



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE PUEBLA**

**FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE
POSGRADO**

**“MODELO DE NEGOCIO PARA UNA MICROEMPRESA
IMPORTADORA DE BIENES DE CONSUMO EN MÉXICO”**

TESINA
Para Obtener el Grado de
Maestro en Administración de Negocios Global

DIRECTORA:
Dra. Adriana del Villar Ayala

Asesores:
Dr. José Luis Hugo Díaz Biffano
Mtra. Sonia Edith Villeda Martínez

PRESENTA:
Omar Galicia Arce

Puebla, Pue. Octubre 2023



Oficio No. FCP/SIEP-DIG.0021/2023
Asunto: Digitalización de la Tesina

C. GALICIA ARCE OMAR

PRESENTE

Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se autoriza la digitalización en formato PDF, de la Tesina denominada "MODELO DE NEGOCIO PARA UNA MICROEMPRESA IMPORTADORA DE BIENES DE CONSUMO EN MÉXICO", a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBAL MODALIDAD A DISTANCIA.

Sin más por el momento, quedo de usted.

ATENTAMENTE

"Pensar Bien, Para Vivir Mejor"

H. Puebla de Z., 27 de septiembre de 2023

DRA. RAFAELA MARTÍNEZ MÉNDEZ
Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado



c.c.p. SIEP
RMM*/GMJ

Facultad
de Contaduría
Pública

Blvd. Capitán Carlos Camacho Espíritu,
No. 70 Col. Universidades,
Ciudad Universitaria,
Puebla, Pue. C.P. 72570
Tel. 222 229 55 00 Ext. 5552

DRA. RAFAELA MARTÍNEZ MÉNDEZ

Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Directora** de la tesina denominada: **“MODELO DE NEGOCIO PARA UNA MICROEMPRESA IMPORTADORA DE BIENES DE CONSUMO EN MÉXICO”**, elaborada por el alumno de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBAL** de nombre:

OMAR GALICIA ARCE

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE

H. Puebla de Z., a 27 de septiembre de 2023



DRA. ADRIANA DEL VILLAR AYALA

DRA. RAFAELA MARTÍNEZ MÉNDEZ

Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Asesora Metodológica** de la tesina denominada: **"MODELO DE NEGOCIO PARA UNA MICROEMPRESA IMPORTADORA DE BIENES DE CONSUMO EN MÉXICO"**, elaborada por el alumno de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBAL** de nombre:

OMAR GALICIA ARCE

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE

H. Puebla de Z., a 27 de septiembre de 2023



MTRA. SONIA EDITH VILLEDA MARTÍNEZ

DRA. RAFAELA MARTÍNEZ MÉNDEZ

Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

P r e s e n t e

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de **Asesor Temático** de la tesina denominada: "**MODELO DE NEGOCIO PARA UNA MICROEMPRESA IMPORTADORA DE BIENES DE CONSUMO EN MÉXICO**", elaborada por el alumno de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBAL** de nombre:

OMAR GALICIA ARCE

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE

H. Puebla de Z., a 27 de septiembre de 2023



DR. JOSÉ LUIS HUGO DÍAZ BIFFANO

ÍNDICE GENERAL

I.	INTRODUCCIÓN.....	I
II.	DELIMITACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	IV
III.	JUSTIFICACIÓN.....	VI
IV.	OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	VII
V.	OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	VII
	 CAPÍTULO 1: MARCO TEORICO.....	 1
	Introducción.....	1
1.1	MODELOS DE NEGOCIO Y ESTRATEGIA EMPRESARIAL.....	2
	1.1.1 Concepto de Modelo de Negocio.....	2
	1.1.2 Concepto Estrategia Empresarial.....	4
1.2	CONCEPTO DE MICROEMPRESA.....	6
	1.2.1 Aspectos cualitativos de una Microempresa.....	6
	1.2.2 Aspectos cuantitativos de una micro empresa.....	8
1.3	MARCO LEGAL RELACIONADO CON LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN MÉXICO.....	10
	1.3.1 La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.....	11
	1.3.2 Ley de Cámaras Empresariales y sus Confederaciones.....	12
	1.3.3 Ley de Concursos Mercantiles.....	12
	1.3.4 Ley de la Inversión Extranjera.....	12

1.3.5	La Ley Federal para el Fomento de la Microindustria y la Actividad Artesanal.....	13
1.3.6	Código Fiscal de Federación.....	13
1.3.7	La Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa.....	13
1.3.8	Ley de Comercio Exterior.....	14
1.3.9	Ley de los Impuestos Generales de Importación y de Exportación...	14
1.3.10	Ley Aduanera.....	15
1.4	MODELO DE NEGOCIO PROPUESTO POR OSTERWALDER Y PIGNEUR.....	16
1.4.1	Modulo 1: Segmento del Mercado.....	18
1.4.2	Módulo 2: Propuesta de Valor.....	19
1.4.3	Módulo 3: Canales.....	20
1.4.4	Módulo 4: Relación con los Clientes.....	22
1.4.5	Modulo 5. Fuentes de Ingresos.....	24
1.4.6	Módulo 6: Recursos Clave.....	26
1.4.7	Módulo 7: Actividades Clave.....	27
1.4.8	Módulo 8: Asociaciones Clave.....	28

1.4. 9 Módulo 9: Estructura de Costos.....	28
--	----

CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA.....30

Introducción.....	30
-------------------	----

2.1 ESBOZO DEL MODELO DE NEGOCIO PARA UNA MICRO EMPRESA IMPORTADORA DE BIENES DE CONSUMO EN MÉXICO.....31

2.1.1 Segmento de Mercado.....	32
--------------------------------	----

2.1.2 Propuesta de Valor	35
--------------------------------	----

2.1.3 Canales.....	41
--------------------	----

2.1.4 Relaciones con cliente.....	44
-----------------------------------	----

2.1.5 Fuentes de Ingresos.....	46
--------------------------------	----

2.1.6 Recursos clave.....	48
---------------------------	----

2.1.7 Actividades clave.....	50
------------------------------	----

2.1.8 Asociaciones clave.....	52
-------------------------------	----

2.1.9 Estructura de costes.....	54
---------------------------------	----

CAPÍTULO 3: DISEÑO FINAL DEL LIENZO DEL MODELO DE NEGOCIO PARA UNA MICROEMPRESA IMPORTADORA DE BIENES DE CONSUMO EN MÉXICO.....56

Introducción.....	56
3.1 Representación gráfica del modelo de negocio para una microempresa importadora de bienes de consumo en México.....	57
CONCLUSIONES.....	59
 ÍNDICE DE TABLAS	
Tabla 1. Número de establecimientos que mueren, por cada 100, antes de cumplir cierta edad 2019.....	III
Tabla 2. Estratificación de las empres en México.....	9
Tabla 3. Principales áreas de un negocio.....	17
Tabla 4. Los nueve módulos de Osterwalder y Pigneur.....	18
Tabla 5. Tipos de canales.....	21
Tabla 6. Mecanismos de fijación de precios.....	25
Tabla 7. Estructura de costos.....	29
Tabla 8. Estructura del nicho de mercado.....	33
Tabla 9. Modulo 1 del Lienzo del modelo de negocio. “Segmento de mercado”...34	
Tabla 10: Tarifa Arancelaria.....	39

Tabla 11. Modulo 2 del Lienzo del modelo de negocio. “Propuesta de valor”.....	40
Tabla 12. Tipos de canales de comunicación de una empresa y sus fases.....	42
Tabla 13. Modulo 3 del Lienzo del modelo de negocio. “Canales”	43
Tabla 14. Modulo 4 del Lienzo del modelo de negocio. “Relación con clientes”....	45
Tabla 15. Modulo 5 del Lienzo del modelo de negocio. “Fuentes de Ingresos”	47
Tabla 16. Mecanismo de fijación de precios.....	48
Tabla 16. Modulo 6 del Lienzo del modelo de negocio. “Recursos clave”.....	49
Tabla 17. Modulo 7 del Lienzo del modelo de negocio. “Actividades clave”	51
Tabla 18. Modulo 8 del Lienzo del modelo de negocio. “Asociaciones clave”.....	53
Tabla 19. Modulo 9 del Lienzo del modelo de negocio. “Estructura de costos”.....	55

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1. Consulta de Fracción Arancelaria SNICE.....	37
Imagen 2: Resultados de Consulta de Fracción Arancelaria SNICE.....	38
Imagen 3: Lienzo de modelo de negocio para una microempresa importadora de bienes de consumo en México.....	58

I. INTRODUCCIÓN

Hoy en día las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyME) tienen una gran importancia en las economías de los países, no solo por su contribución a los procesos productivos y comerciales, sino también por su significativa capacidad para la generación de empleos, su flexibilidad de adaptación al cambio del mercado y aprovechamiento de nuevas oportunidades de negocio.

En México las micro, pequeñas y medianas empresas MIPyME representan la mayor parte del tejido empresarial del país, ya que según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), las MIPYME representan alrededor del 99.8% de todas las empresas registradas en el país (INEGI, 2020).

Si bien las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyME) tienen una gran importancia en la economía de nuestro país, estas empresas constituyen entidades independientes que generalmente quedan excluidas del mercado industrial debido a diversas limitaciones económicas, administrativas y legislativas a las que se enfrentan.

Por otra parte, ante la falta de recursos administrativos, humanos y financieros, así como diversos factores externos, una gran parte de la población que conforman el sector de las MiPyME en nuestro país, se enfrentan continuamente a un entorno de competencia global en franca desventaja, condicionado así su esperanza de vida y permanencia en el mercado.

Según datos de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, las micro, pequeñas y medianas empresas constituyen el 99% del tejido industrial, sin embargo, en

relación con las grandes empresas, su productividad es extremadamente baja (CEPAL, 2022).

En México, de acuerdo a los resultados definitivos de los Censos Económicos 2019 publicados por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en el 2019 se identificaron 6,373,169 millones de establecimientos conformados por el sector privado y paraestatal, en los cuales se empleaba un total de 36,038,272 millones personas, siendo las microempresas el tipo de establecimiento preponderante en nuestro país con una participación del 94.9% del total de establecimientos censados, en los cuales se empleaba a 4 de cada 10 personas y se generaban 15 de cada 100 pesos del valor agregado censal. (INEGI, 2020).

A pesar de que las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyME) son una fuente importante de empleo y de generación de riqueza en nuestro país, solo el 2.4% de estas empresas capacitan a su personal y solo una de cada dos personas ocupadas en los micronegocios tiene educación básica según datos del mismo censo (INEGI, 2020).

Por si fuera poco, y tomando en consideración que las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyME) representan el 94.9% del total de establecimientos, a nivel nacional, en 2019, la esperanza de vida de un establecimiento al nacer es del 8.4 años (INEGI, 2023).

En la siguiente grafica podemos observar de manera puntual que de cada 100 establecimientos que nacen, casi 31 establecimientos mueren antes de cumplir el primer

año de vida en nuestro país. Así mismo podemos observar que el 64% de las empresas han muerto al quinto de año y solo el 27% de los establecimientos subsisten al cumplir los 10 años de haber iniciado sus operaciones comerciales, esto según datos de la demografía de los negocios 2019 publicados por el INEGI.

Tabla 1. Número de establecimientos que mueren, por cada 100, antes de cumplir cierta edad 2019

Edad del establecimiento	Establecimientos nacidos	No. Establecimientos que mueren	Acumulado	% De establecimientos que mueren	Acumulado
0	100	30.9	30.9	31%	31%
1	100	21	51.9	21%	52%
2	100	5.5	57.4	6%	57%
3	100	3.9	61.3	6%	57%
4	100	3	64.3	4%	61%
5	100	2.5	66.8	3%	64%
6	100	2.1	68.9	3%	67%
7	100	1.8	70.7	2%	69%
8	100	1.6	72.3	2%	71%
9	100	1.4	73.7	1%	72%
10	100	1.3	75	1%	73%

Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI 2023.

Si bien garantizar que la esperanza de vida de una nueva empresa en México sea mayor a diez años depende de distintos factores los cuales pueden ser tanto internos como externos, es importante reconocer que las MiPyME en nuestro país se enfrentan a mercados cada día más adversos, por lo que resulta fundamental mejorar y modernizar las capacidades administrativas que faciliten su desarrollo y consolidación, así como el acceso a nuevas oportunidades de negocio.

II. DELIMITACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Las microempresas en nuestro país son una fuente importante de empleo y de generación de riqueza, que si bien, a diferencia de las grandes empresas, suelen ser más ágiles y flexibles lo que les permite adaptarse con facilidad a los cambios del mercado y aprovechar nuevas oportunidades de negocio, también enfrentan importantes desafíos tales como la falta de capacitación, la falta de acceso a financiamiento y asesoramiento empresarial así como la competencia desleal de grandes empresas y empresas informales.

Tomando en consideración que la capacitación, el asesoramiento empresarial y la profesionalización de las actividades económicas son factores decisivos para la que determinan la permanencia y el crecimiento en el mercado de las microempresas, se considera necesario desarrollar nuevos modelos de negocio que faciliten a este tipo de empresas identificar e implementar nuevas oportunidades de negocio de una manera estructurar y diferenciada.

Desarrollar un modelo de negocio es fundamental para cualquier empresa o emprendimiento ya que facilita definir y comunicar de manera clara y estructurada la forma en la cual se va a generar valor para los clientes, determinar la manera en la cual se van a generar ingresos, identificar oportunidades y los riesgos asociados, así como adaptarse a los cambios del mercado de manera sistemática y ordenada.

En este sentido, el presente trabajo de investigación busca establecer las bases para la creación de un modelo de negocio para una microempresa importadora de bienes de consumo en México abordando de primera instancia diferentes definiciones de los conceptos de modelo de negocio, estrategia empresarial y microempresa, así como identificando el marco legal relacionado con las micro, pequeñas y medianas empresas en México.

Posterior a esto, se analizarán los nueve módulos del modelo de negocio propuestos por Osterwalder y Pigneur, los cuales representan los elementos clave que pretende influir en el éxito de un negocio.

Una vez analizados estos conceptos, se buscará implementar el modelo propuesto por Osterwalder y Pigneur para la creación de un modelo de negocio de una microempresa importadora de bienes de consumo en México, siendo este una referencia conceptual con el cual los empresarios podrán desarrollar y evaluar la viabilidad de su propio modelo de negocio de importación de bienes de consumo, identificar áreas de mejora y explorar oportunidades para expandir o pivotar su negocio.

III. JUSTIFICACIÓN

Debido de la falta de distintos recursos administrativos, muchas microempresas en nuestro país condicionan su esperanza de vida limitándose al desarrollo de actividades comerciales imperfectas carentes de estrategia, innovación y desarrollo de ventajas competitivas.

Por esta razón, el presente trabajo de investigación pretende establecer un marco conceptual a través del cual se identifiquen con claridad los elementos necesarios para el desarrollo de un modelo de negocio que facilite el establecimiento de una microempresa con actividad importadora en México.

A través de los nueve bloques que comprende la metodología propuesta por Osterwalder y Pigneur, también conocido como "Business Model Canvas" se busca proporcionar una estructura clara y coherente que permita describir cómo una microempresa puede crear y entrega valor para sus clientes a través de la importación de distintos de bienes de consumo, en cumplimiento de los requisitos y ordenamientos legales en materia fiscal y de comercio exterior en nuestro país.

El modelo de negocio que resulte del presente trabajo de investigación podrá ser utilizado por emprendedores y empresarios para entender cómo su empresa genera ingresos y crea valor para los clientes, así como desarrollar y aprovechar nuevas oportunidades de negocio en materia de importación.

IV. OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo desarrollar un modelo de negocio para el establecimiento de una microempresa importadora de bienes de consumo en México en base al “Lienzo del Modelo de Negocio” de Osterwalder y Pigneur, esto con la intención de proponer un modelo a partir del cuál, las microempresas puedan crear y desarrollar nuevos modelos de negocio que proporcionen y capten valor mediante la importación de distintos productos en cumplimiento de los requisitos y ordenamientos legales en materia de comercio exterior en nuestro país.

V. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

El desarrollo de este proyecto considera los siguientes objetivos:

- Identificar las características cualitativas y cuantitativas de las microempresas en México.
- Identificar el marco legal con el cual operan las microempresas en México.
- Establecer los elementos clave de un modelo de negocio y su elaboración.
- Describir el modelo “Lienzo del Modelo de Negocio” de Osterwalder y Pigneur,
- Desarrollar el modelo de negocio para una microempresa importadora de bienes de consumo en México a través de la metodología Lean Canvas.
- Establecer los elementos claves para el establecimiento de una microempresa importadora en México.

CAPÍTULO 1: MARCO TEORICO

Introducción

La definición de un modelo de negocio y la estructuración de su funcionamiento establecen las bases sobre las cuales una empresa estará llevando a cabo sus actividades para la generación de un beneficio económico en función de una propuesta de valor.

En este sentido, a través del desarrollo del marco teórico del presente estudio, se identifican diferentes postulados que reconocen al “Modelo de Negocio” como una herramienta a través del cual se establece la arquitectura general para el desarrollo de un negocio y la generación de valor través del tiempo, buscando hacer un énfasis especial en el concepto de estrategia como un elemento fundamental para la creación de valor.

Se aborda el concepto de microempresa a través de una preceptiva cualitativa y cuantitativa lo cual nos permita identificar y clasificar de mejor manera los diferentes tipos de empresas que existen en nuestro país.

Se determina los principales ordenamientos jurídicos que regulan, facilitan y promueven el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas, así como el marco legal que regula el comercio exterior en nuestro país.

Finalmente se describirá la metodología propuesta por Osterwalder y Pigneur (2011) para la generación de un modelo de negocios.

1.1 MODELOS DE NEGOCIO Y ESTRATEGIA EMPRESARIAL.

1.1.1 Concepto de modelo de negocio.

Según Uribe Palacios (2021), “Un modelo de negocio es un procedimiento sistemático para la estructuración de un proyecto de emprendimiento” (p. 9). El mismo autor también menciona que a través de un modelo de negocio es posible desarrollar una visión global de un proyecto empresarial, facilitando el análisis y la definición del valor que se pretende ofrecer al mercado meta, las herramientas necesarias para brindar satisfacción, el mercado meta, así como la manera en la cual se estarán generando los ingresos deseados (Uribe Palacios, 2021).

Para Rodríguez y Ojeda (2013) plantean que un modelo de negocio representa el modo y la forma en la cual una empresa genera los ingresos y obtiene los beneficios deseados.

Por su parte Tarziján M., J (2013) asegura que un modelo de negocios representa un conjunto de elecciones, vínculos y complementariedades estrechamente interrelacionadas, las cuales establecen una dinámica propia y única del negocio con la cual se pretende crear y capturar valor.

A partir de estas primeras definiciones podemos reconocer que el concepto de modelo de negocio puede ser descrito de diferentes maneras, por lo que su definición depende de la perspectiva con la que se aborda el tema.

Dado que existe un interés particular en reconocer los conceptos de estrategia y creación de valor en las diferentes definiciones de modelo de negocios, se identifican a continuación tres nuevas definiciones que nos permiten orientar de mejor forma el enfoque postulado del presente estudio.

En relación al concepto de creación de valor, Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011) afirman que el modelo de negocio especifica la estructura sobre la cual una empresa pretende crear, proporcionar y captar valor.

En cuanto al concepto de estrategia, Salas-Fumás, V. (2009), postula que el modelo de negocio de una empresa es el resultado de un proceso de competencia estratégica con otras empresas en el mercado el cual no puede entenderse aisladamente.

Finalmente, en un artículo publicado por la revista Eumed.net, Pomaquero Yuquilema et al. (2018) se refieren al plan de negocios como los planes con los cuales se implementan los métodos, las estrategias y técnicas correctas para el establecimiento de un negocio y la generación de ganancias.

Para estos autores, el concepto de valor y estrategia es un elemento clave para el desarrollo de un modelo de negocio, puesto que permite planificar de manera estratégica el tipo de negocio a desarrollar. Por esta esta razón, se considera necesario definir el concepto de estrategia en el ámbito empresarial en el presente estudio.

1.1.2 Concepto de estrategia empresarial.

Entendemos a la estrategia como la estructura de un pensamiento que sirve de guía práctica para alcanzar eficazmente los fines que busca la empresa. Si bien no existe una sola definición de estrategia empresarial, la mayoría de los autores coinciden en que, sin una estrategia, sería difícil delimitar los objetivos, las acciones y los recursos a emplear para la consecución de los objetivos planteados.

A continuación, se presentan diversos postulados que nos ayudan a comprender el concepto de estrategia de manera integral.

Lorenzo (2012) define la estrategia como un plan de acción previamente analizado y determinado, cuyo principal objetivo es asegurar el logro de los objetivos de la empresa.

Para Coronado (2003) la estrategia empresarial representa una especie de plan maestro que involucra todos los niveles de la organización con el cual es posible elegir, a partir de un conjunto diferentes alternativas, el mejor camino para alcanzar los objetivos organizacionales, teniendo siempre en consideración las capacidades relativas, las aspiraciones, las políticas y los recursos con los que cuenta la empresa; todo esto con el objetivo capitalizar las fortalezas, minimizar las debilidades y mantener una ventaja competitiva en el mercado.

Alfred Chandler (citado en Tarziján M., J. 2013) afirma que la estrategia es la delimitación a largo plazo de las metas y objetivos de una empresa, así como la asignación de recursos y el establecimiento de caminos de acción para la consecución de dichas metas.

Finalmente nos encontramos con la definición de Richard Rumet (también citado en Tarziján M., J. 2013) quien postula que una vez realizado el diagnostico en el cual se identifican los principales problemas y retos que enfrenta la empresa, la estrategia involucra la elección de un conjunto coordinado de acciones que permiten afrontar los principales desafíos de la empresa. De esta manera se aportan soluciones a problemas específicos que de otra manera no sería posible realizarlo.

Es a partir de estas definiciones que podemos describir al modelo de negocios, como una herramienta conceptual a través de la cual se podrá ejecutar la estrategia, es decir, el modelo de negocio a implementar.

Para Tarziján M., J (2013), “Cuando la empresa ya ha seleccionado su modelo de negocios, y asumiendo que este no cambiará, se puede decir que estrategia y modelo de negocios sí son lo mismo” (p. 265).

En base a estas definiciones, podemos entonces decir que la estrategia se ve reflejada en la elección de un modelo de negocios y su implementación es fundamental porque permite determinar las metas y los objetivos, clarificar ideas, definir las acciones y establecer el rumbo a seguir de la empresa para crear y capturar valor.

1.2 CONCEPTO DE MICROEMPRESA EN MÉXICO.

Para poder comprender el concepto de microempresa es necesario abordar los aspectos cualitativos y cuantitativos que las definen y diferencian de las demás empresas, ya que intentar definir una microempresa desde un solo punto de vista conduce en ocasiones a conclusiones erróneas que dificultan su correcta clasificación.

1.2.1 Aspectos cualitativos de una microempresa.

Desde un punto de vista cualitativo Mungaray y Ramírez (2010) plantean que, dentro del ámbito empresarial, existe un sector de microempresas que, en relación con sus similares, están situadas en una posición de franca desventaja y con marcadas limitaciones tecnológicas que dificultan la generación de valor agregado, así como un bajo encadenamiento con empresas de mayor tamaño. Por lo general, este tipo de empresas se constituyen por grupos de personas cuyo principal objetivo económico es la satisfacción del consumo familiar, se focalizan en el sector informal y cuentan con bajas posibilidades de acceso a créditos empresariales.

Rivero et al. (como se citó en Santiago, 2003) menciona que el término de microempresa hace alusión a una pequeña entidad socioeconómica ya sea de carácter productivo, comercial o enfocada a la prestación de servicios, que no requieren de grandes inversiones para su constitución, que cuentan con una gran capacidad de adaptación a los cambios y un pueden orientarse hacia el mercado con mayor rapidez que el resto de las empresas.

En el ámbito regional, en un artículo publicado por la Comisión Económica para América y el Caribe (CEPAL, s.f.) se menciona que las microempresas se caracterizan por su gran capacidad de vinculación con otras empresas, acceso a diferentes mercados, tecnologías y capital humano, siendo estos factores que contribuyen a mejorar su capacidades productivas y potencial de crecimiento.

No obstante, a pesar de representar alrededor del 99% del total de las empresas y generar empleos a cerca del 67% del total de los trabajadores en la región, su contribución al producto interno bruto es relativamente baja, ya que las empresas grandes en la región tienen niveles de productividad de hasta 33 veces la productividad de las microempresas y hasta 6 veces más que las pequeñas empresas. (CEPAL, s.f.).

La Comisión Económica para América y el Caribe (CEPAL, s.f.) también menciona que, en América Latina, las pymes constituyen un grupo heterogéneo en el cual conviven empresas de auto empleo en situación de informalidad, hasta empresas innovadoras con un alto nivel de eficiencia y capacidad de exportación.

1.2.2 Aspectos cuantitativos de una microempresa.

Una vez identificados los aspectos cualitativos que identifican de manera general a una microempresa, podemos abordar los aspectos cuantitativos que nos permiten identificar, clasificar y diferenciar a las microempresas del resto de las empresas en nuestro país.

En México, de conformidad con la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la micro, pequeña y mediana industria, el 30 junio del 2009 se publicó el Acuerdo por el cual se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas.

En este acuerdo se menciona que, debido a su contribución al empleo y su aportación al producto interno bruto, las micro, pequeñas y medianas empresas representan un elemento clave para el desarrollo económico de los países. En el caso de México, este tipo de empresas representan más del 99% del total de las unidades económicas del país, coadyuvando a generar más del 70% de los empleos formales y alrededor del 52% el producto interno bruto (DOF. 6 de junio de 2009).

La estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas que establece este Acuerdo es la siguiente:

Tabla 2. Estratificación de las empres en México

Estratificación				
Tamaño	Sector	Rango de	Rango de	Tope máximo
		número de	ventas anuales	
		trabajadores	(mdp)	combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta	Desde \$4.01 hasta	93
		30	\$100	
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta	Desde \$4.01 hasta	95
		50	\$100	
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta	Desde \$100.01 hasta	235
		100	\$250	
	Servicios	Desde 51 hasta		
		100		
	Industria	Desde 51 hasta	Desde \$100.01 hasta	250
		250	\$250	
*Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%.				
Tercero. El tamaño de la empresa se determinará a partir del puntaje obtenido conforme a la siguiente fórmula: Puntaje de la empresa = (Número de trabajadores) X 10% + (Monto de Ventas Anuales) X 90%, el cual debe ser igual o menor al Tope Máximo Combinado de su categoría.				

Fuente: Diario Oficial de la Federación (2009).

En este punto, es importante destacar que el aumento de la productividad de las microempresas y su contribución como agentes de cambio estructural se facilitaría a través de la aplicación de políticas y marcos legales coherentes y coordinados.

1.3 MARCO LEGAL RELACIONADO CON LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN MÉXICO.

En México, el sector empresarial, específicamente el relacionado con la micro, pequeña y mediana empresa, se encuentra normado por el siguiente marco Legal:

- La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- La Ley de Cámaras Empresariales y sus Confederaciones.
- La Ley de Concursos Mercantiles.
- La Ley de la Inversión Extranjera.
- La Ley Federal para el Fomento de la Microindustria y la Actividad Artesanal.
- Código Fiscal de Federación.
- Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa.
- La Ley de Comercio Exterior.
- Ley de los Impuestos Generales de Importación y de Exportación.
- Ley aduanera.

1.3.1 Constitución política de los estados unidos mexicanos.

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos menciona que es responsabilidad del Estado garantizar que el desarrollo nacional sea integral y sustentable, que fortalezca la soberanía de la nación y su régimen democrático y que a través de competitividad, el fomento al empleo, el crecimiento económico y una justa distribución del ingreso y la riqueza, permita faculte el ejercicio pleno de la libertad y la dignidad de los individuos, grupos y clases sociales. En este sentido, la competitividad representará el cumulo de condiciones necesarias para la generación de un mayor crecimiento económico que fomente la inversión y la generación de empleo (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Art. 25, 2022).

El mismo Artículo de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (2022) también establece que es responsabilidad del estado la planeación, la conducción, la orientación y la coordinación de la actividad económica del país, de regular y fomentar las actividades demandadas por el interés general así como garantizar por la estabilidad de las finanzas públicas y el sistema financiero de tal manera que permita generar condiciones favorables para el crecimiento económico y el empleo, siempre en el marco de las libertades que otorga la Constitución.

1.3.2 Ley de cámaras empresariales y sus confederaciones.

En La Ley de Cámaras Empresariales y sus Confederaciones se menciona que esta ley tiene como propósito regular y normar la constitución y el funcionamiento de las cámaras de comercio, turismo y de servicios y de más cámaras industriales, así como de las diversas confederaciones las agremian (Ley de Cámaras Empresariales y sus Confederaciones Art. 1, 2019).

1.3.3 Ley de Concursos Mercantiles.

La Ley de Concursos Mercantiles es el instrumento jurídico que regula el concurso mercantil en México, cuyo primer objetivo consiste en evitar que el incumplimiento generalizado de los compromisos y obligaciones de pago de las organizaciones, ponga en riesgo la factibilidad de las mismas, así como de las demás empresas con las que mantenga una relación de negocios, ya que es de interés común la conservación de las empresas (Ley de Concursos Mercantiles, México, Art. 1, 2022).

1.3.4 Ley de la Inversión Extranjera.

La Ley de la Inversión Extranjera (2018) es el instrumento a través de las cual se determina las reglas que buscan canalizar la inversión extranjera hacia el país coadyuvando al desarrollo del país (Ley de la Inversión Extranjera, México, Art. 1, 2018).

1.3.5 La Ley Federal para el Fomento de la Microindustria y la Actividad Artesanal.

La Ley Federal para el Fomento de la Microindustria y la Actividad Artesanal es la encargada de impulsar el desarrollo de la microindustria y de la actividad artesanal en nuestro país mediante el otorgamiento de apoyos financieros, fiscales, de mercado y de asistencia técnica. Así mismo, esta ley facilita la constitución de empresas simplificando trámites administrativos ante autoridades federales locales y municipales (Ley Federal para el Fomento de la Microindustria y la Actividad Artesanal, México, Art. 1, 2023).

1.3.6 Código Fiscal de Federación.

El Código Fiscal de Federación obliga a las personas físicas y morales a contribuir con los gastos públicos través del pago de impuestos, aportaciones de seguridad social, contribuciones y derechos en base las leyes fiscales correspondientes (Código Fiscal de Federación, México, Art. 1, 2021).

1.3.7 Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

La Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa busca fomentar el empleo y el bienestar social y económico de sus concursantes. A través del fomento a la creación de micro, pequeñas y medianas empresas y el impulso para su sostenibilidad, productividad, sustentabilidad y competitividad, esta ley busca promover el desarrollo económico e incrementar la

participación nacional en otros mercados a través de encadenamientos productivos que generen un mayor valor agregado al país (Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa, México, Art. 1, 2019).

1.3.8 Ley de Comercio Exterior.

Por su parte la Ley de Comercio Exterior es la encargada de regular y promover el comercio exterior, así como de elevar la competitividad de la economía nacional integrándola de manera eficiente con la economía internacional. Esta Ley fomenta a su vez, el uso eficiente de los recursos productivos cuidando en todo momento la planta productiva de prácticas desleales del comercio internacional contribuyendo de esta manera a mejorar el bienestar social (Ley de Comercio Exterior, México, Art. 1, 2006).

1.3.9 Ley de los Impuestos Generales de Importación y de Exportación.

La Ley de los Impuestos Generales de Importación y de Exportación establece las cuotas que servirán de base para la determinación de los impuestos generales de importación y exportación de las mercancías (Ley de los Impuestos Generales de Importación y de Exportación, México, Art. 1, 2022).

1.3.10 Ley Aduanera.

Finalmente, la Ley Aduanera junto con la Ley de los Impuestos Generales de Importación y de Exportación y demás ordenamientos aplicables, regulan la entrada y salida de mercancías de territorio nacional y de los medios en los que dichas mercancías se transportan, así mismo esta ley regula el despacho aduanero y los actos consecuentes de este proceso (Ley Aduanera, México, Art. 1,2021).

De menare general podemos decir que la leyes y ordenamientos jurídicos mencionados en este capítulo buscan de manera general establecer un marco jurídico que regula, facilita y promueve el desarrollo económico nacional a través del cual se fomenta la viabilidad, la competitividad, la productividad y sustentabilidad de las micro, pequeñas y medianas empresas en nuestro país.

1.4 MODELO DE NEGOCIO PROPUESTO POR OSTERWALDER Y PIGNEUR.

Osterwalder y Pigneur (2011) plantean que un modelo de negocio sirve para describir las bases sobre las cuales una empresa podrá crear y general valor. El modelo de negocio es básicamente el anteproyecto de la estrategia que se aplicara en cada uno de los procesos, estructura y sistemas de la empresa.

El modelo propuesto por Osterwalder y Pigneur (2011) cubre las cuatro principales áreas de una empresa: oferta, clientes, infraestructura y viabilidad económica a través de un lienzo dividido en nueve módulos básicos que revelan la lógica y la estructura sobre la cual la empresa pretende generar ingresos.

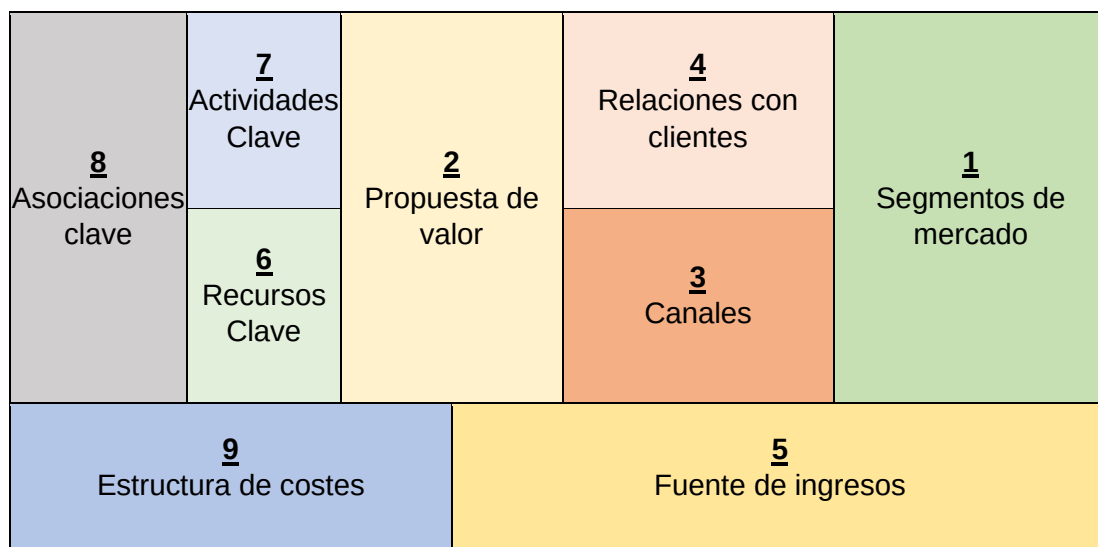
A continuación, se presentan las cuatro principales áreas de un negocio, así como los nueve módulos propuesto por Osterwalder y Pigneur para el desarrollo de modelo de negocio.

Tabla 3. Principales áreas de un negocio.

Cientes	Infraestructura
Oferta	Viabilidad económica.

Fuete: Elaboración propia, en base a Osterwalder y Pigneur (2011).

Tabla 4. Los nueve módulos de Osterwalder y Pigneur.



Fuete: Elaboración propia, en base a Osterwalder y Pigneur (2011).

1.4.1 Modulo 1: Segmento de Mercado.

El diseño de un modelo de negocios se basa fundamentalmente del conocimiento de las necesidades específicas de los clientes y la identificación de los diferentes grupos de personas a los cuales se dirige la empresa.

Osterwalder y Pigneur mencionan en su obra cinco segmentos de mercado:

- Mercado de masas: Modelo dirigido al público general sin distinguir un segmento específico, en donde los canales de distribución, las relaciones con los clientes y la propuesta de valor se centran en un gran grupo de clientes potenciales con necesidades y problemas similares.
- Nicho de mercado: Modelo dirigido a nichos especializados y específicos del mercado, en donde las propuestas de valor, los canales de distribución y las relaciones con los clientes se adecuan a requisitos específicos del nicho del mercado.
- Mercado segmentado: Orientado a varios nichos o segmentos del mercado con problemas y necesidades diferentes.
- Mercado diversificado: Orientado a dos diferentes segmentos de mercado, no relacionados y con diferentes problemas y necesidades.
- Plataformas multilaterales: Dirigido a segmentos de mercado independientes pero necesarias para su funcionamiento.

Tomado en consideración que los clientes son el centro de todo negocio y que la supervivencia del mismo depende del flujo constante de clientes, las empresas deben de seleccionar cuidadosamente el o los segmentos de mercado en los cuales se concentran los clientes potenciales sobre los cuales se estarán dirigiendo sus esfuerzos.

Thompson, I. (2005) nos ayuda a reforzar este postulado mencionando que la segmentación de un mercado se puede entender como un proceso a través del cual, una empresa, de acuerdo a características específicas, subdivide un mercado en un subconjunto de clientes que le son de utilidad o de interés comercial.

1.4.2 Módulo 2: Propuesta de Valor.

En este módulo se definen los productos o servicios con los cuales la empresa decide crear valor para un segmento de mercado específico.

Tomando en consideración que la propuesta de valor es el conjunto de productos o servicios con los cuales una empresa busca solucionar o satisfacer necesidades específicas de los clientes, su elección deberá ser innovadora o en su defecto incluir alguna característica o atributo adicional que la diferencie de otras ofertas ya existentes en el mercado.

La propuesta de valor representa una serie de ventajas cualitativas o cuantitativas, las cuales influyen para que un cliente se decante por una u otra empresa.

Para reforzar este concepto, Mejía (2003) menciona que la propuesta de valor representa una mezcla de productos, servicios, valores agregados y beneficios que la empresa oferta a sus clientes de manera única y diferencia en el mercado.

1.4.3 Módulo 3: Canales.

En este módulo se definen los canales que la empresa necesita para dar a conocer a los diferentes segmentos seleccionados de mercado su propuesta de valor.

Los canales de comunicación, distribución y venta son los puntos de contacto a través de los cuales la empresa puede dar a conocer su propuesta de valor, por lo que identificar y elegir la combinación exacta de los canales es de vital importancia para poder acercarse a los clientes de manera adecuada y brindar una experiencia positiva que impacte en los ingresos deseados por la empresa.

Osterwalder y Pigneur mencionan cinco funciones específicas que cumplen los canales.

1. Mostar y dar a conocer a los clientes los servicios y productos de una empresa.
2. Permitir a los clientes a evaluar y apreciar la propuesta de valor de una empresa.
3. Permitir que los clientes adquieran servicios o productos específicos.
4. Ofrecer a los clientes una propuesta de valor.
5. Brindar un servicio de atención posventa a los clientes.

Las preguntas propuestas por Osterwalder y Pigneur que pueden facilitar la definición de los canales ideales para un modelo de negocio son las siguientes:

- ¿Cuáles son los canales que prefieren nuestros segmentos de mercado?
- ¿Actualmente, cómo establecemos contacto con los clientes?
- ¿Cómo se compaginan nuestros canales?
- ¿Qué canales tienen mejores resultados?
- ¿Cuáles son más rentables?
- ¿Cómo se integran nuestros canales con las actividades diarias de los clientes?

En este punto es importante señalar que la integración y equilibrio correcto en el uso de los diferentes canales permitirá comercializar de mejor forma la propuesta de valor.

A continuación, se presentan los tipos de canales y faces en las que se divide este módulo propuestas Osterwalder y Pigneur.

Tabla 5. Tipos de canales.

Tipos de canal			Faces de canal				
Propio	Directo	Equipo comercial	1. Informativo ¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa?	2. Evaluación ¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?	3. Compra ¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios?	4. Entrega ¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor?	5. Posventa ¿Qué servicios de atención posventa ofrecemos?
		Ventas en internet					
Socio	Indirecto	Tiendas propias					
		Tiendas de socios					
		Mayoristas					

Fuete: Elaboración propia, en base a Osterwalder y Pigneur (2011).

1.4.4 Módulo 4: Relación con Clientes.

En este módulo se define el tipo de relación que la empresa desea establecer con los diferentes segmentos de mercado ya sea del tipo personal o automatizada, las cuales pueden estar basadas en tres fundamentos según lo mencionado en la obra Osterwalder y Pigneur 2011.

- Obtención de clientes.
- Lealtad de clientes.
- Promoción de las ventas (venta sugestiva).

Es importante tomar en cuenta que el tipo de relación del modelo de negocio repercute de manera significativa en la experiencia del cliente.

Las preguntas de ayuda que Osterwalder y Pigneur sugieren para definir de mejor forma el tipo de relación con los clientes que el modelo de negocio requiere son las siguientes:

- ¿Qué tipo de relación es la que esperan los diferentes segmentos de mercado?
- ¿Qué tipo de relaciones son las que hemos establecido?
- ¿Cómo se incorporan en nuestro modelo de negocio?
- ¿Cuál es el costo de estas relaciones?

Así mismo Osterwalder y Pigneur mencionan seis categorías de relación con los clientes, las cuales pueden coexistir en los diferentes tipos de relaciones que una empresa utiliza para relacionarse con diferentes segmentos de mercado.

- Asistente personal: el cliente se comunica con un representante de la empresa (servicio al cliente) el cual lo ayuda en el proceso de venta o postventa.
- Asistente personal exclusiva: un representante de servicio al cliente atiende de manera específica a un solo cliente. A diferencia de la asistencia personal, la asistencia exclusiva puede ser brindarse durante un largo periodo de tiempo.
- Autoservicio: no existe una relación directa con el cliente. En esta categoría la empresa es responsable de facilitar todo lo necesario para los clientes pueden auto atenderse.
- Servicios automáticos: en esta categoría se automatiza el autoservicio con procesos automáticos simulando una relación personal.
- Comunidades: a través de la creación de comunidades, las empresas permiten a los usuarios intercambiar conocimientos y compartir soluciones a problemas específicos. El uso de esta comunidad facilita la comunicación y profundizando la relación y el conocimiento de las necesidades de los clientes.
- Creación colectiva: consiste en invitar a los clientes a colaborar con la empresa para crear valor ya sea a través de la invitación para la creación de contenido digital, diseño de productos o simplemente escribir comentarios o reseñas a productos o servicios.

1.4.5 Módulo 5. Fuentes de Ingresos.

En este módulo se identifica las diferentes fuentes de ingresos de un negocio. Cada segmento de mercado representa una fuente de ingresos y por tal razón, el mecanismo de fijación de precios puede variar entre los diferentes segmentos de mercado que abarca el modelo de negocio.

Osterwalder y Pigneur sugieren las siguientes preguntas de ayuda para identificar de mejor forma las fuentes de ingresos en cada segmento de mercado.

- ¿Por qué valor están dispuestos nuestros clientes a pagar?
- ¿Por qué pagan actualmente nuestros clientes?
- ¿Cómo pagan actualmente nuestros clientes?
- ¿Cómo les gustaría pagar a nuestros clientes?
- ¿Cuánto reportan las diferentes fuentes de ingresos al total de ingresos?

El objetivo principal de este módulo es entender que cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente. Entender este concepto de manera oportuna, puede determinar cuantitativamente los ingresos generados por la empresa.

Osterwalder y Pigneur también proponen dos tipos de mecanismos de fijación de precios, los cuales se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 6. Mecanismos de fijación de precios

Fijo Los precios predefinidos se basan en variables estáticas		Dinámico Los precios Cambian en función del mercado.	
Lista de precios fija	Precios fijos para los productos, servicios y otras propuestas de valor individuales	Negociación	El precio se negocia entre dos o más socios y depende de las habilidades de negociación
Según características del producto	El precio depende de la cantidad o la calidad de la propuesta de valor	Gestión de la rentabilidad	El precio depende del inventario y del momento de la compra (suele utilizarse en recursos perecederos, como habitaciones de hotel o plazas de avión)
Según segmento de mercado	El precio depende del tipo y las características de un segmento de mercado.	Mercado en tiempo real	El precio se establece dinámicamente en función de la oferta y la demanda
Según el volumen	El precio depende de la cantidad adquirida	Subastas	El precio se determina en una licitación

Fuete: Elaboración propia, en base a Osterwalder y Pigneur (2011).

1.4.6 Módulo 6: Recursos Clave.

En este módulo se identifican y describen los recursos claves requeridos para el correcto funcionamiento del modelo de negocio, los cuales pueden ser económicos, físicos, intelectuales o humanos.

Los recursos o activos claves nos permiten crear y ofrecer la propuesta de valor, acceder a los diferentes segmentos de mercado y percibir ingresos deseados a través de las diferentes relaciones con los clientes.

Los tipos de recursos clave propuestos por Osterwalder y Pigneur en su obra, son los siguientes:

- Físicos: Tales como activos fijos.
- Intelectuales. Tales como marcas, patentes, derechos de autor entre otros.
- Humanos: Se refiere a los recursos humanos y talento humano.
- Económicos: se refiere a los recursos económicos y capital de trabajo.

La pregunta de ayuda propuesta por Osterwalder y Pigneur para la correcta definición de los recursos claves es la siguiente:

- ¿Qué recursos clave requieren nuestras propuestas de valor, relaciones con clientes, canales de distribución y fuentes de ingresos?

Es importante señalar que la correcta identificación y descripción de los recursos clave determinara el nivel funcionamiento del modelo de negocios.

1.4.7 Módulo 7: Actividades Clave.

En este módulo se describen las acciones clave que debe realizar la empresa para que el modelo de negocio sea funcional.

Cada empresa es diferente y por esta razón cada modelo negocio funciona con actividades específicas que determinan el éxito de la misma.

Al igual que los recursos clave, las actividades clave son necesarias para poder brindar una propuesta de valor, acceder a los mercados y establecer relaciones fructíferas con los clientes que se traduzcan en los ingresos deseados por la empresa.

Según Osterwalder y Pigneur las actividades pueden ser catalogadas en las siguientes categorías:

- Productivas: Se refiere a actividades meramente productivas.
- Resolución de problemas: Hace referencias a actividades que buscan solucionar problemas específicos para cada cliente, tales como consultorías, hospitales entre otros.
- Plataforma /red: Se refiere a los servicios ofrecidos a través de la red los cuales requieren de la gestión de una plataforma digital.

La pregunta propuesta para este módulo que nos ayuda a identificar y definir las actividades clave de un modelo de negocio es la siguiente:

- ¿Qué actividades clave, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos requieren nuestras propuestas de valor?

1.4.8 Módulo 8: Asociaciones Clave.

Adicional a los recursos y actividades clave, las asociaciones clave contribuyen de manera significativa al funcionamiento de un modelo de negocio.

En este módulo se describen la red de proveedores y socios clave que podrán contribuir a la optimización de las actividades, reducción de riesgos y aplicación del recurso para la optimización del modelo de negocios.

Las preguntas propuestas en este módulo para definir a los socios y proveedores claves son las siguientes:

- ¿Quiénes son nuestros principales socios?
- ¿Quiénes son nuestros principales proveedores?
- ¿Qué recursos clave adquirimos de nuestros principales socios?
- ¿Qué actividades clave realizan los socios?

1.4.9 Módulo 9: Estructura de Costos.

Una vez definidos los recursos, las actividades y asociaciones clave, es necesario definir y calcular la estructura de costos.

En este módulo se identifican y cuantifican los principales costos del modelo de negocio.

Las preguntas propuestas para identificar y dar forma a la estructura de costos de un modelo de negocio son las siguientes.

- ¿Cuáles son los principales costos inherentes a nuestro modelo de negocio?
- ¿Cuáles son los recursos clave más onerosos?
- ¿Cuáles son las actividades clave más costosas?

Tomando en consideración que las estructuras de costos pueden variar en función del tipo de modelo negocio, Osterwalder y Pigneur proponen dos clases de estructura de costos y cuatro características que las distinguen las cuales se presentan en el siguiente recuadro.

Tabla 7. Estructura de costos.

Según costes		Según valor.	
Estructura de bajos costos. Propuestas de valor de bajo precio. Uso de sistemas automáticos. Elevado grado de externalización.		Estructura basada en la creación de alto valor. Los costes asociados pasan a un segundo plano.	
Características de las estructuras de costos			
Costos fijos	Costos variables	Economías de escala	Economías de campo
Los costes no varían en función del volumen de bienes producidos o servicios ofrecidos.	Los costes varían en función del volumen de los bienes producidos o servicios ofrecidos.	Ventaja obtenida en costos a medida que aumenta la producción.	Ventaja de costes que obtiene una empresa a medida que amplía su ámbito de participación en el mercado.

Fuente: Elaboración propia, con base a Osterwalder y Pigneur (2011).

CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA

Introducción

Antes de desarrollar la metodología propuesta por Osterwalder y Pigneur en el presente proyecto de investigación, es importante señalar que la innovación juega un papel fundamental en el desarrollo de todo modelo negocio, la cual no necesariamente tendría que recaer únicamente en los productos o servicios que ofrecerá la empresa, sino también en el propio modelo de negocio a implementar, el cual será la base para la generación de valor.

En este sentido, en el presente capítulo se desarrollará la metodología propuesta por Osterwalder & Pigneur en su libro “Generación de Modelos de Negocio” en el 2011, la cual, a través del “El Lienzo de Modelo de Negocio” propuesto por estos autores, se pretende innovar desarrollar un modelo de negocio para una micro empresa que le generar valor a sus clientes a través de la importación de diferentes bienes de consumo en nuestro país.

Por otra parte, se identificará los lineamientos legales para la constitución de una microempresa importadora en México siendo esta la base legal sobre la cual la microempresa podrá implementar el modelo de negocio propuesto.

2.1 ESBOZO DEL MODELO DE NEGOCIO PARA UNA MICROEMPRESA IMPORTADORA DE BIENES DE CONSUMO EN MÉXICO.

Como ya hemos visto en el marco teórico del presente trabajo, un modelo de negocios es una herramienta que nos permite definir con claridad la estructura con la cual una empresa a través de un producto o servicio crea y comercializa una propuesta de valor en un mercado determinado.

Dada la alta competitividad en los diferentes mercados, el modelo de negocio propuesto en este capítulo, busca tener cierta flexibilidad para la integración y adaptación de diferentes productos de importación, esto con la intención de facilitar la creación e innovación en las propuestas de valor comercializadas por una empresa o público interesado.

2.1.1 Segmento de mercado.

El primer paso para el diseño de un modelo de negocios consiste en la segmentación de mercado, lo cual nos permite identificar grupos específicos de consumidores que comparten características, atributos y necesidades únicas en términos de productos o servicios.

Kotler y Armstrong (2013) en su libro Fundamento de Marketing señalan que la segmentación de mercado radica en fraccionar un mercado en segmentos de compradores más pequeños con diferentes características, necesidades y comportamientos que puedan requerir estrategias diferenciadas de marketing.

Entender las características y las necesidades de cada uno de los segmentos de mercado e identificar cuáles son nuestros clientes más importantes, nos permite determinar de mejor manera los productos o servicios apropiados del mercado meta que se desea atender.

Si bien no existe una forma única para realizar la segmentación de un mercado, es importante identificar y establecer las variables clave que nos permitirán determinar la estructura del mercado meta (Kotler y Armstrong, 2013).

Con este propósito, se consideró que el tipo de segmento de mercado que mejor se ajusta para el desarrollo de un modelo de negocio para una microempresa importadora de bienes de consumo en México es el “Nicho de Mercado” propuesto en la obra de Osterwalder y Pigneur; esto tomando en consideración que la propuesta de valor,

las relaciones con los clientes y los canales de distribución y se adaptan a necesidades de un sector específico del mercado (Osterwalder y Pigneur 2011).

Las variables que se utilizaron para determinar y estructurar el “Nicho de Mercado” fueron las siguientes:

Tabla 8. Estructura del nicho de mercado.

Variables	Concepto	Descripción
Geográfica	País	México
Demográfica	Género	Mujeres
Demográfica	Edad	25 a 45 años de edad
Psicográficas	Interés	Cuidado de la piel (cosméticos)
Conductual	Valor percibido	Personas que prefieren bienes de un valor medio y alto.
Conductual	Nivel de uso	Compradores que interactuaron

Tamaño de público base estimado: 14.5 mill. - 17 mill.

Fuente: Elaboración propia con datos de Facebook 2023.

Con base a la herramienta de segmentación de público propuesta en la plataforma de Facebook para la creación de anuncios digitales, se definió el nicho de mercado que se desea atender y que nos ayuda a ejemplificar el primer módulo del lienzo del modelo de negocio.

Tabla 9. Modulo 1 del lienzo del modelo de negocio.

“Segmento de mercado”.

8.- Asociaciones clave.	7.- Actividades clave.	2.- Propuestas de valor.	4.- Relaciones con los clientes.	1.- Segmentos de mercado.
				Público: Mujeres y Hombres de 25 a 45 años País: México. Interés 1: cosméticos (cuidado personal) Interés 2: Compras online (comercio minorista) Clasificación de los consumidores: Personas que prefieren bienes de un valor medio y alto en México
	6.- Recursos Clave.		3.- Canales.	
9.- Estructura de costos.		5.- Fuentes de ingresos.		

Fuente: Elaboración propia, con base a Osterwalder y Pigneur (2011).

2.1.2 Propuesta de Valor

La propuesta de valor es sin duda la razón principal por la cual los clientes eligen a una empresa y decantan su preferencia de compra por las ofertas de bienes o servicios que esta ofrece a un nicho específico de mercado.

Osterwalder y Pigneur (2011) plantean que las propuestas de valor representan un conjunto de bienes o servicios que satisfacen necesidades específicas de un determinado segmento mercado. Por tal motivo, las propuestas de valor representan un conjunto de ventajas que determinada empresa ofrece a sus clientes.

Dado que la propuesta de valor se enfoca en resolver las necesidades de los clientes de una manera única, valiosa y diferenciada del resto de la competencia, en el presente modulo se eligió el producto denominado “Mascarillas faciales para el cuidado de la piel” como el tipo de bien de consumo de importación con el cual es posible ofrecer un valor distintivo al segmento de mercado determinado en el módulo anterior, así como ejemplificar y desarrollar el modelo de negocio.

Por otra parte, por tratarse de un producto de importación, se consideró necesario identificar la fracción arancelaria del producto objeto de nuestra propuesta de valor, el cual, según Secretaria de Economía (SE, s.f.), consiste en un código numérico de ocho dígitos que se asigna a los bienes que se comercializan en el mercado global, permitiéndonos determinar los impuestos, restricciones o facilidades no arancelarias para la importación del producto a territorio nacional.

Para esta actividad, se realizó una consulta a la herramienta de comercio exterior denominada “Mi Fracción Arancelaria” que ofrece Secretaría de Economía a través del portal del Servicio Nacional de Información de Comercio Exterior (SNICE).

En esta plataforma, una vez realizado el registro correspondiente en el portal del SNICE, se definió como término de consulta la palabra, “Mascarilla Facial”, con lo cual se activa la funcionalidad de búsqueda de la herramienta generando el despliegue de un listado de descripciones comerciales relacionadas con las palabras de búsqueda.

Los resultados de esta acción, se muestran en la siguiente imagen.

Imagen 1. Consulta de Fracción Arancelaria SNICE.

The screenshot displays the SNICE website interface for searching tariff fractions. The header includes the SNICE logo, the text 'Servicio Nacional de Información de Comercio Exterior', and a user profile 'MI FRACCIÓN ARANCELARIA' with the name 'Omar82 Omar Galicia Arce'.

Left Sidebar: Mi consulta

- ▼ Búsqueda booleana
- mascarilla facial
- Restablecer

Main Content: Define tu consulta

1.- Ingresa la palabra o fracción *

Mascarilla Facial

☒ Búsqueda booleana ☒ Buscar en

2.- Acota tu consulta por tipo de operación *

importación

exportación

Explorar Tipo Operación por Número de Registros

Notas:

- Los campos marcados con asterisco son obligatorios
- La "Búsqueda booleana" activa la funcionalidad de detección de operadores lógicos (AND, OR, NOT)

Explicación:

- palabra 1 AND palabra 2: Busca las descripciones comerciales que contengan las dos palabras.
- palabra 1 OR palabra 2: Busca las descripciones comerciales que contengan la primera, segunda o ambas palabras.
- palabra 1 NOT palabra 2: Busca las descripciones comerciales que contengan la primera palabra y excluye la segunda.

3.- Resultado por número de operaciones

06043 mascarilla facial 46207 mascarilla facial 58901 repuesto de mascarilla facial 59191 mascarilla facial

59429 mascarilla facial cubreboca/mascarilla facial 100% cotton exfoliante facial; mascarilla facial

mascarilla de hidratacion facial (aloe calm sheet mask)

mascarilla de hidratacion facial (seaweed balance sheet mask)

mascarilla de hidratacion facial (vitamin c glow sheet mask)

mascarilla de hidratacion facial (vitamin e quenc sheet mask) **mascarilla facial**

mascarilla facial (av cleanance mask 50ml fep) mascarilla facial (av se masque 50ml fep)

mascarilla facial (du keracnyl masque 40ml faelar) mascarilla facial (jgo de 10 pzas)

mascarilla facial completa niv flexifit 431 mascarilla facial con aroma mascarilla facial de 74 ml

mascarilla facial de media cara mascarilla facial de papel mascarilla facial desechable

mascarilla facial desechable para anestesia mascarilla facial en crema mascarilla facial en polvo

mascarilla facial hidratante mascarilla facial hidratante, preparaciones de belleza para el cuidado de la piel

mascarilla facial para el cuidado de la piel mascarilla facial para el cuidado de la piel (muestras)

mascarilla facial protectora mascarilla facial son 36 paquetes. mascarilla facial textil

mascarilla facial, mascarilla facial hidratante mascarilla facial, preparacion para el cuidado de la piel

mascarilla facial. mascarilla facial; **mascarillas faciales** mascarillas faciales hidratantes

mascarillas faciales para proteccion mascarillas faciales textiles mascarillas faciales y mascarillas para ojos

Fuente: Nacional de Información de Comercio Exterior (s.f.)

Una vez identificado el producto de interés en la herramienta, en el apartado denominado "Resultados de tu consulta", es posible identificar la fracción arancelaria propuesta por la herramienta, siendo la fracción 33049999 con la cual se identifica el producto objeto de importación.

La fracción arancelaria identifica por la herramienta, se muestran en la siguiente imagen.

Imagen 2: Resultados de Consulta de Fracción Arancelaria SNICE.



Fuente: Nacional de Información de Comercio Exterior (s.f.)

Finalmente, dentro de esta misma herramienta es posible conocer los impuestos, regulaciones y restricciones no arancelarias asociadas al producto señaladas en la Ley

de los Impuestos Generales de Importación y de Exportación (LIGIE) 2007 dando clic en el icono marcado con un clip dentro del mismo módulo de “resultados de tu consulta”.

Los impuestos, restricciones no arancelarias del producto, se muestran en el siguiente recuadro:

Tabla 10: Tarifa Arancelaria.

Sección:	VI	Productos de las industrias químicas o de las industrias conexas
Capítulo:	33	Aceites esenciales y resinoides; preparaciones de perfumería, de tocador o de cosmética
Partida:	3304	Preparaciones de belleza, maquillaje y para el cuidado de la piel, excepto los medicamentos, incluidas las preparaciones antisolares y las bronceadoras; preparaciones para manicuras o pedicuros.
		- Las demás:
SubPartida:	330499	-- Las demás.
Fracción:	33049999	Las demás.

	Frontera					
	Resto del Territorio		Franja		Region	
UM: Kg	Arancel	IVA	Arancel	IVA	Arancel	IVA
Importación	10	16%	Nota Frontera		Nota	16%
					Frontera	
Exportación	Ex.	0%				0%

OPINIÓN DEL COMITÉ DE CLASIFICACIÓN ARANCELARIA (CCA-CAAAREM)

RESTRICCIONES:
A la Importación:
A PARTIR DEL 28 DE DICIEMBRE DE 2017, SE RESTRINGE LA IMPORTACIÓN DE ESTA MERCANCÍA que tenga como salida: LA REPÚBLICA POPULAR DEMOCRÁTICA DE COREA (Art. 8 del "Acuerdo mediante el cual se prohíbe la exportación o la importación de diversas mercancías a los países, entidades y personas que se indican")

Capítulo 5 (Requisitos de etiquetado) de la NOM-141-SSA1/SCFI-2012, excepto el punto 5.1.6.1 (El importador podrá optar por cualquiera de las alternativas previstas en el segundo párrafo del Numeral 6 del Anexo 2.4.1 para comprobar el cumplimiento de la NOM) (A partir del 13 de junio de 2013, entró en vigor la actualización a esta NOM, Art. Primero Transitorio, DOF 6/VI/2013)

Fuente: Tarifa de LIGIE 2007 (s.f.)

Una vez identificado el tipo de bien de consumo, los impuestos, las regulaciones y restricciones no arancelarias del producto de importación se procedió a esbozar la propuesta de valor en el lienzo del modelo de negocio quedado de la siguiente manera.

Tabla 11. Modulo 2 del lienzo del modelo de negocio.

“Propuesta de valor”.

8.- Asociaciones clave.	7.- Actividades clave.	2.- Propuestas de valor.	4.- Relaciones con los clientes.	1.- Segmentos de mercado.
		Mascarillas faciales para el cuidado de la piel importadas de Corea del Sur de alta gama y bajo costo.		Publico: Mujeres y Hombres de 25 a 45 años País: México. Interés 1: cosméticos (cuidado personal) Interés 2: Compras online (comercio minorista) Clasificación de los consumidores: Personas que prefieren bienes de un valor medio y alto en México
	6.- Recursos Clave.	Fracción Arancelaria: 33049999 Arancel: 10% IVA: 16% Restricciones: Cumplimiento de la NOM: NOM-141-SSA1/SCFI-2012	3.- Canales.	
9.- Estructura de costos.		5.- Fuentes de ingresos.		

Fuete: Elaboración propia, con base a Osterwalder y Pigneur (2011).

2.1.3 Canales

Definir el modo a través del cual una empresa busca comunicarse con los diferentes segmentos de mercado y proporcionar una propuesta de valor resulta fundamental para el éxito de un negocio.

Kotler y Armstrong (2013) plantean que los canales marketing son los que miran hacia el cliente y por lo general constituyen una red de organizaciones interdependientes a través de la cual se entrega una propuesta de valor.

Al igual Osterwalder y Pigneur, Kotler y Armstrong también señalan que existen dos niveles de canales de marketing a través de los cuales una empresa puede distribuir un producto o servicio al consumidor final, cuyas diferencias se señalan a continuación:

- Canal de marketing directo: sin intermediarios.
- Canal de marketing indirecto: contiene uno o más intermediarios.

Si bien, dentro de estos dos niveles existen diferentes tipos de canales de marketing a través de los cuales una empresa puede comunicar, promocionar y distribuir sus productos, no todos son aptos para el público objetivo de este proyecto, por esta razón, con base al modelo propuestos por Osterwalder y Pigneur (2011), se identificaron dos tipos de canales: “ventas en internet y tiendas propias”, los cuales nos permitirán establecer los puntos de contacto necesarios para la comunicación, distribución y venta del producto seleccionado.

Las faces que se consideraron para el desarrollo de los canales seleccionados se detallan en el siguiente esquema.

Tabla 12. Tipos de canales de comunicación de una empresa y sus fases.

Tipos de canal			Faces de canal				
			1. Informativo	2. Evaluación	3. Compra	4. Entrega	5. Posventa
			¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa?	¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?	¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios?	¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor?	¿Qué servicios de atención posventa ofrecemos?
Propio	Directo	1. Ventas en internet (Menudeo)	A través de una tienda en línea en la plataforma Shopify	A través de reseñas digitales habilitadas en tienda línea en la plataforma Shopify	A través de una tienda en línea en la plataforma Shopify	A través de paquetería	Reembolso de compra en caso de que el producto este dañado o sea diferente al seleccionado
	Indirecto	2. Tiendas propias (Menudeo y Mayoreo)	A través de exhibición de producto en anaqueles	Encuestas de satisfacción y reportes mensuales de devoluciones	Directo en mostrador	Directo en mostrador	Reembolso de compra siempre y cuando el producto no esté dañado o sea diferente al seleccionado
Socio		3.- Tiendas de socios Mayoristas	No considerado en la etapa inicial del proyecto	No considerado en la etapa inicial del proyecto	No considerado en la etapa inicial del proyecto	No considerado en la etapa inicial del proyecto	No considerado en la etapa inicial del proyecto

Fuete: Elaboración propia, con base a Osterwalder y Pigneur (2011).

Una vez definido los tipos de canal idóneos para el mercado meta, se complementó el tercer modulo del lienzo del modelo de negocio quedando de la siguiente manera.

Tabla 13. Modulo 3 del lienzo del modelo de negocio.

“Canales”.

8.- Asociaciones clave.	7.- Actividades clave.	2.- Propuestas de valor.	4.- Relaciones con los clientes.	1.- Segmentos de mercado.
		Mascarillas faciales para el cuidado de la piel importadas de Corea del Sur de alta gama y bajo costo.		Publico: Mujeres y Hombres de 25 a 45 años País: México. Interés 1: cosméticos (cuidado personal) Interés 2: Compras online (comercio minorista) Clasificación de los consumidores: Personas que prefieren bienes de un valor medio y alto en México
	6.- Recursos Clave.		3.- Canales.	
			Tipo de canal particular y directo a través de: 1.- Ventas en internet a través de una tienda en línea en la plataforma Shopify. 2.- Tiendas propias.	
9.- Estructura de costos.		5.- Fuentes de ingresos.		

Fuete: Elaboración propia, con base a Osterwalder y Pigneur (2011).

2.1.4 Relaciones con clientes.

Tomando en cuenta que la propuesta de valor se estará comunicando a través de ventas realizadas por internet y tiendas propias, resulta necesario establecer relaciones de carácter personal y automatizadas enfocadas a la captación y fidelización continua de los clientes.

Con este propósito, se identificó que podrían coexistir dos categorías de relaciones con los clientes, con las cuales se pretende desarrollar y mantener relaciones solidas con el segmento de mercado definido en el primer módulo del lienzo de nuestro modelo de negocio.

Siguiendo el modelo de Osterwalder y Pigneur (2011), las categorías que se eligieron para establecer las relaciones se detallan en el módulo cuatro de nuestro lienzo de modelo de negocio quedando de la siguiente manera.

Tabla 14. Modulo 4 del lienzo del modelo de negocio.

“Relación con clientes”.

8.- Asociaciones clave.	7.- Actividades clave.	2.- Propuestas de valor.	4.- Relaciones con los clientes.	1.- Segmentos de mercado.
		Mascarillas faciales para el cuidado de la piel importadas de Corea del Sur de alta gama y bajo costo.	1.- Asistencia personal. El cliente tiene contacto directo con un representante que facilita el proceso de venta. 2.- Servicios automáticos a través de la venta en línea en la plataforma Shopify.	Publico: Mujeres y Hombres de 25 a 45 años País: México. Interés 1: cosméticos (cuidado personal) Interés 2: Compras online (comercio minorista) Clasificación de los consumidores: Personas que prefieren bienes de un valor medio y alto en México
	6.- Recursos Clave.		3.- Canales.	
			Tipo de canal particular y directo a través de: 1.- Ventas en internet a través de una tienda en línea en la plataforma Shopify. 2.- Tiendas propias.	
9.- Estructura de costos.		5.- Fuentes de ingresos.		

Fuete: Elaboración propia, con base a Osterwalder y Pigneur (2011).

2.1.5 Fuentes de Ingresos.

La propuesta de valor definida en el módulo dos, nos permite identificar con claridad que la principal fuente de ingresos se estará generando a través de las transacciones que deriven de los pagos puntuales que realicen los clientes por la compra de nuestro producto.

Con este propósito, se determinó que la forma idónea de genera ingresos deberá realizarse mediante la venta de los derechos de propiedad de “mascarillas faciales”, proceso que se estará realizando a través de los canales de comunicación, distribución y venta definidos en el módulo tres de nuestro lienzo.

Las fuentes de ingresos definida para este módulo se presentan a continuación:

Tabla 15. Modulo 5 del lienzo del modelo de negocio.

“Fuentes de Ingresos”.

8.- Asociaciones clave.	7.- Actividades clave.	2.- Propuestas de valor.	4.- Relaciones con los clientes.	1.- Segmentos de mercado.
		Mascarillas faciales para el cuidado de la piel importadas de Corea del Sur de alta gama y bajo costo.	1.- Asistencia personal. El cliente tiene contacto directo con un representante que facilita el proceso de venta. 2.- Servicios automáticos. A través de la venta en línea en la plataforma Shopify.	Publico: Mujeres y Hombres de 25 a 45 años País: México. Interés 1: cosméticos (cuidado personal) Interés 2: Compras online (comercio minorista) Clasificación de los consumidores: Personas que prefieren bienes de un valor medio y alto en México
	6.- Recursos Clave.		3.- Canales.	
			Tipo de canal particular y directo a través de los siguientes canales: 1.- Ventas en internet: a través de una tienda en línea en la plataforma Shopify. 2.- Tiendas propias.	
9.- Estructura de costos.		5.- Fuentes de ingresos.		
		Ingresos por transacciones generadas por el pago puntual de clientes por concepto de la venta de "Mascarillas faciales para el cuidado de la piel"		

Fuete: Elaboración propia, con base a Osterwalder y Pigneur (2011).

Por otra parte, dada la naturaleza de los canales de comunicación, se determinó establecer mecanismos de fijación de precios diferenciados, esto con la intención de maximizar los ingresos obtenidos a través de los diferentes canales y aumentar su rentabilidad.

Tabla 16. Mecanismo de fijación de precios.

Canal	Tipo de mecanismo	Descripción
Ventas en internet	Fijo Según segmento de mercado	El precio enfocado al segmento de clientes que prefieren compras por internet.
Ventas en tiendas propias	Fijo: Lista de precios fija	Precios fijos para los productos (menudeo)
	Fijo: Según volumen	El precio dependerá según la cantidad de producto adquirida. (mayoreo)

Fuente: Elaboración propia, con base a Osterwalder y Pigneur (2011).

2.1.6 Recursos clave

Definir los recursos físicos, económicos e intelectuales con los cuales la empresa piensa competir y desarrollar una ventaja resulta determinante en el desempeño de una empresa (Osterwalder y Pigneur, 2011).

Los recursos definidos como necesarios para desarrollar la propuesta de valor, los tipos de canales de distribución, relación con los clientes y fuentes de ingresos definidos en los módulos anteriores se detallan el módulo seis de lienzo del modelo de negocio.

Tabla 16. Modulo 6 del Lienzo del modelo de negocio

“Recursos clave”.

Lienzo del modelo de negocio					
8.- Asociaciones clave.	7.- Actividades clave.	2.- Propuestas de valor.	4.- Relaciones con los clientes.	1.- Segmentos de mercado.	
		Mascarillas faciales para el cuidado de la piel importadas de Corea del Sur de alta gama y bajo costo.	1.- Asistencia personal. El cliente tiene contacto directo con un representante que facilita el proceso de venta.	Publico: Mujeres y Hombres de 25 a 45 años País: México. Interés 1: cosméticos (cuidado personal) Interés 2: Compras online (comercio minorista) Clasificación de los consumidores: Personas que prefieren bienes de un valor medio y alto en México	
			2.- Servicios automáticos. A través de la venta en línea en la plataforma Shopify.		
	6.- Recursos Clave.				
	Categoría		Tipo		
	Intelectual		Marca del producto		
	Físico		Local comercial		
Electrónico	Tienda electrónica				
Económico	Dinero en efectivo				
	Línea de crédito				
			3.- Canales.		
			Tipo de canal particular y directo a través de los siguientes canales: 1.- Ventas en internet: a través de una tienda en línea en la plataforma Shopify. 2.- Tiendas propias.		
9.- Estructura de costos.			5.- Fuentes de ingresos.		
			Ingresos por transacciones generadas por el pago puntual de clientes por concepto de la venta de "Mascarillas faciales para el cuidado de la piel"		

Fuete: Elaboración propia, con base a Osterwalder y Pigneur (2011).

2.1.7 Actividades clave.

Al igual que el módulo anterior, definir las actividades claves necesarias es indispensable para la que el modelo de negocios funcione de manera correcta.

Las actividades clave definidas para ofrecer la propuesta de valor a través de los canales de distribución se presentan en el módulo siete del lienzo del modelo de negocio.

Tabla 17. Modulo 7 del Lienzo del modelo de negocio

“Actividades clave”.

Lienzo del modelo de negocio																
8.- Asociaciones clave.	7.- Actividades clave.		2.- Propuestas de valor.	4.- Relaciones con los clientes.	1.- Segmentos de mercado.											
	<table><tr><th>Categoría</th><th>Detalle</th></tr><tr><td>Gestión Plataforma</td><td>Creación y mantenimiento de la tienda en línea en la plataforma shopify.com</td></tr><tr><td>Atención al cliente</td><td>Gestión de venta directa</td></tr></table>		Categoría	Detalle	Gestión Plataforma	Creación y mantenimiento de la tienda en línea en la plataforma shopify.com	Atención al cliente	Gestión de venta directa	Mascarillas faciales para el cuidado de la piel importadas de Corea del Sur de alta gama y bajo costo.	1.- Asistencia personal. El cliente tiene contacto directo con un representante que facilita el proceso de venta.	Publico: Mujeres y Hombres de 25 a 45 años País: México. Interés 1: cosméticos (cuidado personal) Interés 2: Compras online (comercio minorista) Clasificación de los consumidores: Personas que prefieren bienes de un valor medio y alto en México					
	Categoría	Detalle														
	Gestión Plataforma	Creación y mantenimiento de la tienda en línea en la plataforma shopify.com														
	Atención al cliente	Gestión de venta directa														
	6.- Recursos Clave.		3.- Canales.													
	<table><tr><th>Categoría</th><th>Tipo</th></tr><tr><td>Intelectual</td><td>Marca del producto</td></tr><tr><td>Físico</td><td>Local comercial</td></tr><tr><td>Electrónico</td><td>Tienda electrónica</td></tr><tr><td rowspan="2">Económico</td><td>Dinero en efectivo</td></tr><tr><td>Línea de crédito</td></tr></table>		Categoría	Tipo	Intelectual	Marca del producto	Físico	Local comercial		Electrónico		Tienda electrónica	Económico	Dinero en efectivo	Línea de crédito	Tipo de canal particular y directo a través de los siguientes canales: 1.- Ventas en internet: a través de una tienda en línea en la plataforma Shopify. 2.- Tiendas propias.
	Categoría	Tipo														
	Intelectual	Marca del producto														
	Físico	Local comercial														
	Electrónico	Tienda electrónica														
Económico	Dinero en efectivo															
	Línea de crédito															
9.- Estructura de costos.			5.- Fuentes de ingresos.													
			Ingresos por transacciones generadas por el pago puntual de clientes por concepto de la venta de "Mascarillas faciales para el cuidado de la piel"													

Fuete: Elaboración propia, con base a Osterwalder y Pigneur (2011).

2.1.8 Asociaciones clave.

Chiavenato (2017) menciona que hoy en día ninguna empresa puede poseer y conservar todas las competencias necesarias para el desarrollo exitoso de un negocio. En este sentido, las alianzas estratégicas, es una política enfocada a la construcción de relaciones y cooperación entre empresas, a través de la cual, las organizaciones participantes aportan sus competencias y recursos clave para la consecución de objetivos empresariales específicos.

La relación estratégica necesaria para el desarrollo del presente modelo negocio se concentran básicamente en establecer una fuerte relación cliente – proveedor orientada a la optimización de los recursos y economías de escala con la cual se busca la reducción de los costos y la optimización de los recursos para la importación de mascarillas faciales.

La red de proveedores que se identificaron como necesarios para asegurar la cadena de suministro de la propuesta de valor del modelo de negocios se detalla en el siguiente esquema.

Tabla 18. Modulo 8 del Lienzo del modelo de negocio

“Asociaciones clave”.

Lienzo del modelo de negocio																		
8.- Asociaciones clave.	7.- Actividades clave.		2.- Propuestas de valor.	4.- Relaciones con los clientes.	1.- Segmentos de mercado.													
1.- Proveedores de cosméticos coreanos. 2.- Proveedores de servicios logísticos multimodales.	<table><tr><th>Categoría</th><th>Detalle</th></tr><tr><td>Plataforma</td><td>Creación y mantenimiento de la tienda en línea en la plataforma shopify.com</td></tr><tr><td>Atención al cliente</td><td>Gestión de venta directa</td></tr></table>		Categoría	Detalle	Plataforma	Creación y mantenimiento de la tienda en línea en la plataforma shopify.com	Atención al cliente	Gestión de venta directa	Mascarillas faciales para el cuidado de la piel importadas de Corea del Sur de alta gama y bajo costo.	1.- Asistencia personal. El cliente tiene contacto directo con un representante que facilita el proceso de venta. 2.- Servicios automáticos. A través de la venta en línea en la plataforma Shopify.	Publico: Mujeres y Hombres de 25 a 45 años País: México. Interés 1: cosméticos (cuidado personal) Interés 2: Compras online (comercio minorista) Clasificación de los consumidores: Personas que prefieren bienes de un valor medio y alto en México							
	Categoría	Detalle																
	Plataforma	Creación y mantenimiento de la tienda en línea en la plataforma shopify.com																
	Atención al cliente	Gestión de venta directa																
	6.- Recursos Clave.		3.- Canales.															
	<table><tr><th>Categoría</th><th>Tipo</th></tr><tr><td>Intelectual</td><td>Marca del producto</td></tr><tr><td>Físico</td><td>Local comercial</td></tr><tr><td>Electrónico</td><td>Tienda electrónica</td></tr><tr><td rowspan="2">Económico</td><td>Dinero en efectivo</td></tr><tr><td>Línea de crédito</td></tr></table>	Categoría	Tipo	Intelectual	Marca del producto	Físico	Local comercial	Electrónico		Tienda electrónica		Económico	Dinero en efectivo	Línea de crédito	<table><tr><td>Tipo de canal particular y directo a través de los siguientes canales:</td></tr><tr><td>1.- Ventas en internet: a través de una tienda en línea en la plataforma Shopify.</td></tr><tr><td>2.- Tiendas propias.</td></tr></table>	Tipo de canal particular y directo a través de los siguientes canales:	1.- Ventas en internet: a través de una tienda en línea en la plataforma Shopify.	2.- Tiendas propias.
	Categoría	Tipo																
	Intelectual	Marca del producto																
	Físico	Local comercial																
	Electrónico	Tienda electrónica																
Económico	Dinero en efectivo																	
	Línea de crédito																	
Tipo de canal particular y directo a través de los siguientes canales:																		
1.- Ventas en internet: a través de una tienda en línea en la plataforma Shopify.																		
2.- Tiendas propias.																		
9.- Estructura de costos.			5.- Fuentes de ingresos.															
			Ingresos por transacciones generadas por el pago puntual de clientes por concepto de la venta de "Mascarillas faciales para el cuidado de la piel"															

Fuete: Elaboración propia, con base a Osterwalder y Pigneur (2011).

2.1.9 Estructura de costes.

Tomando en consideración que el objetivo principal del modelo de negocio es ofrecer una propuesta de valor de bajo precio, resulta necesario establecer una estructura de costes lo más reducida posible.

Con este propósito, a partir de la definición de los recursos clave, actividades, asociaciones clave se identificaron los principales costes a calcular para la creación y manutención de una estructura de costes lo más reducida posible los cuales se muestran en el módulo nueve del lienzo de modelo negocio.

Tabla 19. Modulo 9 del Lienzo del modelo de negocio

“Estructura de costos”.

8.- Asociaciones clave.	7.- Actividades clave.		2.- Propuestas de valor.	4.- Relaciones con los clientes.	1.- Segmentos de mercado.											
1.- Proveedores de cosméticos coreanos. 2.- Proveedores de servicios logísticos multimodales.	<table><tr><th>Categoría</th><th>Detalle</th></tr><tr><td>Plataforma</td><td>Creación y mantenimiento de la tienda en línea en la plataforma shopify.com</td></tr><tr><td>Atención al cliente</td><td>Gestión de venta directa</td></tr></table>		Categoría	Detalle	Plataforma	Creación y mantenimiento de la tienda en línea en la plataforma shopify.com	Atención al cliente	Gestión de venta directa	Mascarillas faciales para el cuidado de la piel importadas de Corea del Sur de alta gama y bajo costo.	1.- Asistencia personal. El cliente tiene contacto directo con un representante que facilita el proceso de venta. 2.- Servicios automáticos. A través de la venta en línea en la plataforma Shopify. 3.- Canales. Tipo de canal particular y directo a través de los siguientes canales: 1.- Ventas en internet: a través de una tienda en línea en la plataforma Shopify. 2.- Tiendas propias.	Publico: Mujeres y Hombres de 25 a 45 años País: México. Interés 1: cosméticos (cuidado personal) Interés 2: Compras online (comercio minorista) Clasificación de los consumidores: Personas que prefieren bienes de un valor medio y alto en México					
	Categoría	Detalle														
	Plataforma	Creación y mantenimiento de la tienda en línea en la plataforma shopify.com														
	Atención al cliente	Gestión de venta directa														
	6.- Recursos Clave.															
	<table><tr><th>Categoría</th><th>Tipo</th></tr><tr><td>Intelectual</td><td>Marca del producto</td></tr><tr><td>Físico</td><td>Local comercial</td></tr><tr><td>Electrónico</td><td>Tienda electrónica</td></tr><tr><td rowspan="2">Económico</td><td>Dinero en efectivo</td></tr><tr><td>Línea de crédito</td></tr></table>	Categoría	Tipo	Intelectual	Marca del producto	Físico	Local comercial	Electrónico				Tienda electrónica	Económico	Dinero en efectivo	Línea de crédito	
	Categoría	Tipo														
	Intelectual	Marca del producto														
	Físico	Local comercial														
	Electrónico	Tienda electrónica														
Económico	Dinero en efectivo															
	Línea de crédito															
9.- Estructura de costos.			5.- Fuentes de ingresos.													
1.- Logística de importación. 2.- Desarrollo y manutención de la tienda electrónica. 3.- Mantenimiento local comercial.			Ingresos por transacciones generadas por el pago puntual de clientes por concepto de la venta de "Mascarillas faciales para el cuidado de la piel"													

Fuete: Elaboración propia, con base a Osterwalder y Pigneur (2011).

CAPÍTULO 3: DISEÑO FINAL DEL LIENZO DEL MODELO DE NEGOCIO PARA UNA MICROEMPRESA IMPORTADORA DE BIENES DE CONSUMO EN MÉXICO.

Introducción.

Desarrollar un modelo de negocio utilizando el lienzo de modelo de negocio propuesto por Osterwalder y Pigneur nos permite visualizar y describir la lógica fundamental a través de la cual la organización pretenden crear, proporcionar y captar valor.

Al ser una herramienta gráfica y conceptual, a través del modelo de negocio de Osterwalder y Pigneur podemos identificar de mejor forma diferentes áreas de oportunidad y de mejora, explorar diferentes escenarios y ajustar las estrategias en función de los objetivos comerciales de la empresa.

Es importante señalar que tanto el modelo de negocio como la estrategia comercial son concepto que están estrechamente relacionados cuyo desarrollo resulta fundamental para el éxito de una empresa.

Si bien el modelo de negocio representa la estructura y el enfoque básico con el cual pretende operar la empresa, la estrategia comercial se basa en el modelo de negocio para desarrollar un plan detallado con el cual se busca alcanzar los objetivos comerciales dentro del contexto del modelo de negocio.

Dada la relevancia que cobra el modelo de negocio para el desarrollo de las estrategias comerciales, se considera necesario complementar y representar de manera gráfica el lienzo del modelo de negocio del presente proyecto.

3.1 Representación gráfica del modelo de negocio para una microempresa importadora de bienes de consumo en México.

Representar de manera gráfica los elementos conceptuales que conforman los nueve módulos del modelo de negocio para una microempresa importadora de bienes de consumo en México, facilitará la toma de decisiones tanto a corto como a largo plazo, así como visualizar y desarrollar mejores estrategias comerciales.

Así mismo, la representación gráfica el modelo de negocio, nos permite asegurar que todos los esfuerzos de la organización estén alineados en la consecución de los objetivos organizacionales.

Con este propósito, se muestra a continuación la representación gráfica y conceptual del Lienzo de modelo de negocio para una microempresa importadora de bienes de consumo en México.

Imagen 3: Lienzo de modelo de negocio para una microempresa importadora de bienes de consumo en México.

Lienzo del modelo de negocio				
8.- Asociaciones clave	7.- Actividades clave	2.- Propuestas de valor	4.- Relaciones con los clientes	1.- Segmentos de mercado
1.- Proveedores de cosméticos coreanos.   2.- Proveedores de servicios logísticos multimodales. 	Creación y mantenimiento de la tienda en línea en la plataforma shopify.com  Gestión de venta directa 	Mascarillas faciales para el cuidado de la piel importadas de Corea del Sur de alta gama y bajo costo. 	1.- Asistencia personal. El cliente tiene contacto directo con un representante que facilita el proceso de venta.  2.- Servicios automáticos. A través de la venta en línea en la plataforma Shopify. 	Publico: Mujeres y Hombres de 25 a 45 años País: México.  Interés 1: cosméticos (cuidado personal).  Interés 2: Compras online (comercio minorista).  Clasificación del consumidores: Personas que prefieren bienes de un valor medio y alto en México. 
6.- Recursos Clave		3.- Canales		
Marca del producto.  Local comercial.  Tienda electrónica.  Capital de trabajo 		Tipo de canal propio y directo a través de los siguientes canales: 1.- Ventas en internet: a través de una tienda en línea en la plataforma Shopify.  2.- Tiendas propias. 		
9.- Estructura de costos		5.- Fuentes de ingresos		
1.- Logística de importación. 2.- Desarrollo y manutención de la tienda electrónica. 3.- Mantenimiento local comercial. 		Ingresos por transacciones derivados de pagos puntuales de clientes por la venta de "Mascarillas faciales para el cuidado de la piel" 		

Fuete: Elaboración propia, con base a Osterwalder y Pigneur.

CONCLUSIONES

A través del desarrollo del presente proyecto de investigación, podemos concluir que el lienzo de modelo de negocio propuesto por Osterwalder y Pigneur es una herramienta practica y valiosa para el diseño, elección y desarrollo de un negocio, ya que nos permite comprender de manera clara y precisa la forma en la cual una empresa pretende crear, entregar y captar valor.

A través del desarrollo de los nueve módulos que comprende el lienzo de modelo de negocio de Osterwalder y Pigneur se pudo comprobar que las organizaciones pueden identificar de mejor forma oportunidades, desafíos y áreas de mejora en su estrategia comercial, así como proporciona un enfoque estructurado para analizar el mercado, diseñar estrategias efectivas y adaptarse a los cambios del entorno empresarial.

La simplicidad de los nueve módulos desarrollados en el lienzo del modelo de negocio para el establecimiento de una microempresa importadora de bienes de consumo en México, se convierten en una guía esencial para cualquiera microempresa que pretenda crea, proporcionar y captar valor mediante la importación de bienes de consumo en cumplimiento de los requisitos y ordenamientos legales en materia de comercio exterior en nuestro país.

REFERENCIAS

Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2020). *Micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyME)*.

<https://www.cepal.org/es/temas/micro-pequenas-medianas-empresas-mipyme>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (s.f.) Acerca de Microempresas y Pymes.

<https://www.cepal.org/es/temas/pymes/acerca-microempresas-pymes>

Coronado, F. J. M. (2003). *Diccionario enciclopédico de estrategia empresarial*.

Ediciones Díaz de Santos.

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=HF5MQbmedA8C&oi=fnd&pg=PA1&dq=estrategia+empresarial+&ots=1ELw28RrYz&sig=U0fiWL3wXyD8T4vQ-WHJTakCPoc#v=onepage&q=estrategia%20empresarial&f=false>

Diario Oficial de la Federación, (2009). Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. 30 de junio de 2009.

http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2021). *El INEGI presenta el segundo conjunto de resultados del estudio sobre la demografía de los negocios 2020.*

<https://www.inegi.org.mx/app/saladeprensa/noticia.html?id=6425>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2023). *Esperanza de vida de los negocios en México.* <https://www.inegi.org.mx/temas/evnm/>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2020). *Censos Económicos 2019.*

<https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2019/#Documentacion>

Juan Carlos Pomaquero Yuquilema, Luis Xavier Falconi Tello, José Luis López Salazar y José Fernando López Aguirre. (2018): Modelos de negocio, estrategia empresarial e innovación. *Revista Contribuciones a la Economía.* 1696-8360. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9038478>

Lorenzo, A. F. (2012). *Conceptos de estrategia Empresarial. Madrid, España: Escuela de Organización Industrial.*

Mejía, C. (2003). La propuesta de valor. *Documentos Planning. Publicación periódica coleccionable.* Extraído el, 25.

Mungaray, A. Ramírez, N. & Ramírez, M. (2010). *Aprendizaje empresarial en microempresas de subsistencia*. Editorial Miguel Ángel Porrúa.

<https://elibro.bibliotecabuap.elogim.com/es/lc/bibliotecasbuap/titulos/38266>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio.

OCDE. (s.f.) Acerca de Microempresas y Pymes.

<https://www.cepal.org/es/temas/pymes/acerca-microempresas-pymes>

Rodríguez, A., & Ojeda, E. (2013). El Modelo De Negocio: La Lógica Para Hacer Dinero Y Crear Valor. *Debates IESA*, 18(3), 37–41.

Salas-Fumás, V. (2009). Modelos de negocio y nueva economía industrial. *Universia Business Review*, (23), 122-143.

Santiago, G. T. (2003). El problema de clasificación de las microempresas. *Actualidad contable FACES*, 6(7), 78-91.

Secretaría de Economía [SE]. (s.f.). Identificar la fracción arancelaria de las mercancías.

<https://e.economia.gob.mx/guias/identificar-la-fraccion-arancelaria-de-las-mercancias/>

Thompson, I. (2005). La segmentación del mercado. *Promonegocios*.

http://accioneduca.org/admin/archivos/clases/material/segmentaciondelmercado_1563557817.pdf

Tarziján M., J. (2013). Fundamentos de estrategia empresarial: Vol. Cuarta edición.
Ediciones UC.

Uribe Palacios, V. J. (2021). *Manual del emprendedor: la caja de herramientas para crear tu modelo y plan de negocios*. Editorial Uniagustiniana.