



**BENEMÉRITA
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA**

FACULTAD DE ADMINISTRACION

POSGRADO

**MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE PEQUEÑAS Y
MEDIANAS EMPRESAS**

**APLICACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS CANVAS AL
BIONEGOCIO TIKUVA PARA GENERAR ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO Y
PERMANENCIA EN EL MERCADO.**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO

PRESENTA

MARCIA JARUMY PUENTE NIETO

DIRECTOR DE TESIS

ALEJANDRO HERRERA OLVERA

PUEBLA, PUE.

1 DE SEPTIEMBRE DE 2016

AGRADECIMIENTOS

A Sofía y Héctor por apoyarme en cada momento.

A mis padres y hermanas por impulsar mi desarrollo.

ÍNDICE

Introducción	1
Planteamiento del problema	4
Justificación	5
Objetivo general	6
Objetivos específicos	6
Pregunta de investigación	6

CAPÍTULO I: GENERALIDADES DE LAS PYMES Y SOCIEDAD DE PRODUCCIÓN RURAL

1.1 Pequeñas y medianas empresas	7
1.1.1 Clasificación de las empresas en México	7
1.1.2 Historia de las Pymes	8
1.1.3 Definición de Pyme	9
1.1.4 Problemas a los que se enfrentan las Pymes	11
1.1.5 Factores de éxito en las Pymes	14
1.1.6 Impacto de la globalización en las Pymes	15
1.1.7 Las Pymes en México	16
1.1.8 Otras actividades económicas	17
1.2 Sociedad de Producción Rural	18
1.2.1 Características de la Sociedad de Producción Rural	19
1.2.2 Elementos de la Sociedad de Producción Rural	20
1.2.3 Las empresas rurales	21
1.3 Competitividad	21
1.4 Innovación	22
1.4.1 Innovación en México	23
1.4.2 Innovación sustentable	25

CAPÍTULO II: BIONEGOCIOS Y TIKUVA Y MODELO DE NEGOCIOS

2.1 Bionegocios	28
2.1.1 Concepto de Bionegocio	28
2.1.2 Historia de Biocomercio	29
2.1.3 Principios del Biocomercio	30
2.1.4 Criterios del Biocomercio	31
2.1.5 Funcionamiento del Bionegocio	34
2.2 Tikuva de Huamuxtitlán S.P.R. de R.L. de C.V.	36

2.2.1 Productos y servicios de Tikuva	37
2.3 Unidad de Manejo Ambiental	38
2.4 Segmentación de mercado	39
2.5 Modelos de negocio	42
2.5.1 Tipos de modelos de negocio	45
CAPÍTULO III: OCÉANO AZUL, CANVAS Y APLICACIÓN	
3.1 Estrategia del Océano Azul	48
3.3 Modelo CANVAS	50
3.3.1 Segmentos de clientes	52
3.3.2 Propuesta de valor	53
3.3.3 Canales de distribución y comunicación	55
3.3.4 Tipo de relaciones con los clientes	57
3.3.5 Fuentes de ingresos	58
3.3.6 Recursos claves	60
3.3.7 Actividades clave	61
3.3.8 Red de aliados	62
3.3.9 Estructura de costos	64
3.4 Aplicación del Canvas a Tikuva	66
3.4.1 Canvas visualización	66
3.4.2 Canvas evaluación	67
3.4.3 Canvas innovación	68
3.4.3 Estrategia propuesta al segmento de clientes	69
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	70
BIBLIOGRAFÍA	75
ANEXO A: Matriz de cumplimiento de criterios del Bionegocio	80
ANEXO B: FODA Tikuva	83
ANEXO C: PEST GO Tikuva	84

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como finalidad la implementación del modelo negocio Canvas para identificar las estrategias y acciones a seguir por parte del Bionegocio Tikuva para lograr su permanencia en el mercado, logrando así direccionar al Bionegocio para la diversificación de clientes.

El desarrollo se divide en tres bloques que van desde las generalidades de las pymes hasta la aplicación del Canvas en Tikuva, pasando a través de las sociedades de producción rural, la competitividad e innovación, los bionegocios y los modelos de negocio.

En el primer bloque se abordan los temas del desarrollo y clasificación de las pymes, así como el papel que han tenido éstas a nivel mundial y en la República Mexicana, se desarrollan los problemas más comunes a los cuales se enfrentan, los cuales han sido constantes y repetitivos en la mayoría de los países.

Dentro de este bloque también se resalta la importancia de las, consideradas por el SCIAN y en México, “Otras actividades económicas” en las cuales ingresa el sector que comprende la agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza; en el cual se encuentra también el Bionegocio Tikuva, resaltando que las unidades que pertenecen al grupo de Otras actividades, cuentan con un tiempo de vida de más de 10 años, superando el de las pymes, el cual es de aproximadamente 6.6 años.

Las Sociedades de Producción Rural son también parte de la investigación, ya que siendo parte del grupo de otras actividades, son una sociedad que vale la pena analizar, si se pretende continuar con la propuesta de desarrollar el campo mexicano y las comunidades rurales.

La competitividad es uno de los principales factores que se contemplan para que una pyme tenga un tiempo de vida más largo y uno de los elementos que impulsa o genera competitividad es la innovación, ésta no sólo debe ser de algún producto o servicio, también

se toma en cuenta en procesos, incluso se habla de innovación sustentable, siguiendo la línea de conservar el medio ambiente.

En pro de la conservación del medio ambiente y del desarrollo de las pymes, además de mejorar la economía, surgen los Bionegocios o Biocomercios, los cuales tienen una fuerte presencia en la comunidad andina. Este tipo de negocios fomenta el uso de recursos naturales endémicos en forma responsable y no en deterioro, ayudando a las diversas comunidades en las cuales se encuentra la materia prima.

Muchas de las pymes que son Bionegocios, han realizado exportaciones, lo cual es una evidencia del éxito que se puede lograr como pyme y sobre todo cuidando y promoviendo el cuidado del medio ambiente, además de proteger las formas tradicionales de producción.

Los bionegocios forman parte del segundo bloque al igual que los modelos de negocio, los cuales han tenido un desarrollo notable a nivel internacional, en donde la generación e implementación de éstos ha ido en aumento.

Como parte de la innovación se toma en cuenta los diversos modelos de negocio desarrollados, en el que, por su éxito y fácil aplicación, se encuentra el Canvas, este modelo se puede utilizar de 14 diferentes formas, hasta ahora estudiadas y se recomienda que se utilice en el inicio o emprendimiento de una empresa, lo cual proporciona una visión general del modelo que ocupa la empresa y permite generar diversas estrategias para el problema planteado.

El Canvas es un modelo que se compone por nueve bloques, los cuales se colocan en una cuadrícula o lo que llaman lienzo, estos bloques se rellenan con ideas o conceptos principales y al finalizar se analiza todo.

Tikuva es considerado un Bionegocio debido al cumplimiento con los principios y criterios establecidos por estos, es una pyme que se encuentra conformada en una Sociedad de Producción Rural y que en este momento se dedica a la venta de cuadros y artesanías elaboradas a base de mariposas.

La empresa fue constituida en el año de 2011, hasta la fecha cuenta con cinco años en funcionamiento, sin embargo a partir de 2013 dejan de producir y se concentran en obtener una UMA, construir el mariposario y vender lo que tienen en stock.

Los cuadros de mariposa son un producto considerado de lujo por lo que la venta dentro del país, con la economía actual resulta un poco adversa, por lo que es importante plantear cuáles serían las acciones más importantes para que la empresa continúe la producción y genere ventas.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

México es un país con una gran cantidad de Pymes (Pequeñas y medianas empresas) de acuerdo con el INEGI en su censo del 2014, éstas representan el 99% del total de empresas del sector privado y paraestatal, sin embargo en el estudio realizado por la misma institución en el año 2015 denominado Demografía Económica, se demuestra que en el Sector Comercio el tiempo de vida de este tipo de empresas es de aproximadamente 6.6 años.

A partir del año 2008 se crea un modelo de negocios conocido como Canvas (BMC por sus siglas en inglés) el cual ha sido de mucha ayuda para diversas empresas ya que se considera una herramienta para emprendedores, el PRODEM (Programa de Desarrollo Emprendedor de Argentina) lo considera una referencia obligada para complementar al plan de negocios en las primeras etapas de gestación.

Este modelo ha sido aceptado muy rápido a nivel mundial, de acuerdo a un estudio realizado por Strategyzer y Business Model Inc., la principal razón para la adopción del BMC es que propone un lenguaje común tanto para estrategia e innovación como para optimizar líneas estratégicas e ideas (PR Newswire US, 02/11/15).

Para que el comercio dé mayores resultados en los tiempos modernos, debe existir lo que se conoce como mercado objetivo, es decir, saber a dónde o a quién se va a dirigir el producto, especializando éste para el sector que haya sido elegido y analizado (Alonso, J. 1998).

El Bionegocio Tikuva pretende ingresar al mercado internacional como una opción diferente al mercado nacional, ya que el mercado local considera los productos que maneja el bionegocio costosos para su adquisición, además de no tener demasiado interés en las artesanías mexicanas. Se pretende analizar a Tikuva a través del BMC para identificar las estrategias clave a desarrollar y no fracasar en la permanencia y diversificación del mercado, ya que esta empresa se encuentra en la fase inicial de operaciones.

Un Bionegocio, también conocido como Eco-business o Green business, resultaría ser un buen negocio, ya que puede reducir los recursos, energía, tóxicos, materiales y empaques implicando a los proveedores a realizar lo mismo, además de ser un negocio seguro pues incrementa el control en la cadena de suministros y no sólo reduce costos, también

reduce riesgos, responsabilidad y el la posibilidad de exponerse al medio ambiente como un villano (Van Holde, S., 2015).

Es importante implementar en México nuevos modelos de negocios, además de cuidar el medio ambiente y superar la estadística de vida de 6.6 años, reemplazar los modelos tradicionales no es una tarea fácil en el entorno administrativo, sin embargo si se pretende incrementar el tiempo de vida de las empresas se debe “renovar o morir”.

JUTIFICACIÓN

La actualización en diversas técnicas de toma de decisiones y estratégicas ha seguido evolucionando a nivel mundial, una de ellas es el Modelo de Negocios CANVAS o Modelo de 9 bloques (BMC), éste es una herramienta que ha permitido identificar de forma rápida y concisa los puntos más importantes a tratar para continuar en el mercado.

Cuando se utiliza una herramienta que ayuda a la orientación de la empresa fijando e identificando las estrategias a seguir, es más difícil perder el camino, por lo que tener reconocidos los puntos a abordar es de vital importancia en la supervivencia de una Pyme.

Siendo mayoría las Pymes en el sector empresarial mexicano es importante dedicarles tiempo para una continuidad, para que éstas puedan tener una segunda o tercera generación, es decir, sobrepasen el tiempo de vida esperado de 6.6 años.

México forma parte del Convenio de Diversidad Biológica desde junio de 1992, sin embargo aún no ha apoyado el tema de los Bionegocios, los cuales en la Comunidad Andina han tenido un gran éxito tanto para el desarrollo empresarial y de comunidades como para el cuidado y protección del medio ambiente.

Es por esto que se ha seleccionado a Tikuva, ya que se basa en los principios de un Bionegocio y se relaciona con la estrategia del Océano Azul, así con la aplicación del BMC se pretende lograr que esta nueva empresa tenga un mayor tiempo de vida y desarrollo.

OBJETIVO GENERAL

Identificar las estrategias necesarias para la permanencia y crecimiento del mercado de los cuadros artesanales de mariposas través del CANVAS.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

1. Conocer la importancia de las Pymes en México
2. Mostrar la importancia del CANVAS y la estrategia del Océano Azul en la actualidad.
3. Relacionar los Bionegocios y Tikuva.
4. Describir los antecedentes, evolución y desarrollo de Tikuva para conocer el objeto de estudio
5. Aplicar un CANVAS a Tikuva para identificar las estrategias a seguir.
6. Proporcionar las estrategias y acciones clave para la permanencia y crecimiento del mercado de Tikuva.

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son las mejores estrategias y acciones según el CANVAS para lograr la permanencia y crecimiento del mercado de cuadros artesanales de mariposas de Tikuva?

1.1 Pequeñas y medianas empresas.

No se puede negar que las micro, pequeñas y medianas empresas tienen un gran impacto no sólo a nivel nacional, también internacional, en aspectos como la generación de empleo y su efecto en la economía, no importando el nivel de desarrollo en que se encuentre el país.

De acuerdo con datos proporcionados por los censos económicos 2014 del INEGI en el año 2013, en México existían alrededor de 5.6 millones de establecimientos económicos en todo el país, de las cuales el 99.8% son Pymes y éstas generan el 35.9% por ciento de la Producción Bruta Total y alrededor del 74% del empleo nacional.

1.1.1 Clasificación de las empresas en México.

En el año 1985 la SECOFI (Secretaría de Comercio y Fomento Industrial), ahora SE (Secretaría de Economía) estableció los criterios para clasificar a las empresas según su tamaño bajo el nombre de: programa para el Desarrollo Integral de la Industria Pequeña y Mediana, clasificando a las empresas como:

Figura 1. Clasificación de Empresas

TIPO	PERSONAS OCUPADAS	VENTAS NETAS (mdp al año)
Microindustria	Hasta 15	Hasta 30
Industria pequeña	Hasta 100	Hasta 400
Industria mediana	Hasta 250	Hasta 1,100

Diario Oficial de la Federación 30 DE ABRIL DE 1985

La anterior tabla muestra la clasificación original que se le dio a las empresas y a partir de ella han existido seis pronunciamientos para la clasificación, de los cuales en junio de 2009 se finaliza con la siguiente.

Figura 2. Estratificación de las empresas

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

Diario Oficial de la Federación 30 DE JUNIO DE 2009

Este último pronunciamiento es la unificación de criterios clasificación entre SE y NAFIN (Nacional Financiera), ya que con anterioridad existían divergencias en la determinación de los tipos.

1.1.2 Historia de las Pymes.

Alejandro Chirino Sierra, quien fue presidente de la Organización Latinoamericana de Administración en el periodo 2004-2007, menciona que la Mipyme en Latinoamérica ha presentado un desdoblamiento de las empresas familiares, es decir, las organizaciones que la generación anterior encabezaban los padres, ahora se ven fortalecidas por los hijos quienes tienen ideas frescas al egresar de la universidades, mismas que aplican en el negocio

(Regalado, 2007). En el mismo contexto hace mención sobre el desarrollo de las Mipymes, referenciando sus inicios o evolución hace aproximadamente 25 años.

Estas Mipymes son un elemento clave para la economía de América Latina, la que constituyen entre el 90 y 98% de las unidades productivas y participan con cerca del 63% de los empleos, aportando hasta un 40% del producto total de la región.

Las primeras pymes se desarrollaron en Europa debido a la necesidad económica para cubrir necesidades personales y familiares ocasionadas por el estancamiento económico. Surgen en la década de los setentas, con la crisis del modelo fordista de producción, para generar fuentes de empleo y poder subsistir. En la década de los 80's ganaron mercado posicionándose dentro de los países industrializados y gracias a las pymes estos países lograron desarrollarse económicamente.

En México, las Pymes hacen su entrada en la economía a mediados de los ochentas, iniciando con mucha polémica sobre su aportación a la economía. En la actualidad es reconocido no sólo a nivel nacional, también internacional el papel tan importante que tienen éstas en el PIB y en el desarrollo de la industria y el empleo, ya que la Mipyme es el motor económico de los países latinoamericanos al ocupar el 99% de su planta productiva afirma Chirino (Regalado, 2007).

En diversos estudios se reconoce que las Pymes se han convertido en la columna vertebral de la economía, pues se depende de ellas para obtener un buen desarrollo económico, ya que generan nuevos trabajos y producción en el país.

1.1.3 Definición de Pyme.

Regularmente la definición de Pyme es la traducción de estas siglas en Pequeñas y Medianas Empresas, algunas economías las definen dependiendo de la cantidad de trabajadores y ventas al año, se debe entender que son entidades diferentes de las grandes empresas (GEs). No son su réplica “enana” ni su etapa infantil (Cleri, 2007). Por lo que las Pymes, como cualquier empresa, deben administrar y coordinar todos sus recursos, tanto materiales, humanos, tecnológicos, financieros y técnicos.

La estructura de una Pyme está determinada por un conjunto de estructuras organizativas sencillas con pocos procesos administrativos y con el mando directivo de los propietarios de la empresa, en esta clase de empresas el mando directivo lo lleva a cabo el dueño del negocio, quien tiene el liderazgo, esfuerzo y compromiso para la supervivencia de la organización (Sanchis Palacios, 1999).

Algunas características que tienen las Pymes en México de acuerdo con Margarita Gómez Macías (Regalado, 2007) son:

- Tienen capital proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad.
- Los dueños dirigen la empresa.
- La administración es empírica.
- Utilizan maquinaria y equipo aunque se basen más en el trabajo que en el capital.
- Obtienen algunas ventajas fiscales.
- Falta de liquidez y solvencia.
- Bajos niveles de productividad.
- Acceso restringido a fuentes de financiamiento.

Esta lista no ha cambiado mucho con los años, pues se continúa arrastrando muchas de las desventajas que se mencionan, resaltando la parte de la administración empírica, sin embargo algunas virtudes se pueden resaltar (Cleri, 2007) como:

- Flexibilidad.
- Carácter pionero.
- Proveedoras de bienes y servicios a las GEs.
- Innovadoras y creativas.
- Equilibran la sociedad.

- Importantes empleadores.
- Sostén de la demanda.
- Contribuyentes impositivos.
- Permiten el equilibrio regional.
- Dinamizan la economía.
- Ayudan a la movilidad social.
- Aportan a la productividad global.

Esto aunado a la importancia que tienen las Pymes en México resalta que es de vital importancia tomar en consideración el desarrollo que se pueda lograr apoyando a este estrato empresarial, así como se realiza en otros continentes.

1.1.4 Problemas a los que se enfrentan las Pymes

Las pymes participan en la economía a nivel global y el PIB de la mayoría de las economías internacionales está basado en los productos y servicios que generan este tipo de empresas. Al ser consideradas como un ente importante dentro del desarrollo económico de un país, es necesario prolongar la vida de las mismas, haciendo énfasis en que no es únicamente necesario que crezcan, sino que permanezcan dentro del mercado.

Estas empresas cuentan con diversas características positivas y virtudes que pueden ayudar a elevar su temporalidad de vida en el mercado, sin embargo, también se debe poner atención en los aspectos negativos (Cleri, 2007):

- Volatilidad.
- Sensibilidad a entornos negativos.
- Desinformación.
- Bajo volumen de producción.
- Retraso tecnológico.

- Baja productividad.
- Producción excesivamente diversificada.
- Carencia de estrategia.
- Dificultades de gestión.
- Aislamiento.
- Limitado acceso al financiamiento.
- Exceso de jerarquía y autoritarismo.
- Falta de comunicación interna.
- Crecimiento no planificado.
- Inversión mal orientada.
- Falta de mentalidad exportadora

En el mismo contexto, NAFIN, en el documento La Pyme y los empresarios (2004) menciona que son cinco causas comunes que contribuyen al fracaso de la pyme:

- La incompetencia o falta de experiencia de los administradores.
- La negligencia que muchas veces sigue al "glamour" o emoción de inicio del negocio.
- La falta de controles adecuados.
- La falta de capital suficiente.
- La falta de una identificación correcta del riesgo

Dentro de los problemas a los que se enfrentarán las pymes, según el estudio “Inquietudes del sector Pyme en países desarrollados y emergentes”, elaborado por The Economist Intelligence Unit y SAP México, los empresarios destacan que existen tanto

factores internos como: el crecimiento de la deuda fiscal, la falta de apoyo de programas de gobierno para el sector, las regulaciones públicas, acceso limitado al financiamiento, el crecimiento en el precio de commodities e insumos, el crecimiento de las competencias, las prospecciones económicas débiles y una contracción o estancamiento del mercado y la disminución en la confianza del cliente.

Como factores externos se puede resaltar: la retención de clientes y problemas en capital humano, la operación eficiente del negocio, la expansión de la compañía, la innovación en productos y servicios, el establecimiento de la dirección estratégica de la compañía, el hacer frente a la deuda de la compañía y los inadecuados sistemas de Tecnologías de la Información.

Otro punto de vista (Domenge & Belausteguigoitia, 2010) de los factores que impiden el desarrollo en las Pymes, también divididos en internos y externos son:

- Internos: Excesivos gastos personales y sin control, mala delegación de responsabilidades y toma de decisiones, mala o falta de planeación estratégica, problemas de ineficiencia en producción e inventarios, manejo de personal y contratación deficiente, problemas financieros, mala o falta de capacitación de personal.
- Externos: Excesiva tramitología y burocratización, altos costos de financiamiento, falta de accesibilidad a programas de financiamiento especializados en mipymes, falta de incentivos fiscales, falta de compartir riesgos financieros con el emprendedor, falta de ética, piratería en el mercado, la gran competencia entre las mismas pymes y las grandes empresas.

Las Pymes están obligadas a tener un procedimiento estratégico que le permita colocarse frente de los cambios y de la innovación que ofrecen los mercados, sin embargo la mayoría de estas empresas no tiene esa visión micro y macroeconómica, esta herramienta representaría una gran ayuda para cumplir los objetivos.

La mayoría de estos problemas con el paso de los años han sido constantes, es decir, muchas pymes que desaparecen son a causa de estos y las que surgen los seguirán enfrentando, ya que la mayoría de ellas no tiene claro un modelo de negocio.

Se recomienda a este tipo de empresas que busquen su propio perfil o estilo y se deje de imitar a las demás, deben actualizarse y buscar nuevas ideas, así como definir, ampliar o cambiar su administración, ya que muchas pymes no logran arrancar debido a la deficiencia en la dirección del negocio y la persecución de resultados.

1.1.5 Factores de éxito

En la actualidad las Pymes tienen un papel fundamental, aún no protagónico, en el desarrollo del país, se consideran el principal generador de empleos, el mejor distribuidor de ingresos entre la población y las regiones, como proveedores son importantes para las grandes empresas y, en ocasiones, indispensables para que éstas existan, además de considerarse un factor central para la cohesión social y la movilidad económica de las personas (Urias, Cota & Aguilar, 2013).

Por lo que los factores de éxito son importantes, para la mayoría de las empresas los cuales se mencionan como:

- Recursos humanos: dentro de una pyme se requiere un personal emprendedor, con valores, cualidades y capacidades fortalecidas, ya que la mayoría de los empleados de las Pymes son fundadores o familiares del jefe o gerente.
- Capital: como parte fundamental de cualquier tipo o tamaño de empresa, éste es uno de los elementos imprescindibles para el funcionamiento, pues con este se pueden satisfacer las necesidades básicas del negocio y sobre todo enfrentar las adversidades que se encuentran en el entorno externo.
- Calidad del producto y/o servicio: si se ofrece no sólo un buen producto o servicio, sino un producto y servicio de calidad, se tendrán clientes satisfechos, esto genera recepción de ingresos y aumento de capital, en la mayoría de las situaciones, sumando sobre todo la inversión en recursos necesarios como actualización, innovación, seriedad y responsabilidad.
- Publicidad efectiva: la mayoría de las pymes, sobre todo en México, no ponen el suficiente interés en una publicidad efectiva, ya que una gran cantidad de ésta se concentra en volantes, es de vital importancia resaltar este aspecto dentro del

concentrado de puntos para lograr el éxito, pues es importante para que la empresa se posicione en la mente del consumidor.

- Ventas: el elemento central de la empresa es la generación y aumento de las ventas, ya que son el motor principal de cualquier organización.
- Innovación: es reconocida como una variable estratégica, es un modelo dinámico que permitirá a las Pymes la capacidad de integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas para hacer frente rápidamente a los cambios del entorno (Molina et al, 2014).

1.1.6 Impacto de la globalización en las Pymes.

Un efecto colateral de la globalización es el que ocasiona la producción descentralizada, pues existe una creciente participación de insumos importados en las exportaciones de las cadenas de gran valor, es decir, los productos producidos contienen grandes cantidades de insumos extranjeros.

Esto genera un proceso de deterioro de las cadenas productivas dentro de un país, pues se sustituyen productos locales por extranjeros, por lo que en el ámbito de las pymes, la globalización impacta en la permanencia en el mercado de las mismas ya que al existir tantas empresas a nivel mundial, estas compiten en el mismo mercado nacional, por lo que si la pyme pretende establecerse en el mercado puede tomar en cuenta los algunos requerimientos internacionales para subsistir.

En el contenido del artículo “Internacionalización, reto para las Pymes” escrito por Carlos M. Pérez Munguía, para la revista electrónica Forbes en mayo de 2013, se destaca que si una pyme pretende ingresar al mercado internacional, debe tomar en cuenta los siguientes puntos:

- Tener un producto de calidad y competitivo considerando estándares internacionales en su diseño y producción.
- Elegir el mercado teniendo en cuenta criterios como similitud, proximidad, expectativas de crecimiento, estabilidad, familiaridad o minimización del riesgo.

- Confiar el proceso a la persona idónea y al mejor equipo.
- Introducirse en el mercado elegido, una vez analizadas las distintas vías de acceso: exportación, explotación de licencia o inversión productiva.
- Decidir la estrategia internacional.
- Elaborar el plan de negocio.
- Decidir si se centralizan las actividades comerciales de producción y adquisición.
- Establecer los mecanismos adecuados de coordinación y control.

Si se comparan los requerimientos para internacionalizarse con los problemas que tienen las pymes, estos son muy similares por lo que si se desarrolla un modelo de negocio que permita a la pyme direccionarse aprovechando las recomendaciones internacionales, ésta logrará permanecer en el mercado y en un futuro lograr la exportación.

México a pesar de tener un número importante de Pymes han sido pocas las que han incursionado en mercados internacionales, de acuerdo con SE en 2009, más de 240 mil millones de dólares dejan ir para surtir a las grandes multinacionales locales.

1.1.7 Las Pymes en México

En la mayor parte de los países que forman la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), las Pymes contribuyen con el 96% y 99% del total de las empresas y aportan una sexta parte de la producción en el área industrial, generan hasta un 60% y 70% del empleo, incluido el sector servicios.

En México, son también una pieza importante en la economía, sin embargo existen diversas dificultades que impiden el desarrollo de éstas en el país, como el sistema económico que sólo beneficia a las grandes empresas y corporaciones, la falta de financiamiento, la falta de tecnología dentro de las empresas, muchas con faltas de estrategia en la planeación y la falta de cultura empresarial en los fundadores de las pymes.

De acuerdo con la Comisión Nacional para la Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF) en un estudio realizado en el 2011 sobre el comportamiento de las Pymes, el 43% de éste tipo de empresas fracasan por errores, la situación económica, el insuficiente financiamiento de la banca y la mala administración, este último punto resaltado al administrador como un “todólogo” y no contratar al personal necesario (CONDUSEF, 2011).

El INEGI en el Censo Económico 2014, señala que en el 2013 México contaba con 4'230,745 unidades económicas tanto del sector privado como del paraestatal, en las cuales laboran 21'576,358 personas, perteneciendo el 98.5% de las unidades económicas y el 91.1% del personal ocupado a las manufacturas, el comercio y los servicios el porcentaje restante pertenece al rubro de “Otras actividades económicas”.

1.1.8 Otras actividades Económicas

El Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN) conforma a las “Otras actividades económicas” en los sectores:

- Agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza
- Minería.
- Generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, suministro de agua y gas por ductos al consumidor final.
- Construcción.
- Transportes, correos y almacenamiento.

En los Censos Económicos 2014 se obtiene que México cuenta 61,212 unidades económicas pertenecientes a “Otras actividades”, las cuales representan el 1.4% del total nacional y emplean al 8.9% del personal ocupado total y generan 18.3% de la producción bruta nacional (INEGI, 2014).

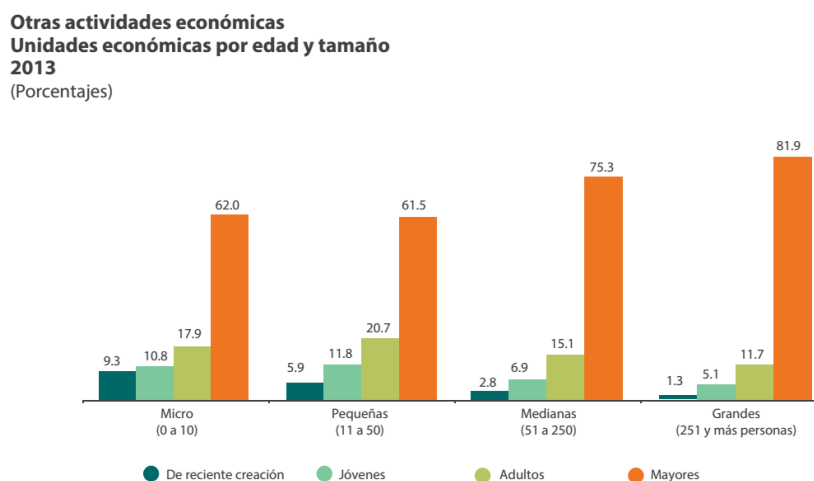
De este universo, pertenecen a las Pymes el 98.3%, dosificadas en 62% micro, 27.8% pequeñas y 8.5% medianas y distribuidas el 38.4% en la región Suroeste (Campeche, Chiapas, Guerrero, Oaxaca, Puebla, Quintana Roo, Tabasco, Veracruz y Yucatán), el 19.3%

en la región del Centro Occidente, la región Centro con el 15%, la región Noreste con el 13.4% y el Noroeste con el 13.9%. (INEGI, 2014)

Dentro de la región Suroeste, cabe resaltar que Guerrero y Puebla se encuentran en la cuarta y quinta posición con 11.3% y 11.2% respectivamente y Oaxaca con el 20.9% en primer lugar de unidades pertenecientes a “Otras actividades”. (INEGI, 2014)

También es de relevancia que el 63.3% del total de los establecimientos tiene más de 10 años funcionando y resulta interesante notar que en este tipo de actividad la mayoría de las empresas superan la edad a la cual la gran parte de las pymes desaparecen, como se muestra en la figura 3.

Figura 3. Edad y tamaño de las unidades económicas



Fuente: Censos Económicos 2014

1.2 Sociedades de Producción Rural.

Están conformadas por productores en su calidad de ejidatarios, comuneros, colonos y pequeños propietarios, aquellos a los que la ley no considera ciudadanos o personas, sino como sujetos de derechos agrarios y en calidad de posesionarios o propietarios de tierras (Rello, 1990).

La Sociedad de Producción Rural (SPR) está regida bajo el artículo 27 de la Constitución Mexicana y los artículos del 108 al 114 de la Ley Agraria, dentro del Título

cuarto que pertenece a las Sociedades Rurales, en los cuales dan poder y autorización a los productores para organizarse y formalizarse en sociedades.

El objeto principal de este tipo de Sociedad es la integración de los recursos humanos, naturales, técnicos y financieros para el establecimiento de industrias, aprovechamientos, sistemas de comercialización y cualesquier otra actividad económica (Ley Agraria, 2016).

De acuerdo al último Censo Agrícola, Ganadero y Forestal, realizado en el 2007 (estos censos se realizan cada 10 años) se tienen un total de unidades de producción de 6.4 millones, de las cuales el 85.7% corresponden a unidades con y sin actividad agropecuaria forestal (64.18% y 35.82% respectivamente) con uno o más terrenos y el restante 14.3% pertenece a unidades con actividad de viveros, invernaderos, recolección y ganadería, éstas son viviendas en las que se practican actividades como cría de animales, recolección de productos silvestres o agricultura protegida tipo invernadero o vivero (INEGI, 2007)

1.2.1 Características de las Sociedades de Producción Rural

Como la mayoría de las sociedades, éstas deben estar constituidas por al menos dos socios, siendo éstos personas físicas o morales, plasmado en un acta Constitutiva con los estatutos de la misma (denominación, domicilio, duración, objetivos, capital y régimen de responsabilidad, la lista de los miembros, las normas para su admisión, separación y exclusión, los derechos y obligaciones de los integrantes, los órganos de autoridad y vigilancia, las normas de funcionamiento, ejercicio y balances, fondos, reservas y reparto de utilidades y las normas de disolución y liquidación) la única diferencia es que esta sociedad se inscribirá en el Registro Agrario Nacional, en su caso y al Registro Público de Comercio o del Crédito Rural. (INAES, 2016)

Los derechos de socios sólo serán transmisibles existiendo un consentimiento de la asamblea y si se tiene alguna obligación con alguna institución financiera también se requerirá la aprobación de ésta.

Estas Sociedades deben tener en su objeto social:

- Ser de proyectos productivos asociados con núcleos agrarios y pequeños, incluir la coordinación de actividades productivas, asistencia mutua y comercialización u otras no prohibidas por la ley.
- Obtener bienes, servicios y apoyos públicos o privados para emprender, desarrollar y consolidar proyectos de inversión productiva y social.
- Producir, transformar, comercializar y prestar servicios en forma asociada.
- Realizar contratos civiles y mercantiles con fines productivos, financieros, comerciales, tecnológicos y de servicios diversos.
- Gestionar, adquirir, administrar en conjunto: financiamiento, seguros, insumos maquinaria, equipo, instalaciones, etc.
- Gestionar y negociar la operación propietarios, con organizaciones similares, organismos públicos y privados (INAES, 2016).

La finalidad es potenciar el campo ya que se pueden asociar con otras sociedades y obtener más beneficios, o también pueden ser otras personas del campo, es decir, ser una Sociedad de Producción Rural no te limita, al contrario obtiene beneficios fiscales.

1.2.2 Elementos de las Sociedades de Producción Rural

Al igual que las sociedades mercantiles, ésta debe estar compuesta por una Asamblea General, la cual deberá estar integrada por dos representantes de cada ejido o de las comunidades miembro, debe tener un Consejo de Vigilancia y un Comisariado.

El Consejo de Administración, que será nombrado por la Asamblea, tendrá a cargo la Dirección de la Sociedad y estará formado por un Presidente, un Secretario, un Tesorero y los vocales y los Propietarios y suplentes; todos estos integrantes en conjunto con el Consejo de Vigilancia tendrán el cargo por tres años. La contabilidad será llevada por la persona propuesta por la Junta de Vigilancia y aprobada por la Asamblea General.

En cuanto a las aportaciones de los socios, si es una sociedad de Responsabilidad Ilimitada no se requiere aportación inicial, si es de Responsabilidad Limitada, se requiere un mínimo de inversión equivalente a 700 veces el salario mínimo general vigente en el Distrito

Federal, si es de Responsabilidad Suplementada deberá ser de 350 veces el salario mínimo del Distrito Federal (Ley Agraria, 2016).

1.2.3 Las empresas Rurales

Las pequeñas empresas rurales tienen grandes obstáculos para ser competitivas, la opción no necesariamente es su desaparición o sustitución por empresas de mayor tamaño, como se ha señalado insistentemente por muchos, sino el establecimiento de una estrategia que permita hacer competitivas las explotaciones rurales de pequeña escala.

Esta estrategia se basa en la asociación y cooperación entre ellas, con la creación de empresas de abasto de insumos, de servicios a la producción, de transformación de los productos, de financiamiento a la producción, de comercialización, de transporte, de capacitación y de asistencia técnica que permitan mejorar las condiciones de negociación con el mercado y apropiarse del valor agregado que se genera a lo largo de la cadena agroalimentaria o red de valor en que participen (García, 2006).

Al analizar la propuesta de García se trata de desarrollar un modelo Canvas, es decir, si se aplica correctamente este modelo, puede potenciar a la empresa rural y empezar a hacerla competitiva.

1.1 Competitividad

La estrategia competitiva es la columna vertebral en la dirección del desempeño de una empresa, pues se enfoca a engrandecer las posibilidades de crecer y diversificarse en el mercado. Se basa, sobre todo, en la forma de desempeñar una forma en la que la empresa pueda ser competente, qué procedimientos debe utilizar y cuáles son las metas que quiere alcanzar.

Se entiende por competitividad al arte del crear mayor producción con el menor costo posible, esta ventaja la maneja sobre todo el país, también se puede definir como el arte que las entidades tienen para crear productos con mayor calidad relacionado con el precio

(Ahumada Tello, Zárata Cornejo, Plascencia López, Perusquia Velasco, 2012), esta ventaja si la controla la empresa, sin embargo es casi inaccesible para las pymes.

Algunas ventajas con las que pueden contar las pymes para lograr ser más competitivas basadas en la tecnología aplicada a los procesos y productos, dependiendo del desarrollo de ésta y las explotaciones para lograr un crecimiento constante de pueden ser (Bermúdez, Rois, & Moreno, 2013):

- Ventajas organizacionales, permiten a los emprendedores explotar el uso de la tecnología dividiéndolo en 5 elementos: procedimientos, habilidades, estructura, estrategia y cultura.
- Procesos de desarrollo, divididos en procesos de producto y proceso de generación de tecnología, basándose en el ciclo de innovación.
- Ventajas complementarias, combinando diversos elementos, como tecnologías de la información, distribución del producto o servicio, apoyo de campo y manufactura, creando un desarrollo temporal o a largo plazo.

Es importante dentro de la competitividad no perder de vista el mercado o segmento de mercado, y que este es un elemento indispensable si se piensa en penetrar, consolidar o ampliar la participación de la Pyme en el mercado elegido, es por esto que la empresa debe considerar satisfacer a sus clientes percibiendo la innovación, para así crear una lealtad.

1.2 Innovación

La innovación es la función específica del espíritu emprendedor, tanto en una empresa ya existente o en una institución pública como en un negocio nuevo, es el medio con que el emprendedor crea nuevos recursos productores de riqueza o potencia los ya existentes (May H., Martínez C., Aguilera M., 2012).

En términos generales la innovación se puede definir como la introducción de un nuevo bien o un bien ya existente sustancialmente mejorado, un nuevo proceso productivo o una nueva forma de organizar las actividades de una empresa, es decir, no es necesario un producto nuevo, las pymes pueden manejar innovación desde el momento de la organización de la empresa.

Para los diferentes países, regiones y sectores, el proceso de innovación no ocurre de forma similar y para el caso de las Pymes la mayoría no posee capacidad de absorber, imitar, adaptar e innovar a partir de las mejores prácticas internacionales, por lo que cada país puede apoyarse de la articulación de políticas macroeconómicas, industriales, educativas y de ciencia, tecnología e innovación.

Se debe tomar en cuenta que los procesos de innovación y difusión muchas veces se entrelazan y confunde, sobre todo cuando se trata de innovaciones menores y cuando son economías de desarrollo que buscan cerrar la brecha tecnológica; los procesos o productos que son nuevos en las economías de desarrollo, generalmente ya han sido lanzados y difundidos en los países desarrollados (Dini, Rovira & Stumpo, 2014).

Debido a esto, la mayoría de las veces, la innovación en una compañía o país periférico consiste en incorporar una tecnología, equipo, producto o proceso organizacional ya desarrollado en el exterior (Dini, Rovira & Stumpo, 2014).

Cabe resaltar que la adopción de una innovación no debe ser la reproducción misma de una trayectoria, ésta tiene que ser tomada desde el punto de vista de las capacidades de la empresa que la adopta, además de incluir las estrategias empresariales, el marco de incentivos y las políticas industrial y tecnológica, es decir, la adopción de una innovación se debe “tropicalizar” y esto no garantiza el éxito en el lugar de desarrollo.

Un proceso de innovación generado por Pymes requiere, de forma imperativa, una articulación profunda entre los actores productivos, todos y cada uno, y entre éstos y las instituciones de fomento, ya que si existe una descoordinación entre las instituciones que impulsan el desarrollo de las pymes y aquellas que se dedican a promover la investigación, la innovación generada para el beneficio de las pequeñas y medianas empresas puede generar una falta de desarrollo de estrategias más coherentes y efectivas.

1.2.1 Innovación en México

El tema de la innovación y las Pymes surgen dentro de la política pública en el periodo de Gobierno de Vicente Fox, a partir del año 2000, en conjunto con sus predecesores, se han generado políticas que guían un curso de acción estratégica nacional, la cual busca crear

condiciones para forjar una dinámica competitiva de la economía nacional con base en conductas innovadoras originarias principalmente de las pymes.

En México se considera a la dinámica del comercio exterior manufacturero como uno de los principales generadores del deterioro en el impulso a la capacidad innovativa del país, ya que esos insumos que se importan temporalmente para ser exportados, contienen elementos tecnológicos que no son desarrollados localmente, aunado a la evolución de las patentes, las cuales, si son generadas por empresas extrajeras establecidas en el país, éstas se externalizan convirtiéndose en derechos de propiedad ejercidos por las mismas, es decir, si la empresa se encuentra en México y se genera aquí la patente, pero la empresa es una firma perteneciente a otro país, es el país extranjero el que cobra las regalías.

Otro punto que contribuye de manera negativa a la innovación en el país, es la aportación limitada en los recursos que proporciona el gobierno federal como concepto de Gasto Federal en Ciencia y Tecnología (GFCT) y el Gasto en Investigación y Desarrollo Especializado (GIDE), los cuales sólo corresponden al 0.45% del PIB mientras que la mayoría de los países de la OCDE registra entre el 1.5 y 2.9% (Dini, Rovira & Stumpo, 2014).

De forma relevante en México se consideran dos enfoques sobre innovación y las Pymes, el del campo de los científicos y tecnólogos y el enfoque desde la perspectiva de la empresa. En el primero se destaca a la innovación básicamente tecnológica, la cual se encuentra en un proceso que llaman “cadena educación-ciencia básica y aplicada-tecnología e innovación” en la que se considera una empresa innovadora a aquella que ha implantado productos tecnológicamente nuevos o productos y/o procesos significativamente mejorados durante el periodo analizado (OCDE, 2006), es decir son empresas consideradas como Empresas de Base Tecnológica, siendo el principal promotor de estas pymes el Conacyt.

El segundo enfoque incluye el impulso de las políticas sectoriales en sectores innovadores tanto de la industria, el comercio o los servicios y se inclina principalmente para aquellas pymes que se relacionen con grandes empresas o con cadenas globales de valor (CGV). Se basa principalmente en la evolución del emprendimiento.

Actualmente se considera a la Innovación como el generar un producto, diseño, proceso, servicio, método u organización o añadir valor a los existentes (OCDE, 2006), esta

concepción está basada sobre todo en el aspecto empresarial y tiene como aspecto central añadir valor a la empresa.

Los principales organismos involucrados en la innovación y las pymes en México son el Conacyt y la Secretaría de Economía, también se cuenta con el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) a través del cual se puede gestionar el Fondo Nacional del Emprendedor.

Para el actual sexenio, la SE dentro del Plan Nacional de Desarrollo crea el Programa de Desarrollo Innovador, el cual se dirige a los siguientes objetivos sectoriales:

1. Desarrollar una política de fomento industrial y de innovación que promueva el crecimiento económico equilibrado por sectores, regiones y empresa.
2. Instrumentar una política que impulse la innovación en el sector comercio y servicio, con énfasis en empresas intensivas en conocimiento.
3. Impulsar a emprendedores y fortalecer el desarrollo empresarial de las Mipymes y organismos del sector social de la economía.
4. Promover una mayor competencia en los mercados y avanzar hacia una mejora regulatoria integral.
5. Incrementar los flujos internacionales de comercio y de inversión, así como el contenido nacional de las exportaciones.

Este programa más que impulsar la innovación, se enfoca en generar equidad, inclusión y mejoría en la distribución del ingreso, es decir, tiene muchos tintes generales y no se centra en la generación de innovación.

1.2.2 Innovación sustentable.

Se considera innovación sustentable al conjunto de acciones que buscan nuevas formas de reducir el impacto medioambiental del desarrollo productivo, de manera que la economía evolucione sin comprometer las perspectivas de las generaciones futuras (Dini, Rovira & Stumpo, 2014).

El cuidado del medio ambiente es un tema preocupante y últimamente recurrente a nivel mundial, pues los grandes cambios ambientales y climáticos que se han percibido en

los últimos años generan nuevas formas de cuidado y preservación de la naturaleza y sus recursos.

A pesar de su reciente relevancia, el tema de la sustentabilidad ambiental ha estado presente desde los años setenta en los diversos debates mundiales, en el cual siempre se ha resaltado que la continuidad de los actuales patrones de producción y de consumo no son viables si más países se incorporan al comercio internacional y logran sus metas de ventas y productividad sin imponerse una restricción física y social.

La sustentabilidad es una situación en la que el derecho de desarrollo de la generación actual no comprometa el derecho de desarrollo de las generaciones futuras, es decir, se puede continuar con el impulso de un país en vías de desarrollo para lograr alcanzar a un país primermundista, sin embargo éste debe implementar medidas menos contaminantes y no repetir la misma trayectoria del primermundista, al mismo tiempo este último debe crecer menos y contaminar menos.

Debido a la cantidad importante que pymes en los diferentes países a nivel mundial es importante que estas empiecen a desarrollar programas de innovación sustentable, lo cual permitirá agregar valor a sus empresas.

La innovación sustentable incluye la redefinición de patrones de producción, matrices energéticas y sistemas de transporte y consumo urbano, lo cual no es tarea fácil y se deben involucrar tanto el sector público como el privado.

En México el tema de la sustentabilidad no ocupa lugar central en estrategias de impulso a la innovación y las pymes, entre los años 2006 y 2012 existió un fondo sectorial que involucraba a la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT) y al Conacyt, pero no manejaba tema alguno de innovación o sustentabilidad.

Por su parte, la SEMARNAT, contaba con un programa en el período 2008-2012 denominado Programa para el Liderazgo ambiental para la competitividad el cual se enfocaba en desarrollar la capacidad de las pymes para gestionar mejor sus recursos energéticos, de empaques, etc., con la finalidad de lograr eficiencia y aumento de la rentabilidad.

El programa consistía en un autodiagnóstico por la pyme analizando los procesos, usos de recursos, prácticas administrativas y demás actividades y a partir del resultado se

realizaban cambios que llevaba a la empresa a lograr una ecoeficiencia, se llevó a cabo a nivel nacional, sin embargo desapareció a partir de 2012.

CAPÍTULO II: BIONEGOCIOS, TIKUVA Y MODELO DE NEGOCIOS

2.1 Bionegocios

La biodiversidad ha sido, desde el inicio de la humanidad, fuente de recursos y satisfactores esenciales para la supervivencia del hombre, lo que significa una fuerte dependencia de éste. Por ello, el valor de la biodiversidad va más allá de los intereses utilitario, cultural y estético que las sociedades le han dado, ya que provee bienes y servicios esenciales para el funcionamiento del planeta y para el bienestar de la sociedad (Benítez Díaz & Bellot Rojas, 2016).

México es un país Megadiverso, ya que forma parte de un pequeño grupo de países que cuentan con más del 70% de las especies conocidas en todo el planeta, es debido a esta situación que se debe garantizar la permanencia de éstas especies y su hábitat, sin embargo aún no se ha actuado de forma correcta y oportuna.

En la actualidad muchos productos son paulatinamente desplazados por productos con sellos verdes o productos orgánicos, por aquellos que han sido creados bajo responsabilidad social y ambiental, ahora se compran productos ya no sólo realizando la ventaja comparativa de precio y calidad, además se debe contar con valores extra-comerciales, los cuales se pueden obtener cumpliendo los principios del biocomercio (Calle, 2011).

2.1.1 Concepto de Bionegocio.

Es una empresa del biocomercio, es decir, una institución cuyo fin es producir y comercializar productos o servicios derivados de la biodiversidad que involucran criterios de buen manejo económico y sostenibilidad ambiental y social (Weinberger, 2007).

El término Biocomercio fue adoptado en la VI Conferencia de las Partes del CDB de 1996 cuando la UNCTAD presenta la iniciativa de Biotrade. (Mateus Castro, 2015) El Biocomercio o comercio sostenible es un modelo de negocio basado en los tres pilares de la sostenibilidad, la rentabilidad económica, la conservación de la biodiversidad y la consideración de los aspectos sociales (PROMPERÚ, 2014).

El principal insumo dentro del biocomercio es la biodiversidad nativa, la cual se debe utilizar para la producción de bienes y servicios en diferentes sectores, resaltando el buen manejo de esta.

Así que el Biocomercio se puede ver como una expresión de la convergencia de los factores de sostenibilidad en una actividad económica, es decir, las actividades de recolección, procesamiento y comercialización de bienes y servicios derivados de la biodiversidad nativa de una región que cumplen criterios de sostenibilidad ambiental, social y económica a lo largo de todos los procesos productivos (Vidal, 2015).

2.1.2 Historia de Biocomercio

En el año de 1987 la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y Desarrollo de las Naciones Unidas (UNCTAD por sus siglas en inglés) crea el concepto de Desarrollo Sostenible, aquél que satisface las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las necesidades de las relaciones futuras, pues la población, el deterioro ambiental y la situación de pobreza se incrementaban y acentuaban cada vez más en los países.

En la Cumbre de la Tierra realizada en Río de Janeiro en julio de 1992 se aprobó el Convenio sobre la Diversidad Biológica (CDB), con 150 países firmantes, del cual México es parte, y en el que se plantean los objetivos de:

- Conservación y uso sostenible de la biodiversidad
- El uso sostenible de sus componentes
- La distribución equitativa y justa de los beneficios que se deriven de la utilización de los recursos genéticos.

En México el CDB es tomado como un Tratado Internacional y se ratifica el 11 de marzo de 1993, éste es el primer acuerdo mundial que toma en cuenta aspectos de diversidad biológica y reconoce que la conservación de ésta es de interés común para toda la humanidad.

Dentro del cuerpo del CBD en el artículo 10 inciso “e” se señala que cada parte contratante fomentará la cooperación entre sus autoridades gubernamentales y su sector privado en la elaboración de métodos para la utilización sostenible de recursos biológicos

(PROMPERÚ, 2014) y muchos países, sobre todo la Comunidad Andina, han desarrollado esta rama, sin embargo México no ha desarrollado algún plan a fondo.

2.1.3 Principios del Biocomercio

Son las reglas elementales que deben seguir las empresas (productores, transformadores y comercializadores) con el fin de aplicar criterios de sostenibilidad ambiental (conservación de las especies y su hábitat), social (equidad en la distribución de riesgos y beneficios) y económica (rentabilidad y competitividad) (Weinberger, 2007).

Estos principios fueron establecidos por la UNCTAD en la iniciativa Biotrade presentada en el 2004 y son la base en conjunto con los criterios, para definir si una empresa pertenece o no al Biocomercio. Los principios son los siguientes:

- Principio 1. Conservación de la biodiversidad: Se debe mantener la diversidad biológica en todas sus escalas, incluyendo genes, especies y ecosistemas.
- Principio 2. Uso sostenible de los recursos de la biodiversidad: Los productos del Bionegocio se deben obtener bajo sistemas que permitan y demuestren la sostenibilidad del recurso utilizado y del ecosistema involucrado definiendo instrumentos para la aplicación de buenas prácticas de manejo y monitoreo para orientar, diseñar y mejorar los procesos productivos implementados
- Principio 3. Distribución justa y equitativa de beneficios derivados del uso de la biodiversidad: Es importante asegurar una distribución justa y equitativa y garantizar a los beneficiarios el acceso a información relevante relacionada con la comercialización de los productos y un involucramiento real en las negociaciones de los precios y condiciones de compra.
- Principio 4. Sostenibilidad económica: El Bionegocio debe mantener la competitividad y viabilidad socioeconómica de productos manejados de manera sostenible y contribuir posicionarse en los mercados especializados y mantenerse por periodos de tiempo suficientes para generar los beneficios esperados.

- Principio 5. Cumplimiento de la legislación nacional e internacional: Se promueve y difunde el conocimiento sobre legislación ambiental, tributaria, agrícola y de vida silvestre, reglamentos de calidad, propiedad intelectual, exportación, entre otros.
- Principio 6. Respeto de los derechos de los actores involucrados en el Biocomercio: Se debe respetar los derechos de todos aquellos que de una u otra manera participan en la iniciativa y en la generación de desarrollo local.
- Principio 7. Claridad sobre la tenencia de la tierra, el uso y acceso a los recursos naturales y a los conocimientos: El Biocomercio debe fomentar la transparencia y claridad sobre los derechos de acceso de la iniciativa que se trabaja, lo que facilita el establecimiento de inversiones a largo plazo, la implementación de medidas de gestión que aseguran la sostenibilidad y la definición de responsabilidades de cada actor en el manejo de las especies (PROMPERÚ, 2014).

Con estos siete principios se la UNCTAD asegura que todo aquel que se involucre en el Biocomercio deberá asegurar y garantizar que se tomen en cuenta además de los aspectos ambientales, los aspectos sociales, legales y económicos, pero sobre todo la transparencia de cada uno de éstos dentro de la operación del Bionegocio.

2.1.4 Criterios del Biocomercio

Son los objetivos específicos que contribuyen al cumplimiento de un principio, es decir, son puntos más detallados a cumplir para poder ser un Bionegocio y definir si el producto es sostenible o no. Los criterios pertenecen a cada principio:

- 1.1 Se mantienen las características de los ecosistemas, y hábitats naturales de las especies aprovechadas.
- 1.2 Se mantienen la variabilidad genética de flora, fauna y microorganismos (para uso y conservación).
- 1.3 Se mantiene los procesos ecológicos.
- 1.4 Enmarcarse en planes de manejo de áreas que sean protegidas o no, en coordinación con las autoridades competentes y actores involucrados (Weinberger, 2007).

A través de estos puntos se exige a las empresas (productores, transformadores y comercializadores) mantener la diversidad biológica en todas sus escalas.

- 2.1 La utilización de la biodiversidad debe resultar en un plan de manejo que incluya entre otros, tasa de aprovechamiento, menor a la tasa de regeneración, sistemas de monitoreo (estado poblacional) e índices de rendimientos.
- 2.2 El aprovechamiento de la agrobiodiversidad debe incluir prácticas agrícolas que contribuyan a la conservación de la biodiversidad.
- 2.3 Cumplimiento de estándares técnicos para el desarrollo de iniciativas de servicios ambientales.
- 2.4 Generar información y documentar las experiencias de la empresa como aporte al conocimiento sobre la biodiversidad (Weinberger, 2007).

Con la guía de estos criterios, los sistemas productivos deben asegurar la sostenibilidad del recurso utilizado y del ecosistema involucrado, resaltando que no se debe superar la capacidad de regeneración y/o productividad del recurso o ecosistema utilizado, esto para evitar la explotación.

Los actores a nivel de toda la cadena de valor, deben definir los instrumentos para la aplicación de buenas prácticas de manejo y monitoreo para orientar, diseñar y mejorar los procesos productivos, nuevamente para evitar el consumo excesivo del ecosistema y ayudar a preservarlo y conservarlo.

- 3.1 Interacción e inclusión de actores de los eslabones de la cadena de valor, según sea el caso.
- 3.2 Generación y distribución de ingreso a los eslabones primarios y siguientes de las cadenas, por el posicionamiento de productos de valor agregado en los mercados, bajo condiciones transparentes.
- 3.3 Información y conocimiento de los mercados (Weinberger, 2007).

A través de estos criterios se asegura una distribución justa y equitativa, ya que los beneficiarios deben tener una activa participación en las actividades productivas, en la toma de decisiones de precios y condiciones de compra y en la comercialización de lo producido.

- 4.1 Existencia de potencial de mercados.
- 4.2 Rentabilidad financiera.
- 4.3 Generación de empleo y mejora de calidad de vida.

4.4 Prevenir impactos negativos eventuales sobre prácticas productivas y culturales locales que afecten la diversificación y la seguridad alimentaria, entre otras.

4.5 Capacidad organizativa y de gestión (Weinberger, 2007).

Uno de los principales objetivos del Biocomercio es ayudar a desarrollarse a las comunidades rurales sin afectar el ecosistema en el que existen y subsisten, por esta razón es importante que el Bionegocio pueda generar empleo, tenga dirección y organización, sea rentable y permanezca en el mercado y resalta, nuevamente, la no explotación de la biodiversidad.

5.1 Cumplimiento de la legislación nacional y local aplicable para el uso de la biodiversidad y el comercio de sus productos y servicios derivados (manejo de vida silvestre, legislación laboral, fitosanitaria, comercial, estudio de impacto ambiental, etc.).

5.2 Conocimiento y cumplimiento de legislación internacional aplicable para el uso de la biodiversidad y el comercio de sus productos y servicios derivados (Weinberger, 2007).

Todo proceso y procedimiento dentro del Bionegocio y las actividades derivadas de éste debe seguir un cumplimiento con la legislación y las regulaciones relevantes, ya que permite la legitimación de las empresas y el acceso de los productos a los diferentes mercados.

6.1 Respeto a los derechos humanos, generacionales y de género

6.2 Respeto a los derechos de propiedad intelectual.

6.3 Respeto a los derechos de comunidades locales y pueblos indígenas (territorio, cultura, conocimiento y prácticas tradicionales).

6.4 Mantenimiento y rescate de conocimientos y prácticas tradicionales

6.5 Seguridad laboral y adecuadas condiciones de trabajo (Weinberger, 2007).

Bajo estos criterios se asegura la conservación, preservación y aprovechamiento tanto de las comunidades como de las técnicas desarrolladas por ellas, además de proporcionar un marco de respeto a su forma de vida y apoyo en la generación de empleo.

7.1 Tenencia de la tierra de acuerdo con la normativa correspondiente.

7.2 Acceso a los recursos biológicos y genéticos para su uso sostenible, previo derecho otorgado.

7.3 Acceso al conocimiento tradicional, con consentimiento informado previo (Weinberger, 2007).

Estos últimos criterios permiten la delimitación de derechos sobre los conocimientos, los recursos y la tenencia y uso de suelo, permitiendo así la no invasión y uso sin consentimiento o previo derecho otorgado.

Con un total de 26 criterios complementando los 7 principios la UNCTAD a través del Biotrade pretende esclarecer los puntos para desarrollar el conocimiento, la valoración y el aprovechamiento sostenible de la biodiversidad, sobre todo para potenciar las comunidades rurales, apoyándolas con mecanismos que puedan impulsar la inversión y el comercio de los diversos productos y servicios que tienen o pueden llegar a tener.

2.1.5 Funcionamiento del Bionegocio

De acuerdo con UNCTAD, el sector del biocomercio a nivel mundial reportó ventas en 2012 de US\$4.2 mil millones, y vinculó más de 30,000 proveedores en los primeros eslabones de las cadenas de valor, abarcando 19.3 millones de hectáreas manejadas bajo prácticas de sostenibilidad (CAF, 2015).

El funcionamiento del biocomercio se basa en la implementación de los principios y criterios aplicados en tres enfoques metodológicos: enfoque de cadena de valor, enfoque de gestión adaptativa y enfoque ecosistémico.

El enfoque de cadena de valor se trata de un mecanismo para facilitar la articulación entre actores de una cadena productiva, la implementación de buenas prácticas relacionadas con el uso sostenible y la conservación de la biodiversidad, es decir, se asegura que los beneficios lleguen a todos los eslabones de la cadena de acuerdo al valor que agregan al producto final.

Está basado sobre todo en la comunicación de los eslabones y en la buena fe de cada uno de los integrantes, sobre todo porque compartirán información y deben estar de acuerdo en la cantidad o porcentaje de beneficios asignados. Estas cadenas están integradas por empresas u organizaciones que cumplen roles diferentes en el proceso productivo, dentro de las cuales se puede encontrar:

- Elementos rurales: Pueden ser los productores rurales, los cuales son el primer eslabón de la cadena (estos pueden estar asociados, lo cual facilita la forma de trabajo coordinada, implica un nivel de compromiso alto y el cumplimiento de acuerdos y responsabilidades)
- Los acopiadores, intermediarios quienes se encargan de reunir el producto y venderlo (esta actividad la podrían realizar los mismos productores rurales)
- Los procesadores, empresas procesadoras con tecnologías más avanzadas (hablando de materia prima, son los encargados del primer procesamiento, cuando es necesario)
- Los comercializadores o procesadores secundarios, empresas exportadoras o distribuidoras.

El enfoque de gestión adaptativa se centra en acciones de experimentación, seguimiento, ajuste y acción, es decir, se identifican impactos sobre especies, ecosistemas y mejoramiento continuo de prácticas productivas, estas acciones normalmente se llevan a cabo por organizaciones privadas y es como normalmente actúa una empresa nueva, el punto importante es no afectar la biodiversidad.

Por último, el enfoque ecosistémico consiste en iniciar un proceso sostenible que requiere una visión integrada conjuntando los aspectos sociales y ecológicos incluyendo las interacciones entre los elementos que se involucran en un espacio. Este enfoque se aplica ya en la práctica en los diferentes procesos, ya que las decisiones y acciones a tomar deben evaluar los posibles impactos generados sobre las especies, los hábitats, los ecosistemas y las comunidades locales.

La aplicación en conjunto de estos tres enfoques es lo que logra crear cadenas productivas competitivas y sostenibles, gran ejemplo es el Biocomercio Andino, el cual en cuatro años ha logrado que 282,569 hectáreas sean manejadas bajo criterios de sostenibilidad de 216 iniciativas piloto, que tuvieron un 65% de aumento promedio en ventas y vincularon a 29,600 personas de manera directa en sus cadenas de abastecimiento (CAF, 2015).

2.2 Tikuva de Huamuxtitlán S.P.R. de R.L. de C.V.

El mariposario Tikuva de artesanías mexicanas y mariposas se estableció con el fin de comprometerse al desarrollo sustentable respecto al cuidado del hábitat de las mariposas, así como generar empleos que mejoren las condiciones de vida de las familias que laborarán en el mariposario, además de ser un atractivo turístico para la comunidad de Huamuxtitlán, Guerrero (lugar donde se encuentra establecido el mariposario).

En el momento en que la empresa inicie actividades formales, se encontraría dentro de los sectores comercial y de servicios, el producto que se comercializa, por el momento, son las artesanías con mariposas naturales (las cuales deben cumplir el ciclo de vida dentro del mariposario), tales como cuadros y relojes (con marcos de artesanías de Olinalá y madera autorizada) además pretende ofrecer visitas guiadas al mariposario.

La idea de la empresa surgió en el 2009 con la inquietud de establecer un negocio y por la admiración y gusto hacia las mariposas por parte de los socios. Se gestionaron recursos ante el gobierno del Estado de Guerrero para la construcción de invernaderos en Huamuxtitlán, el cual fue aprobado y en 2011 se inicia la construcción de éstos y parte del edificio, en este mismo año se constituye como Sociedad de Producción Rural.

En los años posteriores se inicia la comercialización de artesanía en el mercado local y en el Estado de Puebla utilizando mariposas compradas en otras UMAs (Unidades de Manejo para la conservación de la Vida Silvestre), en el año 2014 se gestiona nuevamente recursos de gobierno para terminar la construcción del edificio y se obtiene. Actualmente el producto se sigue comercializando en ambos mercados.

Tikuva tenía instalada una tienda en la zona de Angelópolis en la ciudad de Puebla, la cual tuvo funcionamiento desde el año 2012 hasta el 2015, ya que se ha solicitado el terreno del local por parte de los propietarios y se ha perdido la tienda física.

Como parte del estudio de mercado han realizado ventas al extranjero de cuadros de mariposas por medio de intermediarios, las cuales han tenido un éxito rotundo, siendo los más vendidos y solicitados los cuadros con artesanías de Olinalá. En el mercado local han tenido venta directa, aunque la mayoría ha sido para personas con mayor poder adquisitivo, ya que se considera un producto de lujo por el precio y función que maneja.

2.2.1 Productos y servicios de Tikuva

Las Artesanía con mariposas disecadas, composiciones con mariposas, cuadros, relojes, adornos, siempre teniendo en cuenta la conservación de las especies de mariposas, son el principal producto del Bionegocio.

En cuanto tengan instalado el mariposario, se pretende realizar el servicio de visitas guiadas, con la intención de ampliar más el panorama de las personas que realicen el recorrido, proporcionando una educación ambiental respecto a la importancia de la conservación de las diferentes especies de mariposa originarias de la región.

El producto de artesanías y cuadros de mariposas pretende cubrir una demanda insatisfecha en el mercado generada por cinco sectores (coleccionistas, artesanías e industrias de adornos, museos y zoológicos) y también pueden generar ingresos por la venta de escamas para la fabricación de chips, granjas o vivarios de mariposas.

Las especies de mariposas que se producirán dentro del mariposario son especies muy llamativas para los coleccionistas y para las personas que tienen gusto por las mariposas, al comercializar con ellas legalmente, se ayuda a combatir el tráfico de éstas y al mismo tiempo genera el deseo de adquirir un producto novedoso.

De acuerdo con datos del Bionegocio, la competencia dentro de la República Mexicana es mínima o nula pues se tienen registrados aproximadamente entre 15 a 20 mariposarios y éstos sólo se dedican a la exhibición, teniendo una ventaja con la exhibición y venta de artesanías.

Tikuva resalta que los materiales para la elaboración de cuadros son de la mejor calidad, cuidando a detalle el montado de la mariposa para que ésta tenga todas sus partes y quede perfectamente alineada, además sus productos tienen garantía por un año.

El Bionegocio ya tiene registrada en la República Mexicana la marca Tikuva, sin embargo para poder iniciar requieren obtener permisos como una Unidad de Manejo Ambiental (UMA) y así iniciar con las visitas y producción propia.

2.3 Unidad de Manejo Ambiental

El 5 junio 2000 en el Centro para la Conservación e Investigación de la Vida Silvestre (CIVS) de Hampolol, Campeche, con la presentación de la Estrategia Nacional para la Vida Silvestre se crean las Unidades de Manejo Ambiental.

Antes la biodiversidad presente en el territorio mexicano se consideraba “propiedad de la nación” y el Estado mexicano era entonces responsable único de su salvaguarda. En los hechos, esto significaba que las especies de plantas y animales que habitan los ecosistemas presentes en el país eran propiedad “de todos y de nadie”. De acuerdo con el marco jurídico vigente, son propiedad de la nación, y la nación incluye a todos los actores sociales: el Estado y los ciudadanos en general. En el marco jurídico actualmente vigente, las especies en vida silvestre aún se consideran propiedad de la nación (esto es, el Estado mexicano no ha renunciado a la responsabilidad de su tutela), pero los ejemplares individuales pueden considerarse propiedad privada, mediando antes un proceso de registros y autorizaciones. (Robles de Benito, 2009)

Por lo mencionado, se considera a la UMA como una herramienta para la apropiación social de las especies en vida silvestre, tanto nativas como exóticas, que incluyen desde la cacería de subsistencia (frecuentemente furtiva), hasta viveros, zoológicos, e incluso circos, destaca, por su versatilidad, su capacidad de generar riqueza a través del aprovechamiento sustentable del patrimonio natural, y por el hecho de que se diseñó con miras a reunir bajo una sola figura técnica y jurídica todas las actividades que entrañan el aprovechamiento de especies en vida silvestre. (Robles de Benito, 2009)

La UMA también es un instrumento que contribuye a la conservación “in situ” de la riqueza natural de la nación, la ley de Vida Silvestre define como UMA a los predios e instalaciones registrados que operan de conformidad con un plan de manejo aprobado y dentro de los cuales se da seguimiento permanente al estado del hábitat y de poblaciones o ejemplares que ahí se distribuyen (DOF, 01/02/2007)

También conocidas como Unidades de Manejo para la Conservación de la Vida Silvestre, la CONABIO en el año 2012, define su principal objetivo como el aprovechamiento sustentable de la vida silvestre mediante la conservación de los hábitats

naturales y sus servicios ambientales, así como de las poblaciones y ejemplares de especies silvestres, para fines de restauración, protección, mantenimiento, recuperación, reproducción, repoblación, reintroducción, investigación, rescate, resguardo rehabilitación, exhibición y educación ambiental (SEMARNAT, 2016).

Dependiendo de las condiciones de manejo, las UMAs pueden ser extensivas, donde el manejo de los ejemplares o poblaciones de especies silvestres se lleva a cabo en sus ecosistemas naturales, y las intensivas, donde los ejemplares o poblaciones se encuentran en condiciones de confinamiento.

Además pueden ser de aprovechamiento extractivo, tales como cacería deportiva, mascotas, ornato, alimento, insumos para la industria y artesanía, exhibición y colecta; de aprovechamiento no extractivo como ecoturismo, investigación, educación ambiental, fotografía, video y cine y finalmente también se encuentran las mixtas. Este tipo de aprovechamiento se define dependiendo de las cualidades y características de los productos que manejen (SEMARNAT, 2016).

De acuerdo con datos de la Subsecretaría de Gestión y Protección Ambiental, hasta diciembre de 2012 se tenían registradas 11,449 UMAs, divididas en 8,961 de manejo en vida libre y 2,488 de manejo intensivo. La mayor cantidad de UMAs se concentra en el norte del país, en los estados de Nuevo León, Sonora, Tamaulipas, Coahuila y Durango.

Cabe resaltar que la Ley General de Vida Silvestre menciona que los predios o instalaciones que manejen vida silvestre de forma confinada, fuera de su hábitat natural, que no tengan como fin la recuperación de especies o poblaciones para su posterior reintegración no son consideradas UMA (DOF, 30/11/2006).

2.4 Segmentación de mercado

Cada vez los mercados están más fragmentados y la segmentación de mercados tiene un rol clave en las estrategias de mercadotecnia, es una herramienta que agrupa tanto a personas como organizaciones, ayuda a definir con mayor precisión las necesidades y los deseos de los clientes, a tomar decisiones a definir con más exactitud los objetivos del marketing y así asignar los mejores recursos (Zárraga, Molina & Corona, 2013).

La República Mexicana cuenta con un modelo que busca incrementar la vida de las Mipymes, basándose en que la estrategia incida en el desarrollo de capacidades y ventajas competitivas difíciles de imitar, lo que pretende el Modelo Nacional para Mipymes Competitivas es mejorar, aprovechar y responder eficientemente a las oportunidades del entorno en el que operen los negocios.

Debido a esto, el los participantes en este modelo requieren conocimientos de la industria o sector, del mercado y los segmentos de clientes a los que se pretende atraer o servir, dentro del modelo esta sección se encuentra en conocimiento del entorno y está conformado por preguntas que debe responder el participante.

El mercado, en mercadotecnia, está compuesto por el conjunto de compradores reales y potenciales de un producto o servicio del cual se debe conocer sus necesidades, deseos y demandas (Kotler & Armstrong, 2001).

Las pymes tienen poco conocimiento de una segmentación de mercado o la importancia de éste, ya que la mayoría de los estudios no profundizan en el tema, por lo que la mayoría segmenta con variables muy generales, lo cual impide la función específica de esta herramienta.

El proceso de segmentación de mercados se produce cuando se divide al mercado en una o más variables, la cantidad de variables es directamente proporcional al conocimiento que se obtendrá del consumidor, así que mientras más variables específicas se tengan mejor se hará la segmentación.

El proceso para identificar el segmento de mercado se puede dividir en:

1. Identificar los deseos actuales y potenciales de un mercado.
2. Identificar las características que distinguen unos segmentos de otros.
3. Determinar el potencial de los segmentos y el grado en que se satisface (Stanton, Etzel & Walker, 2007)

A pesar de que existe la segmentación de mercados industriales y de negocios, la más usual es la segmentación de mercados de consumo, en la cual se encuentran las variables geográfica, demográfica, psicográfica y conductual o de comportamiento.

- Variable Geográfica: divide el mercado en diferentes unidades geográficas como naciones, regiones, estados, municipios, ciudades o vecindarios.
- Variable Demográfica: divide en grupos, con base en edad, sexo, tamaño de la población, ingresos, ocupación, educación, religión, raza y nacionalidad.
- Variable Psicográfica: divide con base en clase social, estilo de vida o características de la personalidad.
- Variable conductual o de comportamiento: agrupa con base en el conocimiento, actitudes, uso o respuesta de los consumidores a un producto, se incluye todo lo referente al empleo y consumo de toda la gama que se relaciona con toda la gama de productos y servicios (Zárraga, Molina & Corona, 2013).

Pese a que esta segmentación es muy fácil y clara, la mayoría de las pymes desconoce y omite este proceso, pues todo lo realizan de forma empírica y son pocas las empresas que ponen atención en estos detalles.

El Modelo Nacional para las Pymes Competitivas no profundiza en el desarrollo de conocimiento sobre la segmentación, únicamente se trata de generar conciencia sobre ésta haciendo reflexionar al participante de una manera sencilla, pero no a conciencia.

Es de importancia recordar que la mayoría de las empresas que inician o los emprendedores están orientados a vender lo que tienen (la oferta) y no a satisfacer al cliente (la demanda), por lo que su enfoque es hacia la empresa y el empresario y no hacia el consumidor.

La segmentación es una herramienta que puede ayudar a las pymes a crear productos o servicios diferenciados y así contar con ventajas competitivas, sólo si se conoce perfectamente quién es el cliente, lo que puede ayudar a saber cómo tratarlo para que a corto plazo pueda adquirirlo, a mediano plazo retenerlo y buscar su fidelización y finalmente a largo plazo crecer continuamente en la cartera de clientes (Zárraga, Molina & Corona, 2013).

2.5 Modelos de Negocio

En los últimos años, a nivel internacional, la investigación y aplicación de nuevos modelos de negocio se ha incrementado, sobre todo por aquellas compañías que han resultado exitosas aplicando nuevos modelos.

En respuesta al constante cambio en el entorno externo, las compañías están constantemente adaptando o creando nuevos modelos de negocio, estas buscan continuamente nuevas oportunidades y ventajas y las evalúan contra los modelos actuales con el fin de encontrar una opción óptima que las ayude a contrarrestar el turbulento ambiente externo (Kajaus, Iire, Eskelinen, Heinonen & Hansen, 2014).

A partir del año 1995 se han encontrado más de mil artículos publicados en revistas académicas, en los que “modelos de negocios” es mencionado (Zott, Amit & Massa, 2011), esto se ha incrementado en años recientes, nuevamente, a nivel internacional, sin embargo en México han sido pocos los artículos y en menor cantidad las empresas que los han investigado.

La innovación en modelos de negocio no es nueva (Osterwalder & Pigneur, 2010), cuando los fundadores de Diners Club, en 1950, introdujeron la tarjeta de crédito la estaban practicando, lo mismo con Xerox, cuando introdujo las rentas de fotocopiadoras y el pago por copia en 1959, incluso se puede trazar una línea de innovación en modelos de negocio desde el siglo XV cuando Gutenberg buscaba aplicaciones para la impresora mecánica que había inventado.

A pesar de que actualmente existe un gran interés por los modelos de negocio y estos pretenden y han sido estudiados, no se puede encontrar un concepto específico o uno que haya sido aceptado por la literatura en administración o negocios, algunos conceptos son:

- Es la descripción de cómo tu empresa intenta crear valor en el mercado, incluyendo una combinación de productos, servicios, imagen y distribución que lleva a tu compañía hacia adelante por KMLab, Inc., una empresa de consultoría (Chesbrough & Rosenbloom, 2002).
- Es el propósito por el que las empresas crean y mantienen utilidades o crecimiento (Euchner & Ganguly, 2014).

- Consiste en cuatro elementos entrelazados: la propuesta de valor al cliente, la fórmula de ganancias, los recursos clave y los procesos clave (Johnson, Christensen & Kagermann, 2008).
- Aquel que garantiza la creación de valor para todas las partes implicadas al mismo tiempo que mantiene la meta de la empresa (Zott, Amit & Massa, 2011).

Estas definiciones coinciden en la creación de valor y mantenimiento de éste y clientes, la mayoría de los modelos de negocio contribuyen a la competitividad, renovación y crecimiento de las empresas, interrelacionando actividades e identificando las fuentes competitivas con las que cuenta la empresa.

Normalmente existen tres componentes centrales que se incluyen en estos modelos:

1. La propuesta de valor: Qué es lo que ofrece la empresa y cuál es su valor hacia el cliente.
2. Canal y lista de socios: Que muestra cómo es producido y entregado el valor al cliente.
3. Generación de ingresos: Formado por dos elementos, los costos e ingresos (Kajaus, Iire, Eskelinen, Heinonen & Hansen, 2014).

Los buenos modelos tienen tres características: son coherentes, ofrecen una ventaja competitiva y proveen una forma de influencia económica. En cuanto a la coherencia, se refiere a la forma en que las partes del modelo trabajan en conjunto para crear la ventaja, es decir, incluir a los clientes, la competencia base, el canal y los activos que crean esta ventaja y cómo están articulados o cómo éstos interactúan.

La ventaja competitiva es la diferenciación que atraerá a los clientes y tal vez permita una flexibilidad en el precio, esta debe ser construida sobre una estrategia específica, como un producto único, un poder diferenciador en el canal de distribución o alguna ventaja sobre información. La influencia económica es lo que permite al modelo de negocios que la empresa sea capaz de la creación y captación de valor (Euchner & Ganguly, 2014).

Es recomendable implementar los modelos en una etapa temprana de la creación de la empresa, ya que se considera una herramienta que permite desarrollar estrategias e indica el grado de consecución de los objetos y actividades para incrementar la posibilidad de permanecer activa.

Se trata de cerrar la brecha entre lo complejo y la práctica dentro de las estrategias administrativas y los negocios, estos modelos se encuentran entre la planeación y la implementación. Se ubican en el diseño de negocios, la toma de decisiones, la comunicación y la administración, lo que permite a los administradores comunicar la visión de la empresa, evitar los conflictos y permitir a la empresa una larga vida.

Debido a esto se considera que los modelos de negocio deben ser una herramienta dinámica y no estática, ya que la competencia se encuentra en constante cambio y movimiento, por lo que se debe adaptar al ambiente que lo envuelve.

El propósito de un modelo de negocio es reducir los riesgos a través del aprendizaje de experimentos dirigidos al consumidor y los socios, lo que dará como resultado la identificación del potencial para la creación del valor (Euchner & Ganguly, 2014).

Normalmente los emprendedores y los gerentes de las compañías tienen una visión intuitiva de la composición de su modelo de negocios, sin embargo, no es fácil para ellos formularlo o explicarlo, desde este punto de vista, para ellos no es tarea fácil embarcarse en mejorar su actual modelo o iniciar uno nuevo (Kajaus, Iire, Eskelinen, Heinonen & Hansen, 2014).

Es importante resaltar que un modelo de negocio no se debe confundir con una estrategia, éste se considera un reflejo de la estrategia a realizar por la empresa (Casadeus-Masanell & Ricart, 2010), la estrategia es un plan de la compañía para obtener ventaja competitiva basada en la teoría de cómo se ve el futuro y el modelo es la implementación de esa estrategia en un punto particular del tiempo.

Estudios recientes, como el realizado por Puhakainen y Malinen (2009), señalan como factor clave que las personas que trabajan en el campo de desarrollo de las Pymes, tengan conocimientos precisos acerca de los modelos de negocio, agregan que éstos pueden ser herramientas valiosas para la planificación y la comunicación de lo que el negocio trata,

configurando las actividades y recursos clave de tal manera que permitan la creación de valor (Molina, García & Salas, 2014).

2.5.1 Tipos de modelos de negocio

El Director Ejecutivo Tim O'Reilly, también fundador y presidente, de la empresa estadounidense O'Reilly Media afirma que no “existe un solo modelo de negocios, hay en realidad demasiadas oportunidades y demasiadas opciones y nosotros sólo tenemos que descubrirlas todas”.

En el libro *The Art of Profitability*, Adrian Slyotky enumera que en el año 2002, existían 23 diferentes modelos de negocio incluyendo la curva de la experiencia, liderazgo en costos y rentabilidad multicomponente ((Euchner & Ganguly, 2014), esta cantidad de modelos ha ido en aumento, a continuación se mencionan algunos de los más importantes en el momento.

Desagregando Modelos de Negocio (Un-Bundling Business Models), el concepto de “desagregado” sostiene que hay tres tipos diferentes de empresas: las de Relación con el cliente, las de Innovación del producto y las de infraestructura; cada una tiene diferente economía, competitividad y principios culturales, los tres tipos pueden coexistir pero realmente están “desagregadas” en entidades separadas.

Las empresas que tienen este tipo de negocios, para ser competitivas deben enfocarse únicamente en una de las tres disciplinas de valor, las cuales son: excelencia operacional, liderazgo en el producto o privacidad del consumidor. La causa de que este tipo de empresas permanezcan separadas y obedezcan a una sola disciplina de valor es porque si se encuentran en una sola empresa pueden mezclar los objetivos y perder de vista la meta.

El segundo modelo es el de la Cola Larga (Long tail business models), el objetivo de este tipo de modelo es vender menos de lo más, es decir, se enfocan en ofertar una gran cantidad de cierto producto, pero este lo dosifican y lo venden poco a poco, lo que genera una expectativa de venta y que el producto se cotice más por la demanda.

Este tipo de modelo requiere un costo de inventario bajo y fuertes plataformas para que los compradores del mercado meta se interesen en el producto, éste último punto es el más difícil para este modelo, ya que el reto es encontrar a los interesados compradores potenciales.

Plataformas multilaterales (Multi-sided platforms) junta a dos o más de los más distintos pero interdependientes grupos de consumidores, en el cual una plataforma tiene valor para los clientes sólo si los otros grupos de clientes también se encuentran. La plataforma consiste en facilitar la interacción entre ambos grupos y así atraer a más usuarios.

La mayoría de estas empresas inician obsequiando algo para atraer a más usuarios, después se realizan los cobros, es decir una empresa subsidia un producto de la otra y luego genera más clientes para la primera, el principal problema al que se enfrentan es cuál subsidiar y cuál es el precio correcto para atraer más clientes.

En el modelo de negocios “Gratis” (FREE), al menos un segmento sustancial de clientes es beneficiado por el concepto de “libre de cargo”, diversas empresas hacen posible el libre cargo, este a su vez es financiado por otra parte de la empresa con otro segmento de mercado.

Los mercadólogos pueden confirmar que la demanda obtenida por un precio cero, es mucho más alta que la generada por la de un centavo, para poder seguir obteniendo ganancias por estos productos gratis, se disminuyen o eliminan otros costos o incluso se incrementan otros que son imperceptibles para el cliente o incluso creando complementos.

Modelos de negocio abiertos (Open business models) trata de crear valor por la colaboración con socios externos, es decir, explotando ideas externas desde dentro de la empresa o proporcionando a los externos ideas o activos desde el interior de la compañía.

Se comparte conocimiento con otras empresas o partes externas a través de las licencias, las joint ventures o los spin-off, las empresas que utilizan este tipo de modelos se benefician siempre y cuando se tenga el mejor uso con las ideas internas y externas.

La mayoría de estos modelos de negocio se encuentran orientados a empresas con servicios on-line, sin embargo son aplicables para cualquier tipo de empresa, incluyendo las

pymes o las de producción rural. El modelo de negocio Canvas que es el que tiene mayor éxito en la actualidad, se analizará posteriormente.

CAPÍTULO III: OCÉANO AZUL, CANVAS Y APLICACIÓN.

La innovación en los modelos de negocio en la actualidad trata sobre la creación de valor, no sólo para las compañías, también para los clientes, la sociedad y el medio ambiente, se trata de remplazar los modelos viejos y actualizarse.

3.1 Estrategia del Océano Azul

Los avances de la globalización y la tecnología se han incrementado constantemente, por lo que la competencia se ha intensificado y se ha vuelto más feroz, ya que las compañías evalúan las estructuras de mercado subyacentes, se posicionan estratégicamente, copian las estrategias de las otra y convergen en los mercados que dirigen, esto crea un océano rojo, es decir un océano que está ensangrentado por la creciente competencia, la comodificación y la disminución de los márgenes de ganancia. Para eliminar este ciclo, las empresas deben explorar nuevos océanos azules, lejos de las aguas ensangrentadas de la competencia (Becker, 2006)

Es un desafío para que las compañías abandonen el océano rojo de la competencia intensa y creen espacios de mercado no aprovechados, en los cuales la competencia pierda relevancia; en vez de repartirse la demanda existente y compararse constantemente con los competidores, la estrategia el océano azul se enfoca hacia el aumento del tamaño de la demanda mediante la innovación en valor. El valor para los compradores se aumenta al buscar y crear elementos que la industria nunca ha ofrecido (Chan Kim & Maugborgne, 2015).

La estrategia es desarrollada por Chan Kim y Mauborgne a partir de un análisis de 150 compañías en los últimos 100 años, en el cual se identificó el establecimiento de las características comunes en le evolución del razonamiento de éstas para crear nuevos mercados a partir de los ya existentes o desarrollar nuevos mercados “sin rival”.

Esta estrategia es un método potente para cuestionar la Proposición de Valor, los modelos de negocio y los segmentos de mercado, se trata de crear industrias completamente nuevas, espacios de mercado desatendidos a través de la Innovación de Valor, o como se define (Chan Kim & Maugborgne, 2015), incrementar el valor para los clientes creado

nuevos beneficios y servicios reduciendo, simultáneamente, costos por la eliminación de ciertas características menos importantes o por servicios innecesarios.

La metodología que se utiliza en el Océano Azul permite a las empresas salir a buscar oportunidades que existen o existirán, lo cual no se explota actualmente ya que la mayoría de las compañías reaccionan a sucesos.

Para crear la Innovación de Valor se utiliza una herramienta llamada Esquema de las Cuatro Acciones (Four Actions Framework) la cual se compone de cuatro preguntas, las cuales desafían la lógica estratégica de la empresa y el modelo de negocio establecido.

Estas cuatro preguntas se basan en los conceptos de Eliminar, Reducir, Aumentar y Crear:

1. ¿Cuáles de los factores que la industria da por sentado deberían ser eliminados?
2. ¿Qué factores se deberían reducir muy por debajo del estándar de la industria?
3. ¿Qué factores se deberían incrementar muy por encima del estándar de la industria?
4. ¿Qué factores deberían crearse que la industria nunca haya ofertado? (Osterwalder & Pigneur, 2010).

El primero objetivo de esta estrategia es bajar los costos reduciendo o eliminando las funciones o servicios de menor valía y el segundo es mejorar o crear funciones o servicios que no incrementen considerablemente el costo base o costo inicial.

La Estrategia del Océano Azul, permite la reducción de costos y al mismo tiempo incrementar valor. En conjunto con la Innovación de Valor, se propone explorar los grupos que no son clientes para crear Océanos Azules y aprovechar los mercados vírgenes (Chan Kim & Mauborgne, 2015).

Se tiene la impresión de que el Océano Azul es una estrategia que sólo combina la diferenciación y el liderazgo de costo para buscar los nichos de mercado y de esta manera incorporar unos con otros todos los sitios del mercado definidos por Porter, sin embargo, ésta difiere del enfoque de Porter, ya que utiliza visiones tradicionales de recopilación de información como la matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) y el análisis PEST GO (político, económico, social, tecnológico, gubernamental y organizacional) (Becker, 2006)

El modelo de negocio Canvas complementa la Estrategia del Océano Azul y al realizar este complemento, permite sistemáticamente analizar por completo el modelo de negocio con el que cuenta la empresa actualmente (Osterwalder & Pigneur, 2010).

3.2 Modelo de Negocio Canvas

Un modelo de negocio (Osterwalder & Pigneur 2010) describe de manera racional cómo una empresa crea, entrega y captura valor. Es como un proyecto para implementar una estrategia a través de estructuras organizacionales, proyectos y sistemas.

El nombre Canvas (lienzo), refleja la naturaleza comunicativa de las herramientas de generación de modelos de negocio con una perspectiva gráfica (Kajaus, Iire, Eskelinen, Heinonen & Hansen, 2014).

Se trata de una representación gráfica del modelo de negocios y sus principales elementos, a diferencia de los tradicionales planes de negocio, el Canvas (Bisoux, 2015) representa un modelo de negocio de una simpleza visual representada una cuadrícula compuesta por nueve bloques, lo cuales deben ser llenados por los usuarios con ideas relacionadas a cada uno, lo que permite a estos visualizar todas las funciones de la empresa como un todo.

En la actualidad, constituye un nuevo marco de análisis de estrategia para definir modelos de negocio, su representación ha popularizado una metodología para mejorar la comprensión de los modelos de negocio existentes, así como para diseñar, entender e innovar (Sánchez, Vélez & Araújo, 2016).

Es una herramienta que facilita y da claridad sobre las actividades de diseño, evaluación e innovación de modelos de negocio, tanto por su carácter holístico como por la sencillez de los conceptos, ésta combinada con otras herramientas y con una metodología basada en la interacción de inteligencia colectiva, da lugar a importantes posibilidades de innovación en los negocios (Márquez, 2010).

Proporciona una visión holística de la compañía y, afirma Osterwalder, requiere la respuesta a ¿Cuáles son las preguntas que necesito contestar para crear valor para mis clientes y para mi compañía? (Bisoux, 2015)

Al contar con una visión holística del negocio como unidad de análisis en donde se enfatiza el papel de las actividades de la empresa para generar valor, se recomienda utilizar esta herramienta en la fase inicial o de búsqueda de modelo de negocio de una empresa o emprendimiento (Sánchez, Vélez & Araújo, 2016).

La visualización y lenguaje que proporciona el Canvas, permite describir al negocio de manera sencilla, lo que facilita la implementación casi de forma intuitiva, así gracias al fácil uso y comprensión, permite la generación de la alternativa estratégica para la empresa, en la cual exista una propuesta de valor, la cual debe incluir los procesos internos y las relaciones con las partes involucradas e interesadas.

Canvas puede ser usado como mucho más que una herramienta de planeación estática (Blank & Dorf, 2012), si se combina el modelo de negocio con investigación de mercado, el primero se convierte en dinámico y el segundo se puede convertir en estrategia.

El modelo es usualmente aplicado en 14 diferentes formas, no sólo facilita la planeación estratégica, también contribuye a conocer la competencia, apoya a la innovación y ayuda a tomar mejores decisiones a los emprendedores, a los inversionistas y en las fusiones y adquisiciones (Strategyzer, 2015).

A pesar de estar compuesto por nueve bloques, el Canvas, puede ser agrupado dentro de la gráfica en cuatro grandes áreas: los clientes en la parte derecha, la propuesta de valor en la parte central, la infraestructura necesaria para el funcionamiento del negocio a la izquierda y la rentabilidad en la parte inferior.

Los nueve bloques temáticos corresponden a los segmentos de clientes, la propuesta de valor, los canales de distribución y comunicación, los tipos de relaciones con los clientes, las fuentes de ingresos, los recursos clave, las actividades clave, la red de aliados y la estructura de costos.

De acuerdo a Osterwalder, tres son los pasos fundamentales en el diseño de modelos de negocio, los cuales consisten son:

1. Visualizar el modelo: en esta etapa se describe el modelo existente en la empresa, se aplican los nueve bloques a la situación actual de la empresa y se llenan con ideas y palabras clave.
2. Evaluar: Se cuestiona el actual modelo evaluando las fortalezas y debilidades del mismo de manera objetiva.
3. Innovar: Se puede generar uno o varios modelos dependiendo de lo que se persiga, incluso se pueden priorizar o realizar prototipos y elegir el modelo más valioso o con más ventajas.

Al finalizar estas tres etapas se continúa con el proceso y se lleva a cabo la planeación y la comunicación e implementación del modelo elegido, generando así las estrategias, objetivos y metas a seguir.

3.2.1 Segmento de clientes

Una organización sirve a uno o varios segmentos de clientes, este bloque define los diferentes grupos de personas u organizaciones a los cuales la empresa pretende alcanzar y/o servir.

Los clientes son el corazón de cualquier modelo de negocio, sin estos la compañía no podría sobrevivir por mucho tiempo, es por esto que para contar con una mejor satisfacción de los clientes, se deben agrupar en distintos segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes.

Se puede definir uno o varios segmentos de clientes, ya sean pequeños o grandes y se debe hacer una selección muy precisa de qué segmento se atenderá y cuál se ignorará, una vez realizada esta decisión el modelo puede ser cuidadosamente diseñado alrededor de las necesidades específicas de los clientes elegidos.

Los grupos de clientes se agruparán en diferentes segmentos si:

- Sus necesidades requieren y justifican distintas ofertas
- Los canales de distribución para llegar hasta ellos son diferentes
- Se requieren diferentes tipos de relaciones.

- La diferencia en el poder adquisitivo es muy grande
- Están dispuestos a pagar diferentes aspectos de lo ofrecido (Osterwalder & Pigneur, 2010)

El objetivo primordial de este bloque es que la empresa, dependiendo de la parte del proceso del modelo de negocio en que se encuentre, conteste a las preguntas que se proponen:

A) Visualización

- 1) ¿Para quiénes se crea valor?
- 2) ¿Puede describir los diferentes tipos de clientes en los que se está enfocando?
- 3) ¿Quiénes son los más importantes clientes?
- 4) ¿En qué difieren los segmentos de clientes?

B) Evaluación

- 1) ¿Se conocen suficientemente bien los clientes y sus necesidades?
- 2) ¿Es probable que algunos grupos de clientes los abandonen pronto?
- 3) ¿Se pueden reagrupar diferentes segmentos de clientes?

C) Innovación

- 1) ¿Existen nuevos segmentos de clientes que sea posible atender?
- 2) ¿Se pueden reagrupar mejor los segmentos de clientes de acuerdo a sus necesidades?

Para que estas preguntas tengan un mayor efecto, se recomienda complementarlas con variables demográficas, geográficas y psicográficas, ya que esto permitirá una mejor segmentación e identificación de los clientes.

3.2.2 Propuesta de Valor

Busca resolver los problemas del cliente y satisfacer las necesidades, esta pieza del bloque busca describir el conjunto de productos y servicios que crean valor para el específico segmento de clientes.

Esta propuesta es la razón por la cual el cliente elige a una compañía sobre otra, aunque no se trata sólo de características y atributos, cada propuesta de valor consiste en un selecto conjunto de productos y/o servicios especiales para cada requerimiento del segmento

específico de clientes, es un agregado o conjunto de beneficios que la empresa ofrece a los clientes.

Algunas propuestas de valor pueden ser innovativas y representar una nueva o disruptiva oferta, otras pueden ser similares a las que existen actualmente en el mercado pero con atributos, características y beneficios aumentados.

La propuesta crea un valor para los clientes a través de una mezcla de elementos característicos y/o especiales para cubrir las necesidades del segmento. El valor puede ser cuantitativo o cualitativo, dependiendo del segmento específico de clientes.

Algunos elementos que pueden generar valor (Osterwalder & Pigneur 210) son:

- Novedad: Satisfacen una necesidad que el cliente no percibía porque no existía una oferta similar.
- Desempeño: Mejorar el desempeño ha sido la forma más común de crear valor
- Personalización: Adaptar los productos y servicios a específicas necesidades o clientes individuales o segmentos de clientes.
- “Getting the job done”: Ayudar a los clientes a tener ciertos trabajos hechos.
- Diseño: Es un aspecto importante pero difícil en cuanto a medición.
- Marca y/o Status: Se encuentra valor por el simple hecho de usar y mostrar cierta marca
- Precio: Ofrecer un precio similar o menor al común, aunque se debe de analizar muy bien el segmento de mercado, para esta elección
- Reducción de costos: No dentro del proceso de producción, sino ayudar al cliente a reducir costos, trámites, tiempo, etc.
- Reducción de riesgo: Garantías.
- Accesibilidad: Hacer los productos y servicios accesibles a ciertos clientes cuando con anterioridad habían carecido de ellos.
- Conveniencia: Hacer las cosas más fáciles de usar.

Dependiendo del proceso en el que se encuentre, se recomienda que al aplicar el Canvas la empresa conteste las siguientes preguntas:

A) Visualización

- 1) ¿Qué valor se entrega al cliente?
- 2) ¿Qué problema del cliente se está resolviendo?
- 3) ¿Qué conjunto de productos y servicio se ofrece a cada segmento?
- 4) ¿Cuáles son aquellas cosas por las que paga el cliente?
- 5) ¿En qué se diferencia la oferta de la de los otros proveedores?

B) Evaluación

- 1) ¿La propuesta de valor todavía satisface suficientemente bien las necesidades de los clientes?
- 2) ¿Se sabe cómo perciben los clientes la propuesta de valor?
- 3) ¿La competencia ofrece propuestas de valor similares o mejores?
- 4) ¿Qué tan bien son atendidos los clientes por otros competidores?

C) Innovación

- 1) ¿Es posible ofrecer a los diferentes segmentos de clientes soluciones más a la medida?
- 2) ¿Tienen los clientes otras necesidades que se puedan satisfacer en forma relativamente fácil por la misma empresa o con los aliados?
- 3) ¿Se puede complementar la propuesta de valor mediante acuerdos con aliados?

En la etapa de innovación ya se toma en cuenta a los aliados, los cuáles serán una pieza clave por si la empresa por sí sola no puede crear una propuesta de valor.

3.2.3 Canales de Comunicación y Distribución

Las propuestas de valor son entregadas a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y ventas, en este bloque se describe cómo la empresa se comunica con el cliente y hace llegar la propuesta de valor.

Los diferentes canales son puntos de contacto con el cliente que juegan un importante papel en la experiencia de éste dentro de la empresa, éstos deben cumplir diversas funciones, las cuales se dividen en cinco fases, cada canal puede cumplir algunas o todas las fases, dependiendo si el canal es propio o aliado.

Las fases son: Conocimiento, incrementar el conocimiento de los clientes acerca de la empresa, sus productos y servicios; evaluación, ayudar al cliente a evaluar la propuesta de valor de la empresa; adquisición, permitir a los clientes adquirir específicos productos y/o

servicios; entrega, la forma en que se entrega la propuesta de valor al cliente; y postventa, proveer un servicio postventa al cliente.

Identificando a mezcla de canales perfecta que logre satisfacer a los clientes en la entrega de la propuesta de valor es crucial para la empresa. Los canales pueden ser propios, de socios o una mezcla, el truco es encontrar el bance perfecto entre los diferentes tipos e integrarlos para crear al cliente una grata experiencia y maximizar los ingresos.

Las preguntas recomendadas para este bloque son:

A) Visualización

- 1) ¿A través de qué canales quieren los clientes ser contactados?
- 2) ¿Cómo se les contacta o se llega a ellos actualmente?
- 3) ¿Cómo están integrados los canales?
- 4) ¿Cuál trabaja mejor?
- 5) ¿Cuál tiene el mejor costo-eficiencia?
- 6) ¿Cómo se integran los canales en la rutina del cliente?
- 7) ¿A través de cuáles canales se interactúa con los clientes?

B) Evaluación

- 1) ¿Se cuenta con un buen diseño de canales de comunicación y distribución?
- 2) ¿Qué tan bien se llega a los clientes?
- 3) ¿Se sabe qué tan buenos son los canales para adquirir clientes?
- 4) ¿Se sabe qué tan eficientes son los costos de los canales?
- 5) ¿Se usan los canales correctos para los clientes correctos?

C) Innovación

- 1) ¿Se puede incrementar la base de clientes si se usan mejor los canales?
- 2) ¿Cómo se puede usar mejor los canales costosos para clientes de alta rentabilidad y canales de costo eficiente para clientes menos rentables?
- 3) ¿Se pueden integrar mejor los canales?
- 4) ¿Se pueden introducir nuevos canales de distribución y comunicación para llegar a los clientes?

Dentro de estos canales se puede tomar en cuenta la publicidad, los puntos de venta, las fuerzas de venta, los afiliados, las reuniones, los sitios web y demás formas por las cuales no sólo se entrega la propuesta de valor, además se tiene contacto con el cliente.

3.2.4 Tipos de relaciones con los clientes

Son establecidas y se mantienen con cada segmento de clientes, el bloque describe el tipo de relación que la compañía establece con cierto segmento de clientes. La compañía debe aclarar el tipo de relación que quiere con cada segmento, ésta puede ser desde personal hasta automática y normalmente se guía por la necesidad de adquisición, retención o aumento de ventas.

Existen diversas categorías para los tipos de relaciones con los clientes y estas pueden complementarse unas a otras, dependiendo del segmento de mercado a atender. Entre los seis tipos de relaciones más comunes se encuentran: asistencia personal, basada en la interacción humana, en la que el cliente se puede comunicar con un representante para que lo ayude durante el proceso de venta o postventa, se incluyen los call centers o los e-mails.

Asistencia personal individualizada, se dedica a un cliente un representante específico, este tipo de relación es la más cercana y responde normalmente a un cliente que se tendrá durante un largo periodo de tiempo; el autoservicio, en este la compañía no mantiene un contacto directo con el cliente, pero le proporciona todo lo necesario para que éste se ayude a sí mismo.

Los servicios automáticos, mezclan una forma más sofisticada de autoservicio con un proceso automatizado, este servicio puede reconocer individualmente a los clientes y sus características y ofrecerles información sobre pedidos o transacciones; comunidades, cada vez más se incrementa el número de compañías que utilizan los usuarios de comunidades para involucrarse más con el cliente o con los prospectos y facilitar la conexión entre los miembros, muchas compañías mantienen comunidades online que permite a los usuarios intercambiar conocimiento y resolver los problemas ellos mismos.

Co-creación, muchas compañías van más allá de la relación tradicional de cliente-vendedor, ya que actualmente tienen una cooperación o aportación de los clientes en la creación de valor.

Algunas preguntas relacionadas con el bloque que servirían como orientación en la aplicación del lienzo son:

A) Visualización

- 1) ¿Qué tipo de relación esperan los segmentos de mercado que se establezca y mantenga con ellos?
- 2) ¿Cuál es el costo de este tipo de contacto?
- 3) ¿Qué tipo de relación construye la empresa con el cliente?
- 4) ¿Cuenta la empresa con una estrategia de gestión de relaciones?

B) Evaluación

- 1) ¿Se tiene una estrategia de relación con el cliente?
- 2) ¿Qué tan buenas son las relaciones con los mejores clientes?
- 3) ¿Se gasta demasiado tiempo y dinero en las relaciones con clientes no rentables?
- 4) ¿Qué tan bien se manejan las relaciones con los clientes?

C) Innovación

- 1) ¿Qué nivel de personalización requiere cada una de las relaciones con los clientes?

En este bloque además de considerar las motivaciones anteriores, se debe entender e identificar la etapa del ciclo de contacto en que se encuentra la empresa, como preventa, venta, postventa y migración a nuevas ofertas.

3.2.5 Fuentes de ingreso

Las resultantes de las propuestas de valor exitosamente ofertadas a los clientes, el bloque representa el dinero o las ganancias que la empresa genera por cada segmento de mercado, eliminando los costos.

La empresa debe identificar por cuál propuesta de valor pagaría qué segmento de mercado, ya que cada fuente de ingreso puede tener diferente fijación de precio, diferente

listas de precio, negociación, subasta, dependencia del mercado, dependencia de volumen o rendimiento.

Dentro del modelo de negocio se reconocen dos diferentes tipos de fuentes de ingreso: Ingresos por transacción, resultantes por el pago del cliente en una sola exhibición y los ingresos recurrentes, por el pago en plazos o por entrega anticipada.

Algunas formas de generar fuentes de ingreso son: Venta de activos, incluye desde la venta de derechos de los dueños hasta los productos físicos; servicios; suscripciones; préstamo, renta o arrendamiento; licencias, cuando se permite al cliente el uso protegido de propiedad intelectual; servicios intermediarios y publicidad.

Las preguntas recomendadas para este bloque consisten en:

A) Visualización

- 1) ¿Por cuál propuesta de valor los clientes realmente pagarían?
- 2) ¿Por cuál propuesta de valor pagan normalmente?
- 3) ¿Cómo pagan normalmente?
- 4) ¿En qué porcentaje contribuye cada fuente de ingreso al ingreso total?
- 5) ¿Cuál es la estructura de los ingresos?
- 6) ¿Cómo se gana el dinero en el negocio?
- 7) ¿Qué tipo de ingresos recibe?

B) Evaluación

- 1) ¿Qué tan estables son las fuentes de ingreso?
- 2) ¿Qué tan diversificado es el flujo de ingresos?
- 3) ¿Se depende de muy pocas fuentes de ingresos?
- 4) ¿Qué tan bien se manejan los precios de la propuesta de valor?

C) Innovación

- 1) ¿Se pueden introducir nuevos flujos de ingresos?
- 2) ¿Se pueden hacer más ventas cruzadas?

Para este bloque se resalta que cada propuesta de valor debe contar con su propio mecanismo para la fijación de precio, ya que esto permitirá a la empresa generar una gran diferencia en términos de ingresos y evitará confusiones futuras en los precios.

3.2.6 Recursos clave

Los activos requeridos para ofertar y entregar los elementos descritos previamente, se describe en el bloque los bienes más importantes requeridos para hacer que el modelo funcione.

Estos recursos permiten crear y ofertar la propuesta de valor, acceder a mercados, mantener relaciones con los segmentos de mercados y obtener ingresos, dependiendo del tipo de modelo de negocio que se tenga, son los recursos clave que se necesitarán.

La categorización de los recursos puede ser: físicos, son todos los activos físicos con los que se cuenta como instalaciones de producción, edificios, vehículos, maquinaria, sistemas, puntos de venta y canales de distribución.

En los recursos intelectuales se pueden incluir las marcas, conocimiento (know-how), patentes y derechos de autor, asociaciones y bases de datos de clientes, los cuales son componentes importantes para un fuerte modelo de negocio.

Cualquier empresa requiere recurso humano, aunque dependiendo de la empresa este puede ser de gran volumen o pequeño y finalmente, pero no menos importante, el recurso financiero, el cual algunos modelos lo llaman garantías financieras, en las que se pueden incluir el dinero en efectivo, líneas de crédito o un fondo de reserva para contratación de trabajadores clave.

Para aplicación en el lienzo, se pueden considerar las siguientes preguntas:

A) Visualización

- 1) ¿Qué recursos clave requiere la propuesta de valor?
- 2) ¿Qué recursos clave requieren los canales de distribución?
- 3) ¿Qué recursos clave requieren las relaciones con los clientes?
- 4) ¿Qué recursos clave requieren las fuentes de ingreso?
- 5) ¿Cuáles son los recursos más importantes y costosos en el modelo de negocios?

B) Evaluación

- 1) ¿Se dispone de los recursos adecuados en términos de cantidad y calidad?
- 2) ¿Se dispone de demasiados recursos internamente, lo que conduce a la falta de enfoque?

C) Innovación

- 1) ¿Existen algunos recursos de los que se pueda prescindir?
- 2) ¿Algunos recursos clave pueden ser provistos más eficientemente por los aliados?

Dentro de estos recursos, es importante resaltar, que dependiendo del modelo con el que se cuente, estos pueden ser propios, arrendados o adquiridos de los aliados clave, es decir, no necesariamente deben pertenecer a la empresa.

3.2.7 Actividades clave

Como en el caso de los recursos, éstas son las cosas más importantes que la compañía debe hacer para que el modelo de negocio funcione. Cada modelo requiere una cantidad indispensable de actividades clave, son gracias a las cuales se puede operar exitosamente, deben ser las necesarias para crear y ofertar la propuesta de valor, mantener las relaciones con los clientes, alcanzar los mercados y generar ingresos.

Las actividades clave deben ser las que se realizan con los recursos clave, por lo que se deben concentrar en las competencias esenciales, estas actividades se pueden categorizar en: producción, son las relacionadas con diseño, producción, entrega de grandes cantidades de producto y/o calidad superior.

Resolución de problemas, tener nuevas soluciones para problemas individuales de clientes, son actividades de conocimiento y entrenamiento continuo; y plataformas y/o network.

Algunas de las preguntas recomendadas para el lienzo de este bloque son:

A) Visualización

- 1) ¿Qué actividades clave requiere la propuesta de valor?
- 2) ¿Qué actividades clave requieren los canales de distribución?
- 3) ¿Qué actividades clave requieren las relaciones con los clientes?
- 4) ¿Qué actividades clave requieren las fuentes de ingreso?
- 5) ¿Cuáles son las actividades y procesos clave en el modelo de negocio?

B) Evaluación

- 1) ¿Qué tan eficiente se es en la ejecución de las actividades?

- 2) ¿Se hacen demasiadas actividades dentro de la misma organización, lo que conduce a la falta de enfoque?

C) Innovación

- 1) ¿Hay actividades que convenga sean realizadas por los aliados?
- 2) ¿Las actividades de la empresa se adaptan perfectamente a la propuesta de valor?
- 3) ¿Cómo se pueden optimizar las actividades?

Al igual que en los recursos clave, la empresa debe evaluar, dependiendo del modelo que tenga, si es conveniente mantener todas las actividades o permitir y buscar que los aliados puedan llevarlas a cabo.

3.2.8 Red de Aliados

Algunas actividades son externas y otros recursos son adquiridos fuera de la empresa, se consideran la red de trabajo que conjunta proveedores y socios, los cuales hacen posible el trabajo del modelo de negocio.

Las empresas generan o forman asociaciones por muchas razones y estas se convierten en piedras angulares de muchas. Las compañías crean alianzas para optimizar los modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos.

Se distinguen cuatro tipos diferentes de alianzas, como: alianzas estratégicas entre los que no son competencia; competencia, alianzas con los que se consideran competencia; Joint ventures, para desarrollar nuevos negocios; y los compradores-proveedores, que son relaciones que aseguran un suministro constante.

Además se pueden identificar tres tipos de motivaciones para crear alianzas, las cuales pueden ser: optimización y economía a escala, que es la forma más básica en la cual se tienen aliadas para la proveeduría de recursos y actividades, se forman normalmente para reducir costos y normalmente involucran un outsourcing o compartir infraestructura.

La reducción de riesgo e incertidumbre es otra motivación y al hacer alianzas, se reduce el riesgo en un ambiente competitivo caracterizado por la incertidumbre; y la adquisición de recursos y actividades particulares, son pocas las empresas que tienen todos los recursos o realizan todas las actividades de manera particular en su modelo de negocio,

incluso la misma empresa extiende sus propias capacidades apoyándose de otras para complementar sus recursos o actividades.

El lienzo de los aliados se puede basar en la siguiente lista de preguntas, dependiendo de la alianza con la que se cuente o se pretenda contar:

A) Visualización

- 1) ¿Quiénes son los aliados clave de la empresa?
- 2) ¿Quiénes son los proveedores clave?
- 3) ¿Qué recursos clave se adquieren de los aliados?
- 4) ¿Qué actividades clave realizan los aliados?
- 5) ¿Quiénes son los aliados estratégicos más importantes?
- 6) ¿Cuáles son las actividades internas que se podrían externalizar con mayor calidad y menor costo?

B) Evaluación

- 1) ¿Se trabaja con los aliados en un grado suficiente?
- 2) ¿Qué tan bien se trabaja con los socios y proveedores?
- 3) ¿Qué tanto se depende de los socios y proveedores?

C) Innovación

- 1) ¿Cuáles aliados pueden ayudar a complementar la propuesta de valor?
- 2) ¿Cuáles proveedores pueden ayudar a optimizar el modelo negocio?

En la actualidad, se recomienda que, para lograr ciclos de innovación más rápidos y exitosos, cada vez es más importante la externalización de recursos y actividades de terceros, sobre todo para complementar la propuesta de valor u optimizar los costos.

3.2.9 Estructura de costos

En este bloque se deben describir los costos más importantes en los que se incurre mientras se opera, regularmente estos costos se obtienen de las actividades clave, los recursos clave y los aliados clave, además de incluir la creación y entrega de valor, el mantenimiento de relaciones con los clientes y los relacionados con la generación de ingresos.

Como es natural, los costos deben ser mínimos en la mayoría de los modelos de negocio, aunque la estructura de bajos costos puede ser más importante para unas empresas que para otras, puede ser útil distinguir entre dos clases de estructura de costos en los modelos de negocio, como:

- Enfoque en costos: Son empresas que se enfocan en minimizar la mayor cantidad de costos posible, ya que usan la propuesta de valor de menor precio, máxima automatización y extenso outsourcing.
- Enfoque en valor: Son aquellas empresas en las cuales las implicaciones de los costos son menos importantes, ya que se enfocan en la creación de valor, muchas se consideran dentro de la Propuesta de Valor Premium, en donde se tiene un alto grado de servicio personalizado.

Estos son dos grandes extremos en los modelos de negocio, sin embargo la mayoría de las empresas se encuentran entre estos, todo depende del enfoque que tenga la compañía para la propuesta de valor.

La estructura de costos también puede seguir las características comunes de los costos, como los costos fijos y variables, además se puede agregar los costos de economías a escala, que son los costos de los cuales gozan las empresas a medida que crecen o se expanden; y los costos de economías de alcance, que son aquellas ventajas que tienen las empresas por tener un largo alcance de operaciones.

Las preguntas recomendadas para este lienzo son:

A) Visualización

- 1) ¿Cuáles son los costos más importantes involucrados en el modelo de negocio?
- 2) ¿Cuáles son los recursos clave más costosos?
- 3) ¿Cuáles son las actividades clave más costosas?
- 4) ¿Cómo es la estructura de costos?

B) Evaluación

- 1) ¿La estructura de costos es la adecuada?
- 2) ¿Se entiende con claridad qué parte del negocio involucra mayores costos?
- 3) ¿Qué tan eficiente es la estructura de costos?
- 4) ¿Se tienen costos innecesarios?

C) Innovación

1) ¿Existe la forma de reducir la estructura de costos?

Es importante analizar la relación que tienen los costos con los demás bloques, para evitar omitir algún costo importante o necesario para la implementación adecuada del modelo de negocio.

3.3 Importancia del Canvas

Existe una creciente necesidad en la sección de innovación por parte de los gerentes, directores, propietarios y emprendedores, la cual se genere de forma rápida, según Osterwlander, se necesita una herramienta que se pueda aplicar, evaluar e implementar de forma casi inmediata.

De acuerdo con un estudio realizado por Strategyzer en conjunto con Business Model Inc., en el año 2015, se muestra que el 36% de los participantes que usan el Canvas es para desarrollar nuevas empresas, el 21% para desarrollar nuevos productos y el 15% para renovar su actual modelo de negocio.

A pesar del incremento constante en el uso del Canvas, se identifican dos elementos con los cuales no cuenta el análisis de la empresa y los cuales se consideran necesarios para la organización, los cuales son el tipo y tamaño de la estructura organizacional y las variables del entorno y competencia.

Estos elementos faltantes en el lienzo no son tomados en cuenta, sin embargo en el libro Business Model Generation, se muestra cómo se pueden incluir dentro de los nueve bloques y ser tomados en cuenta.

3.4 Aplicación del Canvas a Tikuva

Se realiza la aplicación del modelo de negocios Canvas el día sábado 11 de junio, dentro del cual se aplica el proceso de Visualización, Evaluación e Innovación, además se evalúa a Tikuva contra los principios y criterios de los Bionegocios (Anexo A) para confirmar si realmente opera bajo este esquema.

Para realizar la identificación de la estrategia del Océano Azul y complementar la información de Tikuva, se realiza el FODA (Anexo B) y el PEST GO (Anexo C).

3.4.1 Canvas visualización

ALIADOS CLAVE	ACTIVIDADES	PROPUESTA DE VALOR	RELACION	SEGMENTOS
	CLAVE	Producto no común en México	CLIENTES	CLIENTES
Artesanos	Selección de mariposas			
Carpinteros	Encontrar punto de venta	Mariposas de invernadero, no tráfico de especies	Personalizada	Coleccionistas
Otras UMAs	Capacitación para armado de cuadros	Ayudas al medio ambiente	Personas urañas y celosas de la información	Clase D+, C y C+
	Cuidado en el manejo de cuadros al transportarlos	Genera empleo en comunidades rurales	No se tiene gestión de relaciones	Personas que gusten de la naturaleza y las mariposas
	Capacitación en punto de venta	Regalo único		Personas con estudios
	RECURSOS CLAVE	Diseño único (por solicitud)	CANALES	
	Mariposas de UMAs	Arte	Punto de venta (tienda o galería)	
	Mariposario (en construcción)	Aumento de Status	Ferías	
	Cuadros minimalistas y de Olinalá	Calidad	Internet (menor), página de Facebook y Mercado Libre	
	Persona capacitada en el conocimiento del producto y ventas en punto de venta (cerrar trato y proyecto)	Altruismo	Búsqueda específica, cuando sale a comprar	
		Promover arte y artesanías		
ESTRUCTURA DE COSTOS		FUENTES DE INGRESO		
Artesanía			Cuadros minimalistas 70%	
Marcos			Cuadros Olinalá 30%	
Mariposas			Extranjero solicita más Olinalá	
Armado de cuadro (tiempo y dinero)			Pagos en efectivo y TDC	
Renta de local			Apoyos gubernamentales/ Subsidios	
Construcción de invernadero				

Al analizar el canvas, es posible ver que Tikuva tiene claro el modelo de negocio que siguen actualmente, resalta en el lienzo que deben incrementar las fuentes de ingreso y diversificar el mercado, así como identificar la forma de tener una relación de fidelidad con el cliente.

La propuesta de valor conjunta la novedad de un producto poco común con el estatus, la artesanía mexicana, la conciencia ecológica y la conciencia social, lo cual hace que su propuesta de valor sea atractiva.

Algunas de sus fuentes de ingreso en la actualidad son apoyos gubernamentales y subsidios, por lo que queda claro que Tikuva aún no se encuentra completamente fuerte para hacer frente a los requerimientos del mercado.

3.4.2 Canvas evaluación

ALIADOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACION CLIENTES	SEGMENTOS CLIENTES
Se debe incrementar las relaciones con los aliados	Se realizan por pocas personas y son eficientes	No se comercializa al cien Se puede mejorar la propuesta	Cuando un cliente compra se toman los datos	Investigar mercados extranjeros
El trato con socios y proveedores es cordial	Falta delegación de actividades Iniciar la producción formal	Se considera un producto ostentoso y de calidad La competencia (Cancún) ofrece similares en diseño y precio	Sólo se tiene un trato cordial	Posible abandono porque no existe fidelidad
Por el momento se depende totalmente de los proveedores	RECURSOS CLAVE		CANALES	
	No se cuentan con muchas mariposas disponibles porque aún no se tiene el mariposario		Por el momento no hay punto de venta Actualmente no hay ventas	
	Falta recurso monetario para finalizar construcción e iniciar producción formal		Los costos de los canales son elevados (espacio y lugar estratégico)	
ESTRUCTURA DE COSTOS		FUENTES DE INGRESO		
La estructura es adecuada, no hay fugas		Actualmente las ventas son inestables		
El mayor costo proviene de la adquisición de mariposas		Sólo se tienen dos tipos de producto para venta Precios basados en costos de producción y competencia Sólo stock		

El Canvas de la evaluación arroja como resultado que en el manejo de los costos se encuentra en buen estado, sin embargo todos los demás aspectos se deben mejorar, lo más importante es que resaltan que no existe aún producción en forma, es decir, a partir del año 2014 han dejado de producir y por el momento sólo comercializan con el stock, siendo ésta su actual fuente de ingreso.

Otro punto importante es que aún no finalizan la construcción del mariposario y que actualmente no hay una gestión o fuerza de ventas, ya que se encuentran finalizando proyectos para poder obtener la UMA.

3.4.3 Canvas innovación

ALIADOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACION CLIENTES	SEGMENTOS CLIENTES
Se trabaja en conjunto	Delegar actividades	En el mercado local los clientes no permiten un acercamiento más directo	Las ventas son personalizadas	Mercado extranjero
Diversificar artesanías	Comprometerse 100% al desarrollo de Tikuva	Se puede personalizar más en un mercado más abierto	No hay ventas masivas	Mercados en el norte del país
		Mobiliario		
		Diseños exclusivos		
	RECURSOS CLAVE	Otra artesanía o cuadros con diseños especiales	CANALES	
	La mayoría de los recursos provienen de aliados	Especies especiales	Los canales están intregados	
		Resaltar Bionegocio	Buscar una galería en un punto estratégico	
			Identificar una nueva forma de llegar a los clientes locales (son muy recelosos)	
			Plataforma de internet con mayor y mejor capacidad	
ESTRUCTURA DE COSTOS		FUENTES DE INGRESO		
	Se puede reducir produciendo más		Introducir nuevas líneas de productos	
	Se puede reducir produciendo las propias mariposas		Establecer la producción formal	

El Canvas de innovación tiene claro la búsqueda y diversificación de mercado, así como realizar más cosas produciendo ya en un ritmo constante, además poseen la importante labor de identificar el canal adecuado para lograr una fidelización del cliente y si piensan enfocarse en el mercado extranjero, la implementación de una mejor plataforma para una página en internet.

Otro punto a resaltar es que deben comprometerse con el desarrollo de la empresa para que así ya se pueda iniciar formalmente una producción continua y diversificar tanto las artesanías como las propuestas de valor que pueden proporcionar.

3.4.4 Estrategia propuesta al segmento de clientes

La estrategia que se propone a Tikuva para permanecer y crecer en el mercado es la de crear una página web que tenga una galería con alta capacidad visual y una comunidad virtual en donde, éstos últimos, puedan discutir acerca de los diferentes tipos de mariposas, bionegocios y ecología y los demás usuarios/visitantes puedan comentar y compartir diversos diseños de cuadros y artesanías que podrían ser utilizados por Tikuva.

Dentro de la página también se puede manejar un esquema VIP en el cual se puede crear un apartado de subastas u ofertas exclusivas, gracias a esto se podrá fidelizar al cliente y así mantenerlo interesado en la empresa y los productos.

Con este tipo de galería virtual se puede obtener información sobre gustos de los clientes sin invertir demasiado en la renta, además de proporcionar al usuario un acceso a los cuadros en cualquier momento, permitiendo así la promoción de boca en boca.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De acuerdo con diferentes estudios realizados a las Pymes, se puede resaltar que, a pesar de tener diversos obstáculos, estas tienen grandes capacidades y oportunidades para crecer y permanecer, además de ser, últimamente, foco de interés de diversos países, debido a la generación de empleos.

También es un punto importante la identificación y unificación de los errores más comunes por los que fracasan, éstos, siendo constantes no sólo a nivel local, sino internacional, lo que permite llevar a cabo planes que eviten se repitan y lograr que la empresa se enfoque en otros aspectos que necesiten de mayor apoyo.

La competitividad, es sin duda, una de las razones más importantes en las que las pymes pueden enfocarse y dentro de ésta se encuentra la innovación, la cual no se puede enfrascar en el sólo concepto de producto, también puede haber innovación en procesos y formas de organizar actividades.

En la actual dinámica mundial el tema más destacado es el relacionado con el cuidado del medio ambiente, por lo que la tendencia es el apoyo a aquellas empresas que promuevan de buen desarrollo ambiental, tanto a nivel local como internacional.

Un gran ejemplo de apoyo al sector ambiental y a las pymes es el Biocomercio Andino, el cual tiene éxito apoyando a las pymes en un contexto de respeto y desarrollo ambiental, en el cual el principal insumo son los recursos naturales producidos en la zona, pero sin llegar a la explotación y desabasto de estos.

México es un país megadiverso y por esta razón es importante que se tome en cuenta o implementen este tipo de programas y lineamientos para ayudar al desarrollo rural y al mantenimiento y crecimiento del medio ambiente.

El Biocomercio ha permitido que muchas pymes puedan iniciarse en la internacionalización, lo cual es uno de los objetivos del actual sistema económico con la diversificación de mercados, el ingresar a mercados internacionales es considerado otro elemento más de competitividad.

Impulsar a las comunidades rurales es un tema importante en el desarrollo de un país, por lo que, gracias al Bionegocio se permite el involucramiento de éstas en la economía, respetando sus tradiciones productivas.

Tikuva es un Bionegocio de relativa creación, el cual se dedica actualmente a la elaboración y venta de cuadros de mariposas, en los cuales incluye las artesanías de cuadros de la región de Olinalá, esta empresa, por el momento, compra las mariposas a otras UMAs para poder elaborar sus cuadros, sin embargo se encuentra en proceso de construcción de su propio mariposario.

Esta empresa se encuentra regida por las Propiedades de Producción Rural y su funcionamiento está basado en los principios y criterios del Bionegocio, por lo que el consumo de mariposas y la futura producción de estas se encuentran dentro del respeto, cuidado y uso sostenible de la biodiversidad endémica.

Otro elemento importante dentro del desarrollo de las pymes son las diversas actualizaciones que existen en cuanto a modelos de negocio, los cuales serán una guía para que la empresa pueda desempeñarse de la mejor manera posible y enfrentarse a una menor cantidad de errores al momento de iniciar actividades.

La literatura en innovación de modelos de negocio a nivel internacional es muy rica, sin embargo existe poca información dentro del país para poder desarrollarlos dentro de las pymes o capacitar a los emprendedores.

El actual modelo de negocios con mayor implementación y éxito ha sido el Canvas, el cual contiene una metodología de muy fácil implementación y comunicación, ésta herramienta no reemplaza el plan de negocios, pero si proporciona una visión de la actual situación de la empresa, lo que hace fácil una mejor planeación o innovación en caso de requerirlo.

Este modelo, como lo recomienda su creador Osterwalder, se puede complementar con otros modelos y así poder adaptar el modelo a las necesidades y requerimientos de la empresa, lo que garantiza un éxito mayor tanto en la implementación como en la generación de nuevas empresas.

Al aplicar este modelo al Bionegocio Tikuva se puede obtener que esta empresa tiene claro su modelo de negocio, sin embargo aún cuenta con algunas carencias, las cuales debe resolver para poder continuar en el mercado.

Tal como lo menciona Osterwalder, el canvas fue de muy rápida aplicación y comprensión, además que ayuda a ver e identificar los problemas centrales y en consecuencia es más sencillo definir las estrategias a seguir.

Las recomendaciones que se generan a partir de este trabajo de investigación se pueden englobar en dos diferentes rubros, México y Tikuva, los cuales, podrían formar nuevas líneas de investigación.

Dentro de las recomendaciones para México, se encuentran:

- Generar un vínculo mayor entre Conacyt, SE y CONADEM, para impulsar mejor el desarrollo e innovación en las Pymes, sobretodo que exista una retroalimentación entre ellas y que el vínculo con Conacyt no sólo sea para desarrollar tecnología, también que se incluya para desarrollar investigación.
- Incluir a SEMARNAT con las dependencias que se mencionan, ya que las empresas que se generan en este campo son las que tienen una mayor vida y las que perduran más, por lo que al involucrar a esta dependencia, se lograría un mejor desarrollo en la innovación e implementación de métodos para que las empresas tengan conciencia ecológica y busquen cuidar el medio ambiente.
- Desarrollar un programa formal de Bionegocios, ya que México cuenta con una gran cantidad de recursos naturales, los cuales se pueden aprovechar pero de forma responsable y sustentable, además permitirá el desarrollo de comunidades rurales y de sostenimiento de pymes.

Las recomendaciones correspondientes a Tikuva, resultado de la aplicación del modelo de negocios Canvas son, de acuerdo a los bloques del lienzo, las siguientes:

SEGMENTO DE CLIENTES

- Desarrollar una forma de fidelizar a los clientes, que no realicen una sola compra, buscar la forma de atraerlos sin parecer insistentes.

- Investigar la incursión a mercados extranjeros, en donde se debe analizar la forma de empaque para continuar con el modelo de Bionegocio.
- Realizar una investigación en los mercados locales pertenecientes al norte del país, para reforzar la presencia en el mercado nacional.

PROPUESTA DE VALOR

- Diversificar las propuestas con otras artesanías, productos y/o diseños, para diferenciarlos de la actual competencia (Cancún)
- Obtener la UMA y resaltarlo en la propuesta.

CANALES DE COMUNICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN

- Realizar una investigación para identificar el punto estratégico para establecer nuevamente la galería.
- Invertir en una plataforma con mayor capacidad para que soporte imágenes de mayor calidad y la venta por internet tenga un mayor impacto.

RELACIÓN CON LOS CLIENTES

- Continuar con las ventas personalizadas, ya que por el tipo de cliente que se tiene, la atención produce una mayor confianza en la compra de un producto de calidad.
- Realizar un estudio a los clientes para identificar la mejor forma de tratarlos y lograr concertar más ventas o recomendaciones.

FUENTES DE INGRESO

- Diversificar las fuentes de ingreso a largo plazo, en el corto plazo tratar de vender diseños exclusivos, para reiniciar la activación de la empresa.

RECURSOS CLAVE

- Analizar e identificar cuál de los recursos clave, a parte de las mariposas, puede realizar la empresa a un menor costo.
- Iniciar la producción de mariposas

ACTIVIDADES CLAVE

- Es importante que los directivos deleguen las funciones y que estas delegaciones sean respetadas, para que las actividades se realicen en tiempo y forma
- Continuar con la capacitación para ventas en galería o tienda, ya que es una de las principales actividades y de la cual se generan las fuentes de ingreso.
- Aunque ya se tiene contemplado es indispensable ya iniciar con la producción formal de las mariposas, ya que debido a esto la empresa continúa estancada.

RED DE ALIADOS

- El modelo Canvas y el Bionegocio, concede gran importancia a los proveedores, sin embargo en el caso de Tikuva, se depende totalmente de ellos, por lo que es necesario realizar un balance de los aliados necesarios y tratar de que la empresa realice el trabajo, este, siempre y cuando no genere un costo mayor.
- Investigar en la posibilidad de incluir nuevas artesanías, sobre todo aprovechando la moda actual en la cual se considera de moda lo tradicional hecho en México.

ESTRUCTURA DE COSTOS

- La estructura es la adecuada, ya que no se tienen fugas y/o gastos innecesarios, sin embargo se recomienda tener un control más estricto en cuanto al uso de las utilidades en las inversiones.

Para finalizar las recomendaciones, se puede aprovechar el generar en México los Bionegocios y realizar un Océano Azul o identificar el mercado idóneo para generar este nicho de mercado.

BIBLIOGRAFÍA

- Ahumada Tello, E., Zárate Cornejo, R. E., Plascencia López, I., & Perusquia Velasco, J. M. (2012). Modelo de competitividad basado en el conocimiento: El caso de las PYMES del sector de tecnologías de información en Baja California. *Revista Internacional de Administración y Finanzas*, 16.
- Alonso, J., & Donoso, V. (1998). *Competir en el exterior: La empresa española y los mercados internacionales*. Madrid: Instituto Español de Comercio Exterior.
- Ávila Macué, F. (2008). *Tácticas para la negociación internacional*. México: Trillas.
- Becker, H. (2006). La estrategia del océano azul y el cuadro de mando integral. *Folletos gerenciales*, 1-10.
- Benítez Díaz, H., & Bellot Rojas, M. (24 de mayo de 2016). *INECC*. Obtenido de Instituto Nacional de Ecología y Cambio Climático:
http://www2.inecc.gob.mx/publicaciones/libros/395/benitez_bellot.html
- Bermúdez, L. E., Rois, M. J., & Moreno, E. R. (2013). Capacidad tecnológica como estrategia para impulsar la competitividad de las pymes. *Global Conference on Business & Finance Proceedings*, (pág. 964).
- Bisoux, T. (2015). Seeing business differently. *Biz Ed*, 63-64.
- Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The startup owner's manual: the step-by-step guide for building a great company*. Pescadero, CA: K&S Ranch Press.
- Bowersox, D., & Closs, D. (1996). *Logística*. Estados Unidos.
- CAF, B. d. (Julio de 2015). Biocomercio Andino. *Respuestas innovadoras y soluciones sostenibles para el desarrollo local en América Latina*. Caracas, Venezuela: Corporación Andina de Fomento.
- Calle, M. A. (2011). Biocomercio, una alternativa para la internacionalización sostenible. *Dinero*.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and to tactics. *Harvard Business Review*, 195-215.
- Chan Kim, W., & Mauborgne, R. (2015). *La estrategia del océano azul: Crear nuevos espacios de mercado donde la competencia sea irrelevante*. Profit Editorial.

- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spinoff companies. *Industrial and Corporate Change*, 529-555.
- Cleri, C. (2007). *El libro de las Pymes*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Comisión de la Promoción del Perú para la Exportación y Turismo-POMPERÚ. (2014). *Biocomercio: Modelo de negocio sostenible*. Lima: JMD Servicios Gráficos S.R.L.
- CONDUSEF. (2011). *Crédito Empresarial*. Obtenido de CONDUSEF: <http://www.condusef.gob.mx/PDF/Comunicados/2011/com48-medioscredito-empresarial.PDF/>,
- Dini, M., Rovira, S., & Stumpo, G. (Noviembre de 2014). Una promesa y un suspirar: políticas de innovación para Pymes en América Latina. Santiago, Chile: CEPAL, Comisión Económica para América Latina y el Caribe y Agencia de Coordinación Alemana (GIZ).
- Domenge, R., & Belausteguigoitia, I. (2010). Nuevas Pymes: Problemas y recomendaciones. *Revista de Negocios del ITAM*.
- EMPRENDEDOR, P. P. (29 de JULIO de 2012). *PRODEM*. Obtenido de <http://www.prodem.ungs.edu.ar/>
- Euchner, J., & Abhijit, G. (2014). Business model innovation in practice. *Research Technology Management*, 33-39.
- García, C. D. (2006). *La empresa rural y las redes empresariales. Bases técnicas para su promoción e integración*. SAGARPA.
- García, J. F. (2010). Innovación en Modelos de Negocio: La metodología de Osterwalder en la práctica. *MBA EAFIT*, 30-47.
- INAES. (18 de mayo de 2016). *Instituto Nacional de la Economía Social*. Obtenido de <http://www.inaes.gob.mx/index.php/empresas-sociales/figuras-juridicas-apoyables/sociedad-de-produccion-rural>
- INEGI. (2007). *VIII Censo Agrícola, Ganadero y Forestal 2007*. Aguascalientes: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
- INEGI. (2014). *Censos Económicos 2014 Micro, pequeña, mediana y gran empresa: Estratificación de los establecimientos*. Aguascalientes: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

- Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 50-59.
- Kajanus, M., Iire, A., Eskelinen, T., Heinonnen, M., & Hansen, E. (2014). Business model design: new tools for business systems innovation. *Scandinavian Journal of Forest Research*, 603-614.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2001). *Principios de marketing*. México: Prentice Hall.
- Ley Agraria. (2016).
- Long, D. (2010). *logística Internacional. Administración de la cadena de abastecimiento*. México: Limusa Editores.
- Márquez García, J. F. (2010). Innovación en modelos de negocio: La metodología de Osterwalder en la práctica. *MBA EAFIT*, 30-47.
- Mateus Castro, Y. S. (2015). Revisión de antecedentes y marco legal del biocomercio en Colombia como soporte para la formulación de proyectos de investigación y proyección social en la Fundación Universitaria Agraria de Colombia. *Tesis*. Bogotá, Colombia: Fundación Universitaria Agraria de Colombia, facultad de Ingeniería Industrial.
- May H., F. J., Martínez C., M. G., & Aguilera M., O. (2012). La creatividad y la innovación como alternativas de sobrevivencia de la micro empresa: Caso región 101, Cancún, Quintana Roo. *Institute for Business and Finance Research (IBFR)*.
- Molina Morejón, V. M., Armenteros Acosta, M. d., Plascencia Ávila, Ó., Barquero Cabrero, J. D., & Martínez Cabrera, H. (2014). Modelo De Negocio De Las Mipyme: Un Análisis Desde La Percepción De Directivos De La Comarca Lagunera (SMEs Business Model: An Analysis from the Perception of Managers of the Laguna Region). *Hilo: Institute for Business & Finance Research*.
- Morales Troncoso, C. (2012). *Exportación para PyMES. Cómo detectar, analizar y planear negocios pde exportación*. México: Tax Editores.
- NAFIN. (2004). *La Pyme y los empresarios*. México.
- Nelson, C. A. (2010). *Manual de importaciones y exportaciones. Cómo llevar su negocio a otros mercados*. México: Mc Graw Hill.
- OCDE, O. d. (2006). Manual de Oslo. *Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. Madrid, España: Tragsa.

- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Regalado Hernández, R. (2007). *Las Mipymes en Latinoamérica: Estudios e Investigaciones en la Organización Latinoamericana de Administración*. Organización Latinoamericana de Administración.
- Rello, F. (1990). *Las Organizaciones de Productores Rurales en México*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Robles de Benito, R. (2009). *Las unidades de manejo para la conservación de vida silvestre y el Corredor Biológico Mesoamericano México*. México: SEMARNAT.
- Rockport Publisher, Inc. (2009). *Claves del diseño Packaging*. China: GG.
- Rubio, E. (2004). *La internacionalización de la Pyme europea : génesis y evolución de las políticas de apoyo a la cooperación empresarial en el marco de la Unión Europea*. Universidad de Granada.
- Salazar Palacio, I. (2010). *Guía práctica para la identificación, formulación y evaluación de proyectos*. Colombia: Universidad del Rosario.
- Sánchez Vázquez, J. M., Vélez Elorza, M. L., & Araújo Pinzón, P. (2016). Balanced Scorecard para emprendedores: desde el modelo Canvas al Cuadro de Mando Integral. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas*, 37-47.
- Sanchis Palacios, J. R. (1999). *Creación y Dirección de Pymes*. Madrid: Díaz de Santos.
- SEMARNAT. (3 de mayo de 2016). *SEMARNAT*. Obtenido de El medio ambiente en México 2013-2014: http://apps1.semarnat.gob.mx/dgeia/informe_resumen14/04_biodiversidad/4_6.html
- Strategyzer. (2015). *The Business Model Canvas: Why and how organizations around the world adopt it*. Strategyzer.
- Urias, M., Cota, L., & Aguilar, F. (2013). Estudio descriptivo del uso de las TIC's en las PyMES de la localidad de Empalme. En C. Hinojosa, J. Kaplan, & L. Olachea, *Cambios económicos, tecnológicos y organizacionales en el desarrollo regional*. Puebla: Dirección de Fomento Editorial de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
- Van Holde, S. E. (2015). Book Reviews: Eco-Business: A Big-Brand Takeover of Sustainability. *Global environmental politics*.

- Vidal, R. (2015). Cómo crear cadenas productivas competitivas y sostenibles: Aprendizajes del biocomercio en Ecuador. *DEBATES IESA*, 15-19.
- Weinberger, K. (2007). *Manual para la elaboración de Planes de Bionegocios*. Lima: Comisión para la promoción de exportaciones-PROMPEX.
- Zárraga Cano, L., Molina Morejón, V. M., & Corona Sandoval, E. (2013). Estudio de caso: Análisis de la aplicación de la segmentación de mercado como estrategia para las pequeñas empresas. *Revista Internacional de Administración & Finanzas*, 109-118.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: recent developments and future research. *Journal of Management*, 1019-1042.

ANEXO A: Matriz de cumplimiento de criterios del Bionegocio

CRITERIOS	CUMPLIMIENTO
PRINCIPIO 1: Conservación de la Biodiversidad	
1.1. Se mantienen las características de los ecosistemas y hábitats naturales de las especies aprovechadas	En este momento sí porque se compran mariposas de UMAS y madera con permisos y en un futuro con el mariposario se aprovechará el hábitat endémico de Huamuxtitlán, Gro.
1.2. Se mantienen la variabilidad genética de flora, fauna y microorganismos (para uso y conservación)	
1.3. Se mantiene los procesos ecológicos	Para el caso futuro se llevará a cabo la polinización por mariposas
1.4. Enmarcarse en planes de manejo en áreas que sean protegidas o no, en coordinación con las autoridades competentes y actores involucrados	Se está buscando la UMA
PRINCIPIO 2: Uso Sostenible de la Biodiversidad	
2.1. La utilización de la biodiversidad debe resultar en un plan de manejo que incluya entre otros, tasa de aprovechamiento, menor a la tasa de regeneración, sistemas de monitoreo (estado poblacional) e índices de rendimientos	Para solicitar la UMA se requieren todos estos datos y actualmente se maneja con los cuadros y las UMAs proveedoras
2.2 El aprovechamiento de la agrobiodiversidad debe incluir prácticas agrícolas que contribuyan a la conservación de la biodiversidad	En el caso del mariposario se realizará cultivo de plantas endémicas
2.3 Cumplimiento de estándares técnicos para el desarrollo de iniciativas de servicios ambientales	La polinización es un servicio ambiental
2.4 Generar información y documentar las experiencias de la empresa como aporte al conocimiento sobre la biodiversidad	Se realizan estudios de diversidad de mariposas en esa zona de Huamuxtitlán, Gro.
PRINCIPIO 3: Distribución justa y equitativa de beneficios derivados del uso de la biodiversidad	
3.1 Interacción e inclusión de actores de los eslabones de la cadena de valor según sea el caso	Se generan empleos y también educación ambiental
3.2 Generación y distribución de ingresos a los eslabones primarios y siguientes de las cadenas, por el posicionamiento de productos de valor agregado en los mercados, bajo condiciones transparentes	Sí, se paga el precio pactado a los artesanos y UMAs
3.3 Información y conocimiento de los mercados	Se encuentra incompleto

PRINCIPIO 4: Sostenibilidad socio - económica (de gestión, productiva, financiera y de mercado)	
4.1 Existencia de potencial de mercados	Existe potencial en el extranjero por las artesanías, por los precios y porque ya Costa Rica y Asia comercializan con cuadros de mariposas actualmente
4.2 Rentabilidad financiera	Por el momento tienen stock de producto y con eso manejan el actual negocio
4.3 Generación de empleo y mejora de calidad de vida	Se planea que se tenga un mayor impacto a futuro
4.4 Prevenir impactos negativos eventuales sobre prácticas productivas y culturales locales que afecten la diversificación y la seguridad alimentaria, entre otras	Se planea implementar la polinización para evitar impactos negativos en prácticas productivas
4.5 Capacidad organizativa y de gestión	Sí se tiene ya que han podido continuar y obtener recursos de programas gubernamentales

PRINCIPIO 5: Cumplimiento de la legislación nacional e internacional	
5.1 Cumplimiento de la legislación nacional y local aplicable para el uso de la biodiversidad y el comercio de sus productos y servicios derivados (manejo de vida silvestre, legislación laboral, fitosanitaria, comercial, estudio de impacto ambiental, etc.)	Sí, en este caso se trabaja con SEMARNAT que es la dependencia que regula al respecto
5.2 Conocimiento y cumplimiento de legislación internacional aplicable para el uso de la biodiversidad y el comercio de sus productos y servicios derivados	Aún no se ha realizado una investigación internacional, sin embargo se ha comparado con los Bionegocios de Costa Rica

PRINCIPIO 6: Respeto de los derechos de los actores involucrados en el Biocomercio	
6.1 Respeto a los derechos humanos, generacionales y de género	Se mantiene respeto con los artesanos y todos los integrantes y las interacciones en las ventas
6.2 Respeto a los derechos de propiedad intelectual	Todo se mantiene conforme a la legislación
6.3 Respeto a los derechos de comunidades locales y pueblos indígenas (territorio, cultura, conocimientos y prácticas tradicionales)	Se respetan los métodos y prácticas tradicionales y las comunidades locales aportan con conocimiento
6.4 Mantenimiento y rescate de conocimientos y prácticas tradicionales	Por el momento se trabaja con los artesanos de Olinalá
6.5 Seguridad laboral y adecuadas condiciones de trabajo	Sí, se manejan también las medidas preventivas

PRINCIPIO 7: Claridad sobre la tenencia de la tierra, el uso y acceso a los recursos naturales y a los conocimientos	
7.1 Tenencia de la tierra de acuerdo con la normativa correspondiente	Se cumple con una Sociedad de Producción Rural
7.2 Acceso a los recursos biológicos y genéticos para su uso sostenible, previo derecho otorgado	Está a punto de cumplirse por el trámite de la UMA
7.3 Acceso al conocimiento tradicional, con consentimiento informado previo	Por el momento sólo con Linaloe

ANEXO B: FODA Tikuva

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Se cuenta con instalaciones, casi finalizadas, para llevar a cabo la cría de lepidópteros (mariposas)	Existe un mercado insatisfecho, en la República Mexicana, existen alrededor de 15-20 mariposarios, la mayoría de los cuales solo se dedican a la exhibición, por lo cual Mariposario Tikuva se diferenciaría de la competencia al abarcar el mercado de exhibición y artesanías.
Los integrantes de la empresa tienen experiencia para realizar las actividades necesarias dentro de la UMA	
Los integrantes están en constante capacitación.	
El aprovechamiento sustentable de lepidópteros como opción para generar ingresos y empleos que beneficien directa o indirectamente al personal que la labore en mariposario y a la comunidad.	Existe una diferenciación del producto y se pueden abarcar diferentes segmentos del mercado.
Las mariposas son un recurso fácil de explotar, tan solo una hembra puede llegar a ovopositar más de 10 huevecillos.	Con el establecimiento de la UNA se pretende crear un vínculo con la comunidad para promover el papel ecológico de las mariposas y el cuidado y conservación del medio ambiente.
Al criar las mariposas en condiciones controladas se incrementa la tasa de natalidad de las mismas.	
Se ha obtenido recurso estatal y federal para establecer las instalaciones.	Se beneficiará a decrecer el tráfico de especies debido a que se producirán especies que no son criadas en otros mariposarios.
Se conoce el mercado local y los productos mejor aceptados.	
Se cuenta con permisos ante SEMARNAT para comercialización y transformación de ejemplares.	La venta de plantas es una opción para generar recursos extras a futuro ya que no hay viveros que tengan plantas ornamentales o frutales a la venta dentro de esta región.
La empresa ya está constituida como una Sociedad de Producción Rural.	
Tikuva ya es una marca registrada ante el IMPI.	
DEBILIDADES	AMENAZAS
Aún no se realizan los trámites para el registro de la UMA ante SEMARNAT.	Una enfermedad causada por virus o bacterias puede traer graves afectaciones a la producción.
Se tiene el agua necesaria para arrancar, pero cuando se crezca se deben buscar más opciones para captación de agua.	Las plagas en los invernaderos pueden afectar el alimento de las larvas.
El recurso económico no es suficiente para el arranque de operaciones.	El predio se encuentra alejado del pueblo por lo tanto es necesario contar con vigilancia para evitar robos por la noche.
Es necesario capacitar y motivar al personal que laborará en la UMA para que esté lo suficientemente comprometido con su trabajo pues un descuido en el laboratorio puede afectar el desarrollo y crecimiento de los ejemplares.	Desastres naturales pueden causar daños a los invernaderos lo cual afectaría directamente a la producción.
No tener la suficiente producción para cubrir un pedido.	La competencia elabora productos similares a los de la empresa
Aún no se cuenta con infraestructura finalizada	Que la gente de la comunidad no quiera trabajar en el proyecto.
A algunas personas les causa conflicto este tipo de negocios.	Trabajar con organismos muy susceptibles a plagas y enfermedades.

ANEXO C: PEST GO Tikuva

ASPECTOS	RELACIÓN EN TIKUVA
Político	(-) La obtención de recursos "va con apoyo", buscan padrinos o intereses que convengan al gobierno de y en ese momento
Económico	(-) El aumento del dólar aumenta los insumos
	(-) Las necesidades del mercado son otras, el producto se considera de lujo y actualmente no funciona para el mercado local
Social	(-) La ideología de las personas es la de "matas mariposas"
	(+) La comunidad busca un desarrollo y generación de empleos
	(-) La zona donde se ubica la empresa se encuentra en constante conflicto, existen secuestros, inseguridad y tráfico de drogas
	(+) La actual moda de la Artesanía Mexicana
Tecnológico	(+) No afecta tanto porque es artesanía y generación del medio ambiente
	(+) Explotar y aprovechar más el sistema de internet
Gubernamental	(+) Los apoyos que promueve
	(+) Promueve el cuidado del medio ambiente
Organizacional	(-) Actualmente todos hacen de todo, se deben definir actividades