económicas que más se destacan a lo largo del país por la mayor cantidad de unidades económicas enfocadas a prestar servicios se muestran en la siguiente Tabla.

Tabla 3

*Clases de actividades económicas que más destacan en México por unidades económicas*

<b>Clase de Actividad</b>	<b>Unidades Económicas</b>
Otros servicios excepto actividades del gobierno	395 014
Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas	277 436
Servicios de salud y de asistencia social	102 940

Fuente: INEGI (2009). Censos Económicos 2009

En la Tabla 3 se aprecia que la clase de actividad: Otros servicios excepto actividades del gobierno, ocupa el primer lugar con 395,014 unidades económicas, la de: Servicios de alojamiento temporal y preparación de alimentos y bebidas, el segundo lugar con 277,436 unidades económicas y la de: Servicios de salud y de asistencia social, el tercer lugar con 102,940 unidades económicas.

Respecto a la clase de actividad: Otros servicios excepto actividades del gobierno, incluye:

- Servicios de reparación y mantenimiento
- Servicios personales (salones y clínicas de belleza, baños y sanitarios públicos, lavanderías, tintorerías, estacionamientos, servicios funerarios, servicios de revelado de fotografías, entre otros)
- Asociaciones comerciales, laborales, profesionales y recreativas (sindicatos; asociaciones religiosas, políticas o civiles, por ejemplo) (INEGI, Censos Económicos, 2009)

Para analizar la clasificación “Por el número de trabajadores (tamaño)” ésta simplemente se define por el número de trabajadores en cada unidad económica y se subdivide en empresa micro, pequeña, mediana y grande. El siguiente gráfico lo muestra.



Gráfico 1. Clasificación de la empresa de servicios por el número de trabajadores. Fuente: INEGI Censos Económicos (2009)

El Gráfico 1 evidencia de manera sencilla que la micro empresa de servicios, ocupa de 1 a 10 trabajadores, la empresa pequeña ocupa de 11 a 50 trabajadores, la empresa mediana ocupa de 51 a 100 trabajadores y la empresa grande ocupa desde 101 trabajadores en adelante.

Existen características más específicas para esta clasificación mostradas a continuación.



Gráfico 2. Características de las empresas de servicios según tamaño de unidad económica. Fuente: INEGI Censos Económicos (2009)

De acuerdo al Gráfico 2, a nivel nacional la empresa micro representa el 94% de las unidades económicas, ocupando el 42% de los trabajadores del sector. Por su parte la empresa grande generó el 68% de las remuneraciones totales y con el mayor porcentaje en materia de valor de la producción con un 58%, con únicamente el 1% de las unidades económicas a nivel nacional.

Con base en los datos analizados en esta sección se puede decir que el sector de servicios es una excelente opción para desarrollar un proyecto en el territorio nacional.

## 2.2 Academias de Baile de ritmos latinos en México

Las Academias de Baile de ritmos latinos en México, se caracterizan por ser micro empresas de servicios que proveen los siguientes bienes intangibles:

- Aprendizaje del Baile
- Ejercitación Corporal
- Sociabilización
- Habilidades de Coordinación
- Salud Mental

Las Academias de Baile de ritmos latinos actuales en México enseñan principalmente los siguientes tipos de baile:

- Salsa en Línea
- Salsa Cubana
- Cumbia

- Bachata
- Kizomba

También pueden incluir otros tipos de servicio como lo son:

- Clases de Zumba
- Montajes para Coreografías
- Montajes para 15 años

Las Academias de Baile de ritmos latinos en México son creadas por un emprendedor que en la mayoría de los casos es un “apasionado” del baile amateur o profesional, que a su vez se ha capacitado en otras Academias de Baile de ritmos latinos previamente, dentro o fuera del país. Este emprendedor se convierte en Director de la Academia y Profesor a la vez en un inicio, posteriormente puede enseñar a quienes serían sus próximos profesores o contratarlos externamente (Hurtado, 2013).

#### 2.2.1 Antecedentes de las Academias de Baile de ritmos latinos en México

Los primeros salones de baile en occidente aparecen en las ciudades renacentistas. En estos espacios se llevaban a cabo bailes como una de las principales diversiones para los estratos más altos de la sociedad sobre todo en las cortes europeas, uno de los principales motivos de estos bailes era para tomar decisiones políticas (Sevilla, 1996).

En México durante el Virreinato, esas tradiciones son traídas, practicadas e imitadas por los peninsulares y criollos, es así como los salones de baile aparecen por primera vez en grandes mansiones y sólo disponibles para los estratos más altos de la sociedad. Es hasta 1867 en la etapa de la República Restaurada, que en la Ciudad de México junto a la naciente burguesía se adopta e instauran los primeros salones de baile como una iniciativa de parte del gobierno para brindar esos servicios públicos.

Estos recintos se ubicaron eventualmente dentro de los tóvilis ubicados en la zona central de la ciudad y pertenecientes a empresarios franceses. Los tóvilis en México en el siglo XVIII de acuerdo a Ángel Rivas (2008)

*“fueron grandes extensiones de terreno con bosques, kioscos, cascadas, fuentes y juegos para niños a los que se accedía por un edificio, generalmente de varias plantas Al interior de estas residencias de lujo había espacios para congregar 600 personas y colocar mesas sobre el piso de duela. En la parte inferior se colocaban cafés, boliches o billares. La gente iba a tomar un refrigerio, salía a las mesas al aire libre o se quedaba dentro de la residencia donde eran habituales los banquetes y además era permitido fumar. Cada tívoli acogió a las diferentes comunidades extranjeras en la Ciudad, los grandes banquetes realizados en ellos llegaban a utilizar ingredientes o técnicas provenientes del extranjero, especialmente de Europa. Algunos de los tívolis que tuvieron auge en la Ciudad fueron: San Cosme (en la calle del mismo nombre), Eliseo (en Puente de Alvarado), Romita (en el barrio antes llamado Atzacalco y hoy Romita), Bucareli (sobre la avenida del mismo nombre), De Ceballos (en Paseo de la Reforma), Petite Versailles (en Calzada de la Piedad) y De Ferrocarril (en Puente de Alvarado)”.*

Veinte años más tarde los salones de baile empezaron a aparecer en “las quintas” que eran casas de campo ubicadas en las afueras de la ciudad. Ambos espacios se consideraban parte de la iniciativa privada, por lo que su acceso era limitado.

Sin embargo, el baile se permeó a los sectores populares en otro tipo de ambientes y lugares, pulquerías, cantinas, patios de vecindades y hasta en la misma calle.

Poco a poco con la influencia de los tívolis, las quintas y lugares populares para bailar, se empiezan a construir salones independientes, dónde se practican bailes en pareja, no obstante, la división de clases seguía existiendo, había lugares para la “High life dancing Tea”, por ejemplo en San Ángel y otros, donde asistían los sectores más populares como el Azteca y el Tivolito.

Se puede aseverar que los salones de baile surgen como un proceso de “adquisición de cultura” y un “sincretismo” con los bailes tradicionales de México.

Posteriormente estos salones de baile, más independientes de la iglesia y del estado, se empiezan a consolidar como empresas privadas para ofrecer además de enseñanza y disfrute del baile, coreografías para ser presentadas en teatros y carpas.

Los salones de baile eran lugares en dónde se podía bailar, disfrutar el goce de hacerlo individualmente y en pareja, en espacios colectivos.

Al principio y por influencia europea, los salones de baile guardan “dicha cultura” en sus bailes, pero al consolidarse Estados Unidos de América (EUA), como economía mundial, empiezan a surgir en México algunos otros salones de baile con el nombre de “Dancing Club”, que es la denominación que se ocupaba en tal país.

Estos lugares “Dancing Club” son la matriz donde se gestan combinaciones musicales de diferentes países como Cuba, EUA y Europa, introduciéndose géneros musicales como fox trot, swing, danzón, son, mambo, cha chá, así como los que se crean en el mismo país.

Como consecuencia de esta nueva evolución de salones de baile, este arte es enriquecido y da lugar a nuevas y múltiples formas de interpretarlo, ahora muchas culturas se conjugan en un mismo lugar.

Hubo un tiempo en que muchos salones de baile empezaron a desaparecer en México entre 1957 a 1963, esto se debió al aumento poblacional y bajo empleo, a la inseguridad, la infraestructura del país, e incluso la aparición de la televisión lo que provocó que muchas personas se quedaran en sus casas. Cabe destacar que por la época se filma una película llamada “Salón México” donde se desprestigia al baile, ligándolo a asuntos de cabarets, drogadicción y prostitución, lo cual genera un sentimiento de estigmatización a estos espacios para bailar.

Fue hasta el boom del Rock and Roll que otro sector de jóvenes empiezan a asistir a nuevos lugares de baile para practicar este arte y nuevamente se vuelve a desarrollar el baile de ritmos (Sevilla, 1996), esta vez algunos salones de baile toman el nombre “Academias de Baile” y dividiéndose en varios estilos dancísticos surgiendo así las “Academias de Baile de ritmos latinos”.

Estas Academias son un fenómeno cuyo “boom” data aproximadamente desde los años 1980 cuando en New York, Eddie Torres (“Rey del Mambo”), uno de los máximos exponentes de la regularización y enseñanza del mambo “salsa”, funda su Academia y posteriormente llega a trabajar de la mano con el reconocido percusionista Tito Puente,

difundiendo esta forma de bailar e interpretar el mambo, lo que tradicionalmente se le conoce también como “salsa” (Hutchinson, 2004)

Sin embargo, estos espacios para bailar denominados Academias de Baile de ritmos latinos empiezan a darse a conocer en el país aproximadamente a partir de 1990 principalmente por la influencia de EUA hacia México, cuando emigrantes e incluso estudiantes que regresan por intercambios académicos entre universidades, traen el conocimiento y la cultura de este tipo de Academias. Por esa época en México, existían salones de baile independientes y clases de baile impartidas en las casas de cultura de cada estado del país, en las cuales se daban algunos bailes típicos como los regionales o prehispánicos, adaptaciones o “bailes empíricos” con raíces de fox trot, swing, danzón, son, mambo, cha cha chá y mezclas entre esas raíces para coreografías diseñadas por los primeros “maestros de baile” en dichos espacios.

Estos agentes de intercambio de cultura traen consigo nuevas formas de bailar, y fundan sus primeras Academias de Baile de ritmos latinos en México.

## 2.2.2 Las Academias de Baile de ritmos latinos en Puebla

Con base al intercambio de culturas por medio de emigrantes de EUA a México e intercambios estudiantiles entre universidades, se da en Puebla, México, un boom en las Academias de Baile de ritmos latinos a partir de 1990.

El “ambiente del baile de ritmos latinos” se va desarrollando poco a poco en Puebla sobre todo por un “sentimiento pionero o precursor” entre afición, talento y profesionalismo.

Una de las principales Academias de Baile de ritmos latinos precursora en el estado de Puebla fue Evolución Latina, fundada por Óscar Bandini aproximadamente en la década de los 90.

Esta Academia de Baile de ritmos latinos fue prácticamente la primera en existir en la ciudad de Puebla, distinguiéndose por traer el estilo de la Salsa en Línea estilo Los Ángeles (LA), y Bachata, e incluso Tango, con influencias de otros países, y adaptó otros bailes ya conocidos como Cumbia Texana, Danzón y Merengue entre otros. Esta Academia provocó la formación de varios bailarines que eventualmente

fundaron más Academias por el estado, sin embargo, esta Academia precursora ya no existe actualmente.

No fue hasta la aparición de la Academia Latin Madness, fundada por el bailarín profesional poblano y Campeón Mundial de Salsa Martín Avendaño, aproximadamente en 2010, que el baile en Puebla se profesionaliza y empiezan a destacarse bailarines profesionales ganadores de Congresos de salsa y Campeonatos mundiales.

Esta Academia es un semillero de bailarines profesionales ganadores de congresos, su lema es “nosotros no formamos competidores, formamos ganadores”. En este sentido y con un trabajo arduo forma a quienes se dispersarían por el estado fundando nuevas Academias y éstas a su vez otras más. Latin Madness actualmente sigue existiendo.

Se puede afirmar con toda seguridad que Puebla es uno de los estados más destacados a nivel nacional e internacional por la participación y éxito de sus bailarines profesionales de ritmos latinos en diversos Congresos y Campeonatos, gracias a estos precursores, sobre todo a Martín Avendaño y su Academia Latin Madness.

### 223 Las Academias de Baile en el municipio de San Pedro Cholula

En el municipio de San Pedro Cholula, Puebla, la Academia de Baile de ritmos latinos pionera, es Candela Latin Club, fundada y a cargo del Director Alejandro Ramírez Silva en el año 2003. Este emprendedor apasionado por el baile es Licenciado en Música por parte de la Universidad de las Américas Puebla (UDLAP). A lo largo de su carrera tiene la oportunidad de tomar un intercambio estudiantil a Europa, donde aprende Salsa en Línea estilo Los Ángeles (LA) y nociones de Bachata, de la mano de los Campeones Mundiales de Salsa, Adrián y Anita. Esta Academia es otra cuna de bailadores y bailarines que eventualmente fundan otras Academias en el municipio. Actualmente sigue existiendo (Ramírez, 2003).

Ritmo bien rico! Academia de Baile de ritmos latinos en el municipio de San Pedro Cholula, es otra de las MiPyME de esta naturaleza a cargo del Director Omar Espinoza de los Monteros Tejeda, Licenciado en Administración de Empresas por la Benemérita

Universidad Autónoma de Puebla. Se crea en el año 2015, con influencia formativa por parte de Candela y Latin Madness, la cual sigue funcionando.

Mambo Feeling, Academia de Baile de ritmos latinos en el municipio de San Pedro Cholula, a cargo del Director Edgar Méndez Xilo, con formación por parte de Evolución Latina es otra empresa de la misma naturaleza fundada en el año 2017, aún vigente.

Open Break Academia de Baile de ritmos latinos en el municipio de San Pedro Cholula, a cargo del Director Mauricio Hernández con formación de Latin Madness, es fundada en el año 2017, aún en funcionamiento.

Otras Academias de Baile de ritmos latinos en el municipio de San Pedro Cholula fueron Roomba Aché, a cargo de los directores Carlos Vallejo y Andrea Toxqui (alumnos formados por Candela Latin Club) y Boom Latino (cuya directora fue formada por Latin Madness), estas empresas ya no existen.

224 La perspectiva socio demográfica de la ciudad de Cholula de Rivadavia, cabecera municipal de San Pedro Cholula, Puebla

Es importante conocer los datos socio demográficos de la ciudad de Cholula de Rivadavia, región que es cabecera del municipio de San Pedro Cholula, porque es precisamente en esta zona donde el trabajo de investigación de esta tesis tiene lugar.

Cholula de Rivadavia es la ciudad y cabecera municipal de San Pedro Cholula, en el estado de Puebla, a su vez pertenece a la Zona Metropolitana Puebla-Tlaxcala, México.

Cholula de Rivadavia tiene una población total de 87,897 habitantes, 42,125 pertenecen al género masculino y 45, 772 al femenino, 57,117 son mayores de edad (18 años en adelante), la población económicamente activa es de 36,334 habitantes, el total de viviendas es de 25,782, de las cuales las viviendas particulares habitadas que disponen automóvil o camioneta es de 10,508, las que disponen de computadora es de 8,607 y las que cuentan con internet es de 6,951 (INEGI, Censo de Población y Vivienda, 2010)

Estos datos indican que existe una cantidad amplia de habitantes 87,897 a quienes pudiera interesarles las actividades de recreación como el baile, el 64% de la población

es mayor de edad y 41% de la población está económicamente activa, esto sugiere que tal parte de la población puede costear entre otras actividades cursos de baile.

Para identificar la clase social media que pudiera de igual forma costear cursos de baile, se han tomado los indicadores de viviendas que cuenten con automóvil o camioneta, computadora e internet. El número de viviendas total es de 25,782, el 37% cuenta con automóvil o camioneta, el 33% cuentan con computadora y el 26% cuentan con internet. Estos datos indican que aproximadamente la tercera parte de la población pertenece a la categoría de clase media y puede pagar entre otros aspectos cursos de baile.

### 2.3 La formación profesional del personal de las Academias de Baile de ritmos latinos en Puebla

En las Academias de Baile de ritmos latinos actuales, se distinguen dos categorías de roles:

- Administrativo
- Docente

En cuanto al personal administrativo, comúnmente se trata de un apasionado por el baile, o un bailarín profesional que pretende aportar valor al ofrecer servicios derivados por el baile o por la enseñanza, imprimir su propio estilo a sus alumnos, y/o formar una compañía de baile para competencia. Esta persona que puede incluso asociarse con otros emprendedores en igualdad de condiciones suele adoptar el “puesto” de Director o Fundador y Profesor de baile a la vez. Normalmente esta posición puede tomarla alguien con estudios superiores de cualquier índole o sin ellos y aventurarse en la creación de una MiPyME empresa de servicios dedicada al baile de ritmos latinos.

En cuanto al personal Docente, al ser los ritmos latinos un arte en desarrollo (ya que son prácticamente recientes, con 40 años de gestación desde 1980), se “sabe” actualmente que dentro del “ambiente del baile de ritmos latinos” un bailarín (persona aficionada a bailar) se convierte en un bailarín profesional, cuando gana algún lugar importante en algún congreso nacional, campeonato mundial, o simplemente por

participar asiduamente en estos eventos bailando y mostrando su arte. Es así como “aceptadamente” se entiende al bailarín profesional de ritmos latinos.

En ese sentido comúnmente un docente o profesor de baile dentro de las Academias de Baile de ritmos latinos, es una persona que se forma dentro de la academia y suele ser un bailarín, es decir un aficionado con práctica que puede guiar o enseñar a otros con base a su experiencia en el baile. Las edades de los profesores van desde los 18 años, e inclusive más jóvenes desde los 16 por ejemplo, en adelante.

Si la Academia de Baile de ritmos latinos quiere incrementar su nivel de baile entonces contrata bailarines profesionales (que compitan asiduamente en congresos o campeonatos mundiales o hayan ganado lugares importantes), las edades también pueden variar pero aquí se consolidan desde los 20 años en adelante.

La o el profesor de baile puede tener estudios medio superiores en su mayoría o estudios superiores, pero comúnmente al requerir la práctica del baile mucho tiempo los profesores suelen estudiar carreras universitarias relacionadas al baile, como Licenciatura de Danza Moderna y Contemporánea, Licenciatura en Danza Clásica, o incluso no estudiar la universidad y dedicarse a progresar en el “mundo del baile”.

### 23.1 Certificaciones en ámbitos de la enseñanza de baile de ritmos latinos

Los ritmos latinos son géneros cuyo desarrollo y auge es prácticamente nuevo, se “entiende” a un bailarín profesional como aquel bailarín que compite o participa en eventos o congresos de baile, a nivel estatal, nacional o internacional, esto quiere decir que la regularización, estandarización y común acuerdo entre certificaciones e incluso licencias, se está desarrollando actualmente.

Los bailarines profesionales que han sido campeones mundiales o son reconocidos por sus aportaciones al baile y trabajos en Congresos y Campeonatos, se han agrupado para formar proyectos mundiales, en los que se certifica a profesores de baile de ritmos latinos, se les instruye, se les prepara para profesionalizarse, para competir, e incluso se les hace parte del proyecto para que puedan compartir escenario con esas grandes autoridades del baile.

Actualmente existen dos proyectos mundiales para estos fines:

- World Team Project
- Salsa World Standard Class

El primer proyecto, World Team Project, es el que más prestigio y reconocimiento tiene, es liderado por Adrián y Anita hexacampeones mundiales de salsa y certifica como profesor, como dueño de una Academia de Baile de ritmos latinos, así como bailarín profesional y representante del proyecto a quien desee contratar sus servicios. Este esquema cuenta con la participación de grandes autoridades en el mundo del baile como: Adrián y Anita (Salsa LA), Daniel y Desirée (Bachata), Isabelle y Félicien (Kizomba), Adolfo Indacochea (Mambo), Johnny Vázquez (Salsa LA), entre otros (World Team Project, 2016).

El segundo proyecto Salsa World Standard Class, surgió después de aparecer el primer proyecto, es liderado por Johnny Vázquez (conocido en el “mundo del baile” como el Príncipe de la Salsa), y de igual manera certifica Academias de Baile de ritmos latinos, profesores, estudiantes en el arte del baile. Este esquema cuenta con la participación de grandes autoridades en el mundo del baile como: Johnny Vázquez (Salsa LA), Carine y Rafael (Salsa LA), Seo Fernández (Salsa Cubana), Eddie Torres (Salsa On 2), Anita (Salsa LA), Adrián (Salsa LA), entre otros (Salsa World Standard Class, 2018).

### 2.3.2 Formación del Director de una Academia de Baile de ritmos latinos

Como se ha mencionado anteriormente al ser el “mundo del baile de ritmos latinos” un escenario en desarrollo, el emprendedor que funda una Academia de Baile de ritmos latinos, suele ser conocido como “Director de la Academia de Baile”, éste es una persona mayor de edad que “se ha enamorado” de este arte y con conocimiento empírico o con un reconocimiento profesional en el baile, funda este tipo de MiPyME.

Existen dos tipos de Directores en las Academias de Baile de ritmos latinos:

- El primer tipo de Director se dedica a administrar la MiPyME y es un aficionado al baile
- El segundo tipo de Director además de administrar la MiPyME es un bailarín profesional y hace posicionar la marca de su compañía de baile en congresos y competencias

El primer tipo de Director, quien se encarga de hacer administrar la MiPyME y es un aficionado al baile, comúnmente es un profesionalista en otro ramo, por ejemplo, Licenciado en Ingeniería, en Música, en Derecho e incluso en Estomatología. Este Director gestiona la Academia para enseñar a bailar y hacer negocio, pero comúnmente no compite o desarrolla una compañía de baile profesional. Se puede decir que se “enamora del arte” pero sólo lo observa como un negocio y un “hobby” al mismo tiempo.

El segundo tipo de Director, normalmente con educación media superior y menormente con educación superior, se dedica a crecer en este “mundo del baile”, preparándose con otros profesionales del medio, dedicándose a tiempo completo a entrenarse en el baile y desarrollar su compañía.

Algunos directores de este segundo tipo incluso toman educación formal con carreras complementarias como Danza Moderna y Contemporánea, Danza Clásica, Ballet, entre otras e incluso cursos y talleres de baile con todo tipo de profesionales permanentemente.

Sea cual sea el tipo de Director, en la mayoría de los casos se omite una educación especializada en gestión y desarrollo de la MiPyME, punto débil y a la vez fuerte si se llega a complementar con toda la trayectoria del Director que establece o pretende desarrollar la MiPyME de servicios Academia de Baile de ritmos latinos.

En el subsecuente capítulo se presentan las teorías relacionadas con el tema de la presente tesis.

## **CAPITULO 3: MARCO TEÓRICO**

El Marco Teórico es una sección fundamental para todo proceso de investigación, se encarga de realizar una revisión exhaustiva de fuentes de información ya sean primarias, secundarias o terciarias relacionadas al tema. El Marco Teórico a su vez sirve como referencia al interpretar resultados y contribuye especialmente a crear nuevos conocimientos. El objetivo de este capítulo es recabar información acerca de las empresas y sus características, así como la identificación de Modelos de Negocios que sirvan como base para desarrollar y crear nuevo conocimiento.

### **3.1 Empresas y su creación**

Una empresa es una unidad económica capaz de reunir varios elementos de producción: recursos humanos, naturales, tecnológicos y financieros. A su vez con la efectiva gestión de los mismos la empresa genera bienes y servicios que oferta a otras empresas, familias y sociedad en general (González, 2000).

Otro concepto desde el punto de vista económico define a la empresa como un conjunto de factores de producción que se ordenan para efectuar una específica actividad productiva o de prestación de servicios, con el propósito de generar beneficios (Morueco, 2014).

En ese sentido se puede afirmar que una empresa es realmente una unidad económica vital en el país, que logra reunir múltiples recursos y es capaz de generar beneficios a la misma empresa y a la sociedad. La formación de una empresa actualmente es una posibilidad real y más factible que en otros tiempos gracias a la tecnología desarrollada a nivel global y a nivel país.

Por otro lado, el proceso de crear una empresa no es una tarea que deba tomarse con ligereza, inicialmente implica para el empresario una serie de motivos internos, externos o la combinación de ambos. Dentro de los motivos internos se pueden observar: el surgimiento de una idea innovadora, el sentimiento de libertad y la motivación emprendedora entre otros. Dentro de los motivos externos se pueden encontrar: estar en paro, herencia de alguna empresa, o simplemente tradición familiar (González, 2000).

Un emprendedor que inicia la aventura de crear una empresa por uno u otro motivo, debe además reunir una serie de requisitos (coloquialmente también llamados “cualidades”), o de lo contrario estar en disposición de adquirirlos, ya que para llevar una idea a su implementación se necesita algo más que conocimiento. Estos requisitos son abundantes en realidad, sin embargo, se puede decir que los más importantes son: confianza en sí mismo, entusiasmo, originalidad, creatividad, orientación al logro de objetivos, generosidad hacia al prójimo, visión de futuro, intuición, capacidad para asumir riesgos, integridad, templanza (González, 2000).

Con las características mencionadas anteriormente se pretende dar a conocer que la creación de una empresa debe ser un proceso a largo plazo para obtener un éxito consolidado, y que el protagonista, el empresario o emprendedor, debe mantener una posición clara a lo largo del tiempo: la capacidad de tener la visión de percibir oportunidades y la capacidad de llevarlas a la realidad (Mateo & Sagarra, 2004).

### 3.2 Recursos de una empresa

Los recursos de una empresa se clasifican en “materiales, humanos, y financieros”, a través de ellos una compañía puede generar valor hacia sus clientes (W. Hill & R. Jones, 2005).

A su vez, los recursos pueden ser tangibles o intangibles. Un recurso tangible, es un material físico, como la tierra, los edificios, la planta, el inventario, el equipo o el dinero. Los recursos intangibles son entidades no físicas que se han creado a lo largo del tiempo por la misma empresa y sus empleados, como la reputación, nombres de marcas, conocimiento y propiedad intelectual entre otros (W. Hill & R. Jones, 2005).

Utilizar adecuadamente los recursos en una empresa es una tarea de todos los días, por ello es importante identificarlos, coordinarlos y accionarlos, de esta manera una empresa será eficaz y eficiente.

#### 3.2.1 Materiales

Los recursos materiales son los bienes tangibles que dispone una empresa al momento de llevar a cabo sus actividades, su posesión y adecuada administración, contribuyen a la creación de un alto valor hacia el cliente final (Munch & García, 2012).

Los principales recursos materiales que se encuentran principalmente en una empresa son:

- Equipo
- Herramientas
- Instalaciones
- Planta de Producción
- Materia Prima
- Inventarios

Lo que se recomienda “académicamente” e inicialmente para la buena administración de estos recursos en una empresa que empieza operaciones o que ya está en funcionamiento notoriamente es: listar todas las actividades, recursos materiales y tiempo requerido para producir el bien o prestar el servicio, crear un diagrama de flujo que represente el proceso anterior, listar exactamente con qué equipo, herramientas e instalaciones se cuenta, diseñar la planta de producción (esto permitirá organizar el trabajo y los recursos de forma eficiente considerando las distancias), listar la materia prima en elementos, partes o sustancias que serán parte del producto o necesarias para la prestación del servicio, listar opciones de proveedores con ventajas y precios competitivos para cada elemento de materia prima necesaria, considerando cumplimiento, calidad, sistemas de crédito, etc., por último listar y crear sistemas para el manejo de los inventarios con base al consumo de materias primas por periodos, de acuerdo a ventas y a producción (Jacques, Cisneros, & Mejía, 2011).

Consecuentemente los recursos materiales son bienes indispensables en el proceso de crear y brindar un producto o un servicio a los clientes, su correcta gestión hace que una parte del engranaje de la empresa funcione adecuadamente y haga trabajar a toda la estructura de la organización.

### 3.2.2 Humanos

Los recursos humanos son aquellas personas empleadas en todo tipo de empresas, se les ha llegado a llamar coloquialmente “personal”. Los recursos humanos son individuos que ofrecen algo más que su trabajo, aportan de manera invaluable su

personalidad, capacidad, intereses y oportunidades a la coordinación del trabajo y consecución de metas (Rodríguez, 2016).

Otro concepto de recursos humanos se refiere a las personas que forman parte de alguna organización, y desempeñan determinadas funciones para agilizar los recursos organizacionales (Chiavenato, 2011).

En los tiempos anteriores (era industrial) se hacía uso del término “recursos humanos” para clasificar a un elemento más del engranaje de una empresa u organización, esto se hacía de manera fría y estandarizada, cosificando al ser humano en su totalidad, privándolo de su singularidad, talentos y abundantes características propias, en ese sentido para Chiavenato (2011), el significado de “recurso humano” debe ser tratado como lo que es, un humano que se asocia a la empresa y colaborando en equipo con otros integrantes crean un alto valor para la organización, para el entorno y la sociedad a la que dicha empresa pueda impactar.

Los recursos humanos son personas y socios de la empresa que deben ser tratados con suma importancia, respeto y generosidad, ya que ellos son quienes hacen trabajar a los demás recursos, y transforman la idea en realidad.

### 3.2.3 Financieros

Los recursos financieros son las cantidades de dinero que el emprendedor tiene en su poder para invertir en una empresa, o disponer cuando ésta ya esté en funcionamiento (Anzola, 2010).

Cuando una empresa inicia operaciones es necesario que el emprendedor cuente con los recursos financieros suficientes para poder iniciar operaciones y mantener a la empresa a lo largo del tiempo.

Si la empresa es capaz de administrar los recursos financieros evitará la falta de solvencia que normalmente se presenta en las MiPyME y podrá continuar operando con éxito.

### 3.3 Las PYMES y sus características

Una empresa es un sistema de recursos que ofrece productos y servicios hacia una sociedad que consume cada vez mayor valor agregado, en ese sentido la ventaja competitiva crucial de una PYME (Pequeñas y Medianas Empresas) es la habilidad de entender el entorno, transformarlo y mejorarlo constantemente, en una palabra, esa ventaja competitiva es: conocimiento (Amaru, 2008).

Para que una empresa se consolide es indispensable tener conocimiento sobre la etapa de vida en se encuentra, el comportamiento del sector, las necesidades del segmento de mercado que se atiende, etc., de esa manera se consigue una apreciación integral de la organización para diseñar estrategias de crecimiento y mejora continua.

#### 3.3.1 Definición y Clasificación de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas

Las empresas se pueden clasificar en múltiples criterios, uno de ellos es la clasificación por el número de empleados con el que cuentan y la facturación anual en:

- Microempresas
- Pequeñas Empresas
- Medianas Empresas
- Grandes Empresas

La suma de estas palabras crea la palabra compuesta MiPyME, que significa Micro, Pequeñas y Medianas Empresas respectivamente (Amaru, 2008).

La Secretaría de Economía (SE), antes SECOFI, establece por primera vez en 1985 el criterio de clasificación de las empresas de acuerdo a su tamaño y volumen de ventas en tres secciones en el año (INEGI, 2014).

- Microindustria: Empresas que ocupan 15 personas y el valor de las ventas netas sea hasta 30 millones de pesos al año.
- Industria Pequeña: Empresas que ocupan 100 personas y las ventas netas no rebasen los 400 millones de pesos al año.
- Industria Mediana: Empresas que ocupan 250 personas y las ventas netas no rebasen la cantidad de mil 100 millones de pesos al año.

Los criterios por los cuales se rige esta clasificación (MiPyME) son declarados y actualizados en el Diario Oficial de la Federación, la publicación más reciente hasta el tiempo actual tiene fecha al 30 de junio de 2009.

### 3.4 Modelos de Negocios para MiPyME

Un modelo de negocios es una base lógica en dónde una organización crea, entrega y captura valor (Osterwalder & Pigneur, 2011). De modo más coloquial se puede entender que un modelo de negocios es la forma en que una empresa pretende generar ingresos y beneficios, explicando más a fondo el cómo.

En ese sentido, se han creado herramientas o modelos cuyo objetivo es apoyar a los emprendedores para que puedan transformar sus ideas en acciones (Da Silva, Mendes De, Cougo Da, & Zardin, 2017), cuatro de esos modelos son:

- Modelo de Negocios Lienzo Canvas
- Modelo de Negocios Larga Cola o Long Tail
- Modelo de Negocios Gratis o Freemium
- Modelo de Negocios Método Lean Startup

El Modelo de Negocios Lienzo Canvas de acuerdo a Osterwalder & Pigneur (2011) es una herramienta que comunica el plan de modelo de negocio, integrando varios aspectos, facilitando el entendimiento de todos los procesos involucrados y operando en sinergia con todos los conceptos que propone.

El Modelo de Negocios Larga Cola o Long Tail es aquel sistema en el que se ofrece una gran cantidad de productos o servicios especializados que vendiéndose individualmente tendrían un volumen de ventas muy reducido, sin embargo al acumularse grandes cantidades de pequeñas ventas se genera una gran utilidad, este efecto “vender menos de más” se le conoce como Modelo de Negocios Larga Cola (Long Tail) (Anderson, La economía Long Tail, 2006)

El Modelo de Negocios Gratis o Freemium se define como un sistema en el cual una empresa ofrece un producto o servicio de forma “Gratis” hacia algún segmento del mercado. Esto es viable siempre y cuando otra parte del Modelo de Negocios u otro

segmento del mercado pague los productos o servicios que se ofrecieron “Gratis” y además compre asiduamente la misma u otra oferta o la opción “Freemium” que prácticamente es la versión superior del producto o servicio que se ofreció al principio (Anderson, Gratis: el futuro de un precio radical, 2009).

El Modelo de Negocios Método Lean Startup es un conjunto de acciones y prácticas, más que un modelo estricto, es una filosofía de acción. Está diseñado para hacer que los emprendedores incrementen sus probabilidades de crear una empresa o startup de éxito. Este Modelo de Negocios se fundamenta en un principio: probar o “testear” al mercado constantemente (Ries, 2011).

### 3.4.1 Modelo de Negocios Lienzo Canvas

El Modelo de Negocios Lienzo Canvas es una estructura base, que toma los elementos más importantes al crear un negocio, es también un lenguaje común para poder describir, imaginar a futuro, controlar y recrear modelos de negocio (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Alexander Osterwalder al lado de su director Yves Pigneur, aportó de una manera basta y revolucionaria en su tesis de doctorado, el Modelo de Negocios Lienzo Canvas, con nueve aspectos esenciales para generar, proporcionar y capturar valor (Burbano & Rojas, 2017)

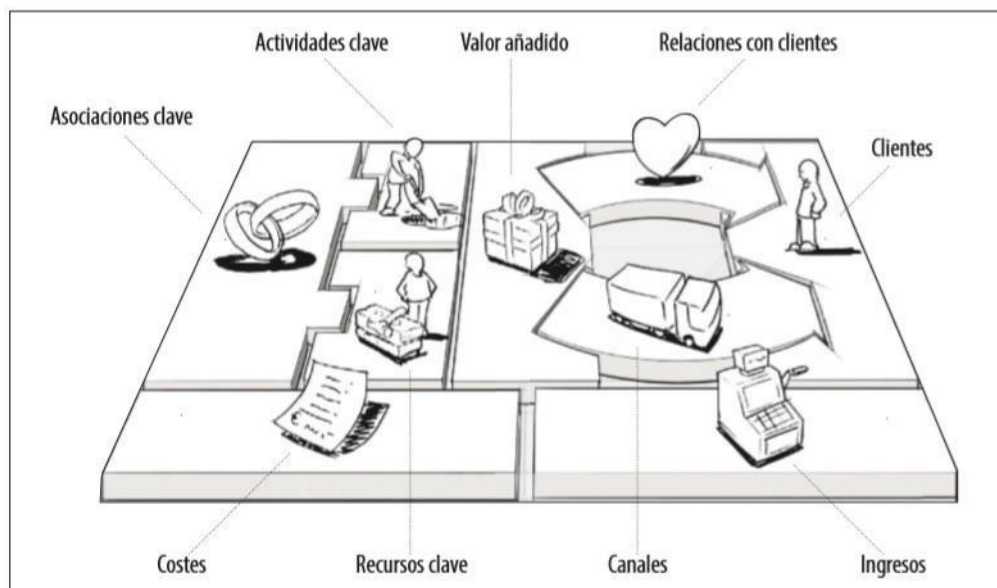


Gráfico 3. Modelo de Negocios Lienzo Canvas. Fuente: Osterwalder y Pigneur (2011)

De acuerdo al Gráfico 3 el Modelo de Negocios Lienzo Canvas se compone de nueve módulos:

1. Clientes o Segmentos de Mercado
2. Valor Añadido o Propuesta de Valor
3. Canales
4. Relaciones con Clientes
5. Ingresos o Fuentes de Ingresos
6. Recursos Clave
7. Actividades Clave
8. Asociaciones Clave
9. Costes o Estructura de Costes

#### 3.4.1.1 Clientes o Segmentos de Mercado

Los Clientes son todas aquellas personas a las que se les proporciona valor mediante el uso o goce de un producto o servicio. Se agrupan a su vez en diferentes grupos llamados Segmentos de Mercado. Un Modelo de Negocio puede orientar su oferta hacia uno o varios Segmentos de Mercado (Osterwalder & Pigneur, 2011). En el Gráfico 4 se muestra la sección de los Clientes o Segmentos de Mercado.

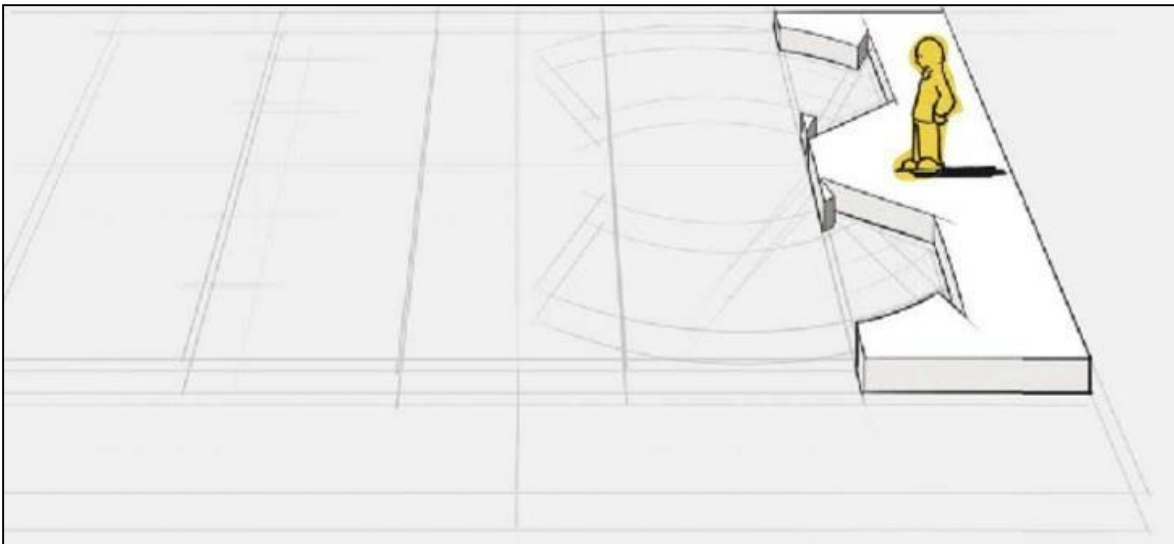


Gráfico 4. Clientes o Segmentos de Mercado. Fuente: Osterwalder y Pigneur (2011).

### 3.4.1.2 Valor Añadido o Propuesta de Valor

El Valor Añadido o Propuesta de Valor es el conjunto de productos o servicios que una empresa ofrece para un Segmento de Mercado determinado aportando un excedente o un “valor plus” a la satisfacción de una necesidad como se representa en el Gráfico 5. Algunas Propuestas de Valor son innovadoras y construyen una oferta que no existía, otras sólo adicionan algún atributo o característica a lo que ya se conocía (Osterwalder & Pigneur, 2011).

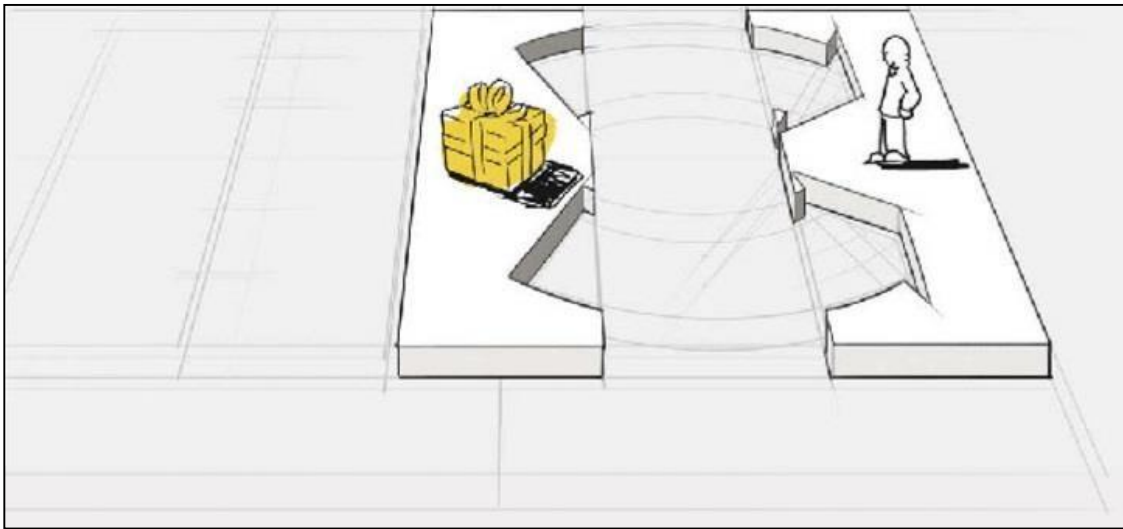


Gráfico 5. Valor Añadido o Propuesta de Valor. Fuente: Osterwalder y Pigneur (2011)

### 3.4.1.3 Canales

En el Gráfico 6 se aprecia que los Canales son el modo en que una empresa se comunica con los Clientes o Segmentos de Mercado para llegar a ellos de la forma más eficaz y eficiente posible, para así brindarles la Propuesta de Valor. De la misma forma son puntos de contacto entre el cliente y la empresa donde se entrega una experiencia satisfactoria (Osterwalder & Pigneur, 2011).

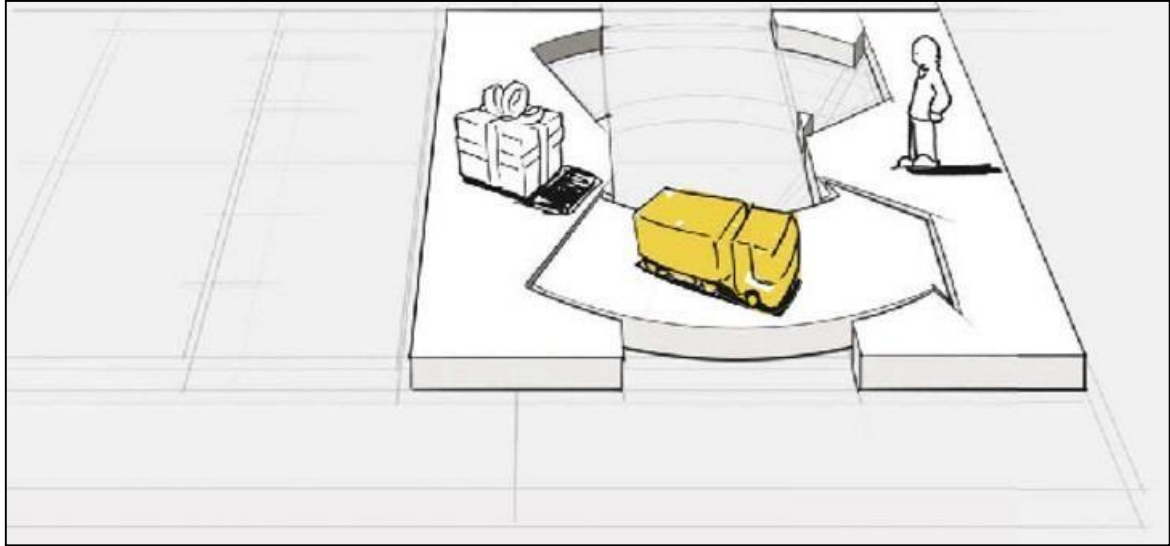


Gráfico 6. Canales. Fuente: Osterwalder y Pigneur (2011)

#### 3.4.1.4 Relaciones con Clientes

Las Relaciones con los Clientes son conexiones que la empresa hace con sus Segmentos de Mercado como se representa en el Gráfico 7, pueden ser personales o automatizadas, a su vez se basan en tres aspectos: Captación de Clientes, Fidelización de Clientes y Estimulación de las Ventas (Osterwalder & Pigneur, 2011).

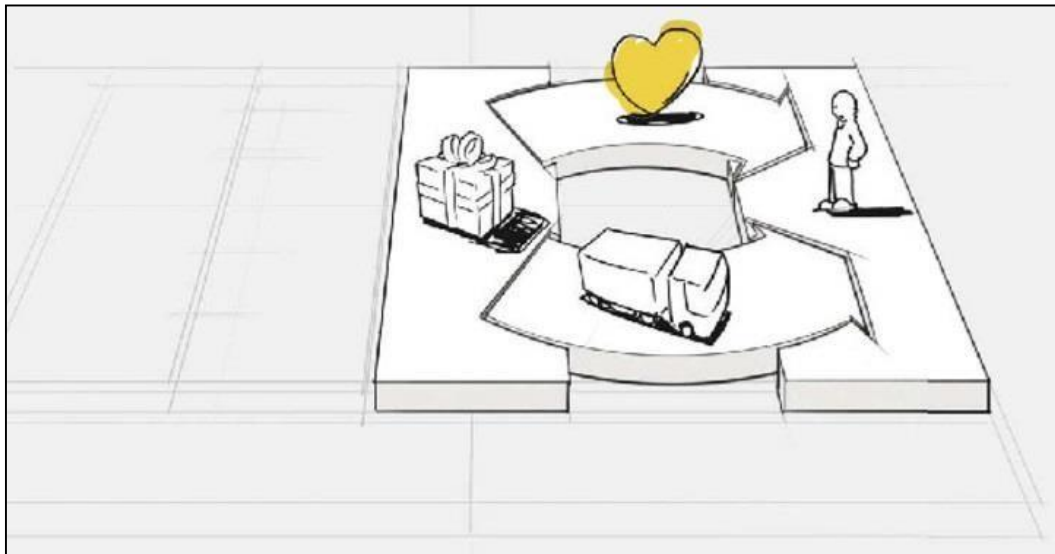


Gráfico 7. Relaciones con Clientes. Fuente: Osterwalder y Pigneur (2011)

### 3.4.1.5 Ingresos o Fuentes de Ingresos

El concepto de Ingresos o Fuentes de Ingresos representada en el Gráfico 8, se refiere al flujo de caja que crea una empresa mediante sus diversos Segmentos de Mercado, para calcular su beneficio se restan los egresos a los ingresos. Es importante distinguir que el Segmento de Mercado está pagando por una Propuesta de Valor, en ese sentido si la empresa puede construirla de manera sólida e impactante los ingresos se mantendrán e incluso se elevarán constantemente (Osterwalder & Pigneur, 2011).

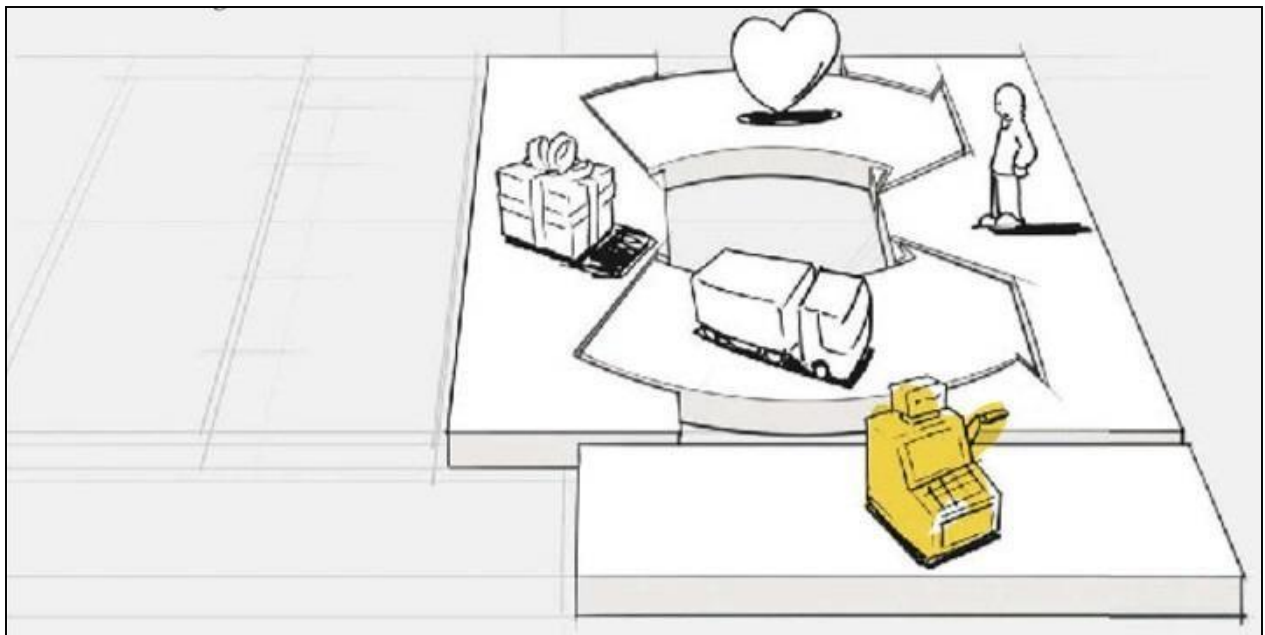


Gráfico 8. Ingresos o Fuentes de Ingresos. Fuente: Osterwalder y Pigneur (2011)

### 3.4.1.6 Recursos Clave

Los Recursos Clave son parte de los elementos más importantes en la empresa, estos recursos son la materia prima que permite a la empresa generar y ofertar una Propuesta de Valor, éstos están representados en el gráfico 9. El objetivo es llegar a los diferentes mercados, establecer relaciones con los Segmentos de Mercado y percibir ingresos.

Los Recursos Clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos, a su vez, éstos pueden ser alquilados, obtenidos de socios clave o de propiedad de la misma empresa (Osterwalder & Pigneur, 2011).

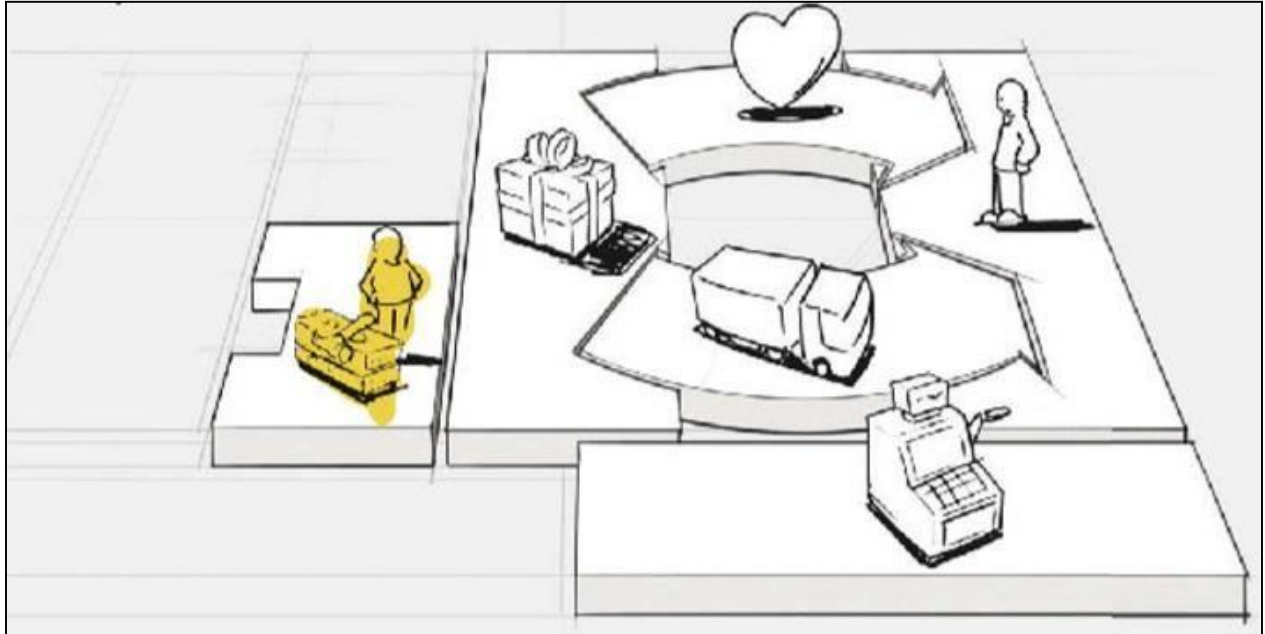


Gráfico 9. Recursos Clave. Fuente: Osterwalder y Pigneur (2011)

### 3.4.1.7 Actividades Clave

El Gráfico 10 muestra la sección de las Actividades Clave, las cuales son un conjunto de acciones y procesos, que en el mismo sentido del apartado anterior, permiten a la empresa generar y ofertar una Propuesta de Valor, llegar a los diferentes mercados, establecer relaciones con los Segmentos de Mercado y percibir ingresos. Las Actividades Clave pueden dividirse en tres rubros: Producción, Resolución de Problemas y Plataformas o Redes. Es importante considerar que las actividades cambian en menor o mayor manera dependiendo el Modelo de Negocio en cuestión (Osterwalder & Pigneur, 2011).

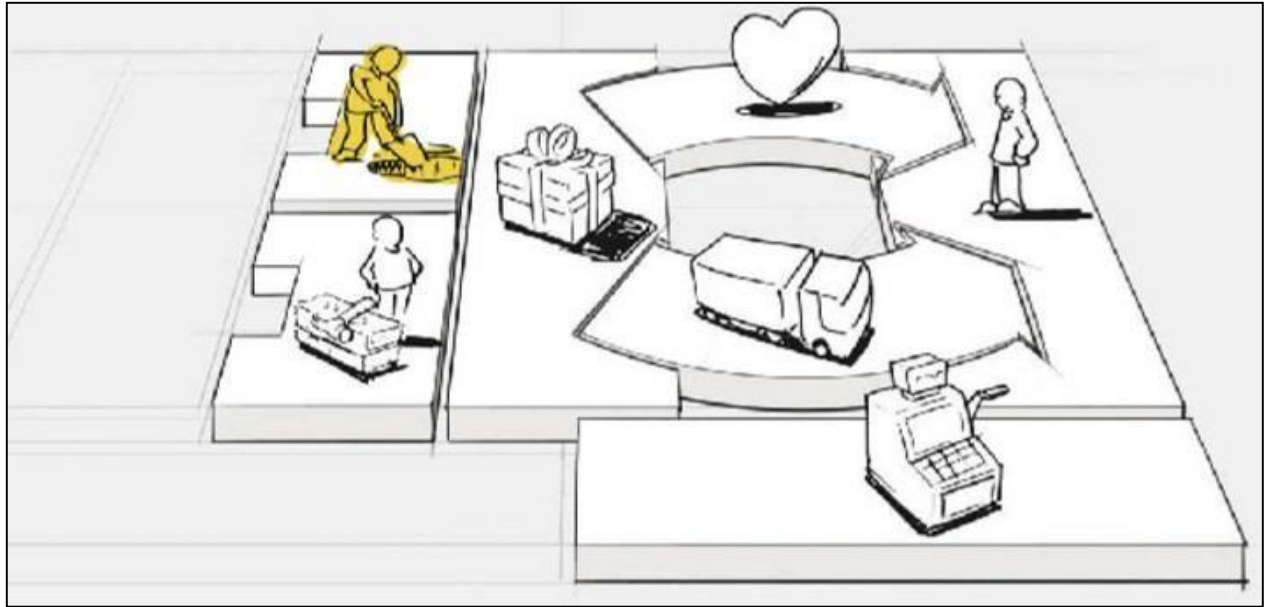


Gráfico 10. Actividades Clave. Fuente: Osterwalder y Pigneur (2011)

### 3.4.1.8 Asociaciones Clave

Las Asociaciones Clave representadas en el Gráfico 11 son en el sentido más estricto la red de proveedores y socios que participan, aportan o contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio. Es importante que las empresas generen, mantengan y hagan florecer las Asociaciones Clave, ya que con éstas se logra optimizar los Modelos de Negocio, reducir riesgos y adquirir recursos (Osterwalder & Pigneur, 2011).

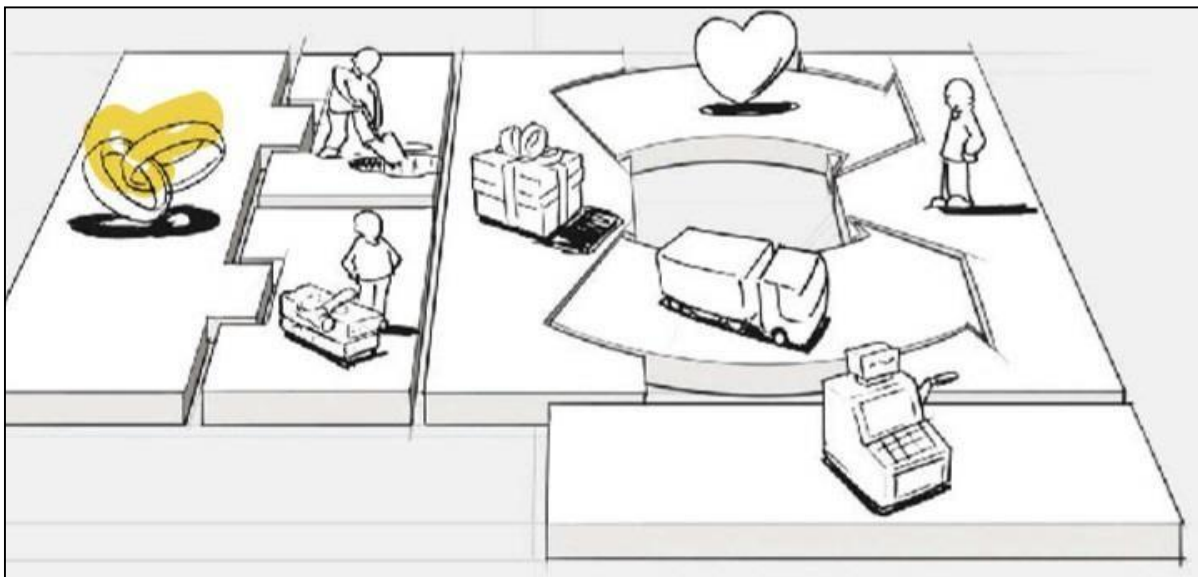


Gráfico 11. Asociaciones Clave. Fuente: Osterwalder y Pigneur (2011)

### 3.4.1.9 Costes o Estructura de Costes

En el Gráfico 12 los Costes o Estructura de Costes es el módulo dónde se describen los gastos y costes totales que implica la puesta en marcha de un Modelo de Negocios. Estos costes parten desde la creación y entrega de valor, hasta el mantenimiento de las Relaciones con los Clientes o la generación de ingresos. Este apartado es fácil de obtener si se desarrollan antes los Recursos Clave, las Actividades Clave y las Asociaciones Clave (Osterwalder & Pigneur, 2011).

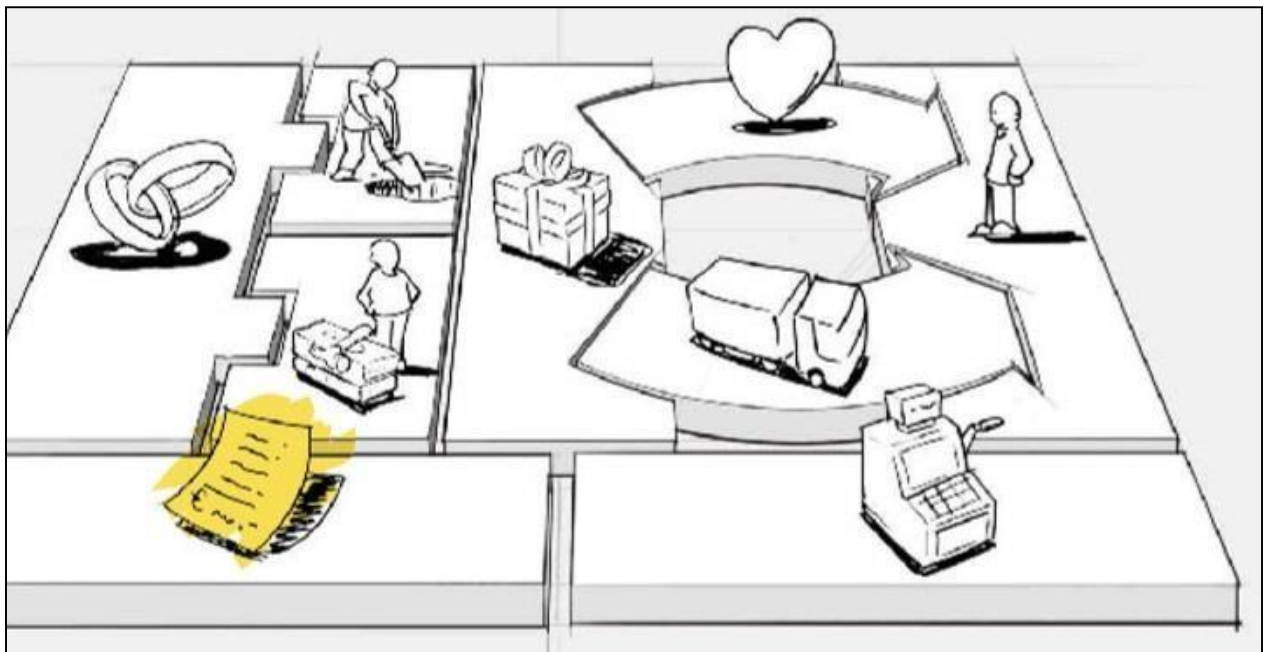


Gráfico 12. Costes o Estructura de Costes. Fuente: Osterwalder y Pigneur (2011)

### 3.4.1.10 Modelo de Negocios Lienzo Canvas como Herramienta

Todos los elementos anteriores forman una representación como la apreciada en el Gráfico 13, que a su vez se transforma en un “lienzo” donde se plasman las ideas para la generación del Modelo de Negocio en cuestión.

Se le llama Lienzo Canvas, porque es similar al lienzo de un pintor, que incluye los nueve módulos ya definidos. En este lienzo se pueden esbozar Modelos de Negocio nuevos o existentes, es en realidad una herramienta muy poderosa que fomenta la comprensión, debate, creatividad y análisis de un Modelo de Negocios (Osterwalder & Pigneur, 2011).

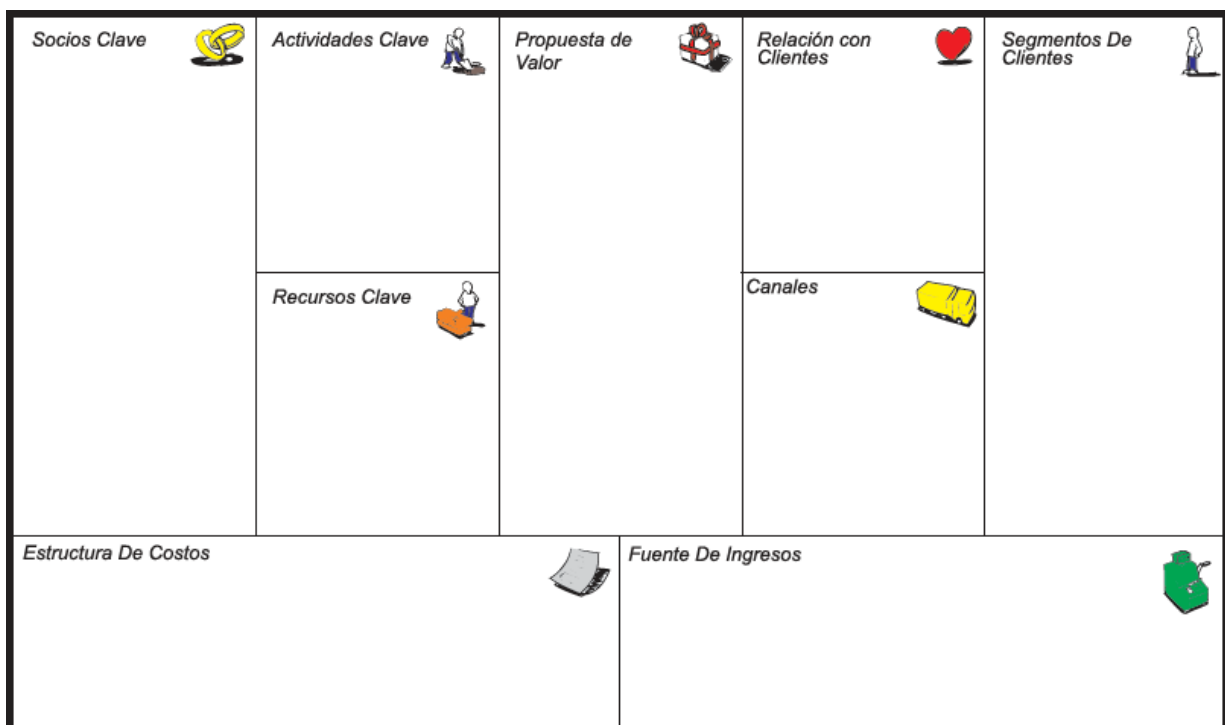


Gráfico 13. Modelo de Negocios Lienzo Canvas como Herramienta. Fuente: Osterwalder y Pigneur (2011)

### 3.4.2 Modelo Larga Cola o Long Tail

El Modelo de Negocio Larga Cola o “Long Tail” en inglés, se define con un principio: Vender menos de más. Esto quiere decir ofrecer una amplia gama de productos especializados que vendiéndose por separado tienen un volumen de ventas relativamente bajo, pero al acumularse bastas cantidades de estas pequeñas ventas se da un fenómeno de utilidad muy rentable llamado Larga Cola (Anderson, 2006).

Este Modelo de Negocio tiene un auge debido a los costes de inventarios relevantemente bajos y sobre todo a plataformas para su venta, donde los compradores ordenan productos masivamente.

Larga Cola como Modelo de Negocio ha tenido su auge también debido al uso de internet cada vez más indispensable en el mundo actual, algunos de los ejemplos de éxito de este modelo son: Mercado Libre, Amazon, Facebook y Netflix entre otros.

A modo de comparación se puede decir que el 20% de las empresas destacadas se centran en tener un volumen elevado de ventas, pero de un número muy reducido de

productos, pero el 80% se centra en tener dicho modelo, es decir se centran en una gran cantidad de productos que tienen un volumen de ventas reducido.

### 3.4.3 Modelo de Negocios Gratis o Freemium

El Modelo de Negocios Gratis o Freemium, se explica cuando una empresa ofrece algún producto o servicio “Gratis” hacia al menos un nicho de mercado. Lo anterior es posible porque una parte del Modelo de Negocio o un segmento del mercado, paga los servicios o productos que se ofrecen de manera gratuita a otra parte o segmento (Anderson, Gratis: el futuro de un precio radical, 2009).

Actualmente los economistas están de acuerdo en que la demanda que provoca una oferta con un precio cero es muy superior a la que generaría un centavo o cualquier otra cantidad de dinero (Osterwalder & Pigneur, 2011).

El punto medular de este modelo es atraer una alta demanda de consumidores con “una oferta gratuita”, pero para que éste sea rentable, dicha oferta debe generar ingresos que financien el producto o servicio que se ha brindado gratuitamente, esto se logra con algún tipo de membresía o pago constante que se efectúa si se extienden las características o aumenta el valor de lo ofrecido.

Algunos ejemplos de este Modelo de Negocios son los conceptos “Freemium” y el de “Cebo y Anzuelo”.

Concretamente Freemium es lo que ocupan empresas como Spotify o YouTube, esto significa que brindan un servicio “Free” o “Gratis”, pero si el cliente deseara se omitieran los comerciales, se pudiera descargar contenido o se pudieran hacer incluso playlist personales, entonces se tendría que contratar el servicio “Premium” o la suscripción mensual o anual del servicio aumentado.

En el submodelo “Cebo y Anzuelo” las empresas venden un “Cebo” es decir una oferta gratuita o de escaso valor, pero a corto plazo esto implica que se adquiera el “Anzuelo” es decir la oferta que se tiene que pagar cuyo valor es más grande y por consiguiente financia el costo del “Cebo”. Un ejemplo concreto es el caso de Gillette, la empresa vende la máquina de afeitar y una navaja incluida a un precio bajo, pero al terminarse la navaja de afeitar, Gillette vende las navajas a un precio alto y por tres piezas

o más, de ahí se financia el “Cebo” y los clientes normalmente continúan comprando el “Anzuelo”.

#### 3.4.4 Modelo de Negocios Método Lean Startup

El Modelo de Negocios Lean Startup consiste en lanzar al mercado una empresa de manera “ligera” o “liviana”, utilizando la menor cantidad de recursos disponibles, y sobre todo se hace para validar una idea de negocios (Ries, 2011).

Muchas empresas al iniciar actividades encausan todas sus energías y recursos a desarrollar su idea de negocios sin antes “testearla”, conocer los hábitos de compra de los clientes hacia la oferta, o simplemente ver en la realidad si habrá ventas o no. Es así como surge una alternativa, el Modelo Lean Startup, que propone estructurar rápidamente una oferta de algún producto o servicio con los mínimos recursos necesarios para su venta, lo que se conoce como Producto Mínimo Viable (PMV), dicho producto “romperá el hielo” en el mercado, creará una interacción con actuales o posibles clientes, pondrá a prueba o resolverá las hipótesis del emprendedor ante su idea de negocios, y corroborará sobre todo si el negocio es rentable o si tiene un futuro viable (Onken & Campeau, 2016)

El Método Lean Startup se fundamenta en tres elementos clave:

- Visión
- Conducción
- Aceleración

En el elemento de “Visión” se hace referencia al futuro de la empresa, esto se logra a través de dos conceptos importantes “validated learning” conocimiento validado y “waste” gasto o desperdicio. El conocimiento validado es aquel que se obtiene mediante testeos y medición de hipótesis, ayudando a tomar decisiones a lo largo del desarrollo del proyecto. El gasto o desperdicio hace referencia a todo lo que no sirva para aprender considerando esto un desperdicio o gasto inútil.

En el elemento de “Conducción” se explica la importancia de crear un producto mínimo viable (PMV), haciendo salir al emprendedor de su zona de confort y poniendo a prueba su idea de negocios en la realidad, esto lleva a interactuar con clientes, para

así conocer qué funciona y qué no. Este elemento se compone a su vez de tres subelementos:

- Proceso de Creación
- Proceso de Medición
- Proceso de Aprendizaje

En el Proceso de Creación como se menciona anteriormente, el emprendedor crea un producto mínimo viable (PMV), para ser lanzado al mercado y sobre todo corroborar hipótesis del negocio.

En el Proceso de Medición entra en juego un concepto nuevo que define dicho punto, “la contabilidad de la innovación”, este término simplemente explica el progreso de la empresa y si se está validando la rentabilidad del negocio. Se utiliza el PMV para conocer la situación actual de la empresa y saber qué cambios u optimizaciones se deben llevar a cabo para llegar del punto de partida al punto ideal de la empresa.

Finalmente, en el Proceso de Aprendizaje entra en acción un concepto nuevo que define el punto, “pivote”, este término indica que cambios, correcciones, acciones y decisiones se llevarán a cabo para probar la hipótesis inicial, redefinir la estrategia, continuar el crecimiento, o simplemente abandonar la idea de negocios (Onken & Campeau, 2016).

En el elemento de “Aceleración” se introduce un nuevo concepto, el lote, en inglés “batch”, en este punto se sugiere a la empresa romper un paradigma tradicional, trabajar en segmentos o lotes de producción pequeños en vez de trabajar por segmentos o lotes de producción grandes, de esta manera se obtiene una retroalimentación de dichos lotes y se puede identificar si el rumbo de la empresa es correcto o se tiene que cambiar de dirección sin generar excesivas pérdidas. También se sugiere encontrar y ejecutar un motor de crecimiento preferentemente viral (Ries, 2011).

De esta forma se concluye que el Método Lean Startup más que una dinámica de acción estricta, es una filosofía que permite al emprendedor poner a prueba rápidamente una idea y con base a la retroalimentación del mercado saber si se deben hacer mejoras,

si se deben invertir más recursos, o si se debe continuar o no con el negocio. Este Modelo de Negocios es una grandiosa forma de emprender en el actual clima competitivo.

Después de analizar los modelos presentados en este capítulo, es importante considerar que todo trabajo de investigación o científico se supedita a un rigor metodológico, el presente trabajo está basado en la metodología presentada a continuación.

## **CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO**

El Marco Metodológico es la sección donde se analizan y ejecutan técnicas e instrumentos de investigación, con el propósito de poner a prueba los supuestos y poder tener elementos confiables para llegar a conclusiones pertinentes.

### **4.1 Tipo de investigación**

En este apartado se realizará una investigación de tipo Exploratoria, esto significa que el trabajo pretende dar una visión general o aproximada de la realidad a estudiar, sobre todo porque se centra en un tema que no es muy conocido o existe poca información al respecto. Esto se efectuará de una manera deductiva, es decir, partiendo desde lo general hasta lo particular (Tamayo, 2003).

### **4.2 Técnica e instrumento de investigación**

El instrumento de investigación empleado consistió en un cuestionario, el cual está compuesto de preguntas cerradas y abiertas (Arias 2012), se integró por 14 preguntas enfocadas principalmente al conocimiento o uso de un Modelo de Negocios aplicados a las Academias de baile, el cual se encuentra en el Anexo 1 de la presente tesis

El propósito es recopilar información de Directores de Academias de Baile de ritmos latinos que mantienen sus MiPyME en funcionamiento y también de las que ya no están vigentes para indagar las probables razones relacionados al Planteamiento del Problema del presente documento.

### **4.3 Universo y muestra de la Investigación**

El total del universo de Academias de Baile de ritmos latinos ubicadas en la población de Cholula de Rivadavia en el municipio de San Pedro Cholula, Puebla, México consta de 10 escuelas, las cuales fueron encuestadas en su totalidad, por lo que la información es altamente confiable ya que no solo se trabajó con una muestra representativa sino con la totalidad del universo.

#### 4.4 Sujetos de la investigación

Las Academias de baile de ritmos latinos ubicadas en la población de Cholula de Rivadavia en el municipio de San Pedro Cholula, Puebla, México por medio de sus directores.

#### 4.5 Método

El método utilizado para la presente investigación fue la recolección de datos donde ocurren los hechos, sin alterar o controlar la información, obteniendo la información pero sin manipular las condiciones existentes (Arias, 2012)

El diseño a usar es de tipo descriptiva, encaminada a un diseño de campo, puesto que se basó en hechos reales en las empresas analizadas y en la empresa donde se implementó la estrategia propuesta.

#### 4.6 Procedimiento

Se contactó físicamente a los directores de cada una de las Academias de baile de ritmos latinos ubicados en la población de Cholula de Rivadavia en el municipio de San Pedro Cholula, Puebla, México, se solicitó autorización para ser encuestados y se aplicó el instrumento.

## CAPÍTULO 5: RESULTADOS

El objetivo del capítulo es presentar los resultados obtenidos y aportar valor a través de una “Guía para la implementación de una MiPyME para la enseñanza de baile” tomando como ejemplo el “Caso Academia de Baile Ritmo bien rico”.

### 5.1 Resultados obtenidos de la Técnica de Investigación

Al aplicar la técnica y el instrumento de investigación se generaron resultados que muestran la situación actual de las MiPyME “Academias de Baile de ritmos latinos” en relación a los supuestos del porqué este tipo de MiPyME quiebran del primer al tercer año de vida y las que sobreviven no se expanden a más sucursales en la ciudad de Cholula de Rivadavia, en el municipio de San Pedro Cholula, Puebla, México. Los resultados son los siguientes:

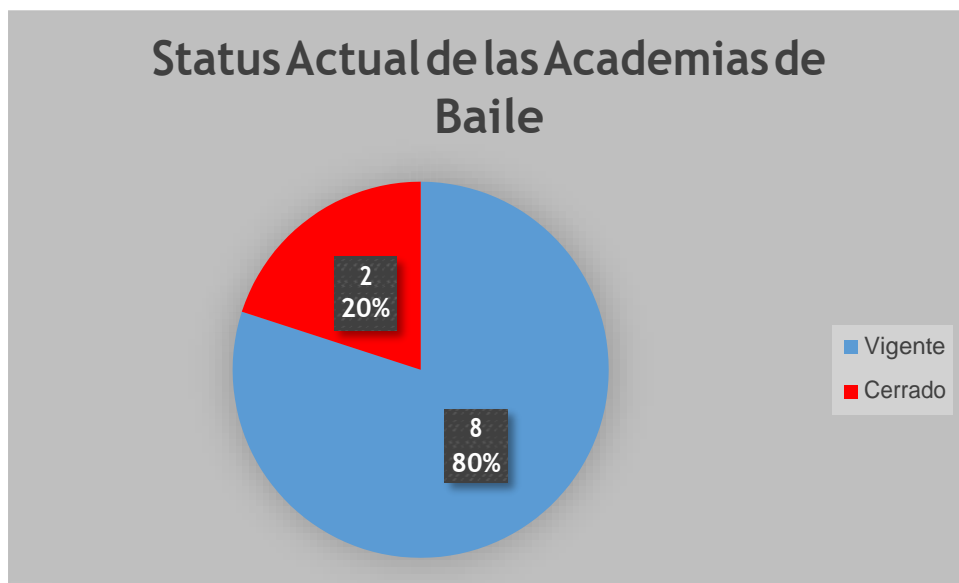


Gráfico 14. Status Actual de las Academias de Baile de ritmos latinos. Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo al Gráfico 14 el 80% de las Academias de Baile de ritmos latinos siguen vigentes, contra un 20% que han quebrado o cerrado operaciones del total de la muestra de 10 MiPyME de esta naturaleza en la ciudad de Cholula de Rivadavia en el municipio de San Pedro Cholula, Puebla, México.

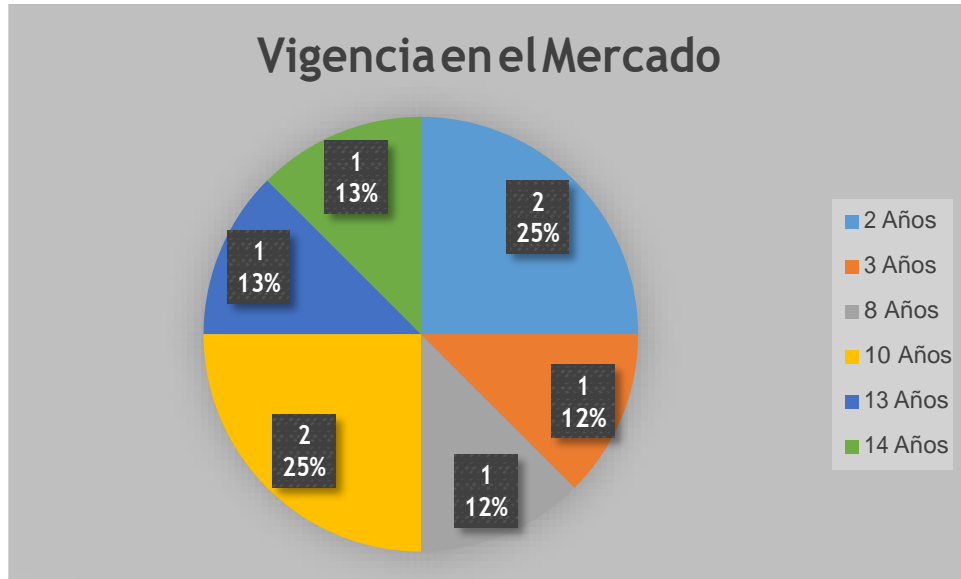


Gráfico 15. Vigencia en el Mercado de las Academias de Baile de ritmos latinos. Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo al Gráfico 15 del 100% de Academias de Baile de ritmos latinos encuestadas:

- 12% tienen una vigencia en el mercado de 3 años
- 12% tienen una vigencia en el mercado de 8 años
- 13% tienen una vigencia en el mercado de 13 años
- 13% tienen una vigencia en el mercado de 14 años
- 25% tienen una vigencia en el mercado de 2 años
- 25 % tienen una vigencia en el mercado de 10 años

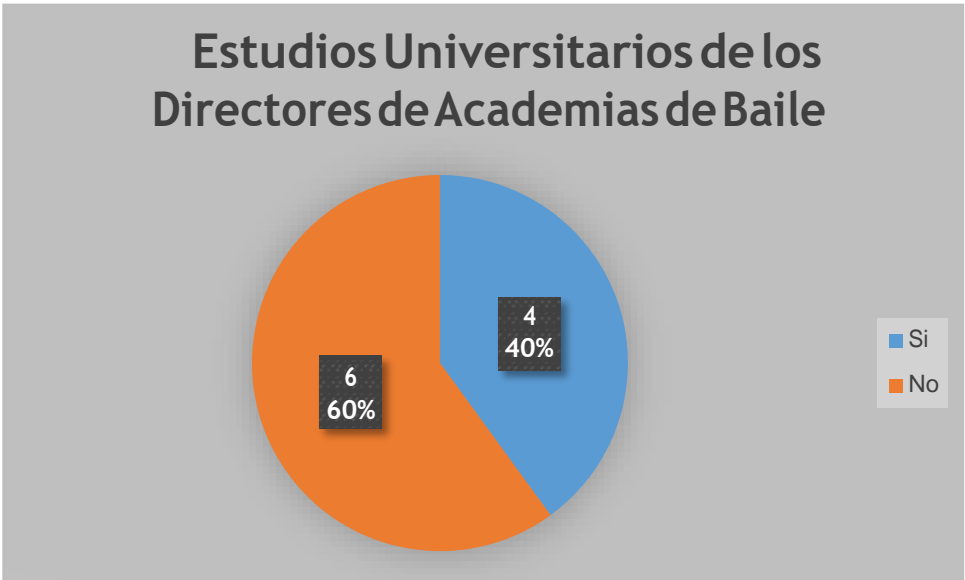


Gráfico 16. Estudios Universitarios de los Directores de las Academias de Baile de ritmos latinos. Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo al Gráfico 16 el porcentaje de los Directores de las Academias de Baile de ritmos latinos encuestados que tienen estudios universitarios es de un 40% contra un 60% de Directores que no cuentan con estudios universitarios.

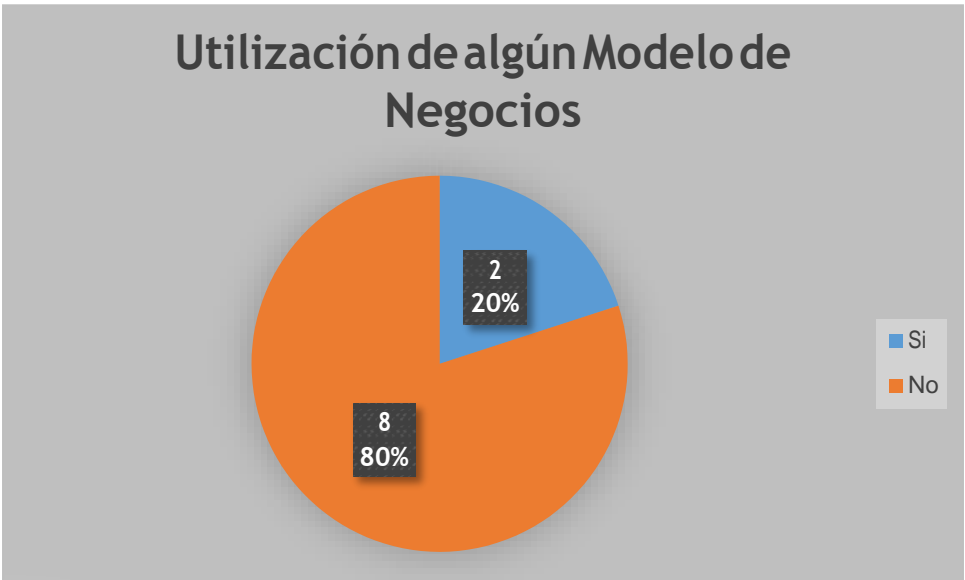


Gráfico 17. Utilización de algún Modelo de Negocios. Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo al Gráfico 17 del 100% de las Academias de Baile de ritmos latinos encuestadas un 80% no utilizó un Modelo de Negocios, contra un 20% que sí lo hizo.

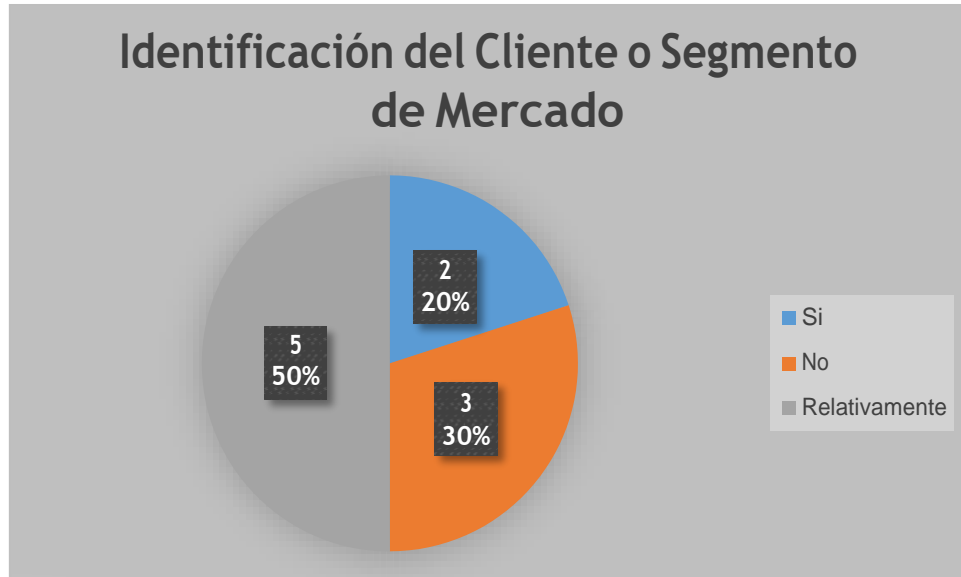


Gráfico 18. Identificación del Cliente o Segmento de Mercado. Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo al Gráfico 18 del 100% de Academias de Baile de ritmos latinos encuestadas:

- 20% si identificaron al Cliente o Segmento de Mercado
- 30% no identificaron al Cliente o Segmento de Mercado
- 50% relativamente identificaron al Cliente o Segmento de Mercado

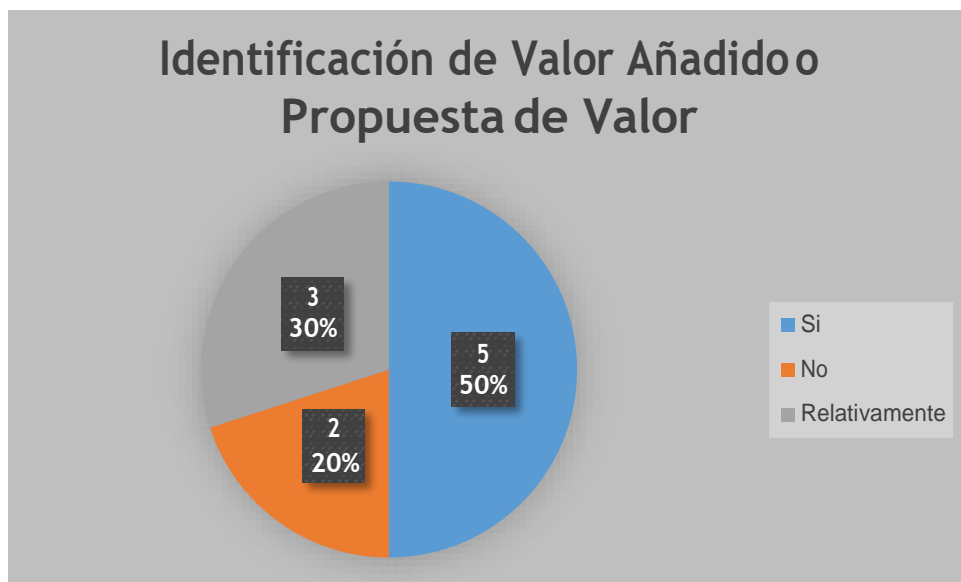


Gráfico 19. Identificación de Valor Añadido o Propuesta de Valor. Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo al Gráfico 19 del 100% de Academias de Baile de ritmos latinos encuestadas:

- 50% si identificaron el Valor Añadido o Propuesta de Valor
- 20% no identificaron el Valor Añadido o Propuesta de Valor
- 30% relativamente identificaron el Valor Añadido o Propuesta de Valor

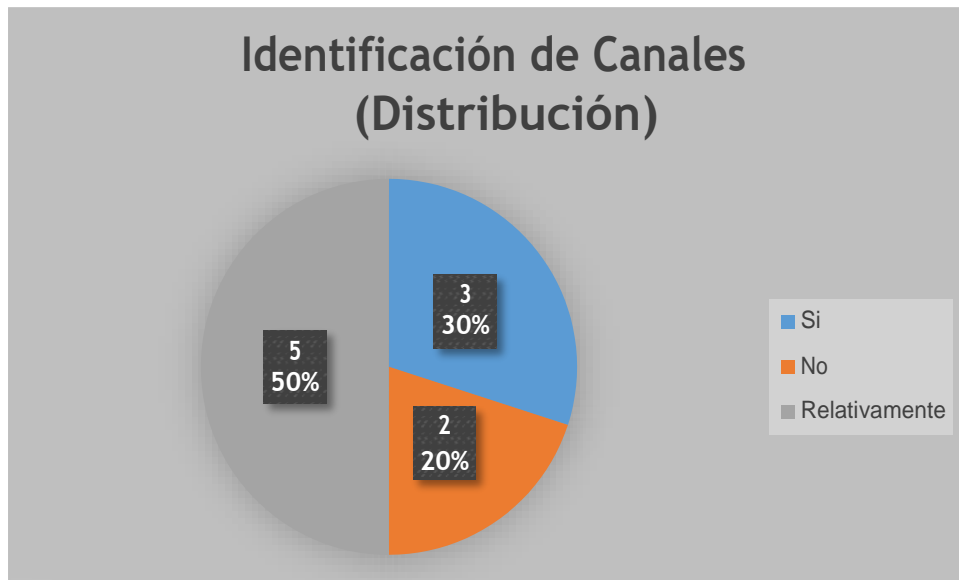


Gráfico 20. Identificación de Canales (Distribución). Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo al Gráfico 20 del 100% de Academias de Baile de ritmos latinos encuestadas:

- 30% si identificaron los Canales (Distribución)
- 20% no identificaron los Canales (Distribución)
- 50% relativamente identificaron los Canales (Distribución)

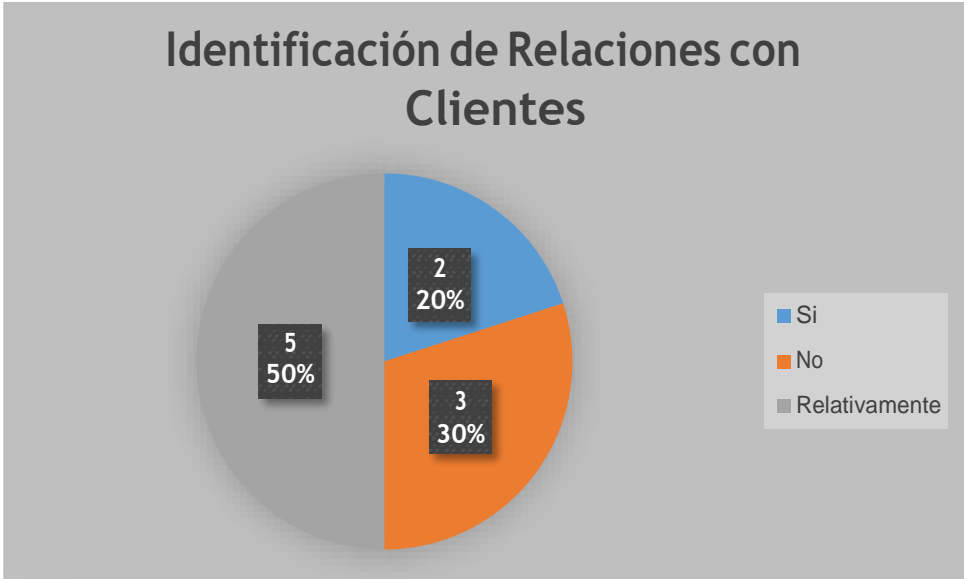


Gráfico 21. Identificación de Relaciones con Clientes. Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo al Gráfico 21 del 100% de Academias de Baile de ritmos latinos encuestadas:

- 20% si identificaron las Relaciones con Clientes
- 30% no identificaron las Relaciones con Clientes
- 50% relativamente identificaron las Relaciones con Clientes

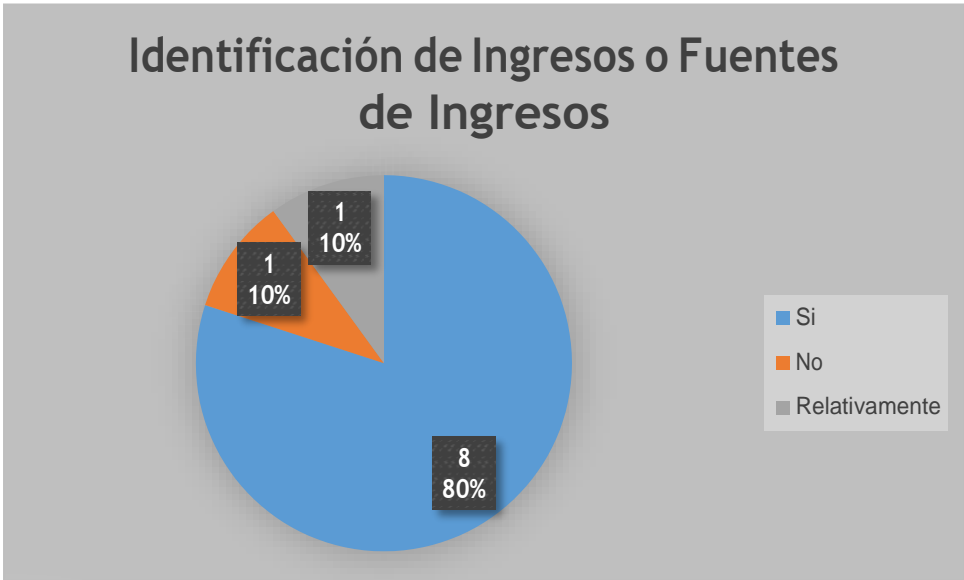


Gráfico 22. Identificación de Ingresos o Fuentes de Ingresos. Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo al Gráfico 22 del 100% de Academias de Baile de ritmos latinos encuestadas:

- 80% si identificaron los Ingresos o Fuentes de Ingresos
- 10% no identificaron los Ingresos o Fuentes de Ingresos
- 10% relativamente identificaron los Ingresos o Fuentes de Ingresos

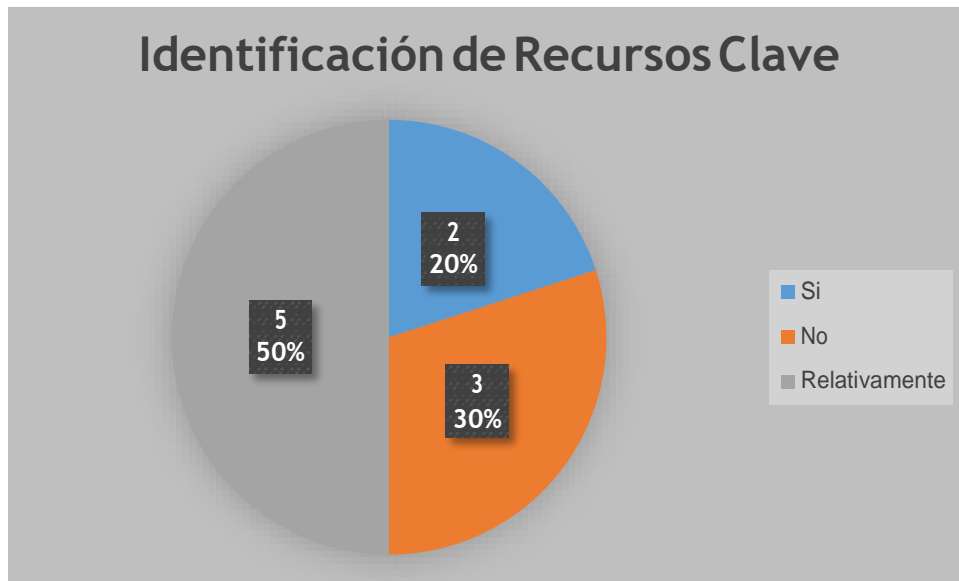


Gráfico 23. Identificación de Recursos Clave. Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo al Gráfico 23 del 100% de Academias de Baile de ritmos latinos encuestadas:

- 20% si identificaron los Recursos Clave
- 30% no identificaron los Recursos Clave
- 50% relativamente identificaron los Recursos Clave

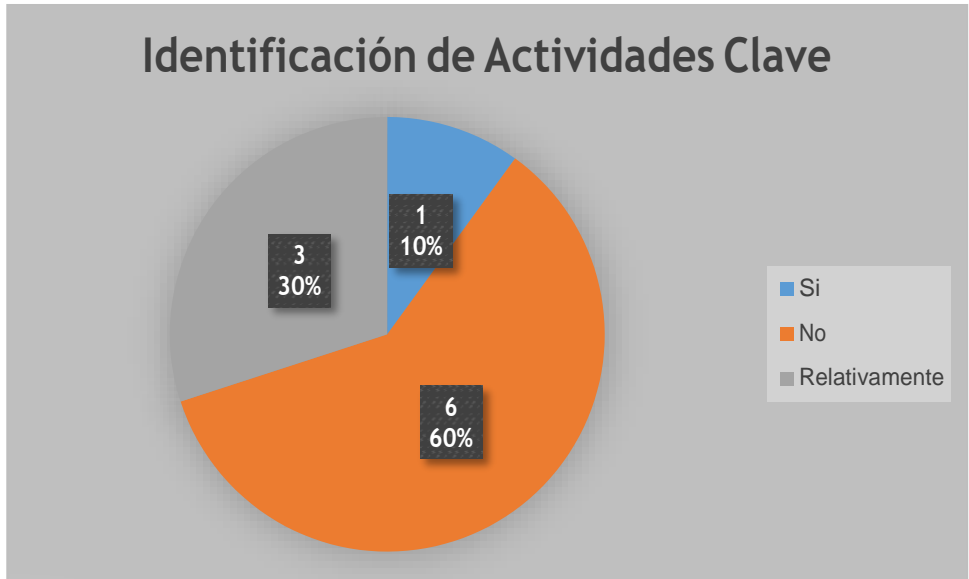


Gráfico 24. Identificación de Actividades Clave. Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo al Gráfico 24 del 100% de Academias de Baile de ritmos latinos encuestadas:

- 10% si identificaron las Actividades Clave
- 60% no identificaron las Actividades Clave
- 30% relativamente identificaron las Actividades Clave

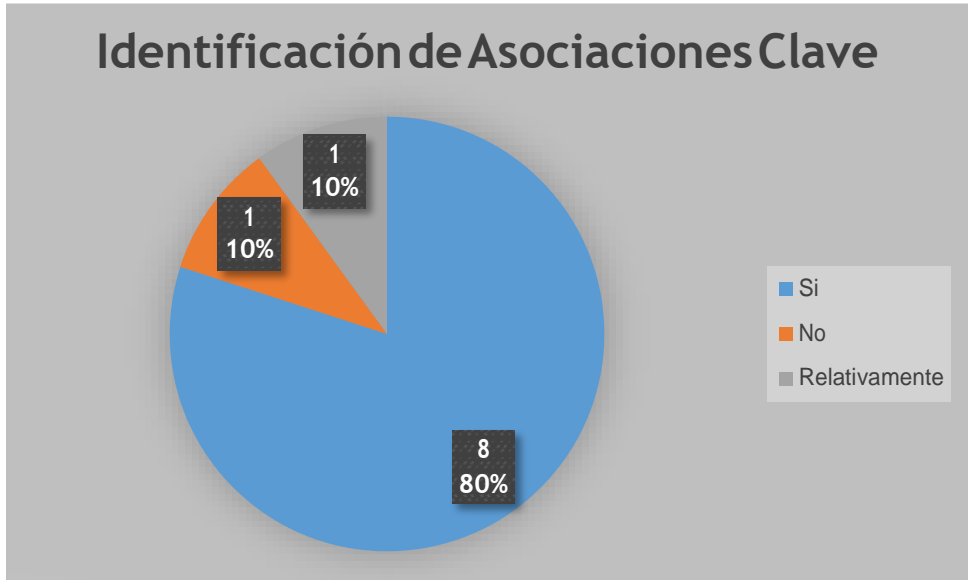


Gráfico 25. Identificación de Asociaciones Clave. Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo al Gráfico 25 del 100% de Academias de Baile de ritmos latinos encuestadas:

- 80% si identificaron las Asociaciones Clave
- 10% no identificaron las Asociaciones Clave
- 10% relativamente identificaron Asociaciones Clave

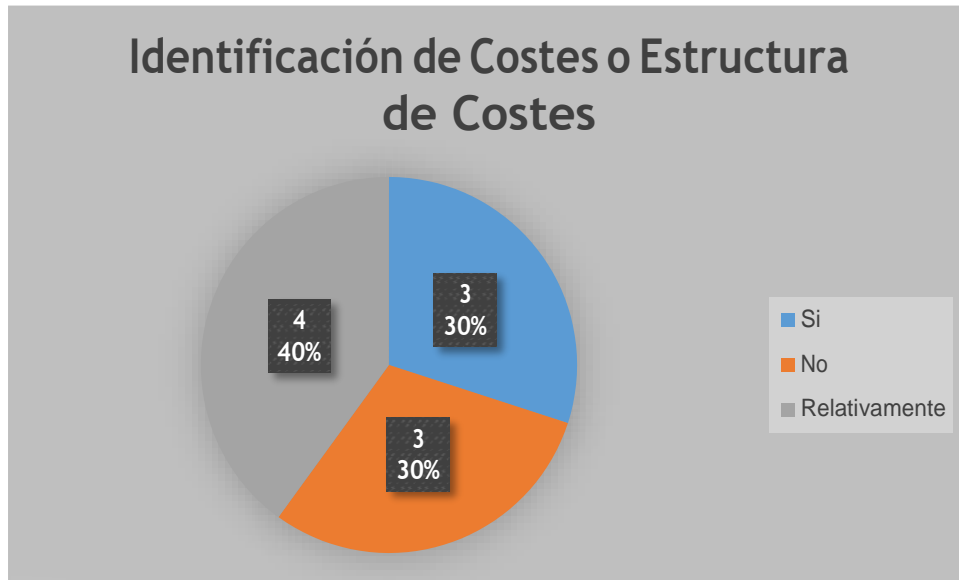


Gráfico 26. Identificación de Costes o Estructura de Costes. Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo al Gráfico 26 del 100% de Academias de Baile de ritmos latinos encuestadas:

- 30% si identificaron los Costes o Estructura de Costes
- 30% no identificaron los Costes o Estructura de Costes
- 40% relativamente identificaron los Costes o Estructura de Costes

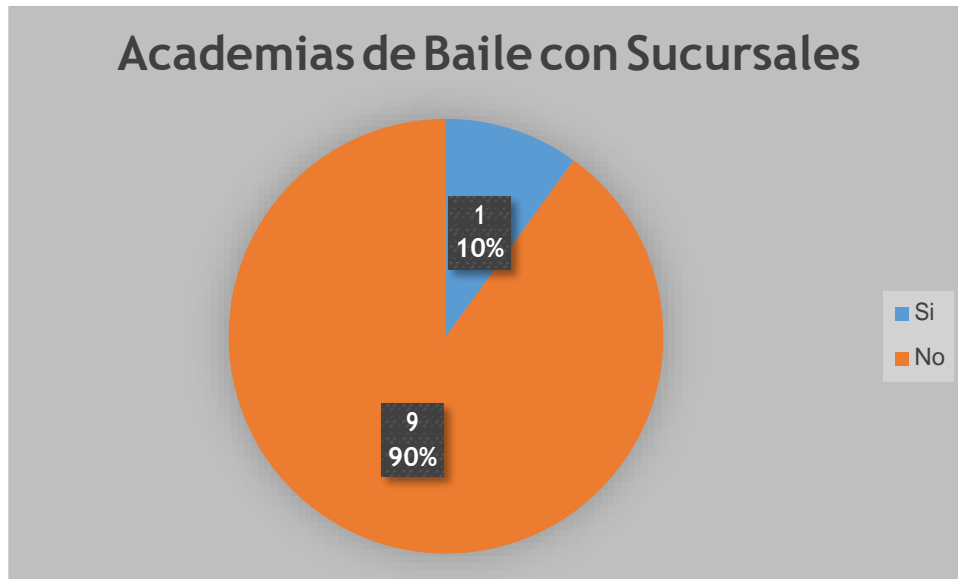


Gráfico 27. Academias de Baile con Sucursales. Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo al Gráfico 27 del 100% de Academias de Baile de ritmos latinos encuestadas:

- 10% si cuentan con más sucursales
- 90% no cuentan con más sucursales

## 5.2 Guía para la implementación de una MiPyME para la enseñanza de baile. Caso Academia de Baile Ritmo bien rico

Las Academias de Baile son MiPyME que comparten características muy particulares para su creación, en ese sentido se ha considerado pertinente seleccionar el Modelo de Negocios Lienzo Canvas como base para plantear una “Guía para la implementación de una MiPyME para la enseñanza de baile.” Tomando como ejemplo el “Caso Academia de Baile Ritmo bien rico”.

De esta forma se pretende explicar cómo es que puede funcionar una empresa de esta categoría, desde su creación hasta su puesta en marcha ya que de acuerdo a Osterwalder & Pigneur (2011), las empresas se componen de nueve módulos que unidos y bien aplicados hacen que una empresa sea rentable y crezca continuamente.

Como bien menciona (Burbano & Rojas, 2017) al integrar correctamente los nueve módulos del Modelo de Negocios Lienzo Canvas una empresa puede planearse a cabalidad y llegar al éxito.

A continuación, se mencionan los nueve módulos propuestos por Osterwalder & Pigneur (2011) que se emplearán para diseñar un Modelo de Negocios Lienzo Canvas:

1. Clientes o Segmentos de Mercado
2. Valor Añadido o Propuesta de Valor
3. Canales
4. Relaciones con Clientes
5. Ingresos o Fuentes de Ingresos
6. Recursos Clave
7. Actividades Clave
8. Asociaciones Clave
9. Costes o Estructura de Costes

Por la gran practicidad, efectividad, relevancia, vanguardia, organización y éxito probado del Modelo de Negocios Lienzo Canvas, se realizará una “Guía para la implementación de una MiPyME para la enseñanza de baile. Caso Academia de Baile Ritmo bien rico” que tiene como objetivo la apertura y puesta en marcha de una empresa MiPyME dedicada a la enseñanza de los ritmos latinos usando en su totalidad el Modelo de Negocios Lienzo Canvas.

#### 5.21 Identificación de Módulos

Lo primero en realizarse es la identificación de cada uno de los Módulos que componen el negocio “Academia de Baile Ritmo bien rico” enfocado totalmente en el Modelo de Negocios Lienzo Canvas.

Para esto se tomará puntualmente cada elemento del Modelo de Negocios Lienzo Canvas en cuestión y se ingresará la información de la empresa “Academia de Baile Ritmo bien rico”.

#### 5.22 Clientes o Segmentos de Mercado

Entendiéndose que el Cliente o Segmento de Mercado es el conjunto o conjuntos de personas con características particulares o similares a satisfacer, la Academia de Baile se centrará en su Cliente o Segmento de Mercado propuesto: mujeres y hombres, entre los 17 a 50 años de edad, con un estilo de vida que les permita disponer tiempo y dinero para la recreación o esparcimiento de clase media (que puedan pagar \$500 pesos mensuales continuamente). Que trabajen o estudien por la mañana y estén despejados en la tarde, que vivan o circulen en San Pedro Cholula, Puebla o en su cabecera municipal Cholula de Rivadavia, en específico en el Barrio de Jesús Tlatempa y sus alrededores. Que valoren el servicio de calidad, estén acostumbrados a optar por lo que realmente funciona y estén identificados con lo sensual y atractivo. Que sean fiesteros, les encante bailar y aunque no sepan quieran aprender, en especial los ritmos latinos cumbia, salsa y bachata. Que quieran atraer al sexo opuesto y divertirse bailando.

El número pronosticado del segmento de mercado, es de 200 personas, ya que se espera crear 10 grupos con capacidad máxima (para el mejor aprovechamiento de la clase) de 20 personas por cada uno, es decir 200 personas totales por Academia de Baile, que, de acuerdo a las instalaciones estándar propuestas, puede albergar este número de alumnos como máximo.

### 5.23 Valor Añadido o Propuesta de Valor

Entendiéndose que el Valor Añadido o la Propuesta de Valor es proveer de un producto o servicio que satisfaga necesidades y aporte un valor agregado al cliente, en este sentido particular la Academia de Baile proveerá un servicio principal y productos secundarios mediante la impartición de clases de ritmos latinos en específico: Cumbia, Salsa en Línea en 1 Estilo los Ángeles y Bachata Sensual; contará con un método de enseñanza el “Método RBR”, que contendrá en una serie de 32 pasos estructurados en pareja por cada ritmo de baile, desde lo más sencillo hasta lo más complicado. A su vez, dicho método incluirá movimientos sensuales lo cual generará un valor añadido. Existirán jornadas de limpieza calendarizadas por fecha y horario. Se implementará una ambientación e integración de los alumnos para que convivan y se sientan en un contexto de alegría. Habrá garantía de aprendizaje o devolución de la inversión del alumno. Se contemplará impartir clases de otros ritmos complementarios a medida que se vayan

solicitando; a su vez la Propuesta de Valor incluirá la venta de bebidas no alcohólicas, dulces variados, tazas y playeras con el logotipo de la Academia de Baile. También se pretende crear Cursos Online que permitan ofrecer un Valor Añadido de mayor amplitud incluso fuera de las instalaciones físicas.

El Valor Añadido o la Propuesta de Valor está creado con base a una necesidad insatisfecha para muchos agentes del Segmento de Mercado, ya que en las fiestas, que son muy recurrentes a lo largo de todo el año e incluso “de cada fin de semana” en la ciudad de Cholula de Rivadavia, en el municipio de San Pedro Cholula, Puebla, México, por ser un pueblo mágico, milenario, universitario, de paso y municipio “fiestero”, la población siente deseos frustrados, por no saber bailar y querer hacerlo.

#### 5.24 Canales

Entendiéndose que los Canales son los medios por los cuales el cliente se comunica con la empresa y recibe el producto o servicio es decir el Valor Añadido o Propuesta de Valor, se emplearán dos categorías para desarrollar este esquema de negocios, físicamente y virtualmente.

Dentro del aspecto físico se empleará:

1. El alquiler de un local, para transformarlo en una Academia de Baile
2. Cinco lonas grandes en los puntos estratégicos de la zona circundante

Dentro del aspecto virtual se empleará:

1. La creación de una Página Web
2. La creación de una Fan Page en Facebook
3. Publicidad pagada en Google AdWords
4. Publicidad pagada en Redes Sociales (Facebook, Instagram)
5. Creación de un Curso Online en Udemy.com y otras plataformas similares

#### 5.25 Relaciones con Clientes

Entendiéndose que las Relaciones con Clientes son conexiones que se generan encaminadas a la Captación, Fidelización de Clientes y Estimulación de las Ventas, se propondrán en la Academia de Baile, las siguientes acciones.

Acciones en base a Captación de Clientes:

1. Descuentos por apertura sin pago de inscripción
2. Descuentos a parejas dos por uno “2x1”

Acciones en base a Fidelización de Clientes:

1. Tarjetas de Alumno Frecuente con descuentos en productos de la “Tienda”
2. Promociones exclusivas para pagar 2 meses por 3 en una sola exhibición
3. Realizar “Fiestas de Práctica” dos veces por mes
4. Realizar reconocimientos de “Alumnos del Mes” y premiarlos en las “Fiestas de Práctica”

Acciones con base a Estimulación de las Ventas:

1. Si un alumno recomienda a dos personas el servicio el siguiente mes es gratis para dicho alumno
2. En las Fiestas de Práctica se regalarán calcomanías para pegarlas en los autos de los mismos alumnos y así puedan atraer más clientes
3. Presentaciones de Baile en diferentes Plazas Comerciales cercanas en fines de semana, participar en diferentes Congresos y eventualmente participar en Competencias para crear un marketing de atracción fuerte

## 5.26 Ingresos o Fuentes de Ingresos

Entendiéndose que los Ingresos o Fuentes de Ingresos representan el excedente resultante de restar los egresos a los ingresos, también conocido como “Cash Flow”, la Academia de Baile pretende generar el mismo de la siguiente forma.

Una vez realizando la inversión necesaria para comenzar actividades los elementos que generarán ingreso serán:

1. Clases de Baile

2. Venta de Bebidas y Dulces
3. Venta de Tazas y Playeras, entre otros productos similares
4. Venta de Cursos Online

Los elementos de egreso serán:

1. Renta del Local
2. Pago de Servicios (agua, electricidad, internet)
3. Compra de insumos para venta (bebidas, dulces, tazas, etc.)
4. Pago de Honorarios a Profesores

La diferencia entre los ingresos y los egresos dará un “Cash Flow” positivo o negativo, así es como se obtendrá el resultado de los Ingresos o Fuentes de Ingreso.

#### 5.27 Recursos Clave

Entendiéndose que los Recursos Clave es la materia prima para poder ofrecer el producto o servicio, así como cualquier tipo de recurso tangible o intangible para los mismos efectos, la Academia de Baile pretende contemplar los siguientes Recursos Clave:

1. Conocimiento Amplio: Se asume que el emprendedor tiene conocimientos bastos en baile para su enseñanza, innovación en la enseñanza, así como conocimientos para transmitir la forma de enseñar a los nuevos profesores, ese es el Recurso Clave más importante con el que cuenta la Academia de Baile.
2. Local y Adecuaciones: Este Recurso Clave es fundamental para poder brindar el servicio, por lo que es necesario planear muy a detalle la selección del local y su acondicionamiento, espejos en paredes, pintura y muebles.
3. Instrumentos de Trabajo: Existen diferentes herramientas y materiales con los que se impartirá el servicio estos son: Bocina, Método de Enseñanza (Digital), Artículos de Limpieza para tener todo en orden y en higiene.
4. Internet: La generación de nuevos pasos de baile, otros estilos e incluso la contratación de enseñanza de calidad profesional hacia los profesores puede ser aprendida e integrada hacia la Academia de Baile a través de internet por lo cual es un Recurso Clave vital.

## 5.28 Actividades Clave

Entendiéndose que las Actividades Clave son aquellas en que las empresas tienen que ejecutar para generar la Propuesta de Valor, llegar a más Canales, establecer Relaciones con Clientes e incrementar las Fuentes de Ingresos, considerándose uno o más de los tres rubros (Producción, Resolución de problemas y Plataformas o Redes), la Academia de Baile tiene como Actividades Clave las siguientes:

### 1. Propuesta de Valor:

- a) Contar con un método de enseñanza el “Método RBR”, que consiste en una serie de 32 pasos estructurados en pareja por cada ritmo de baile, desde lo más sencillo hasta lo más complicado. A su vez, dicho método incluye movimientos sensuales lo cual genera un valor añadido
- b) Jornadas de limpieza calendarizadas y verificadas
- c) La ambientación e integración de los alumnos para que convivan y se sientan en un contexto de alegría
- d) Garantía de aprendizaje o devolución de su inversión en 3 meses

### 2. Canales:

- a) El alquiler de un local, para transformarlo en una Academia de Baile
- b) Cinco lonas grandes en los puntos estratégicos de la zona circundante
- c) La creación de una Página Web
- d) La creación de una Fan Page en Facebook
- e) Publicidad pagada en Google AdWords
- f) Publicidad pagada en Redes Sociales (Facebook, Instagram)
- g) Creación de un Curso Online en Udemy.com y otras plataformas similares

### 3. Relaciones con Clientes:

- a) Descuentos por apertura sin pago de inscripción
- b) Descuentos a parejas dos por uno “2x1”
- c) Tarjetas de Alumno Frecuente con descuentos en productos de la “Tienda”
- d) Promociones exclusivas para pagar 2 meses por 3 en una sola exhibición
- e) Realizar “Fiestas de Práctica” dos veces por mes

- f) Realizar reconocimientos de “Alumnos del Mes” y premiarlos en las “Fiestas de Práctica”
  - g) Si un alumno recomienda a dos personas el servicio el siguiente mes es gratis para dicho alumno
  - h) En las Fiestas de Práctica se regalarán calcomanías para pegarlas en los autos de los mismos alumnos y así puedan atraer más clientes
  - i) Presentaciones de Baile en diferentes Plazas Comerciales cercanas en fines de semana, participar en diferentes Congresos y eventualmente participar en Competencias para crear un marketing de atracción fuerte
4. Fuentes de Ingreso:
- a) Clases de Baile
  - b) Venta de Bebidas y Dulces
  - c) Venta de Tazas y Playeras, entre otros productos similares
  - d) Venta de Cursos Online

#### 5.29 Asociaciones Clave

Entendiéndose que las Asociaciones Clave son las conexiones con proveedores y socios, cuya importancia para la empresa es vital ya que maximiza el negocio y provoca obtención de recursos de la manera más eficiente y práctica, las Asociaciones Clave de la Academia de Baile son:

1. Contratación de cursos de alto rendimiento con Campeones Mundiales para incrementar el nivel de baile de los profesores y adquirir Certificaciones para la Academia de Baile, esto se podría lograr con proyectos como World Team Project
2. Contacto con el medio y socios (Otras Academias de Baile), ya que mediante estas asociaciones la Academia de Baile puede hacer presentaciones y participar en diferentes alianzas para generar más ventas, más clientes o incrementar su reputación.
3. Adquisición de membresías para música de alta calidad en todos sus formatos como Spotify Premium, YouTube Red, y iTunes.

## 5.2.10 Costes o Estructura de Costes

Entendiéndose que los Costes o Estructura de Costes es el total de la inversión para llevar a cabo todo el proyecto, uniendo el valor de los Recursos Clave, las Actividades Clave y las Asociaciones Clave, este apartado quedaría de la siguiente manera:

- Recursos Clave: \$24,400 MXN
- Actividades Clave: \$16,370 MXN
- Asociaciones Clave: \$14,297 MXN
- **Total: \$55,067 MXN**

A continuación, se presenta la información en las siguientes Tablas.

Tabla 4

### *Estructura de Costes: Recursos Clave*

<b>Costes Totales Recursos Clave</b>		
<b>Artículo</b>	<b>Opciones</b>	<b>Costo</b>
<b>Banquitos Personal</b>		1 Unidad = \$1000 3 Unidades = \$3000 * Sólo 1 Unidad
<b>Banquitos Alumnos</b>		1 Unidad = \$300 20 Unidades = \$6000 * Sólo 20 Unidades



**Mueble  
Corredizo**



1 Unidad = \$1700  
\* Sólo 1 Unidad



**Repisa  
Flotante**

1 Unidad = \$100  
4 Unidades = \$400



**Repisa  
Perchero**

1 Unidad = \$800  
\* Sólo 1 Unidad



**Repisa  
Bebidas**

1 Unidad = \$800

**Barra**



1 Unidad = \$1200

\* Sólo 1 Unidad

**Bocinas**



1 Unidad = \$4000

\* Sólo 1 Unidad

**Diplomas**



1 Unidad = \$150

8 Unidades = \$1200

\* Sólo 8 Unidades

**Espejo**



1 Unidad = \$6000

\* Sólo 1 Unidad

**Pintura Roja**



1 Unidad = \$600

\* Sólo 1 Unidad

**Pintura  
Blanca**



1 Unidad = \$1400

\* Sólo 1 Unidad

**Cortinas  
Rojas**



1 Unidad = \$300

3 Unidades = \$900

**Locker de  
Aseo**



1 Unidad = \$700

**Frigobar**



1 Unidad = \$2000

**Lonas  
(Extra)**



1 Unidad = \$100

**Dibujo  
Artístico  
Pintado**



1 Unidad = \$800

**Artículos de  
Limpieza**



1 Paquete completo de  
Artículos de Limpieza =  
\$500

\* Sólo 1 Paquete

**Total Recursos Clave**

\$32,100 MXN

**Total Recursos Clave \* Artículos Indispensables**

\$24,400 MXN

Nota: En esta Tabla 4 se detalla a profundidad el apartado de Recursos Clave

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 5

*Estructura de Costes: Actividades Clave*

<b>Costes Totales Actividades Clave</b>		
<b>Artículo</b>	<b>Opciones</b>	<b>Costo</b>
<b>Renta del Local</b>		1 Depósito \$2500 1 Mes de Renta \$2500 Total = \$5000 * Contemplado 1 Mes
<b>Contratación de Servicios</b>		1 Mes de Internet, Electricidad y Agua = \$620 * Contemplado 1 Mes

**Anuncios**



1 Unidad = \$50  
5 Unidades = \$250  
\* Sólo 5 Unidades

**Tarjetas de Alumno Frecuente**



1 Unidad = \$50  
10 Unidades = \$500  
\* Sólo 10 Unidades

**Bebidas y Dulces para Venta**



1 Paquete de Bebidas = \$500

1 Paquete de Dulces = \$500

\* Sólo 2 Paquetes

**Tazas y Playeras para Venta**



1 Paquete de Bebidas = \$500

1 Paquete de Dulces = \$500

\* Sólo 2 Paquetes

**Cursos Online para Vender**



1 Hosting y Dominio = \$3,000

\* Sólo 1 Hosting y Dominio

**Honorarios Profesores a**



1 Pago Mensual = \$5,000

\* Sólo 1 Pago Contemplado

<b>Total Actividades Clave</b>	\$16,370 MXN
<b>Total Actividades Clave * Artículos Indispensables</b>	\$16,370 MXN

Nota: En esta Tabla 5 se detalla a profundidad el apartado de Actividades Clave

Fuente: Elaboración Propia

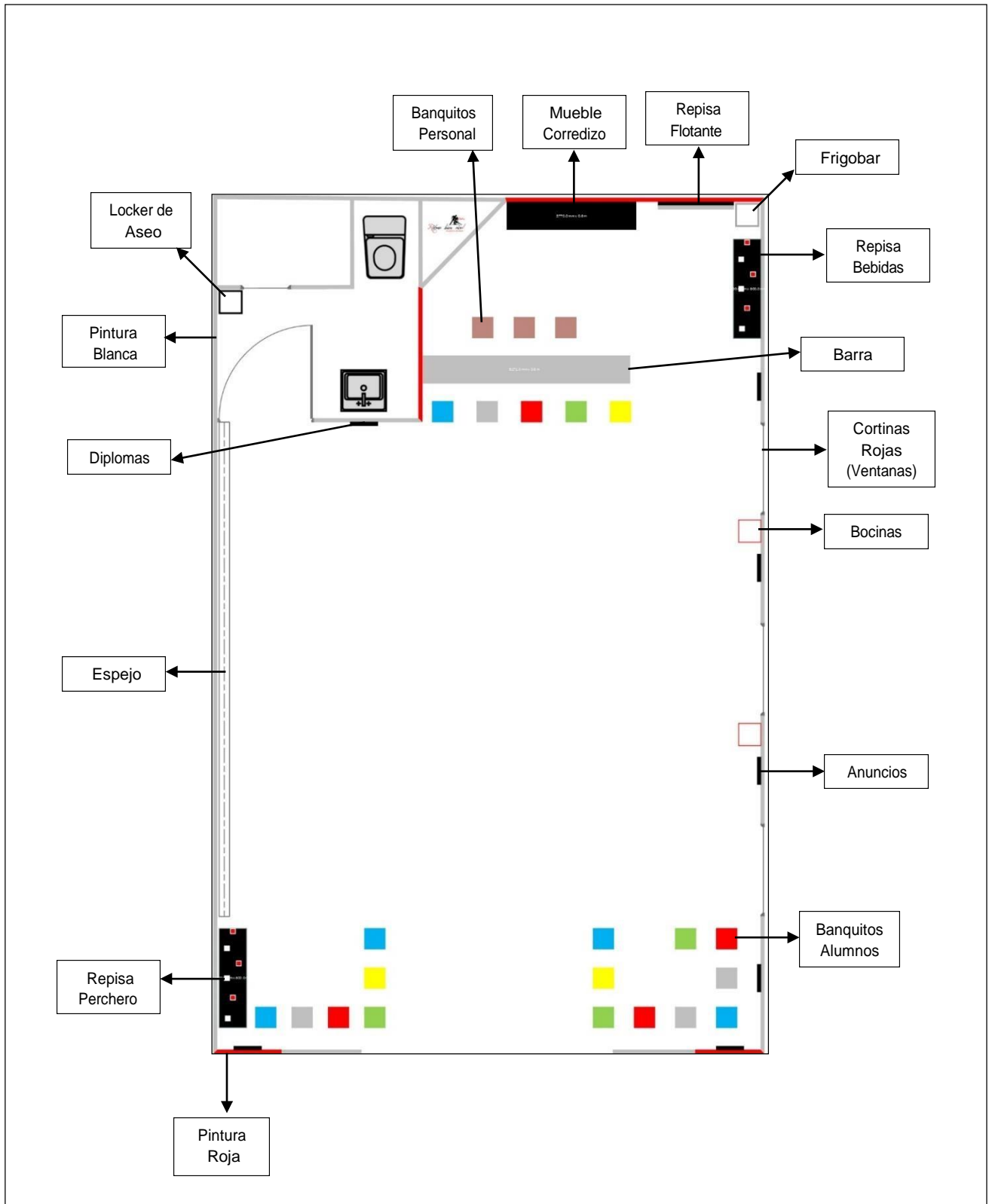
Tabla 6

*Estructura de Costes: Asociaciones Clave*

<b>Costes Totales Asociaciones Clave</b>		
<b>Artículo</b>	<b>Opciones</b>	<b>Costo</b>
<b>Cursos de Alto Nivel Profesional para Profesores</b>		1 Año de Membresía = \$6000 * Sólo 1 Año Contemplado
<b>Certificaciones de Nivel Mundial para la Academia de Baile</b>		1 Año de Membresía = \$8000 * Sólo 1 Año Contemplado
<b>Membresías Premium para adquisición de Música</b>		1 Mes Spotify Premium, YouTube Red, iTunes = \$297 * Sólo 1 Mes Contemplado
<b>Total Asociaciones Clave</b>		\$14,297 MXN
<b>Total Asociaciones Clave * Artículos Indispensables</b>		\$14,297 MXN

Nota: En esta Tabla 6 se detalla a profundidad el apartado de Asociaciones Clave

Fuente: Elaboración Propia



**Gráfico 28. Mapa de Adecuaciones de la Academia de Baile Ritmo bien rico**

Fuente: Elaboración Propia

En el Gráfico 28 se pueden apreciar las adecuaciones y distribución de los elementos más importantes descritos en la Tabla 4. De esta forma queda estructurada la Academia de Baile Ritmo bien rico.

Se contemplan los “Banquitos para el Personal”, el “Muebla Corredizo”, las “Repisas Flotantes”, el “Frigobar”, la “Repisa para Bebidas”, la “Barra”, las “Cortinas Rojas”, las “Bocinas”, los “Anuncios”, los “Banquitos para los Alumnos”, la “Zona de Pintura Roja”, la “Repisa de Perchero”, el “Espejo”, los “Diplomas”, la “Zona de Pintura Blanca” y el “Locker de Aseo”.

Todas las adecuaciones más relevantes que tiene el Gráfico 14 tienen también su posible ubicación dentro de la Academia de Baile Ritmo bien rico.

5211 Modelo de Negocios Lienzo Canvas como Herramienta aplicado a la Academia de Baile Ritmo bien rico.

Todos los puntos anteriores convergen en un solo esquema, en un solo lienzo que pone claros todos los aspectos que engloban la empresa, desde su creación hasta su puesta en marcha.

A continuación, el gráfico de Modelo de Negocios Lienzo Canvas como Herramienta aplicado a la Academia de Baile Ritmo bien rico:









<p><b>Socios Clave</b> </p> <p>a) Contratación de Cursos para Profesores de talla Mundial "World Team Project"</p> <p>b) Contratación de Certificaciones Mundiales "World Team Project"</p> <p>c) Membresías de Música: Spotify, YT, iT...</p>	<p><b>Actividades Clave</b> </p> <p>Kaizen de: a) Propuesta de Valor, Canales, Relaciones con Clientes, Fuentes de Ingreso...</p>	<p><b>Propuesta de Valor</b> </p> <p>a) Clases de Baile</p> <p>b) Cursos Online</p> <p>c) Venta de Bebidas y Dulces</p> <p>d) Venta de Playeras y Tazas</p> <p>e) Fiestas de Práctica...</p>	<p><b>Relación con Clientes</b> </p> <p>a) Descuentos "2x1"</p> <p>b) Descuentos "Alumnos Frecuentes"...</p> <p><b>Canales</b> </p> <p>a) Local Físico</p> <p>b) Internet (Pagina Web, Redes Sociales, Tienda Online)...</p>	<p><b>Segmentos De Clientes</b> </p> <p>Mujeres y hombres, entre los 17 a 50 años de edad, con un estilo de vida que les permita disponer tiempo y dinero para la recreación o esparcimiento de clase media (que puedan pagar \$500 pesos mensuales...</p>
<p><b>Estructura De Costos</b> </p> <p>Totales de:</p> <p>a) Recursos Clave \$55,067 MXN</p> <p>b) Actividades Clave</p> <p>c) Asociaciones Clave</p>		<p><b>Fuente De Ingresos</b> </p> <p>a) Clases de Baile</p> <p>b) Venta de Bebidas, Dulces, Tazas, Playeras</p> <p>c) Venta de Cursos Online...</p>		

Gráfico 29. Modelo de Negocios Lienzo Canvas como Herramienta aplicado a la Academia de Baile Ritmo bien rico. Fuente: Elaboración Propia

En el Gráfico 29 se aprecia el Modelo de Negocios Lienzo Canvas con Herramienta aplicado a la Academia de Baile Ritmo bien rico. Esto significa que los módulos o secciones del modelo, se han desarrollado y se han colocado en los espacios correspondientes, por la extensión del cuadro algunos han sido escritos al finalizar con puntos suspensivos, sin embargo la información completa está en este mismo capítulo.

## **CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES**

El objetivo de este capítulo, es cerrar todo el contenido y análisis de los capítulos anteriores aportando valor a través de una opinión definitiva, enalteciendo el hecho de que el autor tuvo la fortuna de poder estudiar, así como aplicar los conocimientos universitarios en Administración de Empresas y obtener de esa forma el título de Licenciado en Administración de Empresas.

Para elaborar una síntesis de todo el trabajo y aportación final, se tomaron en cuenta todos los capítulos de esta tesis: Capítulo 1 Marco Protocolario, Capítulo 2 Marco Contextual, Capítulo 3 Marco Teórico, Capítulo 4 Marco Metodológico y Capítulo 5 Resultados. De esta manera se obtuvo lo siguiente.

A lo largo de este trabajo se ha abordado contextualización, teoría y análisis alrededor de la MiPyME, en específico de las “Academias de Baile de ritmos latinos” en México, así como en el estado de Puebla, en el municipio de San Pedro Cholula y en la cabecera municipal del mismo, Cholula de Rivadavia. Se han tomado como referencia algunos Modelos de Negocios, una Metodología y una propuesta en forma de Guía.

Se han mencionado cuatro Modelos de Negocios: Modelo de Negocios Lienzo Canvas, Modelos Larga Cola, Modelo Gratis y Modelo de Negocios Método Lean Startup. El Modelo de Negocios Lienzo Canvas fue el que se tomó como base para abordar este trabajo.

Se ha podido encontrar que la MiPyME es una estructura que da soporte a la economía nacional, que el emprendedor que inicia una Academia de Baile normalmente no emplea un Modelo de Negocios que le permita crear y desarrollar una MiPyME de esta naturaleza y esto se corrobora a través de los resultados obtenidos: 70% no identifica o lo hace de manera relativa el aspecto del Cliente o Segmento de Mercado, 50% no identifica o lo hace de manera relativa el aspecto del Valor Añadido o Propuesta de Valor, 70% no identifica o lo hace de manera relativa el aspecto de los Canales (Distribución), 70% no identifica o lo hace de manera relativa el aspecto de las Relaciones con los Clientes, 70% no identifica o lo hace de manera relativa en el aspecto de Recursos Clave,

90% no identifica o lo hace de manera relativa en el aspecto de Actividades Clave, 70% no identifica o lo hace de manera relativa en el aspecto de Costes o Estructura de Costes y 90% no cuenta con sucursales.

Con base en los resultados anteriores se descubrió principalmente que las MiPyME de esta naturaleza quiebran entre otros aspectos por no desarrollar un Modelo de Negocios y las que sí sobreviven es decir el 90% no cuentan con más sucursales a pesar de tener las más antiguas una vigencia de más de 14 años, esto también a falta de un Modelo de Negocios.

Debido a la problemática o falta de conocimiento al emprender, se elaboró una “Guía para la implementación de una MiPyME para la enseñanza de baile. Caso Academia de Baile Ritmo bien rico” en forma de propuesta, para principalmente poder facilitar la puesta en marcha de una MiPyME de esta naturaleza. Se pudo analizar la situación en su globalidad al emplear el Modelo de Negocios Lienzo Canvas como base para iniciar la apertura de la empresa, entre los puntos más importantes se destaca, que el cliente es una persona del sexo femenino o masculino entre los 17 y 50 años de edad de clase media, que el valor añadido que desmarcará a la empresa del resto, es la utilización de un método de enseñanza propio con resultados garantizados o la devolución del dinero, que el canal de distribución será el local físico así como los cursos online que se comercialarán a través de internet, que las relaciones con los clientes, funcionarán con base a descuentos especiales y fiestas de práctica para motivar su permanencia y fidelidad, que las fuentes de ingreso serán prácticamente las clases de baile presenciales así como online, la venta de bebidas, otros productos, y que las asociaciones clave más importantes son los proveedores de multimedia como Spotify, iTunes, YouTube, así como los proveedores de formación continua en la enseñanza del baile y certificaciones, ambas a nivel internacional a través de World Team Project, para finalizar, se generó un presupuesto total de \$55,067 pesos mexicanos, (costo actualizado al 21 de Noviembre de 2018), para implementar todo el proyecto e iniciar operaciones.

En esta guía y propuesta el emprendedor podrá iniciar un proyecto igual o similar, acortando la curva de aprendizaje, teniendo una idea más clara de los aspectos

importantes a considerar y desarrollar, así como su costo total. Esa es la esencia de este trabajo.

Con base a lo anterior como Administrador de Empresas un servidor concluye que el conocimiento, la ejecución, la mejora continua y la experiencia de la combinación de teoría y práctica elevan la calidad en el servicio de tales MiPyME. Que es necesario para el emprendedor de un proyecto de esta naturaleza estar preparado en conocimientos de Administración o contratar a algún colaborador competente en dicha área, para que el proyecto inicie de la mejor forma y prospere. Que la utilización de tesis y material intelectual de similar naturaleza, no sólo aportan conocimientos sino experiencia a través de la percepción del autor o autores correspondientes en la aplicación y ejecución.

El presente trabajo se concluye reflexionando en que la Administración es muy importante para la creación y desarrollo de una empresa, es fundamental el tiempo invertido en el proceso de planeación, los métodos y modelos para organizar, el liderazgo aplicado para dirigir y las estrategias para controlar. Una empresa no es el resultado de una serie de eventos fortuitos, se debe considerar que la Administración nos permite tener una guía, un timón para minimizar los riesgos, minimizar la entropía y navegar con éxito hacia nuestros sueños como emprendedores.

## REFERENCIAS

- Amaru, M. A. (2008). *Administración para Emprendedores*. Estado de México: Pearson.
- Anderson, C. (2006). *La economía Long Tail*. Barcelona: Ediciones Urano.
- Anderson, C. (2009). *Gratis: el futuro de un precio radical*. Barcelona: Tendencias Urano.
- Anzola, R. S. (2010). *Administración de Pequeñas Empresas*. Ciudad de México: McGraw Hill.
- Arias Galicia, F. (2012). *Lecturas para el curso de metodología de la investigación*. México: Trillas.
- Brunet, I., & Baltar, F. (2011). *Creación de empresas. Emprendimiento e innovación*. Bogotá: Editorial Ra-ma.
- Burbano, S. D., & Rojas, P. E. (2017). Propuesta de integración del modelo para construcción de soluciones y el modelo de negocio canvas para el desarrollo de sistemas telemáticos . *Ingenierías Universidad de Medellín*, 173-197.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Ciudad de México: McGraw Hill.
- Da Silva, P. F., Mendes De, O. J., Cougo Da, C. A., & Zardin, P. T. (2017). Business Models On Startups: A Multicase Study. *Revista de Administração da UFSM*, 792-807.
- González, F. (2000). *Creación de empresas*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Hurtado, V. A. (2013). *Plan Estratégico de Comunicación para la Academia de Salsa Cubana y Rueda de Casino: AZÚCAR D´LAO*. Ciudad de México: UNAM.
- Hutchinson, S. (2004). Mambo On 2: The Bird of a New Form of Dance in New York City. *Centro Journal*, 108-137.
- INEGI. (2009). *Censos Económicos*. Ciudad de México: INEGI.
- INEGI. (2010). *Censo de Población y Vivienda*. Obtenido de [http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ccpv/cpv2010/iter\\_2010.aspx](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ccpv/cpv2010/iter_2010.aspx)
- INEGI. (2014). *Censos Económicos 2014 Micro Pequeña y Mediana Empresa*. Ciudad de México: INEGI.
- INEGI. (2016). *Difusión de la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE 2015)*. Aguascalientes: INEGI.

- Jacques, F. L., Cisneros, M. L., & Mejía, M. (2011). *Administración de PYMES*. Estado de México: Pearson.
- Longenecker, J. G., Moore, C. W., & Petty, W. J. (2000). *Administración de pequeñas empresas*. México: International Thomson Editores.
- Mateo, R., & Sagarra, R. (2004). *Creación de Empresas Teoría y Práctica*. Madrid: McGraw Hill.
- Morueco, R. (2014). *Manual Práctico de Administración*. Bogotá: Editorial Ra-ma.
- Munch, G. L., & García, M. J. (2012). *Fundamentos de Administración*. Ciudad de México: Trillas.
- Onken, M., & Campeau, D. (2016). Lean Startups: Using the Business Model Canvas. *Journal of Case Studies*, 95-101.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Business Model Generation: inovação em modelos de negócio*. Río de Janeiro: Alta Books.
- Ramírez, S. A. (2003). *Candela Latin Club*. Obtenido de <http://candelalatinclub.com/index.html>
- Revista de Antiguos Alumnos del IEEM. (2006). Qué es una empresa y quién es empresario . *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*, 93-98.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup*. New York: Crown Business.
- Rivas, Á. (8 de Septiembre de 2008). Recrean la tradición de los cafés tívolis. *Reforma*, pág. 9.
- Robles Valdés, G., & Alcérreca Joaquín, C. (2000). *Administración. Un enfoque interdisciplinario*. México: Perason Educación.
- Rodríguez, V. J. (2016). *Administración de recursos humanos en pequeñas y medianas empresas*. Ciudad de México: Trillas.
- Salsa World Standard Class. (2018). *Salsa World Standard Class*. Obtenido de <http://www.salsaworldstandardclass.com/es/home>
- Sevilla, A. (1996). Aquí se siente uno como en su casa: los salones de baile popular de la ciudad de México. *Alteridades*, 33-41.
- Tamayo, M. (2009). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa.
- W. Hill, C., & R. Jones, G. (2005). *Administración Estratégica Un Enfoque Integrado*. Ciudad de México: McGraw Hill.
- World Team Project. (2016). *World Team Project*. Obtenido de <https://www.worldteamproject.com/>

## ANEXO 1

---

### Encuesta de Tesis

---

Objetivo de la Encuesta: Indagar los probables porqués relacionados al hecho de que las Academias de Baile de ritmos latinos en la ciudad de Cholula de Rivadavia, en el municipio de San Pedro Cholula, Puebla, México, quiebran del primer al tercer año de vida y las que sí lo hacen no se expanden a más sucursales debido a la falta de un “Modelo de Negocios”.

Instrucciones: Esta encuesta consta de 14 preguntas, lea atentamente cada una de ellas y elija la alternativa que más le identifique entre Si, No, Relativamente, o Respuesta Libre, puede poner una “X” sobre la opción deseada o escribir su respuesta. Esta Encuesta es “Anónima”, sólo se le pide llenar datos de edad, género y nombre de la Academia de Baile. Muchas gracias por su invaluable información y amable atención.

Edad:

Género:

Nombre de su Academia de Baile:

1. ¿Fue o es usted director (a) de la Academia de Baile?                      Si                      No

2. ¿Su Academia de Baile está en funcionamiento  
actualmente?                      Si                      No

3. ¿Si su Academia de Baile cerró operaciones, cuántos años permaneció en funcionamiento? De lo contrario deje en blanco.                      Escriba  
1      2      3      4

4. ¿Si su Academia de Baile continúa operando, cuántos años lleva funcionando? De lo contrario deje en blanco.	1	2	3	4	Escriba
5. ¿Usted cuenta con estudios universitarios?		Si			No
6. De ser así ¿Qué estudió? De lo contrario deje en blanco					
7. Al crear su Academia de Baile ¿Utilizó algún Modelo de Negocios?		Si			No
8. De ser así ¿Cuál fue? De lo contrario deje en blanco					
9. ¿Su Academia de Baile contó o cuenta con la identificación del Cliente o Segmento de Mercado?	Si	No			Relativamente
10. ¿Su Academia de Baile contó o cuenta con la identificación del Valor Añadido o Propuesta de Valor?	Si	No			Relativamente
11. ¿Su Academia de Baile contó o cuenta con la identificación de Canales (de Distribución)?	Si	No			Relativamente
12. ¿Su Academia de Baile contó o cuenta con la identificación de las Relaciones con Clientes?	Si	No			Relativamente
13. ¿Su Academia contó o cuenta con la identificación de Ingresos o Fuentes de Ingresos?	Si	No			Relativamente
14. ¿Su Academia contó o cuenta con la identificación de Recursos Clave?	Si	No			Relativamente

15. ¿Su Academia contó o cuenta con la identificación de Actividades Clave? Si No Relativamente

16. ¿Su Academia contó o cuenta con la identificación de Asociaciones Clave? Si No Relativamente

17. ¿Su Academia contó o cuenta con la identificación de Costes o Estructura de Costes? Si No Relativamente

13. ¿Su Academia de Baile contó o cuenta con más sucursales? Si No

14. De ser así ¿Cuántas sucursales? De lo contrario deje en blanco 1 2 3 4 Escriba

---