

# ADAPTACIÓN DEL MODELO CANVAS COMO HERRAMIENTA COMPETITIVA PARA LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (MPYMES)

---

## ADAPTATION OF THE CANVAS MODEL AS A COMPETITIVE TOOL FOR MICRO, SMALL AND MEDIUM COMPANIES

---

LÁZARO CÁRDENAS, MICHOACÁN<sup>1</sup>

---

RECIBIDO: 10/07/2017 | ACEPTADO: 14/12/2017

### RESUMEN

Las micro, pequeñas y medianas empresas, representan un papel importante en la economía de México, principalmente en la generación de empleos y su contribución en el producto interno bruto. El plan nacional de desarrollo 2012- 2018, las considera como una palanca estratégica para el desarrollo nacional y la generación de bienestar. Sin embargo, los apoyos gubernamentales no han sido suficientes, en parte por los efectos de la reciente crisis económica global. Por lo anterior es necesario que se busquen diferentes estrategias que contribuyan en su desarrollo, evitando su estancamiento y en muchos casos la desaparición. Como respuesta a esta problemática nace la presente investigación con la finalidad de contribuir con estas unidades económicas mediante la adaptación del modelo de negocios Canvas como una herramienta que contribuya en su competitividad.

---

*ABSTRACT: Micro, small and medium enterprises represent an important role in the economy of Mexico, mainly in the generation of jobs and their contribution in the product gross domestic. The national development plan 2012-2018, considers them as a lever strategic for national development and the generation of well-being. However, the props have not been sufficient,*

---

<sup>1</sup> Estudiante de Economía en la Universidad Nacional de Buenos Aires. El autor desea expresar su agradecimiento a Martin Novella, Breno Nunes Chas y Lucia Giambroni, por las fructíferas conversaciones sobre estos temas y otros aportes, como a los evaluadores anónimos por sus recomendaciones, pero aclara que es el único responsable de este artículo. Correo: [iweigandi@gmail.com](mailto:iweigandi@gmail.com)

*partly because of the effects of the recent crisis global economic Therefore, it is necessary to look for different strategies that contribute in their development, avoiding their stagnation and in many cases the disappearance.*

*In response to this problem, the present investigation was born with the aim of contribute to these economic units by adapting the business model Canvas as a tool that contributes to its C competitiveness.*

PALABRAS CLAVE: Competitividad, modelo Canvas, MPyMes, plan de negocios

---

## 1. INTRODUCCIÓN

Las micro, pequeñas y medianas empresas, de conformidad con el Instituto Nacional de Economía, Geografía e Informática (INEGI) son de gran importancia en la economía y en el empleo a nivel nacional y regional, tanto en países industrializados como en los de menor grado de desarrollo. Actualmente la desaceleración económica global, incluyendo México, genera altos índices de desempleo, representando las micro, pequeñas y medianas empresas, una alternativa para generar nuevas fuentes de trabajo y contribuir en el desarrollo económico en su área de influencia.

Actualmente ante la incertidumbre que vive el país derivada de la deportación masiva de inmigrantes y la renegociación del tratado de libre comercio de América del norte, las micro, pequeñas y medianas empresas (MPyMes) requieren además de apoyos Gubernamentales para su desarrollo, estrategias que contribuyan en su competitividad, generando así nuevas entidades y el crecimiento de las ya existentes, favoreciendo de esta manera los indicadores en empleabilidad.

El modelo Canvas para generar un plan de negocios, es una herramienta de fácil manejo, diseñado para agregar valor y contribuir en el éxito de los negocios. Una de las principales características

de las MPyMes, es que son empresas familiares y generalmente son dirigidas por uno o más de sus miembros, careciendo de una estructura formal y los conocimientos necesarios que permitan establecer procesos que desarrollen su competitividad, en un entorno cada vez más globalizado. Este modelo de aplicación sencilla, adaptado de manera precisa, puede convertirse en una alternativa para los emprendedores de nuevas empresas o las ya existentes, para visualizar y dar forma a un plan de negocios exitoso.

Sin embargo, los modelos de negocios son una respuesta en un tiempo y espacio determinado, atendiendo necesidades identificadas por el autor de los mismos, pero representan un instrumento básico para su adaptación en diferentes entornos y escenarios económicos, sociales y culturales. Es así como nace la idea de investigar y adaptar el método Canvas para su aplicación en las MPyMes de Lázaro Cárdenas, Michoacán, como una herramienta que contribuya en su competitividad.

## 2. ANTECEDENTES DE LAS MPyMes

En México en el diario oficial de la Federación del día 30 de diciembre de 2002, se publicó la ley para el desarrollo de la competitividad de la micro,

pequeña y mediana empresa, teniendo como objetivo promover el desarrollo económico nacional a través del fomento a la creación de micro, pequeñas y medianas empresas y el apoyo para su viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad. Asimismo incrementar su participación en los mercados, en un marco de crecientes encadenamientos productivos que generen mayor valor agregado nacional. Esta ley sigue vigente, lo que hace evidente el interés por fortalecer su competitividad frente a la creciente globalización, sin embargo, los programas de apoyo han sido insuficientes, lo que se requiere en principio es conocer las características y necesidades de las MPyMes, para establecer las estrategias que contribuyan de manera eficiente en su competitividad.

Esta ley tiene como finalidad fomentar el empleo y el bienestar social y económico

de todos los participantes en la micro, pequeña y mediana empresa. Uno de los retos prioritarios de las últimas administraciones en México, pues según los datos de INEGI el crecimiento de la economía ha estado del orden del 2.3 en el año de 2016 y los años anteriores el comportamiento ha sido similar, lo que refleja un déficit comparado con el índice de inflación que durante dicho periodo fue del 3.36%.

#### **A. Representatividad de las MPyMes en la economía de la región de Ciudad Lázaro Cárdenas.**

De acuerdo a los datos del último censo presentados por INEGI, en la ciudad de Lázaro Cárdenas, Michoacán, existen 4,816 MPyMes distribuidas en las principales actividades estratégicas como a continuación se presenta:

**Tabla 1 — MPYMES en Lázaro Cárdenas en actividades estratégicas.**

ACTIVIDAD	N° DE ESTABLECIMIENTOS
Construcción	54
Industrias manufactureras	731
Comercio al por mayor	193
Comercio al por menor	3,645
Transporte	193
<b>TOTAL</b>	<b>4,816</b>

Fuente: Elaboración propia.

Considerando los datos consignados en la tabla anterior, las micro empresas que pertenecen al sector de comercio al por menor representan una cifra de 3,645 unidades, lo que porcentualmente corresponde un 76% del total de establecimientos considerados, solamente en este sector. Lo anterior justifica que este grupo de empresas sea impulsado para que se consoliden y crezcan, beneficiando el entorno económico de la región y del país, mediante apoyo gubernamental económico y administrativo, modelando

herramientas de fácil aplicación, que permitan impulsar su desarrollo y competitividad.

Uno de los grandes retos importantes actualmente, lo representa la creación de empleo, dado los niveles de crecimiento de la economía en los últimos años en el País, así como el escenario adverso ante la política migratoria de Estados Unidos, todo esto obliga a buscar opciones de empleabilidad y crecimiento interno, lo que requiere aprovechar los recursos

con que se cuenta. México es un país con una muy alta concentración de empresas de menor tamaño, en especial de las denominadas micro, las cuales son 95% del total de empresas y absorben 41.83% del total del personal ocupado. En términos agrupados las MPyMes generan 73% del empleo total (Góngora, 2013).

## **B. Características de las MPyMes en México.**

Para poder entender de manera más precisa la integración de este grupo de empresas, es necesario abordarlas de manera individual, como a continuación se describe:

### 1) Microempresas

Las microempresas de acuerdo a la estratificación publicada en el diario oficial de la federación el 30 de junio de 2009, considera a aquellas con hasta diez trabajadores e ingresos hasta cuatro millones de pesos. Gran cantidad de estas empresas se encuentran en la informalidad por diversas razones, primeramente por falta de control por parte de los diferentes niveles gubernamentales, seguido de la falta de una verdadera simplificación en el pago de impuestos y cumplimiento de obligaciones de carácter fiscal. Aunado a lo anterior su agrupamiento en organizaciones que son utilizadas para fines políticos. Todo ello contribuye en su rezago y su poca contribución en el crecimiento de la región y del País. En cuanto al empleo como se ha mencionado, juegan un papel importante, sin embargo dicha empleabilidad igualmente cae en la informalidad por falta de control oficial.

Se conoce que en cuanto al empleo las microempresas caen en la informalidad, al no contar con un registro formal ante autoridades federales, estatales y locales, lo que origina que este tipo de empresas no otorguen las prestaciones básicas,

tales como; seguridad social, vacaciones, prima vacacional y participación en las utilidades, de igual manera no contribuyen en el pago de impuestos. Durante el primer trimestre de 2016, 29.1 millones de personas conformaron el empleo informal, más de la mitad de la población ocupada, lo que representa un crecimiento de 1.5% frente al mismo periodo de 2015, informó la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (Forbes, 2016).

### 2) Pequeñas empresas

De acuerdo a la estratificación en México de las micro, pequeñas y medianas empresas, quedan comprendidas como pequeñas aquellas que emplean de 11 a 30 trabajadores, tratándose de actividades comerciales y de 11 a 50 empleos en actividades de industria y servicios, en cuanto a ingresos de 4 a 100 millones de pesos para los dos sectores. Este tipo de establecimientos por disposiciones fiscales, principalmente, por su nivel de ingresos y necesidades de control, así como por programas de verificación de la autoridad, se encuentran registradas ante el sistema de administración tributaria, de la misma manera para efectos del otorgamiento de las prestaciones de seguridad social, sin embargo, al igual que las microempresas, carecen de sistemas administrativos y financieros que les permita un crecimiento sostenido y desarrollo en su competitividad.

### 3) Medianas empresas

En cuanto a medianas empresas de acuerdo a la estratificación referida y que más adelante se menciona, están consideradas en el ramo de comercio aquellas que cuentan con 31 a 100 trabajadores, tratándose de servicios de 51 a 100 y del ramo industrial de 51 a 250. Con respecto a los ingresos de 100 a 250 millones de pesos anuales en las tres actividades descritas. Considerando

las actividades estratégicas según el último censo económico realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía, en 2009 se cuenta en la Ciudad de Lázaro Cárdenas Michoacán, con 75 establecimientos.

La estratificación de micro, pequeña y mediana empresa a que se hace referencia en los párrafos anteriores, entró en vigor mediante acuerdo publicado en el diario oficial de la federación del 30 de junio de 2009, conforme a los criterios que en la misma se establecen.

**Tabla 2** — *Estratificación de micro, pequeña y media empresa*

TAMAÑO	SECTOR	RANGO DE N° DE TRABAJADORES	RANGO DE MONTO DE VENTAS ANUALES (MDP)	TOPE MÁXIMO COMBINADO*
Micro	TodasH	asta 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%.

Fuente: Diario Oficial de la Federación (2009).

En el mencionado acuerdo indica que las micro, pequeñas y medianas empresas son un elemento fundamental para el desarrollo económico de los países, tanto por su contribución al empleo, como por su aportación al Producto Interno Bruto, constituyendo, en el caso de México, más del 99% del total de las unidades económicas del país, representando alrededor del 52% del Producto Interno Bruto y contribuyendo a generar más del 70% de los empleos formales. Al precisar que estos datos se refieren a empleos formales, quiere decir que se trata de establecimientos identificables en cuanto a un domicilio, sin embargo no garantiza su cumplimiento con sus obligaciones en materia de prestaciones laborales, así como en materia de contribuciones fiscales, abriendo una oportunidad para

facilitar su integración a la formalidad.

### 3. PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

El presente trabajo de investigación busca resaltar el papel relevante que representan las MPyMes en la economía mexicana, principalmente en la generación de empleos, así mismo se plantea como estrategia para desarrollar su competitividad el modelo Canvas a través de una adaptación del mismo, atendiendo a las necesidades y características del entorno económico de Lázaro Cárdenas, Michoacán, de tal forma que contribuya en el crecimiento económico de la región y del país. De lo anterior surge la siguiente interrogante: ¿La adaptación del

modelo Canvas servirá como herramienta competitiva a las MPyMes de Lázaro Cárdenas, Michoacán?

#### A. Objetivo de la investigación

Adaptar el modelo Canvas como una herramienta de plan de negocios para las MPyMes de Lázaro Cárdenas, Michoacán, que les permita desarrollar su competitividad.

#### B. Supuestos de la investigación

La problemática identificada, permite el establecimiento de los siguientes supuestos:

- 1) Las MPyMes son más competitivas al adoptar el modelo Canvas adaptado, como herramienta de plan de negocios.
- 2) Si las MPyMes no adoptan herramientas de plan de negocios como el modelo Canvas adaptado, difícilmente prosperarán y permanecerán en el mercado.

### 4. JUSTIFICACIÓN

En los últimos años en México las MPyMes tomando en cuenta la gran cantidad de establecimientos que representan, han

despertado el interés por parte de los diferentes niveles de gobierno, buscando establecer mecanismos de respaldo para su desarrollo, sin que a la fecha los resultados hayan solucionado del todo la problemática que enfrentan. Las micro, pequeñas y medianas empresas desempeñan un papel importante en el desarrollo económico de las naciones, tanto en los países industrializados, como en los de menor grado de desarrollo; como es el caso de México (Senado, 2002).

Según la encuesta Nacional sobre productividad y competitividad de las Micro, Pequeñas y medianas empresas, presentada por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) y el Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT), correspondiente a 2015, de acuerdo a los resultados el 97.6% de las empresas consideradas son microempresas y concentran el 75.4% del personal ocupado. Estas cifras reflejan la importancia de este sector económico y la necesidad de buscar su consolidación y crecimiento, como una respuesta a los bajos niveles de crecimiento de la economía nacional en los últimos años, así como una forma de fortalecer el empleo. La tabla siguiente muestra los números en materia de ocupación:

**Tabla 3** — Número de empresas por tamaño y personal ocupado

TAMAÑO	EMPRESAS		PERSONAL OCUPADO
	NÚMERO	PARTICIPACIÓN (%)P	ARTICIPACIÓN (%)
Micro	3,952,422	97.6	75.4
Pequeña	79,367	2.0	13.5
Mediana	16,754	0.40	11.10
Total	4,048,543	100.0	100.0

Fuente: Instituto Nacional del emprendedor (2015).

Las micro empresas desde el punto de vista numérico, revela su destacada participación por la cantidad de establecimientos y un 75.4% del total de personal ocupado por las MPyMes. Las pequeñas representan un 2% de este grupo y su contribución al empleo es del 13.5% del total, superando a las medianas que coadyuva únicamente con el 11.10% en este rubro. Esta información fortalece la necesidad de atender estos establecimientos, mediante estrategias que aseguren su permanencia, crecimiento y competitividad, influyendo de esta forma en los niveles de crecimiento interno, así mismo atender la demanda de trabajo de las nuevas generaciones en México.

El modelo Canvas por su diseño es práctico y sencillo de aplicar, sin embargo el entorno de Lázaro Cárdenas y del país con características particulares, requiere de un amoldamiento que le sea aplicable a las MPyMes de nueva creación y de aquellas ya establecidas, facilitando el desarrollo de un plan de negocios que guíe el rumbo de las mismas, evitando la improvisación que pone en riesgo sus resultados a corto, mediano y largo plazo.

## 5. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

### A. Modelo Canvas

El modelo Canvas creado por Alexander Osterwalder es una herramienta visual compuesta por un rectángulo dividido en nueve bloques que transforma la propuesta de servicios o productos en recursos económicos (De Oto, 2016).

El Modelo Canvas, fue creado con el fin de establecer una relación lógica entre cada uno de los componentes de la organización y todos los factores que influyen para que tenga o no éxito. A través de un “lienzo” se detalla desde la idea de negocios, hasta los diferentes factores que influirán en ella al momento de ponerla en marcha (Ferreira D. C., 2015).

El modelo de negocio se divide en nueve módulos básicos que cubren las cuatro áreas principales: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad. Estos nueve módulos son: (Osterwalder, 2012).

1. Segmentos de mercado: de masas, nicho de mercado, diversificado, multilateral. En este módulo se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa.

2. Propuestas de valor: novedad, mejora del rendimiento, personalización, “trabajo hecho”, diseño, marca/estatus, precio, reducción de costes, reducción de riesgos, accesibilidad, comodidad/utilidad. En este módulo se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico.

3. Canales: directos, indirectos, propios y de socios comerciales. Se explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor.

4. Relaciones con clientes: asistencia personal (exclusiva o no), autoservicio, servicios automáticos, comunidades, creación colectiva. Se describen los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado.

5. Fuentes de ingresos: ventas de activos, cuota por uso, cuota de suscripción, préstamo/alquiler/leasing, concesión de licencias, gastos de corretaje, publicidad. Se enfoca al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado (para calcular los beneficios, es necesario restar los gastos a los ingresos).

6. Recursos clave: físicos, intelectuales, humanos y económicos. En este módulo se describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione.

7. Actividades clave: producción, resolu-

ción de problemas, plataforma/red. Considera las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione.

8. Asociaciones clave: optimización y economía de escala, reducción de riesgos e incertidumbre, compra de determinados recursos y actividades. Describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio.

9. Estructura de costos: costos fijos,

costos variables, economías de escala, economías de campo. En este último módulo se describen todos los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio.

Los módulos anteriores propuestos por Osterwalder (2012), para la generación de modelos de negocio cubren cuatro áreas principales; clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera. Para su mejor comprensión se presenta la siguiente figura:

**Figura 1** — *Los nueve módulos*



Fuente: Elaboración propia basado en gráfico Osterwalder & Pigneur (2011).

Los módulos anteriores se plasman en un lienzo, con la finalidad de que los participantes puedan comentar sobre el modelo de negocio. Esta propuesta resulta sumamente práctica, sin embargo, como ya se mencionó con anterioridad, es necesario adaptarla a las MPyMes de Lázaro Cárdenas, Michoacán, considerando sus características particulares y el entorno en que se desarrollan. Un punto importante que no considera esta propuesta, es la relativa a la inversión inicial, información

necesaria para proyectos de nuevas empresas, así mismo es importante considerar la planeación estratégica a fin de identificar el rumbo de la organización. Otro punto importante a considerar, es la determinación del costo unitario, por ser el punto de partida de un precio de venta competitivo, se menciona la estructura de los mismos, sin embargo no se precisa su integración.

## **B. Plan de negocios**

Un plan de negocios “es un documento escrito de manera sencilla y precisa, el cual es el resultado de una planificación. Este documento muestra los objetivos que se quieren obtener y las actividades que se desarrollarán para lograr dichos objetivos” (Andía & Paucara, 2013).

Es un resumen detallado sobre su empresa, los productos y servicios que suministra, las operaciones comerciales que desarrolla, cuáles son sus planes futuros, y el financiamiento con que cuenta y el que está requiriendo para su evolución empresarial (Banco de la Nación, 2013).

Un plan de negocios es una guía para el emprendedor o empresario. Se trata de un documento en el que se describe un negocio, se analiza la situación del mercado y se establecen las acciones que se realizarán en el futuro, junto con las correspondientes estrategias que serán implementadas, tanto para la promoción, como para la fabricación, si se tratara de un producto (Ferreira D. C., 2015).

Para este trabajo, plan de negocios hace referencia a un documento que describe un negocio, el análisis del mercado, el conjunto de estrategias y el plan de acción para lograr los objetivos que se proponen.

## **C. Competitividad**

Competitividad se define como la calidad del ambiente económico e institucional para el desarrollo sostenible y sustentable de las actividades privadas y el aumento de la productividad; y a nivel empresa, la capacidad para mantener y fortalecer su rentabilidad y participación de las MIPYMES en los mercados, con base en ventajas asociadas a sus productos o servicios, así como a las condiciones en que los ofrecen (Camara de Diputados, 2016).

La competitividad se define como el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país. El nivel de productividad, a su vez, establece el nivel de prosperidad que se puede ganar por una economía (Forum, The global Competitiveness Report, 2014).

La competitividad es lo que permite a una empresa ser exitosa en el país en el que se desenvuelve, una empresa es competitiva cuando desarrolla servicios y productos cuyos costos de producción y calidad son comparables o superiores a la de sus competidores en todo el mundo. Se tiene que contar con un entorno físico, legal y regulatorio que contribuya a reducir los costos de producción y elevar la productividad (Cervantes, Ballesteros, & Hernández, 2012).

La competitividad puede analizarse desde dos perspectivas. En primer lugar, como un conjunto de factores que determinan el nivel de productividad y, segundo, como un determinante del incremento sostenido del bienestar de las personas. A partir de estas perspectivas, la competitividad regional puede ser definida como la administración de recursos y capacidades para incrementar sostenidamente la productividad empresarial y el bienestar de la población de la región (Benzanquen, Del Carpio, Zagarra, & Valdivia, 2010).

Para este trabajo, la competitividad empresarial se entiende como la búsqueda de eficacia y efectividad de las diferentes empresas para posicionarse como las mejores en sus rubros o áreas, superando a posibles competidoras.

## **D. Micro, pequeñas y medianas empresas**

Las empresas son una fuente de ingresos para trabajadores, proveedores, gobierno y empresarios, promueven el desarrollo económico de la sociedad, contribuyen al sostenimiento de servicios públicos,

representan un medio para la realización o satisfacción personal y fomentan la capacitación y el desarrollo de habilidades, así como la inversión y la formación de capital (Münch, 2006).

En el ámbito fiscal mexicano según el código fiscal de la federación (2016), se considera empresa la persona física o moral que realice actividades comerciales, industriales, agrícolas, ganaderas, de pesca o silvícolas ya sea directamente, a través de fideicomiso o por conducto de terceros.

De conformidad con la ley para el desarrollo y la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa en México. Se define como micro, pequeñas y medianas empresas, legalmente constituidas, de acuerdo al número de trabajadores, con base en la estratificación establecida por la secretaría de Economía, de común acuerdo con la secretaría de Hacienda y Crédito Público y publicada en el Diario Oficial de la Federación, partiendo de la siguiente:

**Tabla 4** — Estratificación por número de trabajadores de la secretaría de Economía en común acuerdo con la secretaría de Hacienda y Crédito Público

ESTRATIFICACIÓN POR NÚMERO DE TRABAJADORES			
SECTOR / TAMAÑO	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
Micro	0 - 10	0 - 10	0 - 10
Pequeña	11 - 50	11 - 30	11 - 50
Mediana	51 - 250	31 - 100	51 - 100

Fuente: Ley para el desarrollo y la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa (2016)

## 6. METODOLOGÍA

Para el desarrollo de la presente investigación, la metodología empleada está basada en un enfoque empírico con análisis cualitativo, tomando como base fuentes electrónicas, literarias y científicas, así mismo información estadística gubernamental, obteniendo así la información considerada útil para el estudio, por su grado de aportación a la problemática a resolver. Se considera un estudio descriptivo pues “busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández, Fernández, & Pilar, 2014).

Se considera en el presente estudio como variable dependiente las MPyMes de Lázaro Cárdenas, Michoacán y como

independiente la adaptación del modelo Canvas como una herramienta de plan de negocios que les permita desarrollar su competitividad.

## 7. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Tal y como se expresó con anterioridad, el modelo Canvas es necesario adaptarlo a las MPyMes de Lázaro Cárdenas, Michoacán, considerando sus características particulares y el entorno en que se desarrollan. Los módulos propuestos se plasman en un lienzo, con la finalidad de que los participantes puedan visualizar y comentar sobre el modelo de negocio.

Esta propuesta resulta sumamente práctica, sin embargo, como ya se mencionó con anterioridad, es necesario adaptarla a las MPyMes de Lázaro Cárdenas, Michoacán, considerando sus características particulares y el entorno en

que se desarrollan. Un punto importante que no considera esta propuesta es la determinación del costo unitario, por ser el punto de partida de un precio de venta competitivo, se menciona la estructura de los mismos en el modelo Canvas, sin embargo, no se precisa su integración. Tampoco contempla datos relativos a la inversión inicial, información necesaria para proyectos de nuevas empresas., Así mismo es fundamental considerar la mercadotecnia básica, si bien es cierto en este modelo se considera pero de manera parcial. Finalmente la planeación estratégica a fin de identificar el rumbo que la organización ha de tomar. A continuación se describen los puntos propuestos:

#### **A. Costo unitario.**

Principalmente para empresas MPyMes industriales, es importante integrar cada uno de los elementos que integran el costo por unidad producida, de igual manera las de servicios, para estar en posibilidad una vez agregados los cargos por distribución, establecer un precio de venta competitivo, que garantice un margen de utilidad apropiado. Para su determinación intervienen los siguientes elementos:

**1) Materiales directos o materia prima.** Lo integran los materiales o materia prima a transformar, se pueden cuantificar con facilidad e identificar físicamente en cada unidad producida. La materia prima es un elemento importante en la elaboración de un producto, ya que son todos los materiales susceptibles de transformación, los cuales darán origen a un producto elaborado diferente a los materiales conjugados y los cuales tendrán plena identificación con el artículo producido (Parra, 2009).

**2) Mano de obra directa.** Lo constituye los salarios y prestaciones que recibe el trabajador de producción, es decir; el que interviene de manera directa en la

transformación de los materiales. La mano de obra representa el esfuerzo del trabajo humano que se aplica en la elaboración del producto. La mano de obra, así como la materia prima, se clasifica en mano de obra directa e indirecta. La mano de obra directa la constituye el esfuerzo laboral que aplican los trabajadores que están físicamente relacionados con el proceso productivo, sea por acción manual u operando una máquina (Sinisterra, 2011).

**3) Gastos indirectos de fabricación.** Lo integran conceptos como la mano de obra indirecta, la depreciación de la maquinaria y equipo, el mantenimiento, así mismo aquellos gastos que son de menor cuantía y que para su aplicación muchos de ellos se requiere prorratear. Además de la mano de obra y las materias primas, hay otros tipos de costos indirectos que son necesarios para fabricar el producto o proporcionar el servicio. Incluyen los costos de las instalaciones, el equipo utilizado para fabricar el producto o proporcionar el servicio y otro equipo de apoyo, como el que se emplea para el manejo de los materiales (Blocher, Stout, Gary, & Chen, 2008).

Las empresas comerciales no tienen que integrar los conceptos anteriores, pues los productos que adquieren el precio de compra este se conoce como costo de adquisición, mismo que se adicionará con los costos de distribución y el margen de utilidad, para así determinar el precio de venta. En la medida que estos conceptos sean conocidos se está en posibilidad de su optimización, lo que se traduce en mayor competitividad en el mercado.

#### **B. Inversión inicial**

Para iniciar una nueva empresa micro, pequeña o mediana, es importante conocer además el capital necesario para su arranque, principalmente para definir el origen de dichos recursos, ya sea por aportación del o los propietarios, financiamiento por instituciones bancarias

o gubernamentales, en su caso una combinación de estos. Para destinarse fundamentalmente a:

**1) Permisos y gastos de constitución.** En este apartado se consideran conceptos como; los gastos notariales para la constitución, licencias, permisos y registros ante autoridades federales, estatales y locales.

**2) Gastos preoperativos.** Se deben considerar gastos a efectuar antes de iniciar operaciones, tales como; contratación de servicios, depósito por renta de inmuebles, publicidad previa, sueldos, servicios de consultoría, entre otros.

**3) Costo Inicial de producción.** Es la cuantificación de la producción inicial, en su caso el inventario necesario para arrancar operaciones, tratándose de negocios comerciales. Los establecimientos que transforman materia prima o productos semiterminados consideran además de estos conceptos, los sueldos directos e indirectos, pago de impuestos derivados de salarios, gastos tales como; luz, mantenimiento de equipo, que necesitan ser erogados y que se ocupa conocer, a efecto de contar con los recursos suficientes, hasta el momento en que comienza la recuperación de efectivo por la realización de ventas y servicios. Es decir mantener en marcha la entidad hasta la generación de sus propios recursos.

**4) Inversión fija.** Se compone de los activos fijos necesarios para llevar a cabo la actividad principal, mismos que se adquieren con la intención de utilizarse tales como; maquinaria de producción, terrenos, edificios, equipo de transporte, mobiliario, equipo de cómputo Etc.

Al contar con esta información, se está en posibilidad de cuantificar los recursos económicos necesarios para iniciar la nueva empresa, así como definir el origen de los recursos, ya sea por aportación

del o los inversionistas, en su caso por financiamiento o la combinación de ambos.

### C. Mercadotecnia básica.

El producto o servicio que se desea colocar en el mercado, necesita ir precedido de estrategias que contribuyan en su éxito, si bien es cierto existen conceptos de décadas anteriores mismos que han sido modificados por los estudiosos del tema, sin embargo, siguen siendo el punto de partida en la comercialización, es el caso de las 4 P's o mezcla de la mercadotecnia, que en el modelo que se plantea como mercadotecnia básica, se adiciona con segmentos de mercado planteado en un módulo por separado por Osterwalder & Pigneur (2011), así como la identificación de la competencia que en los incisos siguientes se explica de manera sencilla para facilitar su entendimiento y aplicación por las MPyMes, como estrategia para su desarrollo. La Mezcla de Mercadotecnia es definida como un grupo de herramientas de marketing las cuales son combinadas para producir la respuesta a la cual se quiere llegar con respecto al mercado meta (Kotler, 2010).

**1) Producto.** Producto es cualquier objeto o cosa susceptible de comprar o vender, sin embargo, existen aspectos importantes a considerar antes de su comercialización tales como; el nombre, envase, presentación, frase publicitaria, logotipo y marca entre otros, que deben planearse de tal forma que causen un impacto positivo en el consumidor y que contribuyen en la identificación del bien o servicio, la protección del mismo. Además de cerciorarse en el uso de nombre, registrarlo, en su caso evitar problemas legales por utilizar uno ya existente en el mercado.

**2) Precio.** Para el consumidor la parte monetaria es importante, vinculándola con la calidad requerida y desde luego comparándolo con el que ofrece la

competencia, de tal manera que debe ser competitivo y que además incluya el margen de utilidad que pretende el empresario, en su caso, es punto de partida en la búsqueda de alternativas para la optimización de costos, sin embargo, en este apartado las MPyMes deben definir también la forma de pago, ya sea transferencia bancaria, depósito en cuenta, efectivo o tarjeta de crédito. Actualmente el dinero electrónico es utilizado de manera generalizada en México, en parte apoyado por las disposiciones fiscales vigentes, que obligan a utilizar estos medios al cubrir adquisiciones y gastos que se pretende deducir de impuestos.

**3) Plaza.** En este apartado el empresario debe analizar y decidir la manera en que hará llegar al consumidor sus productos, es decir; el canal de distribución apropiado de acuerdo a las características propias, buscando que sea en el tiempo y la forma adecuada, sin que este proceso impacte de manera significativa el precio de venta. Puede ser tiendas, venta directa, por internet, distribuidores etc. La ubicación y la facilidad para acceder al establecimiento son factores muy importantes a tomar en cuenta para mejores resultados.

**4) Promoción.** Para todo negocio es primordial identificar el o los medios para darse a conocer, principalmente con el mercado al que va dirigido, considerando los diferentes hábitos de los consumidores para consultar información antes de efectuar la compra, tales como; Internet, radio, periódico, exposición en ferias, promoción personalizada etc. Kotler, 2010 atinadamente afirma que las compañías deben de comunicarse con los clientes actuales y potenciales, sin dejar al azar lo que desean comunicar. Tan importante es difundir y lo que se quiere dar a conocer, para lograr que el consumidor quede convencido y tome una decisión que sea favorable.

**5) Segmentos de mercado.** Como lo

plantea Osterwalder & Pigneur (2011), Las empresas deben seleccionar, con una decisión fundamentada, los segmentos a los que se van a dirigir y, al mismo tiempo, los que no tendrán en cuenta. Una vez que se ha tomado esta decisión, ya se puede diseñar un modelo de negocio basado en un conocimiento exhaustivo de las necesidades específicas del cliente objetivo. Definitivamente es determinante que las MPyMes identifiquen quienes son sus clientes potenciales, a donde dirigen su producto o servicio, así como la capacidad de la demanda del mercado meta. Esta información aportará datos relevantes sobre su factibilidad de mercado.

**6) Identificación de la competencia.** Así como es importante conocer el mercado al que va dirigido el producto o servicio, es trascendental enterarse quienes y cuantos son los competidores, cuáles son sus fortalezas, que están ofreciendo para mejorarlos, la calidad de sus bienes y servicios. Las MPyMes al tener conocimiento de ello entienden con claridad que necesitan para lograr competir y penetrar en el mercado, sin que su incursión sea resultado de la improvisación.

En los nueve módulos propuestos por Osterwalder & Pigneur (2011), en el relativo a la propuesta de valor, se abordan puntos como precio, diseño y marca. Así mismo en el referente a los canales se expone los aspectos concernientes a la distribución y venta, sin embargo, por aspectos prácticos es más sencillo conjuntar en un solo apartado como se presenta en la mercadotecnia básica que se propone, tomando en consideración que las MPyMes en México están dirigidas por un miembro de la familia o en todo caso no cuentan con una estructura administrativa que ofrezca conocimientos multidisciplinarios, siendo necesario facilitar su asimilación.

#### D. Planeación estratégica

Toda organización necesita saber su razón de ser, hacia dónde dirigirse para lograr sus objetivos, conocer internamente sus capacidades y la situación que prevalece en el mercado, que tan propicio es o en su defecto las turbulencias que se presentan. Básicamente las MPyMes ocupan definir en este apartado lo siguiente:

**1) Misión.** Toda empresa cuenta con una actividad a desarrollar, misma que registra como parte integral de su documento constitutivo o registro ante diferentes organismos gubernamentales, pero más allá de la actividad es entender la razón de ser de la misma, el motivo de su existencia y que cada miembro la conozca y se identifique con ella, para que se convierta en un propósito de la organización. “La misión es la razón de ser de la organización, su formulación es una etapa de las más importantes en el proceso de planeación, es una definición amplia del propósito de la organización y la descripción del negocio al que se dedica la compañía” (Munch, 2013).

**2) Visión.** Toda organización debe vislumbrar su futuro, como se ve en el corto, mediano y largo plazo. La visión corresponde al futuro deseado de la organización. Munch (2013), la define como el enunciado que describe el estado deseado en el futuro. Provee dirección y forja el futuro de la organización estimulando acciones concretas en el presente.

Es necesario que los objetivos organizacionales tanto a corto, mediano y largo plazo, queden plasmados de manera específica, para facilitar su control respecto a su ejecución y resultados. Esto facilitará a las MPyMes asegurarse del rumbo que deben tomar y establecer las medidas preventivas o correctivas en el momento oportuno, considerando los diversos escenarios que se van presentando a lo largo de su ciclo de vida.

**3) Valores.** Los valores que se inculcan en las organizaciones son los gobernadores de las acciones de sus miembros, representan la fuente de la cultura organizacional. Define el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional. El objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización y por ende lo que se está pidiendo tanto de los empleados de la misma, como en cuanto a la atención al cliente (Morales, 2014).

**4) Análisis FODA.** Es una herramienta para que las MPyMes puedan analizar internamente sus cualidades de igual manera su fragilidad como organización y por supuesto es una manera también de explorar el entorno para visualizar su pertinencia y los desafíos a enfrentar. Este tipo de empresas cuenta con grandes fortalezas, que finalmente definen su éxito, por tanto es importante conocerlas para explotarlas al máximo, atendiendo las debilidades que en su caso constituyan un obstáculo en el logro de sus objetivos.

El análisis FODA es un instrumento de diagnóstico utilizado por una empresa u organización con la finalidad de intervenir profesionalmente tanto en la formulación y aplicación de estrategias como en su seguimiento para hacer una evaluación y control de resultados. Consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles, que diagnostican la situación interna de una organización, así como la evaluación externa, marcada por las oportunidades y las amenazas (Valda, 2012).

**5) Mejora continua.** Es un concepto del siglo anterior, sin embargo las organizaciones actualmente se enfrentan a una competencia muy concurrencia en los mercados, los cambios se dan de manera muy vertiginosa, situación que obliga

a las MPyMes a establecer una filosofía centrada en aumentar la calidad del producto o servicio así como optimizar los procesos a fin de que satisfagan las necesidades y requerimientos de los clientes, logrando con ello conservarlos y atraer otros nuevos. Con el análisis FODA se identifican los puntos débiles para establecer soluciones, mediante estrategias tales como capacitación, revisión de los procesos, controles etc., para elevar la productividad.

Es importante establecer un sistema de gestión para la calidad que este claramente orientado a los procesos y a la mejora continua. Pues, las organizaciones lograrán el liderazgo en la medida que

tengan la habilidad para mantener la excelencia de sus procesos y se comprometan con el constante desarrollo de sus objetivos, siempre orientados a la satisfacción de sus clientes (García, Quispe, & Páes, 2003).

El modelo propuesto queda compuesto por ocho módulos, incluyendo el de costo unitario, inversión inicial, mercadotecnia básica y planeación estratégica, conservando de los establecidos por Osterwalder & Pigneur (2011) el de fuente de ingresos, propuesta de valor, relación con los clientes y asociaciones clave, quedando como a continuación se presenta:

***Figura 2*** — *Modelo de negocios Canvas analítico adaptado a las MPyMes de Lázaro Cárdenas*



Fuente: Elaboración propia basado en modelo Canvas de Osterwalder & Pigneur (2011).

En la figura anterior comparándola con la propuesta por Osterwalder & Pigneur (2011), se suprimió los siguientes módulos:

- 1) Actividades clave
- 2) Estructura de costos
- 3) Recursos clave
- 4) Segmentos de mercado.
- 5) Canales

Las tareas correspondientes a ellos quedaron contempladas en los apartados que se adicionaron, de manera más específica facilitando su aplicación y entendimiento, principalmente considerando las características de quienes dirigen las MPyMes de Lázaro Cárdenas, Michoacán, a continuación se menciona los módulos que se adicionaron:

- 1) Costo unitario
- 2) Inversión inicial
- 3) Mercadotecnia básica
- 4) Planeación estratégica

El modelo de negocios propuesto guarda un orden de acuerdo a las necesidades de información que se van ocupando para

su aplicación adecuada, de igual manera puede plasmarse en un lienzo para facilitar su desarrollo, como se presenta en la figura número 3, conteniendo los datos principales, para en cada módulo desagregar la información específica mencionada y resumida en la figura número 2.

**Figura 3** — Modelo de negocios Canvas adaptado a las MPyMes de Lázaro Cárdenas



Fuente: Elaboración propia basado en modelo Canvas de Osterwalder & Pigneur (2011).

## 8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las MPyMes por su contribución a la economía de México, representan un factor importante de desarrollo, principalmente en la actualidad por los diferentes retos a enfrentar en materia de renegociación de tratados internacionales en materia comercial con Estados Unidos y Canadá, así como por las políticas migratorias en marcha con el país del norte. Por lo anterior estas empresas requieren además de estímulos para asegurar su desarrollo, estrategias que les permita conocer su modelo de negocios de manera sistémica, visualizando los principales procesos que lo conforman a

efecto de analizarlos, entenderlos y dirigir sus esfuerzos para lograr sus objetivos dentro de un ambiente de certidumbre.

Para ello la presente investigación concluyó con la adaptación del modelo Canvas a las MPyMes de Lázaro Cárdenas, Michoacán, como una estrategia para generar su competitividad, considerando un desarrollo simple para su mejor entendimiento, tomando en cuenta que estas empresas se encuentran dirigidas por una sola persona que realiza diferentes actividades y por lo regular es miembro de la familia. Es decir no cuentan con una estructura organizacional que garantice actividades multidisciplinarias especializadas, sin

embargo mediante la propuesta que se presenta, de manera sencilla pueden abordarse los puntos estratégicos que desarrollan las actividades vitales de la organización plasmadas en un lienzo. Con lo anterior contribuir en el desarrollo de su competitividad.

El modelo Canvas adaptado a las MPyMes de Lázaro Cárdenas, puede ser utilizado en cualquier organización, incluso ser modificado de acuerdo a las características de cada entorno, en su caso a la realidad, económico, política y social que prevalezca, pues las economías no son estáticas, los cambios se siguen dando, de igual manera las propuestas son susceptibles de cambios y adaptaciones. En cuanto a los resultados, se recomienda que estos establecimientos, principalmente las microempresas, se integren a la formalidad como parte de la base de contribuyentes, simplificando su incorporación, a fin de que los beneficios se reflejen en la empleabilidad respecto a las prestaciones que se derivan y en la recaudación de impuestos de una manera justa y equitativa, sin que ello representen cargas adicionales o procesos de cumplimiento complejos.

## 9. BIBLIOGRAFÍA

ANDÍA, W., & PAUCARA, E. (2013). Los planes de negocios y los proyectos de inversión : similitudes y diferencias. *Industrial Data*, 80-84.

BANCO DE LA NACIÓN, A. (Marzo de 2013). Guía para empresarios PyMES para elaborar un Plan de Negocios. Obtenido de Plan PYMES: <http://rincondeemprendedor.es>

BENZANQUEN, J., DEL CARPIO, L., ZAGARRA, L., & VALDIVIA, C. (2010). Un Índice Regional de Competitividad para un País. *CEPAL*, 69-86.

BLOCHER, E. J., STOUT, D. E., GARY, C.,

& CHEN, K. H. (2008). *Administración de costos*. México: McGraw-Hill .

CAMARA DE DIPUTADOS, D. H. (19 de Mayo de 2017). Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa. México, México, México: Congreso de la Unión.

CÁMARA DE DIPUTADOS, H. CONGRESO DE LA UNIÓN (2016). Código fiscal de la federación. Recuperado de: [www.diputados.gob.mx](http://www.diputados.gob.mx)

CERVANTES, M., BALLESTEROS, B., & HERNÁNDEZ, F. (2012). Programas para elevar la competitividad de las empresas en México. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*.

DE OTO, G. B. (9 de Noviembre de 2016). Herramienta sencilla para aplicar en tu negocio. Obtenido de [buenosnegocios.com](http://buenosnegocios.com): [www.buenosnegocios.com](http://www.buenosnegocios.com)

FERREIRA, D. C. (2015). El modelo Canvas en la formulación de proyectos. *Cooperativismo y desarrollo*, 69-80.

FORBES, M. (13 de Mayo de 2016). Forbes Staff Economía y Finanzas. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/>

FORUM, W. E. (2014). *The Global Competitiveness Report*. Ginebra: World Economic Forum.

GARCÍA, M., QUISPE, C., & PÁES, L. (2003). Mejora Continua de la Calidad en los Procesos. *Industrial Data*, 89-94.

GÓNGORA, J. (2013). El panorama de las micro, pequeñas y medianas empresas en México. *Comercio exterior*, 2-6.

HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C., & PILAR, B. M. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.

INEGI, INSTITUTO NACIONAL DEL EMPRENDEDOR & BANCO, N. M. (2015). Encuesta Nacional sobre

Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. Obtenido de [http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2016/especiales/especiales2016\\_07\\_02.pdf](http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2016/especiales/especiales2016_07_02.pdf)

KOTLER, P. (1 de Diciembre de 2010). Philip Kotler. Obtenido de <http://philpkotler.blogspot.mx/>

MORALES, M. (1 de Agosto de 2014). pymempresario. Obtenido de <http://www.pymempresario.com/2014/08/como-construir-una-filosofia-empresarial/>

MÜNCH, L. (2006). Fundamentos de Administración: Casos y prácticas. México: Trillas.

MUNCH, L. (2013). Planeación estratégica el rumbo hacia el éxito. México: Trillas.

OSTERWALDER, A. (21 de Febrero de 2012). BBVA INNOVATION CENTER. Obtenido de Generación de modelos de negocio: <http://www.centrodeinnovacionbbva.com>

PARRA, J. A. (2009). Costos Históricos. Agua Prieta : Instituto Tecnológico de Agua Prieta.

SENADO, I. D. (Julio de 2002). Senado de la República. Obtenido de <http://bibliodigitalibd.senado.gob.mx/handle/123456789/1718>

SINISTERRA, G. (2011). Contabilidad de costos. Bogotá: Litoperla Impresores.

VALDA, J. C. (11 de Octubre de 2012). Grandes Pymes. Obtenido de <http://www.grandespymes.com.ar/2012/10/11/analisis-f-o-d-a/>