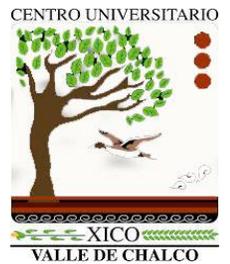




UAEM

Universidad Autónoma
del Estado de México



CENTRO UNIVERSITARIO VALLE DE CHALCO

EL MODELO CANVAS COMO HERRAMIENTA PARA OPTIMIZAR UNA MICROEMPRESA

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADO EN INFORMÁTICA ADMINISTRATIVA

P R E S E N T A

JUAN SEBASTIÁN LARA MARTÍNEZ

ASESORA:

DRA. EN C. E. ANABELEM SOBERANES MARTÍN

Revisora:

DRA. EN C. ED. ESPERANZA COTERA REGALADO

Revisora:

DRA. EN. M.E. MAGALLY MARTINEZ REYES

VALLE DE CHALCO SOLIDARIDAD, MÉXICO SEPTIEMBRE 2019.

**EL MODELO CANVAS COMO HERRAMIENTA PARA
OPTIMIZAR UNA MICROEMPRESA**

ÍNDICE

I.	Resumen	10
II.	Importancia de la Temática	12
III.	Planteamiento del Problema	22
IV.	Métodos y Técnicas de Investigación Empleadas	26
	4.1 Tipos de Investigaciones.....	27
	4.1.2 Investigación Mixta.....	27
	4.1.3 Investigación Descriptiva.....	27
	4.2 Entrevista.....	28
	4.3 Encuesta Personal Descriptiva.....	30
	4.4 Matriz FODA Empresarial (cuatro áreas).....	31
	4.4.1 Metodología de Análisis CAME.....	33
	4.5 Definición de los Nueve Bloques del Modelo CANVAS.....	34
	4.5.1 Propuesta de Valor.....	34
	4.5.2 Segmentación de Clientes.....	35
	4.5.3 Canales de Distribución.....	35
	4.5.4 Relación con los Clientes.....	35
	4.5.5 Fuentes de Ingresos.....	36
	4.5.6 Recursos Claves.....	36
	4.5.7 Actividades Claves.....	36
	4.5.8 Socios Claves.....	37
	4.5.9 Estructura de Costos.....	37
V.	Desarrollo Temático	38
	5.1 Entrevista (datos personales).....	38
	5.2 Encuesta Personal Descriptiva (información de áreas).....	39
	5.3 Análisis de Matriz FODA empresarial (componentes).....	40
	5.3.1 Metodología de análisis CAME.....	41
	5.4 Análisis del Modelo CANVAS (características).....	42
	5.4.1 Propuesta de valor (características).....	42

5.4.2 Segmentación de clientes (características).....	43
5.4.3 Canales de distribución (características).....	44
5.4.4 Relación con los clientes (características).....	44
5.4.5 Fuentes de ingresos (características).....	44
5.4.6 Recursos claves (características).....	45
5.4.7 Actividades claves (características).....	45
5.4.8 Socios claves (características).....	46
5.4.9 Estructura de costos (características).....	46
5.5 Entrevista Personal Inicial(aplicación)	46
5.6 Encuesta (reporte de diagnóstico empresarial).....	48
5.6.1 Información de mercadotecnia.....	49
5.6.2 Información Técnica.....	54
5.6.3 Información Administrativa.....	55
5.6.4 Información Financiera.....	56
5.7 Matriz FODA empresarial (aplicada).....	59
5.7.1 Metodología de análisis CAME.....	61
5.8 Modelo de negocios CANVAS (implementación de bloques).....	62
5.8.1 Propuesta de valor (implementación).....	63
5.8.2 Segmentación de clientes (implementación).....	64
5.8.3 Canales de distribución (implementación).....	64
5.8.4 Relación con los clientes (implementación).....	66
5.8.5 Fuentes de ingresos (implementación).....	68
5.8.6 Recursos claves (implementación).....	68
5.8.7 Actividades claves (implementación).....	70
5.8.8 Socios claves (implementación).....	71
5.8.9 Estructura de costos (implementación).....	71
VI. Conclusiones y Sugerencias.....	73
VII. Referencias de Consulta.....	76
VIII. Anexos.....	79

- Anexo 1 Entrevista inicial
- Anexo 2 Encuesta inicial (reporte de diagnóstico empresarial)
- Anexo 3 Reporte de Diagnóstico por Encuesta Realizada
- Anexo 4 Matriz FODA y representación CAME
- Anexo 5 Lienzo inicial del modelo CANVAS
- Anexo 6 Lienzo final del modelo CANVAS

ÍNDICE DE FIGURAS

- Figura 2.1 Representación del modelo CANVAS emprendimiento social.
- Figura 4.1 Representación del modelo CANVAS.
- Figura 5.1 Gráfica de la Información técnica en representación de cantidades de equipo.
- Figura 5.2 Representación de la matriz FODA empresarial.
- Figura 5.3 Representación de la matriz CAME empresarial.
- Figura 5.4 Representación de lienzo del modelo CANVAS.
- Figura 5.5 Representación de organigrama empresarial.

ÍNDICE DE TABLAS

- Tabla 5.1. Información de mercadotecnia obtenida por encuesta en sección clientes e investigación de mercado.
- Tabla 5.2. Determinación de datos en sección precio y costos.

I. RESUMEN

En este trabajo de investigación se abordaron diferentes tipos de conceptos, metodologías y herramientas de apoyo en la obtención de información que sirvió para cumplir con la implementación del Modelo de Negocios CANVAS, siguiendo en base y referencia las características de sus nueve bloques incluidos, dicha implementación es realizada con el objetivo general de ayudar a una microempresa de servicio legal, ubicada en el municipio de Valle de Chalco Solidaridad, a lograr una optimización en su proceso y desarrollo empresarial, posteriormente solución a diferentes tipos de problemáticas que se presentaban dentro de la organización las cuales afectaban su crecimiento como empresa dentro del mercado laboral.

La gestión y análisis realizado de las diferentes problemáticas y eventos de la microempresa están desde un punto de vista empresarial siguiendo como base el proceso que conlleva el modelo de negocios como una herramienta de optimización transversal. Por otra parte, un punto esencial del modelo CANVAS es buscar y analizar los procesos que se necesitan para la creación de una empresa o en este caso mejorarla si ya está creada.

Funcionó efectivamente como herramienta de innovación estratégica práctica y aplicable en el desarrollo, de mejora empresarial. Con el modelo se pudieron obtener aportaciones importantes en materia de micronegocios.

Con esta herramienta se describe de manera lógica la forma en que las organizaciones generan algún tipo de valor en diferentes aspectos para el éxito de un trabajo. Por lo que es necesario y perfectamente justificable que para que el modelo de negocios se llevara a cabo con éxito este sea desarrollado e

implementado de una manera profesional, enfocado en la práctica con el compromiso ético y de calidad. Un factor esencial en lograr la implementación del modelo CANVAS en la microempresa, es que esta sirva como referencia y apoyo en la definición de estrategias para diferentes micronegocios que busquen obtener una mejora empresarial en el mercado actual.

Considerándose la herramienta, como positiva, debido a que se ha comprobado, que puede ser aplicada en diferentes ámbitos empresariales tanto de sector público como privado, sin “importar” el tipo de giro al que la organización se dedique, este podrá ser aplicado. Así pues, la aplicación de este modelo permite ser capaz de conocer la empresa en diferentes campos internos y externos, por lo que, aplicando las técnicas correspondientes, se obtienen innovaciones precisas favoreciendo las actividades que se desarrollan en la organización.

II. IMPORTANCIA DE LA TEMÁTICA

Esta tesina presenta una propuesta de implementación de un modelo de negocios denominado CANVAS el cual es una herramienta de apoyo que ha tomado gran importancia para dar inicio en la creación de una idea de negocio o empresa, visualización ciertos detalles, como los aspectos internos y externos a desarrollar, incorporando diferentes ámbitos sociales y empresariales, por lo que es de importancia estudiar la forma de cómo se desarrolla del modelo y los diferentes tipos de casos de actividades que se pueden obtener, como los siguientes mencionados.

- Modificar o reestructurar mejor un antiguo seguimiento o “plan de negocios” que la empresa seguía, simplificándolo solo en nueve bloques fáciles de comprender.
- Facilitar el manejo de información para poder modificar de manera rápida y efectiva algunos objetivos con el fin de adaptarse mejor a los continuos cambios de mercado.
- Permitir diseñar diferentes maneras para estar en contacto continuo con los clientes, conociendo la opinión sobre el servicio ofrecido.
- Mejor manejo de los recursos económicos y actividades claves e importantes de la organización.
- Mejorar la capacidad en definición y aplicación del servicio directo de la empresa.

El modelo CANVAS se planea utilizarlo como una herramienta que permita obtener una optimización en diferentes procesos, de una microempresa de servicios legales y que a la vez se logren obtener soluciones a diversas problemáticas presentadas en la organización.

Siendo dicha optimización por medio de una propuesta de implementación con base en un lienzo en el que serán representados los nueve bloques del modelo, los cuales estarán conformados principalmente por características generales de la organización, los bloques se estructuran por:

1. Segmentación de clientes
2. Propuesta de valor
3. Canales de distribución
4. Relación con el cliente
5. Fuentes de ingresos
6. Recursos clave
7. Actividades clave
8. Socios clave
9. Estructura e costos

Con esta “clasificación” se representa un mayor entendimiento sobre que aspectos serán tratados en la propuesta de implementación siendo esenciales para el desarrollo de las diversas actividades y funciones. A pesar de que el modelo de negocios CANVAS es una herramienta clave para la propuesta, en el desarrollo de optimización y la solución de las problemáticas, este contará con el apoyo de diversas metodologías y técnicas, en la búsqueda de diferentes datos e información esencial para lograr los objetivos determinados, por lo que, para llegar a completar el objetivo, fue necesario utilizar diversas metodologías y herramientas, entre las que se encuentran:

- Entrevistas
- Encuesta personal descriptiva con un (reporte de diagnóstico)
- Matriz FODA empresarial
- Metodología análisis CAME.

Con el apoyo de estas herramientas y elementos a seguir, la aplicación y análisis de los datos en el proceso de optimización y solución de la empresa es considerada eficazmente por lo que esta podrá cumplir con los objetivos esperados y las mejoras que se esperan dentro de las diferentes áreas de la microempresa.

Es esencial contar con base en la historia para conocer detalles acerca de los modelos de negocios ideales y capaces de crear cierto valor para diferentes tipos de clientes, con una propuesta de validez definida asegurando llegar al cliente para establecer fuertes lazos con él. Se menciona, Magretta (2002) en la que propone que un modelo de negocios debe responder las siguientes preguntas: “¿Quién es el consumidor o cliente?, ¿Qué valora el consumidor?, ¿Cómo haremos dinero con este negocio?, ¿Cómo entregaremos el valor a los consumidores a un costo adecuado?” (p. 13).

Al pasar de los años han surgido distintos modelos de negocios que toman como base responder a las preguntas anteriores. Estos modelos han servido como referencia para ayudar a todo emprendedor(a) a iniciar un negocio o, por otra parte, mejorarlo considerablemente, en parte porque la mayoría de los modelos son globales y se pueden aplicar a cualquier tipo de negocio, en cualquier momento o etapa en la que este se encuentre.

Las primeras referencias de los modelos de negocios se le deben principalmente al abogado, pionero y filósofo de la administración moderna Peter Drucker en el año de 1954, pero es en los años noventa con el inicio de las empresas en internet que el concepto de modelo de negocio comienza a aplicarse directamente a las empresas, y tal como lo dice Ricart (2009) ese tipo de modelos se usaban “para referirse principalmente a la forma de generación de ingresos del negocio en Internet” (p.14).

Se trataba entonces de una aplicación de los modelos de negocios para explicar la estrategia de la empresa en un ámbito digital. Por consiguiente, este tipo de modelo vía internet en esos tiempos era más que suficiente para captar la atención de clientes y recibir inversionistas, pero su popularidad se le puede atribuir principalmente al doctor Alexander Osterwalder del que se hablará más adelante. Por otro lado, modelos importantes han surgido desde entonces, tal es el caso del modelo de negocios de Cebo y Anzuelo creado por King C. Gillete, y es uno de los más antiguos, la fecha se sigue utilizando.

Hace tiempo han existido modelos de negocios exitosos y estos al paso del tiempo deben de ser cada vez más creativos y orientados a diferentes tipos de clientes. Por lo que se pueden encontrar modelos que han resultado de gran utilidad para grandes empresas, basta con recordar a *Dominós Pizza* en los EE. UU en los años 80's, donde no es el producto lo que marca la diferencia sino la forma de realizar sus negocios. Otro ejemplo de modelo de negocios exitoso, y además dinámico, es el de la empresa Apple, que al principio se basaba en ofertar PC's pero que con el paso del tiempo fue migrando su modelo de negocios hacia la tecnología en general y hoy en día ofertan una gran variedad de aparatos electrónicos como el teléfono inteligente iPhone, la tableta personal iPad, o una gran variedad de software y artículos de gran popularidad en el mercado.

De acuerdo con Ferreira (2015) los modelos de negocio deben cubrir la "necesidad de modelos de negocios dinámicos, simples y que respondan rápidamente a los cambios del entorno y presenten una visión organizada de la información con la que se cuenta" (p. 69). Tomando las definiciones, características y referencias anteriores de los diferentes modelos de negocios, ahora se habrá pauta para el modelo de negocios CANVAS, que es sin duda una herramienta de importancia para visualizar las ideas empresariales, de una

manera fácil de analizar y visualizar la forma de cómo funciona realmente el negocio y lo más importante, es un modelo de negocios dinámico.

Por lo que no es necesario cambiar o modificar este cuando una empresa lleve ya cierto tiempo en proceso de operación, esto debido a que puede simplemente adaptarse o actualizarse. El origen del Modelo CANVAS, o como se le conoce internacionalmente *Business Model Canvas*, inicia con la tesis doctoral del propio autor Alexander Osterwalder creada en el año 2004.

Este documento fue subido por él mismo a internet logrando tener un amplio número de descargas por diferentes usuarios en la red. Fue tal la magnitud del modelo que inicialmente una empresa de tecnologías de la información y las comunicaciones de Colombia, mejor conocida como Mintic Colombia, adoptó la metodología e invitó al Dr. Osterwalder para que impartiera un curso sobre la misma.

Pero esto solo sería el comienzo para lo que sería uno de los más grandes modelos de negocios más utilizados por diferentes países, incluyendo alguno de Latinoamérica. “Hoy en día CANVAS se ha aplicado a nivel internacional y es utilizado por empresas como IBM” (Osterwalder, 2010, p. 15). Para ese entonces él se da cuenta que su propuesta tenía mucha aceptación y lo mejor es que resultaba sustentable para diferentes tipos de empresas.

Después de lo sucedido con una empresa de telecomunicaciones, el Dr. Osterwalder, junto a su socio Yves Pigneur, profesores de la Universidad de Lausanne y especialistas en sistemas de información, deciden publicar el libro titulado *Business Model Generation* (o Generación de Modelos de Negocios) en el año 2010 y hasta entonces ha tenido un éxito a nivel mundial.

En el libro, el autor Osterwalder (2010) define CANVAS de la siguiente manera: “La metodología CANVAS consiste en completar nueve bloques, todos ellos interrelacionados y que explican la forma de operar de una empresa para generar ingresos” (p. 15). Parte el modelo de negocios es una herramienta que permite aclarar la forma en como un negocio genera recursos. Al ser lo que busca toda empresa, existen casos documentados de empresas que se basan en el modelo para crear los propios y que sirvan para estudiar las necesidades cambiantes de los clientes, y así, creando nuevos, para buscar satisfacer dichas necesidades. Tal es el caso del modelo creado en 2016, cuando surge una nueva versión del modelo CANVAS diseñada por Ginés Haro Pastor, a la que llamó “CANVAS de Emprendimiento Social”.

La cual se hace una representación en la figura 2.1, mostrando sus respectivos bloques diferenciándose en ciertas características del primer modelo, principalmente en el objetivo principal a lograr, ya que este modelo mejorado funciona como una herramienta de ayuda para emprendedores sociales a entender y elaborar mejores modelos de negocio enfocándose en proyectos con impacto social.

OBJETIVO			IMPACTO	
PROBLEMA	SOLUCIÓN (actividades clave)	PROPUESTA DE VALOR	VENTAJA DIFERENCIAL	SEGMENTOS DE CLIENTES
ALTERNATIVAS EXISTENTES	INDICADORES CLAVES (recursos y socios)	PROPUESTA DE VALOR AL CLIENTE	CANALES	BENEFICIARIO
ESTRUCTURA DE COSTOS		SUPERÁVIT	INGRESOS	

Figura 2.1. Representación del modelo CANVAS emprendimiento social Fuente: (Ginés, 2016).

Siguiendo con el modelo CANVAS, el cual es hoy en día una herramienta que empresas y emprendedores tienen al alcance para el desarrollo y mejoramiento de su propio negocio, así ayudando a prevenir posibles errores iniciales y a futuro que pudieran ser un peligro u obstáculo para su desarrollo y progreso. Por tanto, es recomendable que el modelo CANVAS sea cada vez utilizado por aquellas pequeñas o medianas empresas que busquen realizar un trabajo previo de reflexión y análisis de una manera eficaz, sin importar el tipo de sociedades o comunidades aun si estas fuesen pequeñas principalmente de algunos países como México, en el que es recomendable su uso.

Es por ello que las personas emprendedoras buscan una solución a todas aquellas interrogantes que surgen antes y durante la puesta en marcha de un negocio. Con lo que el recurrir al modelo CANVAS, es ideal dado que hoy en día es uno de los modelos de negocios que ofrece efectividad en la aspiración o crecimiento de una empresa.

Actualmente, su aplicación supone un hito en la planificación de negocios y ha servido a diversas pequeñas, medianas y grandes empresas a identificar problemáticas, encontrar una estrategia competitiva y visualizar de una manera sencilla el amplio proceso que conlleva mantener y poner en marcha un negocio, permitiendo tener una comprensión detallada sobre aspectos de los productos, servicios, clientes, distribución, etc.

Tomando en cuenta un ejemplo, la empresa Asecontri J.A.J en Pereira, Colombia, dedicada a brindar asesorías contables y tributarias a Pymes y que en el 2015 le fue implementado el modelo CANVAS como trabajo de investigación de Tesis, por parte de Jiménez (2015). Se utilizó dicho modelo “para realizar un diagnóstico del modelo de negocio actual de Asecontri J.A.J con el fin de identificar debilidades o fallas, las cuales fueron el punto de partida para comenzar el proceso de construcción de la propuesta” (p.9),

posteriormente se sugirieron estrategias para que el negocio aprovechara al máximo sus ventajas, disminuyendo los riesgos y fortaleciendo las debilidades.

Por otra parte, y en un ejemplo diferente se presentó una aplicación del modelo CANVAS de una manera distinta, en Guayaquil, Colombia por Delgado (2015), quien menciona que lo aplico “con la finalidad de emplear un modelo de negocio para emprendedores en el entorno del diseño gráfico, también ayudando a definir una estructura profesional – laboral” (p. 17).

Por último, Orrego (2012), implementó el modelo CANVAS en un negocio de Café de Bogotá Colombia, y menciona que “la propuesta de valor de nuestra empresa va a lograr combinar la agilidad en el proceso de venta (café para llevar), excelente servicio y un producto de calidad en el mercado” (p. 3). Todos estos ejemplos de propuestas sobre los modelos, por diferentes autores, para mejorar negocios dan fidelidad y convencimiento del que el CANVAS funciona como una herramienta viable, para su implementación en micronegocios.

Incluyendo otra parte importante dentro de esta investigación la cual es una matriz FODA empresarial, pero antes de entrar en especificación acerca de su uso y aplicación dentro del proceso, es necesario conocer el significado de lo que es el FODA, tomando parte de su historia y comprendiendo el porqué de su creación.

El creador de la matriz FODA fue Albert S. Humphrey, el cual murió en octubre del 2005. Esta herramienta se llevó a cabo por Albert con la finalidad de tener un conocimiento del porqué una planificación empresarial a largo plazo tendía al fracaso.

Fue necesario establecer objetivos realistas; por lo que surgió la idea de crear un grupo en 1960 con Robert Stewart, para fundar un sistema gerencial que se comprometiera a aprobar el trabajo del desarrollo, en la actualidad se le conoce como “manejo del cambio”.

Dentro del proceso de desarrolló, algunas empresas fueron visitadas, para entrevistar a diversos ejecutivos, llegando a la conclusión que los que ocupaban el puesto de jefes ejecutivos debían ser redefinidos como jefes de planificación; además de ser planteada la posibilidad de que los jefes inmediatos también debían conformarlo.

Mostrando así, que la presente sería lo satisfactorio, el futuro la oportunidad, lo que es malo en el presente es una falta y si el futuro es malo es una amenaza, convirtiéndose inicialmente en las siglas (*SOFA*), posteriormente en 1964, fue cambiada la F a W, llegando así, el (*SWOT* o *FODA*) en español. Para finalizar este capítulo, se describe brevemente de manera general la situación por la que se elige utilizar el modelo de negocios *CANVAS* para optimizar una microempresa de servicio legal y dar solución a diversas problemáticas presentadas.

Primero, es importante establecer que es dentro del municipio de Valle de Chalco Solidaridad, perteneciente al Estado de México. no hay un registro establecido como tal o alguna documentación pública de libre y fácil acceso que permita visualizar una cantidad certera de negocios que pudieran hacer uso o haber implementado el modelo *CANVAS* para su desarrollo, sobre todo se sabe que algunos de los negocios que se inician dentro del municipio son realizados sin basarse en algún tipo de modelo de negocios que les permita entender algunas características de lo que se quiere y está haciendo antes de ponerse en marcha, y por lo tanto no pueden visualizar hacia dónde se están dirigiendo.

En otro sentido, con el modelo CANVAS se cree que este ayudaría en gran nivel, ya sea en corto o largo plazo, a cualquier tipo de negocio o empresa del municipio de Valle de Chalco a mejorar y con el interés de seguir creciendo.

Una posible falla en su desarrollo es que al igual que muchas otras microempresas iniciales, su creación y estructura general no fue basada en un modelo de negocios como tal o algún sistema de gestión empresarial, por lo que, en consecuencia, le ha provocado diversos conflictos, como el poseer ingresos no tan favorecedores, sobre todo con la dificultad de ser rentable en un municipio donde los servicios legales no tienen una amplia "prioridad".

III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La elección del modelo CANVAS se debe a que funciona como una herramienta que ayuda a simplificar los pasos para la generación de un modelo de negocio rentable y sustentable, por lo que es ideal para este caso con el que se busca dar solución a diferentes tipos de problemáticas en una microempresa, la cual será objeto de estudio, además de optimizar diversos procesos, esto claro con la ayuda de diferentes metodologías y herramientas además de los nueve pasos establecidos en el modelo mismo.

El uso del modelo CANVAS es planeado mediante una propuesta de implementación en una microempresa, con un fin de verificar la efectividad de dicho modelo, proponiendo estrategias y técnicas de recolección de información, así mismo comprobar la importancia de la utilización de un modelo de negocios en una empresa, para un antes y después de su creación. Como resultado esperado se busca erradicar las problemáticas y tener una mejora de competitividad y rentabilidad dentro del mercado laboral del municipio de Valle de Chalco.

Uno de los bloques del modelo es de importancia, pues este es un factor clave para que la empresa logre competitividad, refiriéndose a los canales de distribución, este punto es esencial para obtener reconocimiento y aumentar el número de clientes, que es uno de los factores en los que se ve afectada la empresa, por lo que se propone gestionar con efectividad dichos canales. Por otra parte, un inconveniente en la empresa es su locación actual, pues el reconocimiento del área de trabajo es menor a comparación de otros lugares como el municipio de Chalco, o en un sector mayor la Ciudad de México presentado una posible “desventaja” para cumplir con el objetivo.

Continuando con las problemáticas, otra se presenta en la estructura de costos, ya que esta no cuenta con un registro eficiente de sus cuentas, pagos, gastos, etc. Aunque se espera obtener una solución efectiva a este problema con utilización del bloque del modelo en que se trata de proporcionar estrategias de cómo solucionar este inconveniente, favoreciendo que mientras transcurre el procedimiento de implementación y lo que conlleva se espere una formulación y propuestas de posibles soluciones, y estructurando la más conveniente para la situación.

En este caso la redacción de un plan para la mejora de la microempresa es lo más viable para un tiempo aproximado de seis meses de respuesta, en esos meses se espera que la empresa presente una mejorara a su calidad, primordialmente en los canales de distribución, estructura de costes, y posteriormente en los otros bloques, además de que posiblemente no sean requeridos todos los bloques en su totalidad del modelo. El trabajo de investigación planea ser representado mediante un lienzo del modelo de negocios incluyendo los nueve bloques que lo componen, además de una presentación digital en donde se especifiquen las estrategias, técnicas, propuestas y resultados obtenidos por la implementación del modelo CANVAS y los datos más importantes que complementen la información.

Para el caso de la implementación, dependerá de la empresa en el objeto de estudio, si ponen marcha o no el modelo CANVAS. Al concluir esta investigación, los resultados que se obtengan deberán beneficiar a la empresa, a los empleados y los clientes. En un futuro los resultados servirán para aquellas empresas que tengan como objetivo empezar o mejorar un negocio, ya que esta investigación será viable para empresas de diferente giro. El modelo CANVAS es ideal para ser aplicado en empresas con diferentes tipos de giros, y en el sector legal representa una oportunidad viable para la optimización de su desarrollo empresarial, tomando como ejemplo lo que

menciona Sagredo (2012) quien propone que la “disponibilidad de los modelos de negocios, como lo es el modelo CANVAS, son favorables al momento de ser implementados en empresas”.

Como referencia más cercana, se tiene a la empresa de café “don Antonio” en Colombia, donde en 2012 el autor Orrego, al desarrollar un análisis de su modelo de negocios, logro mejorar la propuesta de valor de dicha empresa además combinar la agilidad en el proceso de venta (café para llevar), y un excelente servicio de calidad en el mercado.

Con lo mencionado se espera obtener resultados positivos con respeto al trabajo de investigación y a la propuesta de mejora para la empresa con el uso del modelo de negocios. Siguiendo con algunas de las problemáticas presentadas, también se encuentran afectaciones en su estructura general y con el tipo de servicio ofrecido a sus clientes, siento estas sus deficiencias más sobresalientes y haciendo como punto de referencia algunos de los bloques del modelo CANVAS, se pueden considerar principalmente problemas en los:

- Canales de distribución y comunicación
- Estructura de costos
- Relación con los clientes
- Segmentación de mercado
- Recursos y actividades clave

A pesar de solo enfatizar en cinco bloques del modelo, de los cuales se presentan las problemáticas más sobresalientes de la microempresa. Se planea realizar el análisis empleando los nueve bloques del modelo siempre y cuando estos representen cambios esenciales en su desarrollo, pues en algunos aspectos ya manejados, no es necesario las mejoras o cambios.

Siguiendo con los bloques, la falta de especificación en los canales de distribución y comunicación, principalmente se presenta en el área de (mercadotecnia), esto se da al no contar con un medio de publicidad efectivo que dé como resultado, atraer un cierto número de clientes más elevado, así mismo se tiene dificultades para hacer llegar el servicio a diferentes clientes, por lo que se buscara algún medio de comunicación y para resolverlo.

Por otra parte, se encuentra la segmentación de mercado en similitud con la relación con los clientes y para estos casos a pesar de contar con algunos parámetros establecidos, se consideran como mal definidos, o estructurados, dado que, al ser una microempresa con poca experiencia en el ámbito legal y empresarial, presenta una dificultad para definir qué es lo que le convendría más y el ¿por qué?, refiriéndose claramente en el tipo de clientes requeridos o más convenientes, además de cómo hacer que permanezcan y se sientan más a gusto con el trato brindado.

De una manera similar, en el manejo de la estructura de costos, se encuentran dificultades al no tener un buen sistema o formatos para el control de sus ingresos y egresos, presentando un problema importante pues el manejo incorrecto de dichos recursos repercute en el crecimiento mismo de la microempresa. Agregando el factor de la ubicación que puede considerarse inadecuado ya que no favorece en tener un buen impacto para su ambiente laboral. Por lo que se buscan algunas actividades claves alternativas para hacer llegar a un mayor número de clientes y a su vez puedan conocer los servicios que se ofrecen.

Con los aspectos mencionados se genera la pregunta siguiente:

¿Cómo el modelo CANVAS podría optimizar y mejorar una microempresa de servicio legal ya creada?

IV. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN EMPLEADAS

La investigación se llevó a cabo con la finalidad de emplear un modelo de negocios óptimo y de fácil desarrollo, este es el modelo CANVAS de Alexander Osterwalder, modelo iniciado en su tesis doctoral en el año 2004 pero cuya publicación global llega en el año 2010 en el libro que escribe junto a Yves Pigneur: *Generación de Modelo de Negocios*.

Dicho modelo permite a los emprendedores definir una estructura profesional, además busca servir como referencia y apoyo en la definición de estrategias y el posicionamiento actual de las empresas antes o durante su puesta en marcha. El proceso de implementación del modelo CANVAS consistió en una propuesta enfocada en una microempresa de servicios legales que hasta el 2019 posee tres años de experiencia en otorgar servicios orientando a clientes con asuntos de índole legal en el municipio de Valle de Chalco Solidaridad Estado de México, específicamente se ofrecen asesorías y consultas jurídicas.

Algunas de las problemáticas que influyen en un mal desempeño por parte de la microempresa es presentado en la estructuración de sus áreas laborales y en una falta de estrategias a seguir para lograr diversos objetivos, esto es causado por no emplear algún fundamento metodológico, como lo es un “modelo de negocios”, de hecho, en sus inicios el desarrollo de la microempresa no fue basada como tal en algún tipo de modelo o técnica eficiente. Es por esta razón la propuesta con elementos basados y vinculados a la microempresa del modelo de negocios CANVAS, para que logre obtener una optimización en sus procesos de negocios además de alcanzar una rentabilidad ideal y eficiente para los diferentes tipos de clientes.

4.1 Tipos de Investigaciones

4.1.2 Investigación Mixta

Se recurre al tipo de investigación mixta, pues es esencial ya que participa en un tipo de investigación documental y de campo, basándose en un marco teórico para su desarrollo y proceso, enfocándose principalmente en conocer los hechos y fenómenos del lugar u objeto de estudio, que para este caso corresponde a la microempresa de servicios legales del municipio de Valle de Chalco dentro del Estado de México.

Además de consultar diferentes tipos de fuentes o documentos tales como artículos de revista, sitios web y libros, incluyendo además técnicas de recolección de información en base a aspectos sociales y demográficos del lugar, de los cuales se buscará recolectar la información necesaria para el desarrollo de dicho trabajo de investigación. Se enfatizó principalmente en la obtención de información proveniente del libro Generación de Modelos de Negocio, de los autores Alexander Osterwalder y Yves Pigneur.

4.1.3 Investigación Descriptiva

Shuttleworth (2008) dice que el tipo de investigación descriptiva “es un método científico que implica observar y describir el comportamiento de un sujeto sin influir sobre él de ninguna manera” (1). Por lo que para el trabajo de investigación se describieron diferentes tipos de fenómenos y situaciones que involucren a la microempresa durante la implementación del modelo CANVAS. Para el desarrollo del trabajo de investigación fue necesaria la utilización de cuatro herramientas en apoyo a la recolección y estructuración de información, las cuales se explican a continuación.

Para poder llevar a cabo la propuesta de implementación, es necesario recolectar cierta información que ayude en la elaboración del trabajo, por lo que se hace uso de diversas metodologías y herramientas de apoyo, descritas a continuación. A su vez estas serán definidas incluyendo sus características, tipos y elementos que las componen.

- Entrevista
- Encuesta personal descriptiva incluyendo (reporte de diagnóstico)
- Matriz FODA empresarial
- Metodología análisis CAME
- Modelo de negocios CANVAS

4.2 Entrevista

Es elegida la aplicación de una entrevista pues se consideró ideal como herramienta en la obtención de información y en palabras de Ruffino (2019) “una entrevista es un intercambio de ideas, opiniones mediante una conversación que se da entre una, dos o más personas donde un entrevistador es el designado para preguntar”. Y el concepto de tener un intercambio de ideas, opiniones y ciertos datos es lo más viable llevándolo a cabo con algún tipo de interacción entre una, dos o más personas donde una de esas personas es designada para preguntar (entrevistador) y los presentes en la entrevista dialogan sobre alguna cuestión o tema determinado, planteado por una persona “especialista”.

La entrevista es recíproca, por lo que utiliza una técnica de recolección de información mediante una interrogación estructurada, apoyada por algún tipo de formulario o esquema con preguntas ya establecidas, las cuales sirven como guía para enfocar la charla en un objetivo preestablecido.

Por esta razón, se podría decir que siempre se tendrán dos roles claros, uno del entrevistador y el otro el entrevistado (o receptor). El rol por parte del entrevistador es basado en la función de dirigir la entrevista mediante la dominación de un diálogo con el entrevistado, enfocándose en un tema a tratar haciendo diversas preguntas y a su vez, cerrándolas con una respuesta clara y específica obtenida durante la entrevista.

Dejando en claro algunos de los componentes, formas y características, sé eligió para este trabajo de investigación una entrevista formal y estructurada, la cual se caracteriza por estar formulada de una manera estandarizada, en donde se realizan preguntas que previamente ya fueron pensadas, con el fin de tener solo la información requerida, además que la persona entrevistada en particular responda concretamente lo que se le está preguntando, sin que se presenten desvíos del tema.

Incluyendo que, entre sus ventajas de esta herramienta, los datos tanto en preguntas y respuestas son fáciles de interpretar favoreciendo un mejor análisis de la información, por lo que, el entrevistador no necesita tener mucha experiencia en la técnica ya que solo es cuestión de seguir el listado de preguntas; sin embargo y anticipando, es necesario mencionar la posibilidad de que se presenten algún tipo de “desventajas”. Algunas limitaciones pudieran ser a la hora de la entrevista, surja una posible atención en un tema distinto durante el proceso de la entrevista, este aspecto no debe permitirse como tal, pero es debido a que el diálogo en parte fluye naturalmente, pudiéndose llegar a presentar.

Suele suceder en ocasiones una desviación del tema y posible alargamiento de tiempo en el proceso, por lo que se busca que con esta entrevista no sea el caso, realizando una correcta profundización del tema en concreto y obteniendo la información requerida.

4.3 Encuesta Personal Descriptiva

Como segunda herramienta de apoyo en la obtención de información se recurre a la implementación de una encuesta. Según Sandhusen (2002) define que “las encuestas obtienen información sistemáticamente de los encuestados a través de preguntas, ya sea personales, telefónicas o por correo.” Por lo que es una forma viable para la recolección de datos, conformada de una serie de preguntas igualmente estandarizadas realizadas a una muestra o persona representativa de una población o lugar (microempresa) de la que se busca obtener información.

Existen diferentes tipos de encuestas a utilizar, pero se considera una en específico que cumpla los requerimientos y elementos necesarios, se trata de una encuesta de tipo personal descriptiva, que consiste en realizar un cuestionario cara a cara, dando una interacción entre encuestador y encuestado, posteriormente durante el proceso para este tipo de encuestas, se requiere que el encuestador aparte de las preguntas y respuestas incluidas realice una toma de notas sobre las respuestas obtenidas, con el fin de conocer detalles más específicos.

Siguiendo con la encuesta personal requiere que sea descriptiva pues con esta se busca crear un registro sobre las actitudes o condiciones presentes dentro del lugar (microempresa) en un momento específico; es decir, durante la realización de la encuesta.

Las respuestas son un aspecto importante pues influyen en el tipo de información para la realización del trabajo de investigación y demás procedimientos, por lo que se incluyen los tipos:

- **Respuesta abierta:** Estas permiten al encuestado tener la libertad de responder libremente cada pregunta (dependiendo de la estructuración) y también obtener respuestas en las que no se había pensado; sin embargo, un problema de este tipo de encuestas es que es muy difícil de cuantificar las respuestas, recurriendo a otro tipo de interpretación.
- **Respuesta cerrada:** Para este tipo, el encuestado debe elegir alguna de las posibles opciones, que se incluyan, por lo que se considera una forma eficaz en el desarrollo, además de que su principal ventaja es que son más fáciles de interpretar, aunque en ocasiones se da el caso que ninguna de las opciones presentan lo establecido por el encuestado, por lo que se recomienda añadir una casilla o la opción de “otro”.

Con las dos herramientas metodológicas anteriores se obtiene la información y los datos necesarios que ayudan de gran manera en la propuesta de implementación del modelo CANVAS, asegurando que este sea un proceso satisfactorio. Aclarando también que aún se harán uso de otras herramientas, como lo es una matriz FODA empresarial, acompañada por una metodología de análisis CAME para la interpretación, estructuración y análisis de la información que se obtenga.

4.4 Matriz FODA Empresarial (cuatro áreas)

Para el análisis o matriz FODA, Leiva (2016) define que: “El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica, diseñada para realizar un análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas) en la empresa”. Con base en esta definición queda claro que es una herramienta

fundamental para la administración y proceso de planificación, esencial en una empresa, además de que este análisis va de la mano y ayuda en la realización de un plan de negocios.

Logrando, además, desarrollar una estrategia de negocio que sea sólida a futuro, puesto que el análisis FODA es una herramienta útil que todo gerente de una empresa debe ejecutar y tomarla en consideración, para conocer la situación real en la que se encuentra la empresa o proyecto.

Un punto a favor de la matriz FODA es que, si se presenta algún tipo de situación complicada un análisis puede hacer frente a ella de una manera sencilla y eficaz, otorgando resultados útiles que se enfocan en los factores de mayor impacto para la organización y a partir de ese aspecto se toman las acciones correspondientes. Incluyendo también que el análisis ayuda a tener un enfoque mejorado, siendo en algunos casos competitivo ante los diferentes nichos de mercado al cual se está dirigiendo la empresa, teniendo mayor seguridad dentro del mercado laboral que se maneje, creando estrategias para una eficaz competencia. Los cuatro puntos de la matriz FODA se definen como:

- **Fortalezas:** Atributos o destrezas en los que una industria o empresa presenta ventajas competitivas para alcanzar los objetivos.
- **Debilidades:** Se trata de lo perjudicial o ciertos factores desfavorables para la ejecución del objetivo establecido. Es un estudio a nivel interno de aquello en lo que es necesario mejorar.
- **Oportunidades:** Son las condiciones externas, las cuales pueden beneficiar por medio de una serie de ventajas en el momento actual y mejorar la competitividad de la empresa para alcanzar un objetivo.

- **Amenazas:** Factores externos a la empresa que afectan a todo el sector, amenazando la supervivencia, aunque en algunos casos dichas amenazas, pudieran convertirse en oportunidades, para alcanzar objetivos distintos.

Posterior al análisis será incluido un complementó del FODA, consistiendo en una metodología llama CAME descrita a continuación, con el objetivo de establecer más adecuadamente los conceptos, características y parámetros empresariales, para la implementación del modelo.

4.4.1 Metodología de Análisis CAME

Como ya fue mencionado antes, el análisis FODA ayuda a identificar los factores internos y externos determinantes para valorar ciertos aspectos de la empresa. Pero una vez que se obtenga el diagnóstico, es recomendable recurrir a una metodología de análisis CAME, la cual refleja una mejor toma de decisiones referentes a los resultados. Tomando como base una definición para establecer mejor en que consiste la metodología, NK, G (2013) define que: “la metodología CAME, en sus siglas (Corregir, Afrontar, Mejorar, Explotar) es una herramienta de reflexión para llevar a cabo después de completar el análisis FODA”. Por lo que permite definir un planteamiento estratégico, enfocando en:

- Los objetivos estratégicos de la empresa
- Estrategias para alcanzarlos
- Razones para le elección de nuestras estrategias corporativas y competitivas.

Los resultados que se obtengan por la aplicación de la metodología CAME, representa en realidad un resumen de las estrategias a poner en marcha.

4.5 Definición de los Nueve Bloques del Modelo CANVAS

Cabe mencionar algunos de los bloques que contiene el modelo de negocios CANVAS son implementados con el apoyo de un lienzo y enfocados en dar una recomendación, con el fin de dar soluciones a las diversas problemáticas. Además de que el modelo CANVAS permite diseñar de forma rápida y eficaz un modelo de negocios, estableciendo en un lienzo diferentes tipos de ideas, como se muestra en la figura 4.1.

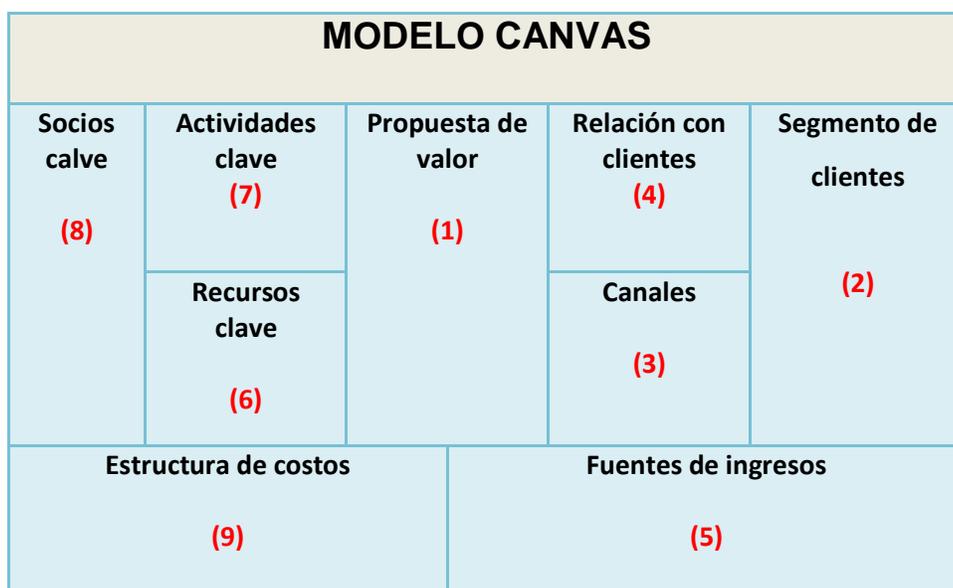


Figura 4.1. Representación del modelo CANVAS. Fuente: Elaboración propia.

4.5.1 Propuesta de Valor

Con este bloque se busca analizar qué características se pueden hacer para que el servicio sea diferente y mejor al resto manejado por otra empresa competidora, estableciendo el tipo de problema o necesidad que este busca atender, tomando en cuenta un punto importante: no tiene mucho sentido realizar lo mismo que hacen las empresas competidoras.

En parte se busca que tenga un cierto valor propio y atractivo para los clientes, como, por ejemplo, precio, accesibilidad y rapidez de servicio, funcionalidades, atención hacia el cliente, etc., y que estos elijan adquirir los servicios de la empresa.

4.5.2 Segmentación de Clientes

En este bloque se definen los diferentes individuos, grupos o entidades a los cuales va a estar dirigido el servicio, enfocándose en satisfacer las necesidades de los clientes ya que son de gran importancia, pues ninguna empresa podría subsistir en un corto plazo de tiempo, si no cuentan con clientes. Con esta actividad se pretende establecer con exactitud los tipos ideales de clientes que más convenga, tomando en cuenta elementos habituales de rutina social y otros tipos (geográficos y demográficos).

4.5.3 Canales de Distribución

Con el bloque de los canales de distribución se reflejan las maneras de cómo se planea dar un mayor alcance del servicio a ofrecer, por lo que el analizar dicho modo es esencial e incluyendo una descripción sobre algún medio publicitario o promoción que se pretenda utilizar para comunicar a sus clientes ya definidos en el primer bloque, los procesos para poder adquirir los servicios legales.

4.5.4 Relación con los Clientes

Se describen y analizan tácticas que la empresa realice a diferentes clientes con el objetivo de conseguir un tipo de afecto moral que haga sentir al cliente de cierta manera importante y este siga convencido de que la empresa, es su mejor opción, por ende, con este método se busca conseguir un mayor número, de personas a las que posteriormente, se mantiene satisfechos.

Dichas tácticas pueden variar desde nivel personal hasta de forma automatizada e incluso contemplar la creación de comunidades de usuarios y medios de sitios web.

4.5.5 Fuentes de Ingreso

Con las fuentes de ingreso se planea con un control de análisis estructurado y un seguimiento sobre cómo será la monetización por el pago del servicio, incluyendo el valor que se ofrece a los clientes he informado diferentes elementos del costo, además de realizar el proceso de pago de servicios, préstamos, honorarios, publicidad, etc. Cada fuente de ingreso puede contar con diferentes formas de establecerlo, según sea el tipo de mercado, dificultad o rentabilidad.

4.5.6 Recursos Claves

En este bloque se estudian los recursos fundamentales que el negocio utiliza para sobrevivir en el mercado. Estos recursos pueden ser: físicos (instalaciones o maquinarias concretas), intelectuales (patentes, conocimientos específicos, etc.), humanos (personas que se necesitarán, tanto en número como en perfil) y financieros (dinero, financiación, líneas de crédito). Es posible que algunos de estos recursos se deban alquilar en vez de tener que adquirirlos y habrá que tenerlo en cuenta en esta definición y durante el proceso de implementación del modelo.

4.5.7 Actividades Clave

En el presente bloque se analizan y recomiendan las acciones más importantes sobre los pasos necesarios para la prestación del servicio que se lleva a cabo en la microempresa, estas actividades son de importancia en una empresa para

poder tener éxito por lo que normalmente se enfoca en el proceso de atención a clientes, solución de problemas legales y el tipo de cobranza por el servicio brindado.

4.5.8 Socios Clave

En este bloque se describen las alianzas clave que contribuyen con el funcionamiento de la empresa, para conocer las características necesarias para conseguir los materiales y recursos que serán utilizados para las diferentes funciones dentro del manejo del servicio.

Permitiendo establecer que tantos son los beneficios que estos aportan a la empresa, por ejemplo, algunos acuerdos con proveedores o distribuidores, y en ocasiones acuerdos con los competidores, cualquier tipo de alianza clave es esencial para la aportación de valor en la empresa.

4.5.9 Estructura de Costos

Con el último bloque del modelo CANVAS se analizan los costos y gastos que la empresa genera, incluyendo cualquier tipo por muy alto o bajo que este sea, además de las actividades que remuneren más dinero, y los costos fijos, variables, honorarios, impuestos, cargos, etc. Para dar un reporte general eficiente sobre el manejo económico de la empresa.

Con estas descripciones y diversas definiciones se da conclusión sobre el tipo de metodologías, herramientas y técnicas de apoyo, que se utilizan, para el trabajo de investigación, en continuidad con el modelo, dando como paso siguiente al proceso de su estructuración incluyendo las características y especificaciones que deben tener para la obtención de información que servirá en posteriores actividades.

V. DESARROLLO TEMÁTICO

Dentro del desarrollo temático se comenta como es el proceso de implementación y desarrolló de las diferentes herramientas de apoyo, entre las cuales se encuentran: entrevistas, encuestas, un análisis FODA y el modelo de negocios CANVAS, se obtuvieron datos e información con base, de diferentes tipos y elementos.

5.1 Entrevista (datos personales)

La primera herramienta que se utilizó fue una entrevista, ideal para obtener información exacta y completa de la persona o titular a cargo de la microempresa. Con algunos de los elementos incluidos, como el tipo de cuestionamiento, las variables y algunas características se puede ampliar de manera efectiva la información obtenida con la cual se podrá tener una idea clara de hacia dónde quiere llegar la persona con respeto en la empresa, enfocándose en sus aptitudes y cualidades personales.

La entrevista que se realizó al titular responsable de la microempresa fue con el fin de recolectar ciertos datos específicos, dirigidos en un ámbito personal los cuales fueron:

- Nombre completo del titular.
- Nombre completo de la microempresa.
- Dirección de la empresa.
- Información de contacto, teléfonos y dirección de correo electrónico.
- Ocupación actual.

Posterior, a la obtención de los datos personales del titular, se manejó una segunda parte incluida en la entrevista, con el objetivo de ser enfocada en preguntas generales, de la microempresa, pero sin la necesidad de enfatizar a detalle del funcionamiento, solo aspectos básicos como el tipo de giro, servicio requerido, costos, tiempo de atención, y tecnología requerida para el servicio.

5.2 Encuesta Personal Descriptiva (información de áreas)

Con el tipo de encuesta realizada se buscó incluir preguntas enfocadas a información detallada del funcionamiento específico de la microempresa incluyendo factores importantes como: tipo de servicio, ventajas competitivas, aliados, tarifas de los servicios, nicho de mercado, gastos fijos, variables, etc. Pero principalmente en cuatro áreas principales con respectivos subcampos, esto para poder realizar un reporte de diagnóstico sobre el desarrollo empresarial que se lleva a cabo, el cual se muestra en el Anexo 2, dicho reporte fue realizado gracias a los resultados que se obtuvieron por medio de la aplicación de la encuesta, entre los cuales se encuentra:

1. Información de mercadotecnia

- a) Ventajas competitivas
- b) Clientes e investigación de mercado
- c) Competencia
- d) Precio y costos

2. Información técnica

- a) Características del servicio
- b) Actividades claves
- c) Recursos, equipo y maquinaria

3. Información administrativa

- a) Misión y visión
- b) Objetivos a corto mediano y largo plazo
- c) Estructura organizacional (organigrama)

4. Información financiera

- a) Registro y control de recursos económicos
- b) Inversiones futuras
- c) Financiamiento

El reporte de diagnóstico consistió en establecer las cuatro áreas principales, que ayudan en complemento de las preguntas dentro de la encuesta, con lo que se busca conocer con cuántos de estos campos ya sea de manera favorable o en contra es que cuenta la organización, dando como punto esencia analizar y apreciar a detalle en cuantas de las áreas fue donde se encuentran las problemáticas de la empresa.

5.3 Análisis de Matriz FODA empresarial (componentes)

Con la información que se tenía después del desarrollo con la aplicación del análisis FODA. Desde este punto de vista la palabra es una sigla creada a partir de cada letra inicial de los cuatro términos mencionados a continuación. El análisis se realizó para concentrar los factores que potencialmente tienen un mayor impacto en la empresa, refiriéndose a las cuatro áreas que lo conforman:

- Fortalezas
- Oportunidades
- Debilidades
- Amenazas

Como se aclaró se trata de un análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas realizado para evaluar la situación de la empresa y definir los mejores caminos a tomar, teniendo en cuenta los aspectos externos e internos, ayudando en las mejores las decisiones y acciones posibles que se tienen. Así como también se deben de tomar en cuenta los puntos en contra, pues estos sirven para establecer en que aspectos es recomendable realizar mejoras o establecer una solución efectiva y procurar un desarrollo de crecimiento para la microempresa en apoyo respectivamente con las problemáticas que hayan sido presentadas.

5.3.1 Metodología Análisis CAME

La metodología CAME permite obtener elementos suficientes para decidir un mejor planteamiento estratégico, los resultados manejados por la aplicación de la metodología CAME, representan en realidad un resumen de las estrategias siguientes puestas en marcha.

- **Estrategias Ofensivas (F+O):** Consisten en tomar las fortalezas y emplearlas con las oportunidades del entorno, siendo consideradas como estrategias ofensivas, estas comúnmente son representadas por la E de explotar oportunidad dentro del CAME.
- **Estrategias de Supervivencia (A+D):** Consisten en combinar las debilidades internas de la empresa con las amenazas del entorno externo y así definir las estrategias de supervivencia (A+D) que habrá de afrontar para superarlas, estas son representadas por la A (afrontar) del modelo.

- **Estrategias Defensivas (A+F):** Se representa por medio de una combinación de las fortalezas de la empresa junto con las amenazas del entorno externo y estas son mantenidas a lo largo del paso del tiempo con el plan estratégico, en si consiste en mantener las fortalezas frente a las amenazas externas, representadas por la M (mantener) del modelo.
- **Estrategias de Reorientación (O+D):** Se basa principalmente en las debilidades de la empresa junto con el surgimiento de nuevas oportunidades del entorno para así reorientar de forma positiva a la empresa, esta se representa por la C (corregir/convertir) del modelo.

5.4 Análisis del Modelo CANVAS (características de implementación)

Para la implementación del modelo CANVAS, el cual permite analizar a detalle las áreas fundamentales de la microempresa. Será enfocado como herramienta para visualizar la posición en la que se encontraba la organización, abarcando puntos esenciales, tales como sus clientes, nicho de mercado, competidores, flujo de ingresos, aliados, actividades. Por lo que se analizaran las características de los bloques que componen al modelo.

5.4.1 Propuesta de Valor (características)

Para la propuesta de valor se busca conocer sobre algún tipo de servicio innovador con el que la microempresa cuente o que pudiese ofrecer, para saber esta información se pide requiere una descripción breve del servicio, si se cuenta con él, en donde se mencionen sus características que lo componen y las necesidades que satisface. Un punto importante a resaltar es que se

recomienda que el servicio debe ser diferente al que empresas competidoras ya ofrezcan, además de incluir si se cuenta con ventajas competitivas, las cuales son de importancia si se quiere alcanzar el objetivo de obtener un mejor número de clientes.

5.4.2 Segmentación de Clientes (características)

Para la segmentación de clientes; se busca seleccionar y definir correctamente los tipos de clientes o empresas, a las cuales se les planea y busca brindar el servicio legal.

Para esto es necesario establecer ciertas especificaciones que conlleven a la selección más eficaz de lo que se busca y requiere. Una investigación de mercado en base al tipo de empresas y clientes específicos, se basó en características de las personas, tomando en cuenta lo siguiente:

- Estilo de vida
- Ocupación
- Edad
- Ingresos mensuales
- Otros

También se incluyeron ciertas características ideales, en beneficio empresarial, para las posibles empresas a las que se les pretende ofrecer el servicio;

- Giro empresarial
- Tamaño de empresa
- Ubicación
- Productora o brindadora de servicios

5.4.3 Canales de Distribución (características)

Con los canales de distribución se busca establecer que procedimientos y características son requeridos para hacer llegar y dar a conocer el servicio, hacia diferentes tipos de clientes. Para esto se requiere una explicación a detalle de: ¿Cómo se está vendiendo o cómo piensa vender los servicios? Además de una descripción sobre el medio de publicidad y promoción que se pretende, o se utiliza para la venta de su servicio y como respaldo la consideración de algún otro tipo.

5.4.4 Relación con los clientes (características)

Para este punto es indispensable el considerar diferentes aspectos que ayuden de cierta manera a construir unas buenas relaciones sólidas y morales con los clientes; dentro de las tácticas, se consideran:

- Adelantarse a las situaciones y problemas
- Rapidez y eficacia con los procesos legales
- Tus clientes son tus mejores promotores
- Ofrecer seguridad y confidencialidad
- Contacto directo con tus clientes

5.4.5 Fuentes de Ingreso (características)

El cómo monetizar el servicio que se ofrece es necesario, para definir un valor y aclarar el por qué los clientes deben de pagar por ello, recurriendo a conocer; ¿Cuáles son las especificaciones del servicio?, y establecer ¿Qué precio tendrá los servicios y que factores se consideró para determinarlo?, incluyendo además un esquema en el que se representaran;

1. Descripción de servicios
2. Cantidad o precios establecidos
3. Descripción de los “costos variables”

5.4.6 Recursos Clave (características)

Se definen los elementos que se requieren para que la empresa funcione, y se cumplan los objetivos establecidos, estos pueden ser de tipos financieros, físicos, intelectuales y humanos. Por lo que se plantean las siguientes preguntas para conocer la información necesaria;

- Describir (en el caso de tenerlo) el tipo de maquinaria y mobiliario y equipo de cómputo con el que cuenta la empresa.
- Describir (en el caso de tenerlo) algún tipo de organigrama de la empresa, incluyendo el número de empleados, perfiles, funciones y nóminas.

5.4.7 Actividades Clave (características)

Con las actividades clave se establecen los pasos necesarios para que la empresa funcione y pueda ofrecer el servicio. Es de vital importancia mencionar las actividades que se realizan para la prestación de su servicio.

El tipo de registro (balance general o estado de resultados) realizado para el control de los gastos fijos y variables. Y por último el costo unitario de las materias primas necesarias para el servicio.

5.4.8 Socios Clave (características)

Este punto se realiza por medio de preguntas, con el fin de conocer los principales socios y suministradores de recursos para el desarrollo de la empresa, principalmente considerando a los proveedores, clientes y en algunos casos la misma competencia, todos estos de alguna manera aportan los recursos necesarios para la continuidad y crecimiento de la microempresa.

5.4.9 Estructura de Costos (características)

La estructura de costos se basa en los recursos monetarios generados por la empresa por lo que se requiere una descripción a detalle de los ingresos y egresos, estados de resultados y el balance general.

Continuando con el trabajo de investigación se prosigue con la “estructuración” de las herramientas de apoyo, que incluirán especificación del cómo ser es planeo recolectar la información de la manera mejor conveniente para el trabajo. Dando paso continuo e inicial a una entrevista de carácter personal inicial.

5.5 Entrevista Personal Inicial (aplicación)

La primera herramienta que se utilizó consiste en una entrevista inicial realizada al titular de la microempresa, la cual se conforma por dos fases incluyendo diversos aspectos, de los cuales viene un apartado, en donde se explica el motivo de la formulación y aplicación de la entrevista, aclarando que: la información obtenida es de carácter confidencial, y solo será utilizada con el propósito de investigación.

Siguiendo con el contenido de la primera fase conformada por 12 preguntas las cuales estuvieron enfocadas en la obtención de datos personales como lo son: nombre completo del entrevistador y el titular de la empresa, dirección, *RFC*, clave *CURP*, número telefónico, correo electrónico, grado máximo de estudios, profesión y ocupación. Dichas preguntas, en especial las preguntas número (9, 10, 11, 12), ayudaron para comprender la formación académica y las posibles capacidades que puede presentar el titular de la microempresa. Lo realizado en la primera fase (datos personales del titular), esta mostrado en el Anexo 1. En la segunda fase de la entrevista que se conformó por 11 preguntas, ahora enfocadas en datos de la empresa, de una manera general, con el objetivo de obtener información básica enfatizando en solo lo necesario, para no incurrir en aspectos, correspondientes a otro tipo de herramientas.

Las primeras cinco preguntas consisten en conocer, simples detalles de la microempresa como lo fueron: el nombre con el que se presenta, medios de contacto de la empresa (teléfonos y correos electrónicos), dirección del establecimiento, el servicio que se ofrece y el tipo de giro al que está dirigida. Las siguientes seis preguntas fueron de apoyo para enfatizan un poco en la composición y desarrollo con la que se maneja la microempresa. Para mencionar un ejemplo en la pregunta número siete se cuestiona sobre el número de trabajadores con los que se cuenta y se supo que solo es un trabajador, el cual es del sexo masculino, por lo que se hace la recomendación de contratar más personal, para realizar diferentes actividades y contribuciones favorables que pudieran ayudar al desarrollo y crecimiento de la microempresa.

Las demás preguntas recolectan diferente información útil como lo fue el tiempo en operación que tiene la microempresa, un dato que ya se conocía anteriormente (cuatro años), terminación del tipo de tecnología con la que se cuenta, la cual es de manera tradicional.

Otro punto importante que se obtuvo por la encuesta es acerca del servicio enfocado en el modo y tiempo de atención con el que se cuenta, en respuesta se sabe que la atención brindada por las asesorías y consultorías es realiza de manera física, y en un tiempo promedio de 30 minutos, con lo mencionado se cree que es un proceso viable para una empresa en pleno desarrollo de crecimiento solo se recomienda buscar diferentes alternativas al ofrecer el servicios con el objetivo de obtener un mayor número de clientes.

El formato de cuestionamiento realizado por la entrevista en su fase dos (Datos Generales de la Microempresa) y de igual manera el anterior se muestran en el Anexo 1.

5.6 Encuesta (reporte de diagnóstico empresarial)

La siguiente herramienta para conseguir obtener información se obtuvo por medio de una encuesta, igualmente al titular de la microempresa, además de incluir el apartado, en donde se explica el motivo de la formulación y aplicación de la entrevista, estableciendo que la información obtenida es de carácter confidencial, y solo será utilizada con el propósito de investigación.

Siguiendo con el método empleado la encuesta está enfocada al desarrollo y proceso que se maneja para brindar los servicios, pero enfatizando en las siguientes cuatro fases:

1. Información de mercadotecnia
2. Información técnica
3. Información administrativa
4. Información financiera

5.6.1 Información de Mercadotecnia

La primera fase enfocada en la información de mercadotecnia se manejó una descripción breve sobre el tipo de giro al que la empresa pertenece, a pesar de que esto se conoce en cierta manera, es necesario plasmarlo al inicio de la encuesta realizada, posteriormente se estableció una pregunta para conocer los siguientes aspectos:

- El tipo de servicio que ofrece
- Características complementarias
- Las necesidades que satisface

Con la primera pregunta acerca del servicio ofrecido se da a conocer que el objetivo consiste en satisfacer diferentes tipos de asesorías legales, las cuales ayudan para la orientación a diversos clientes dependiendo del ámbito y los asuntos legales personales.

a) Ventajas Competitivas

Dentro de la primera fase de mercadotecnia, se encuentran las ventajas competitivas en la que se buscó conocer por medio de una evaluación en donde se incluyen los siguientes cuatro parámetros:

1. Bueno
2. Deficiente
3. No lo tiene
4. No lo sé

Se realizó de esta manera para conocer sobre a algún tipo de competencia

cercana, que pudiera ser alguna posible amenaza hacia el desarrollo y crecimiento de la microempresa, así mismo también se incluyeron variables importantes como el mercadeo, personal y proceso, de la misma.

La estructuración de cómo se desarrolló la evaluación para la obtención de información se muestra en el Anexo 2.

Las variables que fueron evaluadas dieron como resultados la presencia de ciertas carencias que influyen en las problemáticas de la microempresa, impidiendo que tenga un óptimo crecimiento, primeramente, en la variable de mercadeo que incluye cuatro puntos (Número de Clientes, Publicidad, Reconocimiento, Producto novedoso).

- 1) El número de clientes en promedio es de 10 por semana, lo que se considera dentro de los parámetros como: Bueno ya que es una empresa aún se encuentra en desarrollo, por otro lado, el mismo dato con respecto a la principal competencia se sabe que de igual manera el parámetro se considera: Bueno.
- 2) La publicidad con la que se cuenta es por medio de una página de internet, por lo que también dentro de los parámetros se consideró que es: Bueno el uso de ese medio, de la misma forma la competencia cuenta con un medio de publicidad “no especificado”, considerado como: Bueno.
- 3) Se cuenta con algún tipo de reconocimiento “no especificado”, con el que se da fiabilidad y certificación hacia la microempresa y con la consideración de: Bueno dentro de los parámetros; sin embargo, no se tiene conocimiento si la competencia cuenta con algún tipo de reconocimiento o validación.

- 4) Como último punto se cuestionó sobre si se tenía algún producto o servicio novedoso con el que se pudiese tener una ventaja sobre sus competidores, pero dicha empresa y de igual manera la competencia no cuenta con algún tipo de servicio novedoso, por lo que el parámetro de evaluación para este punto es: No lo tiene.

Continuando con la siguiente variable la cual ahora enfatiza en el personal, e incluyendo tres puntos a evaluar: Capacitación, Experiencia, Organización.

1. La empresa cuenta con un proceso de Capacitación para el personal y se tiene considerado dentro del parámetro como: Bueno, además de especificar que la empresa competidora no cuenta con algún tipo de capacitación a su personal por el parámetro se maneja como: No lo tiene.
2. El Personal cuenta con dos años de experiencia dentro de la microempresa y es considerado como: Deficiente, lo cual presenta un factor de afectación para la microempresa pues respectivamente con su principal competencia se sabe que tiene personal calificado y estableciendo un parámetro de: Bueno.
3. Como último punto en la variable personal se tienen el proceso de la organización que se debería realizar con el personal de la empresa, pero no se especificó algún tipo de organización por parte del empleado, considerando: Deficiente, en el parámetro, y de igual manera que el punto anterior la empresa competidora se reconoce que su tipo de organización es considerado: Bueno, y esto a su vez presenta otro factor negativo en el desarrollo.

Como variable final se tiene el proceso que se desarrolla dentro de la empresa, que está conformado por tres puntos (Servicio, Tecnología, Distribución), en su evaluación, resulto en lo siguiente:

1. Para la evaluación en el proceso de servicio, se estableció anteriormente que se cuenta con las asesorías legales a diferentes tipos de clientes y es considerado como un servicio: Bueno dentro del parámetro y de al mismo tiempo la competencia obtiene la evaluación de: Bueno en referencia a su servicio que brinda.
2. En el proceso de tecnología, primeramente, sea establecido que la microempresa si realiza uno, pero este es considerado: Deficiente en el parámetro de evaluación, siendo un factor negativo pues dicho proceso manejado en la competencia se establece como: Bueno.
3. En la evaluación del proceso de distribución no se estableció alguno por lo que se considera el parámetro de No lo tiene, además se desconoce si en la competencia se realiza algún tipo de distribución por lo que para este caso es: No lo sé.

b) Clientes e Investigación de Mercado

En la fase de mercadotecnia con la sección de clientes e investigación de mercado, se considera cual es la mejor opción para dirigir el servicio legal, objetivamente el tipo de clientes y empresas que se necesitan para crecimiento económico. La información requerida de la sección de clientes e investigación de mercado se estableció por medio de diversos puntos importantes para aclarar lo que se busca, la actividad de cómo se realizo es mostrada en la tabla 5.1.

Tabla 5.1. Información de mercadotecnia obtenida por encuesta en sección clientes e investigación de mercado.

PERSONAS	RESULTADOS	EMPRESAS	RESULTADOS
Estilo De Vida:	Trabajadores y Profesionistas	Tamaño de empresa:	Pequeñas y medianas
Ocupación:	Laboral	Giro:	Del sector comerciό y brindadora de servicios
Edad:	23 años en adelante	Tipo de empresa	Publicas y privadas
Ingresos económicos mensuales:	\$8,000 a 15,000 o en adelante	Ubicación:	Preferible dentro del municipio de Valle de Chalco
Otros:	-----	Otros:	-----

Fuente: Elaboración propia.

c) Análisis de Precios y Costos

Siguiendo con la primera fase de mercadotecnia, en la sección de precios y costos se manejó un aproximado de los factores a considerar para la determinación del costo por el servicio brindado.

La forma utilizada para determinar los datos de precio y costos consistió en una tabla donde se incluye la descripción de costos fijos, cantidad o precio de los servicios y la descripción de los costos variables, la manera de cómo fue presenta la tabla con los datos cuestionado se muestran en la tabla 5.2.

Tabla 5.2. Determinación de datos en sección precio y costos

DESCRIPCIÓN DE COSTOS FIJOS	CANTIDAD (\$)	DESCRIPCIÓN DE COSTOS VARIABLES
Pensión alimenticia		
Divorcios		
Usucapido		
Juicios Mercantiles		

Fuente: Elaboración propia

5.6.2 Información Técnica

Para el siguiente punto de la encuesta da inicio a la fase dos la cual contiene características acerca de los aspectos técnicos, y ciertas actividades que se realizan para la producción o en el caso de la microempresa para el proceso de ofrecer el servicio de asesoría legal, incluyendo si es necesario algunos tipos de materiales externos como materiales de papelería y de oficina u otros complementos del servicio, además de incluir costos por materias primas y maquinarias con las que cuenta el establecimiento, los cuales son importantes para el funcionamiento de la microempresa y la prestación de los servicios legales.

En el primer punto son las especificaciones del servicio legal y este es dependiendo del tipo de caso o juicio siendo (mercantil, familiar, penal y civil) el cual se va tomando en consideración de acuerdo con parámetros establecidos y en “conveniencia” del cliente. Seguido por las actividades realizadas para la prestación del servicio, que se otorgan de manera física con el cliente directo,

incluyendo la utilización de diversos factores (materiales de papelería y oficina, equipo electrónico e inmuebles) con el fin de la formulación de documentos. En la gráfica 5.1 se muestra el número de equipo con el que cuenta la microempresa para proceso de atención a clientes y procedimientos legales.

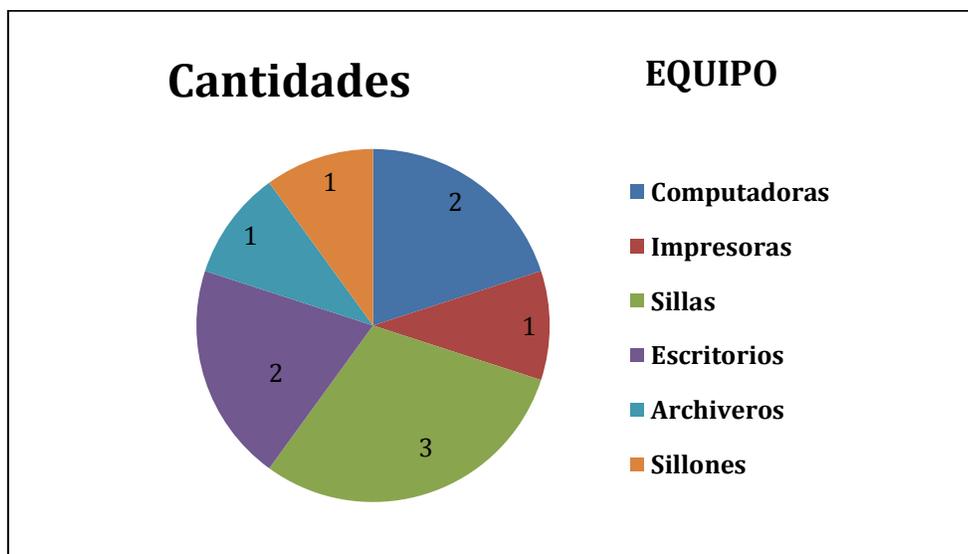


Figura 5.1. Gráfica de la Información técnica en representación de cantidades de equipo

Fuente: Elaboración propia.

5.6.3 Información Administrativa

Con la fase tres sobre la información administrativa se consiguió comprender mejor ciertos detalles en los que la empresa carece o faltaría por establecer para tener una mejora en su desarrollo empresarial, primeramente, en respectiva al tipo de misión y visión de la empresa, no se presenta problemáticas, si bien no presentan en un contexto formal se consideró que es ideal para una empresa joven que posteriormente puede ir mejorando y cambiando los dichos objetivos para mejorar la misión y visión. En donde se encuentra una falla notable es al no establecer de manera correcta los objetivos de corto mediano y largo plazo.

Lo cual es un factor de ayuda en la fijación de metas a cumplir, que pudiera motivar al dueño de la microempresa a cumplir dichos objetivos y así poder mejorar su desarrolló y obtener beneficios. Siguiendo con el contenido de la información administrativa se hace la mención sobre la falta de integrar algún tipo de organigrama en el que se establezca la jerarquía, nombre, función y nómina del empleado, siendo este un problema, pues se necesita contar con estos formatos.

Por último, en cuestión del registro ingresos que se generan por parte de la microempresa, se presenta una falla al no contar con un registro eficaz que controle el manejo de flujos monetarios de la misma, pues dichos registros se realizan de una manera poco viable, por lo que se recomendó hacer uso de formatos ideales para el control de los recursos generados, como puede ser un balance general, estados de cuenta o algún sistema electrónico, en donde se incluyan los gastos fijos y variables que se generen por la prestación del servicio o algún gasto externo, imprevisto que se presente en la microempresa.

5.6.4 Información Financiera

Para el tipo de información financiera, las preguntas en la encuesta abarcan temas de aspectos monetarios, enfocados sobre el control de ingresos y egresos por medio de balances generales y estados de resultados, los cuales son esenciales en utilizar para obtener el buen desarrollo económico esperado de la microempresa.

Siguiendo con la recolección de datos e información esta es utilizada para dar seguimiento a la investigación, haciendo énfasis en cuatro puntos esenciales para conocer aspectos detallados y poder dar una solución efectiva a las problemáticas de la microempresa.

En primer lugar, los aspectos para analizar son los de mercadotecnia, enfocados siempre a dar solución en la problemática, con los canales de distribución y comunicación de la microempresa, en la mayoría son resultados positivos con los que la empresa conoce como se desarrollan, por lo que se enfocara más en los elementos negativos como lo son:

- Ventaja competitiva.
- Comercialización.
- Publicidad y promoción.
- Otros.

Con estos puntos a tratar y buscar una solución viable para corregirlos dando una conclusión positiva de los aspectos en cuestión de canales de distribución y comunicación. En segundo lugar, es el factor técnico no era un aspecto de magnitud necesaria, pero se analizó por el proceso de producción, además de que se relaciona con el punto anterior por medio de los canales de comunicación y distribución del servicio brindado por la empresa.

El cual fue el único elemento negativo que la empresa obtuvo por medio de los análisis y estudios aplicados. En tercer lugar, se analizó la administración con la que cuenta la empresa, la cual fue de los aspectos más negativos en cuanto a los resultados obtenidos la empresa carece de varios elementos para desarrollar una administración efectiva, entre los elementos negativos se encuentran carencia por parte de:

- Objetivos a corto, mediano y largo plazo
- Figura jurídica y legislación
- Organigrama y sueldos
- Gastos fijos y variables

Este punto da solución a estructurar la segmentación de mercado puesto que el área de administración es la encargada de supervisar a qué tipo de clientes es esencial enfocarse para poder brindarles un buen servicio, satisfaciendo las necesidades en las soluciones a los asuntos legales de manera efectiva al igual que obtener un medio publicad, como lo es una recomendación de clientes a clientes y hacer la empresa más conocida.

Como cuarto lugar son las finanzas que en una empresa corresponden a un punto esencial e importante para que tenga solvencia y continuidad, pero la empresa también carece de este aspecto para llevarlo con efectividad por que se deduce que el mayor problema de la empresa se encuentra en esta área al presentar carencia en los siguientes factores:

- Fuentes de uso del dinero en efectivo
- Cálculos estimados de gastos y costos
- Balance general
- Estado de resultaos

El aspecto de finanzas va relacionado con la dificultad que tiene la empresa en el manejo de estructura de costos por que la solución a los puntos anteriormente mencionados es fundamental para esta problemática, con lo que se busca tener un mayor enfoque estructural en los aspectos económicos de la empresa.

Para el reporte de diagnóstico se establecen las cuatro áreas principales, en forma de listado incluyendo componentes que ayudan a conocer con cuántos de estos campos ya sea de manera favorable o en contra es que cuenta la microempresa, apreciando de esta manera en qué áreas es donde se carece mayormente “si es el caso”, y de esta manera sea más sencillo encontrar las problemáticas de la empresa.

5.7 Matriz FODA Empresarial (aplicada)

Cómo se ha descrito, al utilizar la herramienta FODA, esta ayuda a obtener una visión global del cómo se encuentra la empresa en diferentes aspectos, para así poder trazar una estrategia, la cual esta conforma por cuatro cuadrantes divididos en dos áreas: El análisis externo de una empresa y el análisis interno de una empresa.

Por lo que para hacer un buen análisis FODA de la microempresa es necesario llevar a cabo un análisis exhaustivo de estas dos áreas. Inicialmente se realizó una descripción objetiva enfocada en las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene o tendría la microempresa.

a) Fortalezas de la Empresa

En las fortalezas de la microempresa se redactan “todos” aquellos factores internos que pueden proporcionar una ventaja competitiva en relación con el resto de los competidores, y las fortalezas que se obtuvieron son:

- Experiencia de cuatro años
- Red de distribución asegurada
- Especialización en el servicio
- Utilización de nuevas tecnologías
- Agilización en los procesos y trámites legales

b) Debilidades de la Empresa

Por otro lado, dentro de las debilidades las cuales hacen referencia a todos aquellos elementos internos que pueden afectar la posición competitiva en la

que se encuentra la microempresa, en el mercado. Serán por lo tanto los factores que deben de ser minimizados en el proceso de la estrategia:

- Falta de empleados
- Falta de capacitación a empleados
- Cantidad de servicios limitados
- Mal control de los recursos
- Falta de publicidad

c) Amenazas de la Empresa

Continuando ahora con las amenazas, estas hacen referencia a todos aquellos factores externos d que pudieran afectar su posición en el mercado.

Igualmente, estos son factores que deben de ser minimizados en el proceso de la estrategia entre los cuales se encuentran:

- Poca confianza de los clientes
- Competencia mejor preparada
- Entrada de nuevos competidores
- Cambio de hábitos de los clientes
- Crisis económica local.

d) Oportunidades de la Empresa

Finalmente, las oportunidades de la microempresa forman “todos” aquellos elementos internos de la microempresa que puede explotar la empresa, con el objetivo de obtener diversos beneficios:

- Posibilidad de establecer alianzas estratégicas
- Utilización de nuevos canales de venta y publicidad
- Microempresas exteriores accesibles.

La forma en cómo se establecieron los parámetros de la información, requerida para la aplicación de la matriz FODA, son representados de manera completa en el Anexo 3, y la figura 5.2 muestra el esquema de la matriz.

AMBIENTE	POSITIVAS	NEGATIVAS
EXTERNO	Oportunidades	Amenazas
INTERNO	Fortalezas	Debilidades

Figura 5.2. Representación de la matriz FODA empresarial. Fuente: Elaboración propia.

5.7.1 Metodología Análisis CAME

Al estar realizado todo el análisis interno y externo, representado en la matriz, ahora se prosigue con lo que se conoce como un FODA cruzado o también llamado, análisis CAME.

Este análisis consiste en llevar a cabo ciertas estrategias en mejora de las fortalezas dentro de la microempresa reduciendo así los efectos de las debilidades. Por otra parte, también se desarrolla estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y lograr contrarrestar las amenazas.

MATRIZ FODA CRUZADO O CAME	PRINCIPALES OPORTUNIDADES 1. ____ 2. ____ 3. ____	PRINCIPALES AMENAZAS 1. ____ 2. ____ 3. ____
PRINCIPALES FORTALEZAS 4. ____ 5. ____ 6. ____	Estrategias FO (Utilizar las Fortalezas para aprovechar las Oportunidades)	Estrategias FA (Usar Fortalezas para evitar Amenazas)
PRINCIPALES DEBILIDADES 1. ____ 2. ____ 3. ____	Estrategias DO (Superar las Debilidades aprovechando las Oportunidades)	Estrategias DA (Reducir Debilidades y evitar Amenazas)

Figura 5.3. Representación de la matriz CAME empresarial. Fuente: Elaboración propia.

Como se muestra en la figura 5.3, lo único requerido es unir las fortalezas con las debilidades y plantear estrategias ofensivas (FO) tratando de potenciar las fortalezas, en las debilidades se realizan estrategias defensivas (FA) para tratar de minimizarlas. Para las amenazas también se plantean estrategias defensivas (DO) para poder contrarrestarlas, mientras que con las estrategias de supervivencia (DA), es requerido minimizar las debilidades como las amenazas.

5.8 Modelo de Negocios CANVAS (implementación de bloques)

Con la implementación del Modelo CANVAS fue posible analizar a detalle las áreas fundamentales de la microempresa de servicio legal. El modelo es enfocado como herramienta para ver la situación en la que esta se encuentra, basándose en los nueve bloques correspondientes, además de presentar un enfoque esencial en diferentes puntos, tales como; los tipos de clientes, nichos de mercado, competidores, flujos de ingresos, aliados, actividades, etc. El punto principal corresponde al análisis de la propuesta de valor.

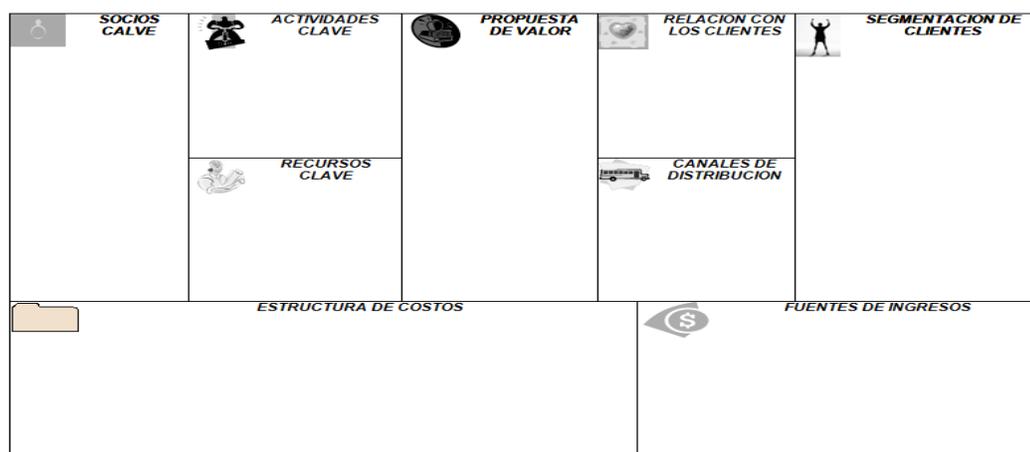


Figura 5.4. Representación de lienzo del modelo CANVAS. Fuente: Elaboración propia.

5.8.1 Propuesta de valor (implementación)

Para el bloque inicial “propuesta de valor” el análisis realizado, fue enfocado en aquello que podría hacer el servicio diferente, tratando de conseguir una mejora, al resto de las otras empresas competidoras, estableciendo la satisfacción para el tipo de problema o necesidad que se busca atender, tomando en cuenta como punto importante; el no realizar lo mismo que hace la competencia(s), en parte se buscó contar con valores propios y atractivos para los diversos clientes, como, por ejemplo:

- Buena atención pre y pos-servicio
- Rapidez y eficiencia en los procesos
- Seguridad y confidencialidad
- Precios accesibles a consultas legales
- Orientación personal sin costo (trato más directo, con el cliente)

Con estos valores a seguir se obtiene, una mejora en el número de atención y satisfacción de clientes para la microempresa.

5.8.2 Segmentación de Clientes (implementación)

Con la segmentación de clientes; el objetivo fue seleccionar y establecer correctamente que tipo características deben tener los clientes o empresas, para ofrecer el servicio legal, y obtener los mejores resultados. Se inició con especificar ciertas especificaciones en conveniencia a la microempresa, para esto se realizó una investigación de mercado inicialmente enfocada en lo que se busca preferentemente de los clientes:

- Estilo de vida: Público en general
- Ocupación: Laboral
- Edad: 25 años en adelante
- Ingresos económicos mensuales: \$10,000 o +
- Otros: -----

También se incluyeron especificaciones para las empresas, a las que les pretende ofrecer el servicio;

- Tamaño de empresa: Pequeñas y medianas
- Giro empresarial: Productora y brindadora de servicios
- Ubicación: Preferiblemente dentro del municipio de Valle de Chalco, y municipios cercanos.
- Otros: -----

5.8.3 Canales de Distribución (implementación)

Para los canales de distribución, fue necesario establecer que elementos, procedimientos y características son requeridos para hacer llegar y dar a conocer el servicio, a diferentes tipos de clientes.

Además de requerir una explicación del cómo es el proceso empleado para vender y ofrecer los servicios. Se consideraron los siguientes elementos que pueden mejorar el proceso de distribución para el servicio.

Asesorías personales: Asesorías de manera física con el cliente, estableciendo causas y problemáticas, con la utilización de materiales de papelería, como hojas y folders.

Por referencias (clientes): Los mismos clientes con los que se trabaje y se relacione, son de ayuda, como medios de publicidad al recomendar la empresa y los servicios que esta ofrece.

Páginas de internet: Este medio de publicidad se recomienda por que usualmente la publicidad por Internet es menos cara que cualquier otro medio publicitario (por lo general, no siempre); y puede llegar a un mayor número de clientes y dar a conocer los servicios y aspectos que se ofrecen.

Volantes o anuncios publicitarios: Es un medio usualmente utilizado, por empresas que quieren dar a conocer sus productos o servicios. Dichos volantes son especialmente útiles para presentar aspectos específicos y para que estos sean efectivos, deben contener ilustraciones bien organizadas y llamativas. En cuanto al texto, este debe ser claro, fácil de leer y de comprender.

Vía telefónica: Para las llamadas telefónicas, estas no se pretenden utilizar específicamente, como medios de publicidad, puesto que se piensa, que para algunos tipos de clientes les es molesto el recibir llamadas y escuchar alguna promoción, venta, recomendación aviso, etc.

Ya sea de manera personal o por medio de algún tipo de menú pregrabado, por lo que el uso de la vía telefónica solo será en el caso de que los clientes realizasen el contacto o para dar seguimiento y avisos con los clientes que ya se encuentren en proceso de atención y trabajo.

Con estos elementos descritos se completa el proceso por el cual son llevados a cabo los canales de distribución.

5.8.4 Relación con los Clientes (implementación)

La relación con los clientes es indispensable, por lo que no se debe dejar de lado, pues esta se consideró como uno de los bloques importantes dentro del modelo, conteniendo diferentes aspectos que sirven de ayuda para construir unas relaciones sólidas y de confianza con los clientes; dentro de estas, se tomaron en cuenta:

- **Adelantarse a los problemas:** El construir una relación leal y a largo plazo es importante, pero se requiere de una comunicación constante, con las personas dentro del ámbito de los negocios. Por lo que, para la microempresa, es necesario construir mecanismos de comunicación que permitan conocer la opinión de los clientes lo antes posible para poder mejorar su experiencia.

Para poder ser llevados a cabo, se recomienda que sea por medio de encuestas calificativas breves, y para conocer las opiniones, recomendaciones y algunas sugerencias de los clientes, se podría realizar con un “buzón de sugerencias”. Con estas tácticas se obtiene conocer mejores detalles de los clientes, y poder construir relaciones efectivas, que contenga y atraiga a diferentes clientes.

- **Rapidez y eficacia con los procesos legales:** Para los trámites y procesos legales que requieren diferentes clientes, es necesario que se realicen con la mejor disposición, rapidez y eficacia, siendo para la mayoría de las personas de importancia estas características, y cumpliéndolas resultan de apoyo en la relación con los clientes. Por lo que se hace uso de herramientas de apoyo para realizar actividades de optimización, como ejemplo la inclusión de equipo tecnológico, agilizando los procesos y tramites.
- **Tus clientes son tus mejores promotores:** Es necesario de cierta manera tener a los clientes felices, resultando una forma efectiva por medio de la recomendación para atraer nuevos clientes, considerado como un efecto positivo, ya que éstos, al ser bien tratados, pueden sentirse valorados y cuidados, por lo que no dudarán en recomendar la empresa o el tipo de servicio brindado.
- **Ofrecer seguridad y confidencialidad:** Es de importancia que los clientes tengan la seguridad que en el proceso de sus trámites legales su información sea resguardada y confidencial, y a pesar de que es un factor indispensable y ya llevado acabo con eficacia para estos casos, solo se hará una recomendación y enfatizar en la importancia de este aspecto.
- **Contacto directo con tus clientes:** Esto se aplica en el caso de presentarse algún tipo de problema con un servicio, pues el cliente como actividad principal realizara una llamada por teléfono y escuchar un extenso menú programado resulta bastante molesto, para algunos es mejor que puedan contactar de manera inmediata sin temor a no responder sus quejas, por lo que se hace uso de las redes sociales.

Siguiendo estos puntos se obtiene una mejora en el trato con los diferentes clientes, y atrayendo nuevos, por alguna recomendación enfocada en los tratos y procesos satisfactorios.

5.8.5 Fuentes de Ingreso (implementación)

Para monetizar el servicio que se ofrece es necesario, definir un valor y aclarar el por qué los clientes deben de pagar por ello, recurriendo a conocer las especificaciones del servicio y establecer el precio que tendrán los servicios y que factores se consideró para determinarlo, estas especificaciones e información se representan en el Anexo 2.

Posterior a las especificaciones de las fuentes de ingreso por algunos de los servicios legales, es importante aclarar los medios por los cuales los clientes realizaran dichos pagos, anteriormente solo se aceptaba el pago en efectivo y por medio de cheques.

Siendo esta una manera efectiva, sin embargo, se mejora al incluir el servicio de transferencia interbancaria, en beneficio y solicitud de los clientes.

5.8.6 Recursos Clave (implementación)

El tipo de recursos que son requeridos para el manejo y funcionamiento de la microempresa consisten en tecnológicos, físicos, intelectuales y humanos, dentro de los cuales se clasificaron en:

- Personal: Dueño y trabajadores.
- Infraestructura: Establecimiento o local, mobiliario de oficina
- Tecnología: Computadoras, impresoras, teléfonos

Aclarando el recurso de tecnología, anteriormente se expuso una gráfica, en la página 53, mostrando la cantidad de equipo con el que se cuenta, también se hace mención que algunos de los equipos fueron sustituidos, por modelos más recientes, obteniendo mejora significativa en procesos administrativos y tecnológicos.

Para el recurso de personal se sabe que no se cuenta con algún tipo de estructuración o representación de los puestos, esto en base a que solo se conforma por dos personas; el dueño y un empleado.

Por lo que en respuesta no era necesario; sin embargo, se hace la recomendación y creación de un organigrama, por formalidad y estructuración. Incluyendo además que durante el proceso surge la idea y requerimiento por parte del dueño expandir el horario de atención por lo que fue necesario crear dos turnos laborales y contratar una persona extra, dando como resultado que ahora este conformado por tres personas en el manejo de la microempresa, y ahora de manera organizada se representan en un organigrama de la siguiente forma:

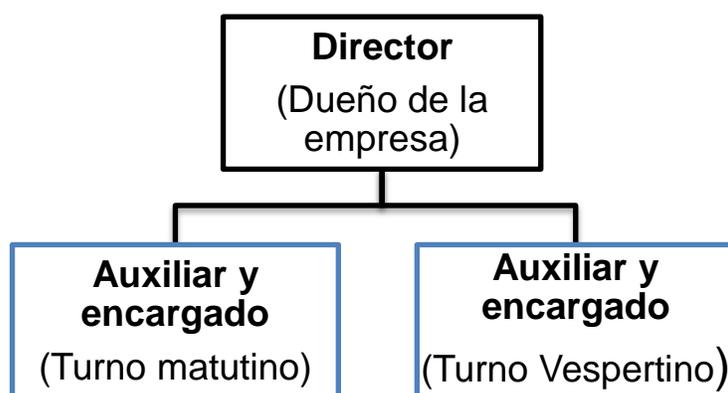


Figura 5.5. Representación de organigrama empresarial. Fuente: Elaboración propia

El recurso humano es un elemento esencial el cual que impulsa a la microempresa para conseguir el éxito y parte fundamental para aumentar la productividad y conseguir resultados, de ahí la importancia de contar con una estructura de organización diseñada de forma que permita visualizar toda la estructura de la organización de una manera sencilla y práctica, ofreciendo tres principales ventajas:

1. Claridad en la estructura de organización.
2. Facilitar la toma de decisiones.
3. Intuición de actividades y responsabilidades.

Resultando para este proceso, que el organigrama se convierte en parte central de toda la organización.

5.8.7 Actividades Clave (implementación)

En el procesó de las actividades clave no fue necesario reestablecer todos los pasos que ya se manejaban pues estos cumplen con los objetivos determinados. Sin embargo, dentro de estos se encuentran tres puntos de importancia en específico a mejorar para una mejor prestación del servicio.

1. **Asesorías de manera física con el cliente:** Consiste prácticamente en agilizar y mejorar los procesos al ofrecer servicios y asesorías legales con la persona específica, en un trato directo, confidencial, moral y de mutua concordancia; la manera con la que se llevó a cabo dicho mejoramiento consiste y tuvo una relación principalmente con un bloque del modelo. Los recursos clave: Este bloque fue de ayuda con el punto de tecnología, al cambiar parte de los equipos tecnológicos, (computadoras impresoras, teléfonos), pues con el equipo nuevo se

obtiene mejoras en el procesamiento, archivo, documentación y atención para los clientes.

2. **Registro de balances generales, estados de resultados y materiales de papelería:** Se recomendó he incluyeron eficientes registros (balances generales y estados de resultados), los cuales no se manejaban de manera eficaz anteriormente, y ahora con su implementación ayudo a realiza un mejor control de los gastos fijos y variables, y el costo unitario de las materias primas necesarias para el servicio.
3. **Establecer el tipo de caso mercantil, familiar, penal, civil:** Se recomendó establecer algún tipo de tarifa promedio para algunos de los casos o delitos que se presenten y encuentren los clientes, pudiendo estos ser de los más comunes, solicitados o fáciles de resolver, hasta los de mayor relevancia he importancia.

5.8.8 Socios Clave (implementación)

El estudio de las alianzas clave se realiza para conocer los principales socios que se necesitan para conseguir los materiales y recursos necesarios permitiendo, establecer que tantos son los beneficios que estos aportan a la empresa; por ejemplo, acuerdos con proveedores o distribuidores, acuerdos con competidores y con no competidores, etc. Cualquier alianza clave deberá aportar valor a la empresa.

5.8.9 Estructura de Costos (implementación)

Con el último bloque del modelo se analizarán los costos que la empresa genera, incluyendo los más altos, y las actividades que remuneren más dinero,

además de los costos fijos, variables, honorarios, impuestos, cargos, etc. Para dar un reporte general sobre el manejo económico de la empresa.

Con esto se concluyen la descripción de las metodologías y herramientas de apoyo que se utilizan para este trabajo de investigación, dando como paso siguiente al proceso en la propuesta de implementación del modelo CANVAS incluyendo las características y especificaciones que deberán tener para su desarrollo.

VI. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

El objetivo fundamental de esta tesis consistía en optimizar el funcionamiento de una microempresa en funcionamiento que ofrece servicios legales, y dar solución a diversas problemáticas presentadas en esta, para cumplir con el objetivo y proceso se utilizaron diversas metodologías y herramientas de apoyo para la obtención de información, pero principalmente se tomó como base y seguimiento los componentes y características del modelo de negocios CANVAS como herramienta de optimización.

Así pues, la aportación principal de este trabajo de investigación consistió en mostrar que por medio de una propuesta de implementación del modelo de negocios con de sus nueve bloques que lo conforman, se puede obtener diferentes beneficios que dan como resultado lograr una mejora en los procesos de la organización ya en función, además de poder obtener diversas maneras en solucionar las problemáticas presentadas.

Para llegar a completar el objetivo, fue necesario utilizar metodologías y herramientas de apoyo para conseguir la información que se requería, entre las que se encuentra: Una entrevista, encuesta personal descriptiva con un (reporte de diagnóstico), matriz FODA empresarial y la metodología análisis CAME.

Entre las cuales resalta en importancia la encuesta personal descriptiva con el reporte de diagnóstico, debido a su estructuración, componentes y preguntas en áreas de ámbito empresarial permitieron que los datos recabados fueran precisos y enfocados en situaciones reales de empresas, sirviendo incluso para ir analizando posibles soluciones hacia las problemáticas de la microempresa aun antes de la propuesta de implementación del modelo.

Se hace mención de esto porque en su contenido se manejaron cuatro faces con temas de información en mercadotecnia, técnica, administrativa y financiera, las cuales estaban en su mayoría relacionadas con algunos elementos de las problemáticas y al ser analizadas por medio de las preguntas y respuestas es como se planteaban algunas ideas y posibles soluciones.

La propuesta de implementación del modelo basado en los nueve bloques que este contiene, presento indicios positivos en el proceso de optimización de la microempresa, esto debido a que primeramente se representaron los medios generales con los que esta contaba inicialmente, dicha representación fue por medio de un lienzo en el que fueron descritos, siguiendo con el proceso se fue dando a conocer mejor las áreas en donde se encontraban las problemáticas, y por ende el motivo de estas.

En referencia a bloques del modelo se presentaron tres en donde se encontraban un mayor número de problemáticas, primeramente, los canales de distribución y comunicación encontrados mal estructurados, dando como resultado un fallo significativo en el tipo de servicio y atracción de clientes para la empresa. Seguido de las actividades claves pues en determinación general, estas se realizaban sin un seguimiento efectivo especialmente sobre el tipo de servicios brindados, y finalizando con la estructura de costos las problemáticas se debieron al no contar con un control eficaz de los diferentes tipos recursos económicos.

Pero después con la ayuda de las diferentes metodologías y herramientas de apoyo, procesos de análisis y comparaciones se obtuvo la información necesaria para formular y crear un lienzo de un modelo mejor adecuado, al manejo de la empresa, e incluyendo claro las diversas características de los bloques restantes para seguir.

Para finalizar se aclara que en esta tesis es demostrado que la propuesta de implementación del modelo mediante sus nueve bloques otorga una mejor visión de los aspectos de la microempresa, como las áreas, funciones, y elementos internos y externos.

Dando como resultados conocer cómo hacer los cambios para obtener beneficio. Por otra parte, y en un factor esencial el haber logrado la implementación del modelo de negocio CANVAS en una microempresa de servicios legales, ubicada dentro del municipio de Valle de Chalco Solidaridad, es que esta investigación sirva como referencia y apoyo para la definición de estrategias que ayuden a diferentes micro negocios locales que busquen obtener una mejora empresarial, obtener beneficios y crecer en el mercado actual.

VII. REFERENCIAS DE CONSULTA

Bernués, J. (2016). *Análisis de la figura del gestor de eventos a través de un modelo de gestión integral: el modelo canvas* (tesis doctoral). Universidad Complutense de Madrid, Madrid, España.

Delgado, D. (2015). *Modelo de negocio para el ejercicio profesional del diseñador en el aprendizaje de los estudiantes del cuarto año de la carrera de diseño gráfico de la facultad de comunicación social de la universidad de Guayaquil 2014* (tesis de licenciatura). Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.

Ferreira, D. (2015). *El modelo Canvas en la formulación de proyectos* (artículo de licenciatura). Universidad cooperativa de Colombia, Medellín, Colombia.

Jiménez, Y. (2015). *Innovación en modelo de negocios: metodología canvas aplicada a empresa de asesorías contables* (tesis de ingeniera). Universidad Tecnológica de Pereira, Pereira, Colombia.

LíderAdeC. (2015). *Business model canvas vs social lean canvas: ¿cuál sirve mejor a tu negocio social?* 2019, de simplechange Sitio web: http://www.cva.itesm.mx/biblioteca/pagina_con_formato_version_oct/apa_web.html

Magretta, J. (2002). Por qué importan los modelos de negocio. Septiembre, 2017, de Revista INCAE, Sitio web: http://www.academia.edu/5740233/Magretta_J_Por_que_importan_los_modelos_de_negocio

- NK, G. (2013). ¿Qué es el análisis CAME? .2019, de agencialanave, Sitio web:
<https://blog.agencialanave.com/que-es-el-analisis-came/>
- Orrego, D. (2012). *Plan de negocio para crear el innovador modelo de mini tiendas de café don Antonio* (tesis doctoral). Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.
- Osterwalder, A. (2010). *Modelo Canvas*. Septiembre, 2017, de Fundación Princesa de Girona, Sitio web:
<http://www.emprenderesposible.org/modelo-canvas>
- Osterwalder, A, & Yves P. (2011). *Business Model Generation*. Barcelona (España): Centro Libros PAPF, S. L. U.
- Pastor, G. (2016). *Canvas de Emprendimiento Social*. 2019, de Movimiento IDUN Sitio web:
<https://www.filepicker.io/api/file/KfoxELgbRhmzaP7KPLaA>
- Questionpro. (2019). Tipos de encuestas. Mayo 21, 2019, de QuestionPro Sitio web: <https://www.questionpro.com/es/tipos-de-encuestas.html>
- Raffino, E. (2019). ¿Qué es Entrevista? Mayo 14, 2019, de Concepto.de Sitio web: <https://concepto.de/entrevista/#ixzz5nyCJBfwp>
- Ricart, M. (2009). *Modelo de Negocios*. 2017, de Universidad de Buenos Aires Sitio web:
<http://aximia.com/blog/wpcontent/uploads/file/Modelo%20de%20negocios.pdf>

Sagredo, F. (2012). *Inglés colaborativo* (tesis). Universidad de Chile, Santiago de Chile, Chile.

Riquelme, M. (2016). *FODA: Matriz o Análisis FODA – Una herramienta esencial para el estudio de la empresa*. Santiago, Chile. Sitio web: <https://www.analisisfoda.com/>

Sandhusen, L. (2002). Investigación de mercados. En *Mercadotecnia* (229). España: Continental.

Serrano, A. (2017). *Aplicación del lienzo de negocio como modelo de diseño en el proceso de puesta en marcha de una nueva empresa* (tesis de grado). Universidad de Sevilla, Sevilla, España.

VIII. ANEXOS

(Anexo 1)

Entrevista Inicial

Fecha:

EL MODELO CANVAS COMO HERRAMIENTA PARA OPTIMIZAR UNA MICROEMPRESA

PRESENTACIÓN

Como parte del proceso de mi trabajo de investigación *tesina*, en la carrera de Informática administrativa de la Universidad Autónoma del Estado de México, estoy realizando una investigación por medio de una entrevista, de una persona responsable de una microempresa de servicios legales ubicada en el municipio de Valle de Chalco Solidaridad.

La información brindada en esta entrevista es de carácter confidencial, solo será utilizada para los propósitos de la investigación. Agradezco su colaboración.

INICIO

1.- Fase – Datos personales del titular

1.- Nombre del entrevistador: _____

2.- Nombre de la Persona Entrevistada: _____

3.- Dirección: _____

4.- R.F.C: _____

5.- CURP: _____

6.- Teléfono: _____

7.- Celular: _____

8.- Correo Electrónico: _____

9.- Grado Máximo de Estudio: _____

10.- Institución: _____

11.- Profesión: _____

12.- Ocupación: _____

2.- Fase – Datos Generales de la Microempresa

1.- Nombre de la Empresa: _____

2.- Tipo de Giro: Comercial () Industria () Servicios () Agroindustria ()

3.- Contacto con empresa: Teléfono Oficina: _____

4.- Servicio Brindado: Despacho Jurídico

5.- Dirección: _____

6.- Tiempo de Proyecto en Idea: _____ En operación: _____

7.- Número de Empleados: Hombres () Mujeres: ()

8.-Tipo de Tecnología: Tradicional () Intermedia () Alta ()

9.- Tipo de Atención: _____

10.- Tiempo de Atención: _____

11.- Costos por servicio: _____

(Anexo 2)

Encuesta inicial (reporte de diagnóstico empresarial)

Fecha:

EL MODELO CANVAS COMO HERRAMIENTA PARA OPTIMIZAR UNA MICROEMPRESA

PRESENTACIÓN

Como parte del proceso de mi trabajo de investigación *tesina*, en la carrera de Informática administrativa de la Universidad Autónoma del Estado de México, estoy realizando una investigación por medio de una encuesta, realizada a la persona responsable de una microempresa de servicios legales ubicada en el municipio de Valle de Chalco Solidaridad.

La información brindada en esta encuesta es de carácter confidencial, solo será utilizada para los propósitos de la investigación. Agradezco su colaboración

INICIO

1.- Fase – Información de Mercadotecnia

En la primera fase se describe brevemente, en qué consiste el tipo de producto o en el caso de la microempresa el servicio a ofrecer, y el giro al que está enfocada.

¿Cuáles son los productos o servicios que ofrece e identifique características complementarias y la necesidad que satisface?

Producto o servicio	Características	Necesidad que satisface

1.2 Ventajas Competitivas

Evalúe los siguientes aspectos de su empresa con los siguientes parámetros: **Bueno, Deficiente, No lo tiene o No lo sé** y de alguna la competencia cercana que conozca, si es el caso.

VARIABLES	EMPRESA	PARÁMETROS	COMPETIDOR
MERCADO			
No. Clientes			
Publicidad			
Reconocimiento			
Producto novedoso			
PERSONAL			
Capacitación			
Experiencia			
Organización			
PROCESO			
Producto			
Tecnología			
Distribución			

1.3 Clientes e Investigación de Mercado

Identifique que características son las más esenciales para definir sus posibles clientes potenciales

PERSONAS

Estilo de vida:

Ocupación:

Edad:

Ingresos económicos mensuales:

Otros: _____

EMPRESAS

Negocio:

Giro:

Ubicación:

Producto o Servicio:

Ingresos económicos mensuales:

Otros: _____

1.4 Precio y Costos

¿Qué precio tendrá su(s) servicio(s) y que factores considero para determinarlo?

R=

DESCRIPCIÓN DE COSTOS FIJOS	CANTIDAD (\$)	DESCRIPCIÓN DE COSTOS VARIABLES
Pensión alimenticia		
Divorcios		
Usucapido		
Juicios Mercantiles		

¿Cuál es el ingreso y el margen de utilidad que desea obtener para el negocio?

R=

¿Cómo está vendiendo o cómo piensa vender su(s) servicio(s)? (Canales de distribución).

R=

Describe los medios de publicidad y de promoción que utilizaría para la venta de su servicio.

R=

2.- Fase – Información Técnica

¿Cuáles son las especificaciones o características de su servicio?

R=

Mencione las actividades (pasos) que realiza para la producción de su bien o prestación de su servicio.

R=

Enliste el costo unitario de las materias primas necesarias para la prestación del servicio.

R=

¿Cuánto está produciendo o cuál sería su capacidad de producción?

R=

Describa la maquinaria y equipo, mobiliario y equipo de cómputo que tiene su negocio.

CONCEPTO	CANTIDAD (\$)
Computadora	
Impresora	
Sillas	
Sillón	
Escritorio	
Librero	

3.- Fase – Información Administrativa

¿Cuál es la misión y visión de su negocio?

MISIÓN:

VISIÓN:

¿Ha establecido los objetivos de su negocio al corto, mediano y largo plazo?, si su respuesta es afirmativa, describa cuales son:

- Si ()
- No ()

¿Con qué figura jurídica se dará de alta ante hacienda y que leyes debe conocer para manejar su negocio?

- Figura Jurídica:
- Leyes:

¿Cuenta con el organigrama de su negocio y nómina de empleados?, si la respuesta es afirmativa dibuje al reverso el organigrama colocando el sueldo de cada puesto.

- Si ()
- No ()

¿Lleva un registro de gastos fijos y variables?

- Si ()
- No ()

4.- Fase – Información Financiera

¿Ha considerado cuánto requiere invertir para mejorar su microempresa?

R=

¿Con qué porcentaje de esta inversión cuenta?

R=

¿Dónde obtendrá los recursos faltantes?

R=

¿Ha calculado lo mínimo que requiere vender para cubrir los costos y gastos mensuales de su negocio?

R=

¿Lleva alguno tipo de los siguientes controles?

1. Ingresos y egresos	Si	No
2. Estado de Resultados	Si	No
3. Balance General	Si	No

(Anexo 3)

Reporte de diagnóstico por encuesta realizada (representación)

Fecha:

Nombre del Empresario: _____

Nombre del Proyecto: Microempresa "Servicio de legal"

INFORMACIÓN PROPORCIONADA
1. MERCADOTECNIA
1.1 Descripción del producto y/o servicio
1.2 Ventaja competitiva
1.3 Mercado potencial
1.4 Competencia
1.5 Riesgos y oportunidades (FODA)
1.6 Costo del producto y/o servicio
1.7 Precio público del producto o servicio
1.8 Ingresos y utilidad deseados.
1.9 Comercialización
1.10 Publicidad y Promoción
2. TÉCNICO
2.1 Especificaciones del producto o servicio (características físicas)
2.2 Proceso de producción
2.3 Costo Unitario de Materia prima
2.4 Capacidad instalada
2.5 Características de equipo e instalaciones
3. ADMINISTRACIÓN
3.1 Misión y visión
3.2 Objetivos a corto, mediano y largo plazo
3.3 Figura Jurídica y legislación.
3.4 Organigrama y sueldos.
3.5 Gastos Fijos y Variables.
4. FINANZAS
4.1 Inversión inicial
4.2 Fuentes de uso del dinero en efectivo
4.3 Cálculos estimados de gastos y costos
4.4 Balance General (opcional)
4.5 Estado de Resultados (opcional)

Resultados obtenidos por la encuesta realizada

	Información Proporcionada
1. Mercadotecnia	
1.1 Descripción del producto y/o servicio	Si
1.2 Ventaja competitiva	No
1.3 Mercado potencial	Si
1.4 Competencia	Si
1.5 Riesgos y oportunidades (FODA)	Si
1.6 Costo del producto y/o servicio	Si
1.7 Precio público del producto o servicio	Si
1.8 Ingresos y utilidad deseados.	No
1.9 Comercialización	No
1.10 Publicidad y Promoción	No
2. Técnico	
2.1 Especificaciones del producto o servicio (características físicas)	Si
2.2 Proceso de producción	No
2.3 Costo Unitario de Materia prima	Si
2.4 Capacidad instalada	Si
2.5 Características de equipo e instalaciones	Si
3. Administración	
3.1 Misión y visión	Si
3.2 Objetivos a corto, mediano y largo plazo	No
3.3 Figura Jurídica y legislación.	No
3.4 Organigrama y sueldos.	No
3.5 Gastos Fijos y Variables.	no
4. Finanzas	
4.1 Inversión inicial	Si
4.2 Fuentes de uso del dinero en efectivo	No
4.3 Cálculos estimados de gastos y costos	No
4.4 Balance General (opcional)	No
4.5 Estado de Resultados (opcional)	No

(Anexo 4)

Matrices FODA

Fecha:

EL MODELO CANVAS COMO HERRAMIENTA PARA OPTIMIZAR UNA MICROEMPRESA

PRESENTACIÓN

Como parte del proceso de mi trabajo de investigación *tesina*, en la carrera de Informática administrativa de la Universidad Autónoma del Estado de México, estoy realizando una investigación, requiriendo cierta información específica, por lo que hago uso de herramientas, una matriz FODA y una representación de un análisis CAME de una microempresa de servicios legales ubicada en el municipio de Valle de Chalco Solidaridad.

La información brindada dentro de la matriz FODA es de carácter confidencial, solo será utilizada para los propósitos de la investigación. Agradezco su colaboración

INICIO

Representación de la matriz FODA empresarial en el cual se establece como una herramienta de planificación estratégica, diseñada para realizar el análisis interno en el que se incluyeron las fortalezas y debilidades y en “contraparte” las oportunidades y amenazas de la microempresa de servicio legal.

Representación de matriz FODA

AMBIENTE	POSITIVAS	NEGATIVAS
EXTERNO	Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de establecer alianzas estratégicas. • Utilización de nuevos canales de venta y publicidad. 	Amenazas <ul style="list-style-type: none"> • Poca confianza de los clientes. • Competencia mejor preparada. • Entrada de nuevos competidores. • Cambio de hábitos de los clientes.
INTERNO	Fortalezas <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia de 4 años. • Red de distribución asegurada. • Especialización en el servicio. • Utilización de nuevas tecnologías. 	Debilidades <ul style="list-style-type: none"> • Falta de empleados. • Cantidad de servicios limitados. • Mal control de los recursos. • Falta de publicidad.

Representación de análisis CAME

MATRIZ FODA CRUZADO O CAME	PRINCIPALES OPORTUNIDADES 4. ____ 5. ____ 6. ____	PRINCIPALES AMENAZAS 7. ____ 8. ____ 9. ____
PRINCIPALES FORTALEZAS 10. ____ 11. ____ 12. ____	Estrategias FO (Utilizar las Fortalezas para aprovechar las Oportunidades)	Estrategias FA (Usar Fortalezas para evitar Amenazas)
PRINCIPALES DEBILIDADES 4. ____ 5. ____ 6. ____	Estrategias DO (Superar las Debilidades aprovechando las Oportunidades)	Estrategias DA (Reducir Debilidades y evitar Amenazas)

(Anexo 5) LIENZO DEL MODELO CANVAS, EN REPRESENTACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA MICROEMPRESA ANTES DE LA PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN.

 <p>SOCIOS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proveedores • Clientes 	 <p>ACTIVIDADES CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asesorías físicas con el cliente • Establecer el tipo de caso mercantil, familiar, penal, civil. 	 <p>PROPUESTA DE VALOR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asesorías legales • Buena atención • Confidencialidad • Orientación personal sin costo 	 <p>RELACIÓN CON LOS CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer seguridad y confidencialidad • Contacto directo con tus clientes 	 <p>SEGMENTACIÓN DE CLIENTES</p> <p>PERSONAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estilo de vida: General • Ocupación: Laboral • Edad: 23 años en adelante • Ingresos económicos mensuales: \$ 15,000 + <p>EMPRESAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tamaño de empresa: Diversos • Giro: De servicios • Ubicación: Preferible dentro del municipio
 <p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ingresos (pagos) • Sueldos a trabajadores • Pago de servicios • Gastos de materiales 		 <p>FUENTES DE INGRESOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pago en efectivo • Préstamo por Financiamiento institucional o programa de apoyo a micronegocios. 		

(Anexo 6) LIENZO FINAL DEL MODELO CANVAS APLICADO A UNA MICROEMPRESA DE SERVICIO LEGAL

 <p>SOCIOS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proveedores • Clientes • “Empresas competidoras” 	 <p>ACTIVIDADES CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asesorías de manera física con el cliente. • Registro de balances generales, estados de resultados y materiales de papelería. • Establecer el tipo de caso mercantil, familiar, penal, civil. 	 <p>PROPUESTA DE VALOR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicios y asesorías legales • Buena atención pre y pos-servicio (eficacia) • Seguridad y confidencialidad • Precios accesibles a consultas legales • Orientación personal sin costo 	 <p>RELACIÓN CON LOS CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adelantarse a las situaciones y problemas • Rapidez y eficacia con los procesos legales • Tus clientes son tus mejores promotores • Ofrecer seguridad y confidencialidad • Contacto directo con tus clientes 	 <p>SEGMENTACIÓN DE CLIENTES</p> <p>PERSONAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estilo de vida: <i>general</i> • Ocupación: <i>laboral</i> • Edad: <i>25 años en adelante</i> • Ingresos económicos mensuales: \$ 10,000 o + <p>EMPRESAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tamaño de empresa: <i>pequeñas y medianas</i> • Giro: <i>productora y brindadora de servicios</i> • Ubicación: <i>preferible dentro del municipio de Valle de Chalco y municipios cercanos</i>
 <p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ingresos (pagos) y el margen de utilidad • Medios de publicidad • Sueldos a trabajadores • Impuestos • Pago de servicios • Pedidos a proveedores <p>Ahora haciendo uso de balances generales y estados de resultados para el control de los recursos económicos</p>		 <p>FUENTES DE INGRESOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transferencia bancaria • Cheques • Pago en efectivo • Préstamo por Financiamiento institucional o programa de apoyo a micronegocios 		