



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

UNIDAD PROFESIONAL INTERDISCIPLINARIA
DE INGENIERÍA Y CIENCIAS SOCIALES
Y ADMINISTRATIVAS

“PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS BASADO
EN CANVAS PARA
RESTAURANTE EL BECERRO DE ORO”

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION INDUSTRIAL
P R E S E N T A
M A R C O A N T O N I O E L O A M E N D E Z

DIRECTOR
M. EN E. VICTOR ROCHA MARTINEZ

CIUDAD DE MÉXICO
No. DE REGISTRO

2022
A2.983

2022, Año de Ricardo Flores Magón
100 Aniversario de la Escuela Superior de Ingeniería y Arquitectura
50 Aniversario de la UPIICSA
50 Aniversario del CECyT 10 "Carlos Vallejo Márquez"
25 Aniversario del CIECAS, CIITEC y del CIIDIR, Unidad Sinaloa

FOLIO

S.ACA.JPAAI/048/2022

ASUNTO: Autorización de tema de titulación

OPCIÓN: Tesis

CDMX, 03 de noviembre 2022

C. PASANTE:

MARCO ANTONIO ELOA MÉNDEZ

P R E S E N T E.

Tengo el agrado de comunicarle que le ha sido autorizado el trabajo de titulación denominado:
"PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS BASADO EN CANVAS PARA RESTAURANTE EL BECERRO DE ORO", con
el siguiente contenido:

ÍNDICE

RESUMEN

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

MARCO METODOLÓGICO

CAPÍTULO II

MARCO CONTEXTUAL

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA INFORMACIÓN

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE MODELO CANVAS

CONCLUSIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

La Tesis es dirigida por el M. en E. Víctor Rocha Martínez

A T E N T A M E N T E

"LA TÉCNICA AL SERVICIO DE LA PATRIA"



LAI. JOSÉ MIGUEL CORTÉS NAVARRO

JEFE DEL PROGRAMA ACADÉMICO

DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL

Ccp. M en E. Lilliana Guadalupe Alarcón Olguín. - Jefa de la Oficina de Titulación.
Expediente.
JMCN/aml



2023. Año de Francisco Villa
30 Aniversario de la Declaración sobre
la Eliminación de la Violencia contra la Mujer (ONU)
60 Aniversario del CECyT 7 "Cuauhtémoc" y del CENAC
90 Aniversario de la Escuela Superior de Ingeniería Textil
40 Aniversario del CHDIR, Unidad Oaxaca

CARTA DE REVISIÓN Y APROBACIÓN DE TRABAJOS ESCRITOS

Ciudad de México a los 27 días del mes de febrero del 2023.

M en E. Liliana Guadalupe Alarcón Olgún
Jefa de la Oficina de Titulación
Presente

En cumplimiento al Artículo 27° del Reglamento de Titulación Profesional del IPN, hacemos de su conocimiento que hemos revisado el trabajo de titulación por la opción de Tesis denominado:

"Propuesta de Modelo de Negocios Basado en Canvas para Restaurante El Becerro de Oro"

Desarrollado por el (la), los (las) Pasante(s):

Programa Académico

Marco Antonio Eloa Mendez	Licenciatura en Administración Industrial

Firma

Y dirigido por M. en E. Víctor Rocha Martínez

Considerando que éste reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador, no tenemos inconveniente en aprobarlo.

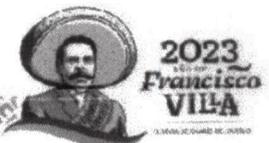
Atentamente
"La técnica al Servicio de la Patria"

Asesor(a)/Expositor(a)

Lic. Gabriela Montes De Oca Gómez	Firma
Lic. Guillermo Granados Muciño	
Lic. Zaydy Elizabeth Salgado Hernández	
Lic. María Del Carmen Gutiérrez Arreola	

Vo. Bo. Jefe (a) de Programa Académico

UPIICSA
SUBDIRECCIÓN ACADÉMICA
JEFATURA DEL PROGRAMA
ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL
MSIG. JOSÉ MIGUEL BARRERA
JEFE DEL PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL



Autorización de uso de obra

Instituto Politécnico Nacional
Lic. Esteban Matus Miranda
Jefe del Departamento de Servicios Estudiantiles
P r e s e n t e

Bajo protesta de decir la verdad el que suscribe **Marco Antonio Eloa Mendez** (se anexa copia simple de identificación oficial), manifiesto ser autor y titular de los derechos morales y patrimoniales de la obra titulada "**Propuesta de Modelo de Negocios Basado en Canvas Para Restaurante el Becerro de Oro**", en adelante "La Tesis" y de la cual se adjunta copia, por lo que por medio del presente con fundamento en el artículo 27 fracción II, inciso b de la Ley Federal del Derecho del Autor, otorgo a el Instituto Politécnico Nacional, en adelante El IPN, autorización no exclusiva para comunicar y exhibir públicamente total o parcialmente en medios digitales "La Tesis" por un periodo de un año contando a partir de la fecha de la presente autorización, dicho periodo se renovará automáticamente en caso de no dar aviso expreso a El IPN de su terminación.

En virtud de lo anterior, "El IPN" deberá reconocer en todo momento mi calidad de autor de "La Tesis".

Adicionalmente, y en mi calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales de "La Tesis", manifiesto que la misma es original y que la presente autorización no contraviene ninguna otorgada por el suscrito respecto de "La Tesis" por lo que deslindo de toda responsabilidad a el IPN en caso de que el contenido de "La Tesis" o la autorización concedida afecte o viole los derechos autorales, industriales, secretos industriales, convenios o contratos de confidencialidad o en general cualquier derecho de propiedad intelectual de terceros y asumo las consecuencias legales y económicas de cualquier demanda o reclamación que pueda derivarse del caso.

Ciudad de México, a 27 de febrero de 2023

Atentamente



Marco Antonio Eloa Mendez

INDICE

Resumen.....	i
Introducción.....	ii
I. MARCO METODOLOGICO	1
1.1 Planteamiento del problema.....	1
1.2 Pregunta de investigación	1
1.3 Hipótesis	1
1.4 Objetivo general.....	1
1.5 Objetivos específicos	1
1.6 Justificación.....	1
1.7 Tipo de estudio.....	2
1.8 Diseño de investigación	2
1.9 Técnicas de investigación.....	2
II. MARCO CONTEXTUAL	3
2.1 Definición de empresa.....	3
2.1.1 Clasificación de las empresas	3
2.1.2 Capacidad y cultura empresarial.....	7
2.2.1 Origen y descripción del platillo	10
2.2.2 Reseña histórica del platillo.....	10
III. MARCO TEORICO	12
3.1 Antecedentes de la administración.....	12
3.1.1 Pensamiento administrativo en la Antigüedad	12
3.1.2 Mesopotamia: las primeras ciudades organizadas	13
3.1.3 Egipto: Organización social y construcciones monumentales	14
3.1.4 India: Dos códigos de administración:.....	16
3.1.5 China: Confucio, Lao Tsé.....	17
3.2 Escuelas de la administración y sus principales autores.....	18
3.2.1 El enfoque clásico	19
3.2.2 La administración científica propuesta por Taylor	19

3.2.3	Henri Fayol: La administración Industrial y general.....	22
3.2.4	Critica al enfoque clásico.....	23
3.3	El Enfoque Humanista	24
3.3.1	Ordway Tead	25
3.3.2	Mary Parket Follet	26
3.3.3	Geoge Elton Mayo y el experimento de Hawthorne.....	27
3.4	Proceso Administrativo	29
3.4.1	Definición de Administración	30
3.4.2	Planeación	31
3.4.3	Organización	32
3.4.4	Dirección	32
3.4.5	El control	33
3.5	Mercadotecnia.....	34
3.5.1	Definición Mercadotecnia	34
3.5.2	Orientación de la empresa.....	35
3.5.3	Funciones de la mercadotecnia.....	38
3.5.4	Segmentación de mercado.....	39
3.6	Modelo Canvas.....	40
3.6.1	Segmento de mercado (clientes).....	41
3.6.2	Propuesta de valor.	41
3.6.3	Canales de Distribución.....	41
3.6.4	Relaciones con los clientes.	41
3.6.5	Fuentes de Ingresos.....	42
3.6.6	Recursos clave.	42
3.6.7	Actividades clave.....	42
3.6.8	Red de alianzas o asociaciones o socios clave.	42
3.6.9	Estructura de costos.....	42
IV.	ANALISIS Y DIAGNOSTICO DE LA INFORMACIÓN	43
4.1	Panorama actual de la microempresa	43
4.2	Matriz FODA.....	43
4.3	Distribución de la microempresa.....	44
4.4	Entrevista Gerencial	45

4.5	Encuesta de Satisfacción.....	47
4.5.1	Resultados	52
4.5.2	Análisis	70
4.6	Resumen de ventas	71
4.7	Diagrama de Ishikawa	74
V.	PROPUESTA DE MODELO CANVAS.....	76
5.1	Segmentos de mercado.....	76
5.2	Propuesta de valor	76
5.3	Canales	76
5.4	Relaciones con los clientes.....	80
5.5	Fuentes de ingresos	81
5.6	Recursos Clave.....	83
5.7	Actividades Clave.....	84
5.8	Asociaciones Clave	84
5.9	Estructura de costos	85
	Conclusiones.....	87
	Referencias Bibliográficas:	88

Resumen

La presente tesis está dedicada en la realización de una propuesta de modelo de negocios basado en canvas. Se tomó la decisión de desarrollar dicha propuesta en el restaurante El Becerro de Oro, una micro empresa dedicada a la preparación de birria, la cual, desde sus inicios hasta el día de hoy, ha atravesado una serie de cambios y acontecimientos, derivados de distintos factores, mismos que han marcado una trayectoria susceptible de mejora.

Por lo tanto, a través del desarrollo de la tesis se mostrarán tres marcos que se utilizaron de apoyo para poder realizar de una manera objetiva la propuesta que anteriormente se mencionó.

De la misma forma, los marcos que encontraremos serán el metodológico, referencial y el teórico. El primero de ellos hace mención a todas las herramientas que se utilizaron para poder llegar a generar objetivos y conclusiones en la presente investigación; el referencial nos ayudó a conocer todos los antecedentes de la empresa, que por su parte autorizó y otorgó el permiso para poder estudiarla y aplicar los conocimientos adquiridos en la licenciatura en administración industrial; por último, encontraremos el marco teórico, en el cual, se inició con los antecedentes de la administración, definir qué es administración, plantear la importancia y utilidad del Proceso Administrativo y diferenciar entre reingeniería, reorganización y reestructuración, esto, para identificar las necesidades de la empresa.

Una vez, teniendo la información relacionada con la administración dentro de una organización, en el marco teórico también encontraremos una parte dedicada a: la mercadotecnia, las 4 P's, un plan de Mercadotecnia y su relevancia, finalizando con el subtema "Modelo Canvas".

El modelo por utilizar para la propuesta se encuentra basado en el "Modelo de Negocios Canvas", el cual se desarrolla en 9 puntos, cuyo propósito fue ayudarnos a identificar factores externos e internos de la empresa, poder impulsar su crecimiento y desarrollo dentro del mercado, mediante estrategias de planeación y mercadotecnia, teniendo, así como resultado una propuesta de modelo de negocios útil para implementar una mejora.

Por último, con toda la información recabada, se concluyó con el lienzo Canvas para dar continuidad y desarrollo a la propuesta de Modelo de Negocios para el restaurante El Becerro de Oro.

Introducción

El desarrollo económico de los países depende de diversos factores, como un marco jurídico estable, los acuerdos comerciales y de cooperación económica que firme con otros países, la facilidad para emprender negocios, así como de un entorno empresarial sólido, competitivo e innovador que facilite y fortalezca la actividad económica. Por lo anterior, en los países en vías de desarrollo como México, es importante crear un ecosistema robusto, que se caracterice por incorporar a todo tipo de empresa a las cadenas de valor, a la vez que estas sean capaces de satisfacer la demanda de sus clientes y competir a nivel internacional.

Sin embargo, aún estamos muy lejos de esta situación. Si bien existen diferentes programas que apoyan a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Mipymes), así como a la actividad emprendedora, los efectos de estos no permean a toda la comunidad empresarial de forma equitativa. De acuerdo con cifras del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), la esperanza de vida promedio de una empresa recién creada en México es de 7.8 años, por lo que es poco probable que llegue a consolidarse en el mercado nacional. Si bien la esperanza de vida depende de diversos factores (marca, calidad de los productos y servicios, cuestiones administrativas, ventas y planeación), debemos reconocer que las Mipymes y los emprendedores se enfrentan a un mercado adverso, pues desde el inicio de sus operaciones deben competir con grandes empresas que cuentan con una mayor solides financiera, así como una compleja estructura tecnológica (características que poseen las compañías extranjeras y las grandes empresas, principalmente).

Otro aspecto a considerar es que para las Mipymes, resulta difícil integrarse a cadenas de proveeduría de alto valor agregado, pues para ser proveedor de alguna empresa, deben contar con diversas certificaciones que acrediten la calidad de sus procesos y productos, pero, son pocas las empresas que pueden costear las certificaciones requeridas; otro caso ocurre con gobierno, pues al publicar procesos de licitación, la dependencias gubernamentales suelen solicitar requisitos que normalmente las Mipymes no pueden cumplir, por lo que automáticamente quedan excluidas. En este aspecto, se puede decir que el mercado de desarrollo de las Mipymes queda limitado a una estrategia de ventas local, que les permita adquirir recursos para cubrir los costos de operación de su actividad, dejando de lado nichos como la proveeduría a gobierno o la proveeduría a empresas trasnacionales.

Dado el entorno económico en el que participan las Mipymes, se vuelve fundamental crear nuevas estrategias y mecanismos de apoyo para este segmento de la iniciativa privada. Es decir, se debe contar con una estrategia que facilite y amplíe la esperanza de vida de las empresas, a la vez que incentive la innovación y que les permita acceder a nuevas oportunidades de negocio.

Abordar y enfrentar la problemática de las Mipymes es uno de los retos más grandes que tiene el país. Por esta razón, se planteó la propuesta de un modelo de negocios basado en Canvas para propiciar el desarrollo del restaurante El Becerro de Oro, así como definir de manera precisa la oportunidad de negocio, además de permitir por medio de un estudio descriptivo aportar la información necesaria para un mejor posicionamiento del producto y servicio, asimismo determinar con certeza la viabilidad del proyecto a futuro.

La tesis está compuesta por cinco capítulos el Capítulo I Marco metodológico; abarcando la dirección de la investigación, así como la manera en que se planteó llegar a los resultados, Capítulo II Marco contextual o referencial; dando lugar a los datos generales de la empresa y demás conceptos que

nos ayudaron a entenderla mejor, Capítulo III Marco teórico; apartado en el cual se delimito toda la temática relacionada con las actividades de la empresa y la focalización de la investigación. Capítulo IV Análisis y diagnóstico de la información; dando continuidad a los métodos de investigación utilizados, así como el diagnostico derivado de su aplicación y Capítulo V Propuesta de modelo de negocios basado en Canvas el Restaurante “El Becerro de Oro”; por último, el análisis de los resultados lo cual establece una conexión entre la hipótesis y la conclusión.

I. MARCO METODOLOGICO

1.1 Planteamiento del problema

El restaurante “El Becerro de Oro” ha ido creciendo de manera exponencial, desde su creación en el año 2016. Por lo cual, dentro de sus necesidades prioritarias se encuentra adoptar mecanismos de formalización con ayuda de un modelo de negocios basado en Canvas y a su vez proporcionarle una propuesta de valor frente a los competidores directos, así como, sus variantes de recetas de birria.

1.2 Pregunta de investigación

¿Es posible mejorar el concepto de negocio que lleva actualmente el restaurante “El Becerro de Oro”?

1.3 Hipótesis

Por medio de la propuesta de un modelo de negocios basado en Canvas, se detectarían áreas de oportunidad, así como establecer de forma clara la delimitación de las actividades y la viabilidad de permanencia del negocio.

1.4 Objetivo general

Proponer un modelo de negocios basado en Canvas que propicie el desarrollo del Restaurante “El Becerro de Oro”.

1.5 Objetivos específicos

1. Definir la oportunidad de negocio.
2. Permitir un estudio descriptivo que aporte la información requerida para llevar a cabo un mejor posicionamiento del producto o servicio.
3. Determinar con bastante certeza la viabilidad económica del proyecto a futuro.

1.6 Justificación

El modelo de negocios basado en Canvas nos permitirá obtener un mayor conocimiento de todo lo relacionado al negocio, ordenar las ideas y poner en contraste puntos que se han estado omitiendo, así como, proporcionar las herramientas para prevenir futuros inconvenientes o tener estrategias preparadas para enfrentar aquellos que sean inevitables, haciendo posible una mecánica mejorada

y coherencia de todos los rubros de la empresa, además, sirve para medir los resultados conseguidos, comparándolos con los esperados. Es imprescindible un plan bien desarrollado pues podría resultar clave a la hora de conseguir inversionistas o el otorgamiento de créditos para llevarlo a cabo.

1.7 Tipo de estudio

Estudio descriptivo.

1.8 Diseño de investigación

1. Recolectar Información.
2. Establecer los objetivos del Restaurante “El Becerro de Oro”.
3. Preparar los datos financieros.
4. Analizar los datos derivados de las ventas.
5. Definir la cantidad de inversión que se requiere para financiar el desarrollo del proyecto.
6. Establecer algunas soluciones para resolver posibles problemas futuros.

1.9 Técnicas de investigación

Documentales:

Donde se revisarán algunas metodologías de modelos de negocios basados en Canvas.

De campo:

Donde se consultarán indicadores del mercado, y datos internos del negocio.

II. MARCO CONTEXTUAL

2.1 Definición de empresa

Empezaremos por definir que es una empresa. Una empresa es un grupo social, que a través del capital, el trabajo y la administración, se producen bienes o distribución de bienes y servicios con fines lucrativos o no y tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad.

En el mundo de los negocios se debe de ver a la empresa como un sistema, es decir para comprender las partes que integran una empresa, se debe comprender el todo y para comprender el todo es necesario comprender a las partes, por lo tanto, se debe buscar el equilibrio de las parte y el todo para que funcionen como un ente en todas sus operaciones internas y externas.

Los avances tecnológicos y económicos han originado la existencia de una gran diversidad de empresas, por lo tanto, en nuestro país se ha creado una clasificación de ellas que responda a las exigencias del mundo empresarial y se presentan a continuación:

2.1.1 Clasificación de las empresas

I.- De acuerdo a su actividad o giro se pueden clasificar en

1.- Empresas Industriales. - Son aquellas empresas cuya actividad primordial es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas y las cuales a su vez se sub clasifican en:

- a) Empresas extractivas. - Se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables, entendiéndose por recursos naturales todas las cosas de la naturaleza que son indispensables para la subsistencia del hombre.
- b) Empresas manufactureras. - Su actividad principal es transformar las materias primas en productos terminados y pueden ser de dos formas; las primeras son empresas que producen bienes de consumo final y las segundas son empresas que producen bienes de producción y que luego se transforma en un producto final.

2.- Empresas Comerciales. - Son aquellas que son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra-venta de productos terminados y las cuales a su vez se sub dividen en:

- a) Empresas mayoristas. - Estas efectúan ventas en gran escala a otras empresas llamadas minoristas, quienes a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor.
- b) Empresas minoristas o detallistas. - Son las que venden productos al menudeo, o en pequeñas cantidades al consumidor.
- c) Empresas comisionistas. - Son aquellas que se dedican a vender mercancía que los productores les dan a consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

3.- Empresas de servicio. - Son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos.

II.- De acuerdo a su origen de capital se clasifican en

1.- Empresas públicas. - En este tipo de empresas el capital pertenece al estado y generalmente su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social.

2.- Empresas privadas. - En este tipo de empresas el capital es propiedad de inversionistas privados y la finalidad es eminentemente lucrativa.

III.- De acuerdo a la magnitud de la empresa se utilizan diversos criterios para su clasificación (Grande, Mediana o pequeña) y estos son

1.- Criterio financiero. - El tamaño de la empresa se determina con base en el monto de su capital.

2.- Criterio del personal ocupado. - El 25 de junio del 2009, la Secretaría de Economía (SE) y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) modificaron la clasificación para las micro, pequeñas y medianas empresas en el país. A continuación, se presenta el acuerdo publicado en el Diario Oficial de la Federación (DOF) donde hace mención de las micro, pequeña y medianas empresas según su tamaño, ventas y número de trabajadores.

ACUERDO

Primero. El presente Acuerdo tiene por objeto establecer la estratificación bajo la cual se catalogarán las micro, pequeñas y medianas empresas, para efectos del artículo 3, fracción III, de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

Segundo. Se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas, de conformidad con los siguientes criterios:

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

*Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%.

Tercero. El tamaño de la empresa se determinará a partir del puntaje obtenido conforme a la siguiente fórmula: Puntaje de la empresa = (Número de trabajadores) X 10% + (Monto de Ventas Anuales) X 90%, el cual debe ser igual o menor al Tope Máximo Combinado de su categoría.

La ENAPROCE 2018 provee información estadística básica para el cálculo de indicadores relevantes como el de la productividad, la competitividad o las capacidades gerenciales, entre otros, los cuales representan una herramienta fundamental para el seguimiento del desempeño de las empresas y los sectores económicos a los que pertenecen.

Durante 2018 se registraron poco más de 4.1 millones de micro, pequeñas y medianas empresas en México, clasificadas en los sectores de manufacturas, comercio y servicios privados no financieros.

Tamaño	Empresas	
	Número	Participación (%)
Microempresas	4 057 719	97.3
Pequeñas y medianas empresas (PyMES)	111 958	2.7
Total	4 169 677	100.0

3.- Criterio de producción. - Se clasifican por el grado de maquinización y/o sistematización que existe en el proceso de producción

4.- Criterio de ventas. - Se determina el tamaño de la empresa en relación con el mercado que la empresa abastece y con el momento de sus ventas.

5.- Criterio de Nacional Financiera. - Para esta institución una, una empresa grande es la más importante dentro del grupo correspondiente a su mismo giro, la empresa chica es la de menor importancia dentro de su ramo y la mediana es aquella en la que existe una interpolación entre la grande y la pequeña.

Los criterios anteriormente mencionados no son los únicos para determinar el tamaño de la empresa, pero si son las más usuales que se utilizan en campo empresarial, se pueden utilizar otros parámetros para su clasificación como son por ejemplo el criterio económico, el criterio de constitución legal entre otros.

2.2 Antecedentes de la empresa.

En el 2016 El Becerro de Oro logra establecerse, en el patio de un hogar, con la finalidad de emprender un proyecto de microempresa familiar, así como, obtener ingresos extra. Surgiendo de manera rudimentaria y con el enfoque de cocina tradicional mexicana basándose en la receta de birria originaria de Jalisco.

Asimismo, como muchos emprendimientos, sufrió dificultades desde el origen, pues al no contar con mucho presupuesto, poca experiencia en el tema de negocios de comida, aunado a una ubicación

poco estratégica, fueron los factores que orillaron a los dueños a cerrar de manera temporal en el año 2017.

De esta manera quedo evidenciado que se requería de una mejor planeación, así como, aumentar el presupuesto para subsanar la ausencia de elementos necesarios para la operación del negocio.

En el año 2021 a raíz de la pandemia ocasionada por el COVID 19, se retomó la idea con una iniciativa innovadora, en la cual, se incluyeron: mayor presupuesto, publicidad, manejo de redes sociales, un horario basado en datos de consumo, elementos que hicieron sostenible la operación año y medio posterior a su reapertura.

2.2.1 Principios de la empresa

Nombre de la empresa: Birrieria El Becerro de Oro (EBO).

Portafolio de Servicios y Productos:

- ✓ Realización del platillo denominado birria de res y preparado en algunas de sus variantes como lo son: en plato, tacos, quesabirrias, burritos, tortas y flautas.
- ✓ Atención al cliente dentro del restaurante.
- ✓ Atención al cliente por medio de redes sociales: Facebook, Twitter, Google Maps, Telegram y W.A. Bussines.
- ✓ Servicio a domicilio en un radio aproximadamente de 2.5 kilómetros.
- ✓ Atención especial para pedidos programados, en particular para eventos sociales.

Precio: En EBO hay una oscilación de precios que van desde los \$12 que es el precio por un vaso de 8 onzas con consomé, hasta los \$320 correspondiente al precio de un paquete familiar.

Plaza: EBO cuenta con una sucursal en el Municipio de Ecatepec, Estado de México, posicionada entre el público gracias a su campaña de publicidad en redes sociales.

Promoción:

Tipo de necesidad

Fisiológica. Son las primeras que aparecen en el ser humano. Su satisfacción es fundamental para la supervivencia del individuo. Muchas de ellas son ignoradas por ser cotidianas; sin embargo, son la base de muchas actividades económicas, y si no pueden satisfacerse, ponen en peligro la vida del individuo. Para el caso de EBO satisface la necesidad de alimentación.

Principales competidores

Toda organización que se dedique a la misma actividad es considerada parte de la competencia lucrativa ya que cada uno de ellos tienen diferentes ofertas competitivas dentro del mercado de la alimentación, a pesar de ello, de acuerdo con la periferia y presencia en redes, se eligieron a los principales competidores de EBO:

Por Proximidad

- ✓ “Los de birria “
- ✓ “Carnitas y Birria Cristóbal”
- ✓ “Tacos de birria Lupita”

Por Presencia en redes

- ✓ “Baja Birria”
- ✓ “La Polar”
- ✓ “La C. Birria”

2.1.2 Capacidad y cultura empresarial.

Misión

Nuestra principal misión es ofrecer a nuestros clientes productos de alta calidad, así como servicio y trato excepcional. Es por ello que tenemos la responsabilidad en mantener la fórmula de la receta secreta de nuestro producto líder; ya que, al ofrecer a nuestra clientela, calidad y sabor, reafirmamos nuestro eslogan, en unión con un servicio de excelencia, dejando a nuestros clientes satisfechos, manejando altos estándares de higiene y servicio.

Visión

Nuestra visión es ser una empresa de clase internacional y líder en la producción de nuestros platillos, con la firme convicción de preservar la eficiencia en nuestro servicio y calidad, en todos y cada uno de los productos que ofrecemos, fortaleciendo de esta forma a la Gastronomía Mexicana, dejando satisfechos a nuestros clientes nacionales como internacionales, mediante el manejo de altos estándares de higiene y servicio.

Valores

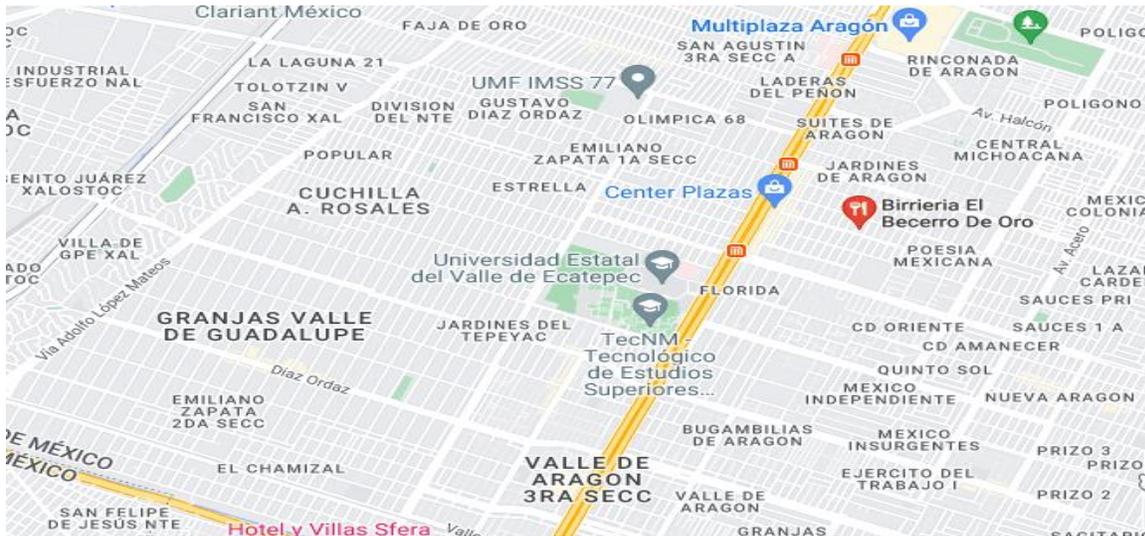
Generar en el personal, y a la vez transmitir el compromiso por su trabajo con los demás.

- Responsabilidad: Hacia el trabajo y los clientes.
- Respeto: El respeto por la clientela y por uno mismo.
- Calidad: En el servicio y los productos,
- Puntualidad: Dentro de la empresa y con nuestros clientes.
- Higiene: En el establecimiento, en la preparación de los productos, así como, en el personal.

Ubicación Geográfica

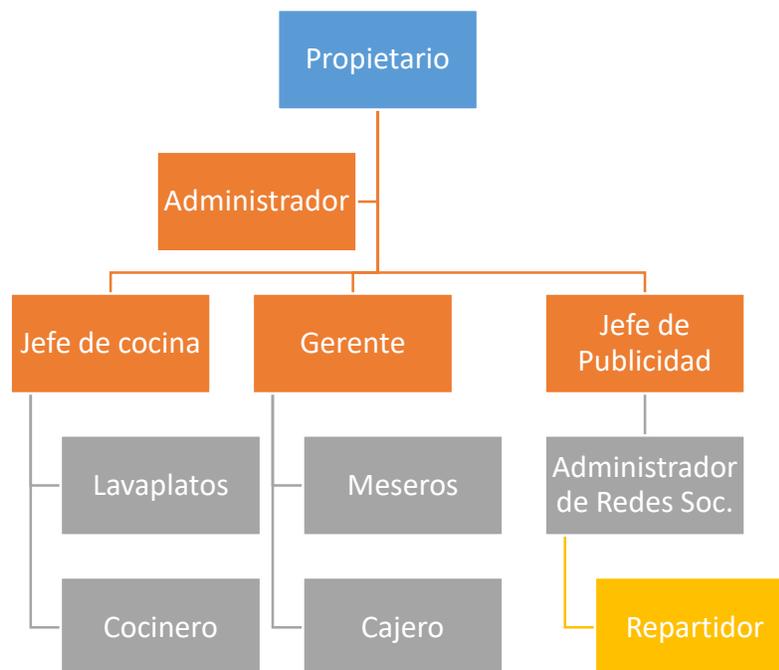
Dirección: Calle Valle de los Toltecas Mz38 Lt24, Col. Fuentes de Aragón, Ecatepec, Estado de México.

Teléfono: 56-1308-5131



Fuente: Google Maps.

Organigrama



Fuente: Elaborado por el autor.

Logo y Eslogan



Fuente: El Bocerro de Oro

Menú

MENU

¡MAS QUE BIRRIA,
LA MEJOR!

PLATO

Grande	\$90.00
Mediano	\$86.00
Chico	\$70.00

PAQUETE ESPECIAL

(Sugerido para 2 personas):
1/2 Kilo de carne de res,
1 litro de consome
y 1/2 kg tortillas \$175.00

PAQUETE FAMILIAR

(Sugerido para 4-5 personas).
1 Kilo de carne de res,
2 litros de consome
y 1kg tortillas \$320.00

TACOS

Blando	\$20.00
Dorado	\$20.00
Orden Dorados(3)	\$45.00

ESPECIALIDAD

Quesabirria	\$26.00
*Burrito.....	\$50.00
*Torta.....	\$50.00

BEBIDAS

Refresco	\$20.00
Jugo(Boing)	\$20.00
Agua Fresca	\$22.00

*Con Quesillo+\$10
Con Q. Mozzarella..... +\$15

CARNE

1/2 Kg.....	\$150.00
1 Kg	\$275.00

CONSOME

Litro	\$33.00
Vaso Mediano	\$18.00
Vaso Chico.....	\$12.00

Fuente: El Bocerro de Oro

2.2 Antecedentes de la birria.

2.2.1 Origen y descripción del platillo

La Birria es un platillo originario de Cocula, es muy representativo y forma parte de la gastronomía del estado mexicano de Jalisco. Desde hace algunos años su popularidad se ha extendido por otros estados y forma parte de gastronomía mexicana, es un plato a base de carne de carnero originalmente (aunque también se prepara con carne de res), adobado con una preparación a base de algunos tipos de chiles, condimentos y sal. Con el jugo que resulta de su cocimiento se prepara una salsa o consomé a base de tomate.

Tradicionalmente se cuece en un recipiente metálico embutido en un pozo u hoyo bajo tierra. Rodeado al fondo y sus paredes con grandes brasas de leña; se le tapa o cubre con hojas o pencas de maguey; que a su vez se cubre con tierra y se deja por un tiempo promedio de 4 horas.

El adobo es una preparación de algunos chiles como ancho, pasilla, guajillo o puya y especias como comino, laurel, pimienta, tomillo, ajo, orégano, jengibre, ajonjolí, jitomate y cebolla, el cocimiento también puede ser con gas y al horno; que puristamente la birria es exclusivamente "de pozo" a las brasas.

La carne se sirve en plato hondo, bañada con la salsa resultante de su cocción o con el consomé preparado; y se puede enriquecer con cebolla cruda picada, con cilantro u orégano: salsa picante roja de chile de árbol y jugo de limón.

Se come con cuchara sopera, acompaña con tortillas de maíz. Puede consumirse sin su jugo taqueada con las tortillas de maíz o en consomé sopeada con cuchara.

2.2.2 Reseña histórica del platillo

La textura de un buen trozo de carne, el suave olor a hierbas aromáticas que emana del vapor de un caldo caliente que tiene un sabor ligeramente picante, trocitos de cebolla y cilantro, un toque ácido de limón y tortillas recién hechas son la combinación perfecta de ingredientes que un buen plato de birria tiene.

Este tradicional platillo se ha popularizado en México como uno de los mejores remedios para alivianar una resaca después de una noche de copas, para degustar un buen plato en algún evento o simplemente como el platillo principal de una comida familiar.

Si bien con el paso de los años su receta se ha ido modificando dependiendo del estado de la República en el que se consume, este singular platillo surgió como el resultado del intercambio cultural entre la civilización indígena y española en el siglo XVI; tiene su origen en el estado de Jalisco específicamente en el pueblo de Cocula.

El ingrediente principal de este platillo es la carne; en distintos municipios de Jalisco suelen prepararla con carne de res, cerdo o cordero, no obstante, la receta original apunta a que la carne ideal para la perfecta combinación de ingredientes en un plato de birria es la de cabra o chivo.

Este tradicional platillo no solo es parte de la amplia variedad gastronómica que México posee, sino que también es un claro reflejo de como la cocina mexicana se reinventó a raíz de la conquista española con la llegada de nuevos ingredientes y animales.

El ganado caprino llegó a territorio mexicano durante el Virreinato junto a otro tipo de animales como las vacas, caballos o cerdos y, aunque para muchos de los habitantes fue sencillo adaptarse a la presencia de estas nuevas especies, para otros representaron un verdadero problema pues con ellos también llegaron múltiples enfermedades.

La tradición oral cuenta que las cabras llegaron a México cuando miles de indígenas se encontraban muriendo por las enfermedades que los españoles trajeron al país, por lo que cientos de chivos comenzaron a reproducirse de forma desmedida y a acabar con las cosechas y semilleros. Al estado de Jalisco arribaron por tierras zacatecanas y michoacanas.

Ante la necesidad de frenar que los chivos acabaran con sus cosechas, los habitantes locales comenzaron a utilizar su carne como alimento, dando origen a que por primera vez existiera un platillo elaborado con este tipo de carne o la famosa carne deshebrada.

No obstante, cuando comenzaron a guisar la carne de chivo se percataron de que ésta tenía un olor muy fuerte y una consistencia dura por lo que optaron por modificar su método de preparación y se hizo común cocinarla dentro de hornos que se encontraban debajo de la tierra para después sazónarla con hierbas aromáticas.

Otra versión apunta que, ante la sobrepoblación existente de cabras, los españoles optaron por regalarle estos animales a los habitantes indígenas de la Provincia de Ávalos en Jalisco con toda la intención de que al probar la carne dura les causara indigestión.

Para su sorpresa, los locales encontraron la forma de condimentar la carne con adobo y un método de cocción perfecto que no solo le quitó la indeseable consistencia, sino que también cautivó el paladar de los conquistadores quienes comenzaron a consumirla con frecuencia.

La combinación de ingredientes europeos y mexicanos, así como la técnica de cocción en horno de piedra dio origen con el paso del tiempo a la birria, la cual actualmente se sirve en un caldo de chiles y jitomate, acompañado de guarniciones como cebolla finamente picada, cilantro, tortillas, una buena salsa y un toque de limón que realce todos los condimentos con los que la carne de chivo es previamente sazonada.

Aunque su receta original lleva carne de chivo, al popularizarse en el estado de Jalisco y en todo el territorio mexicano su preparación y presentación ha cambiado, ahora es común encontrar únicamente tacos de birria, sin caldo, o las famosas quesabirrias que es la fusión de una quesadilla con la misma carne sazonada. También hay quienes han preferido llevar la combinación cultural a otro nivel y crear un ramen de birria, el cual incluye los tradicionales fideos japoneses en un caldo picante con trozos de carne.

III. MARCO TEORICO

Una vez concluido el marco metodológico y el marco contextual, se prosigue con el desarrollo de la parte teórica, dicho marco abarcará aspectos en materia administrativa, como lo son: antecedentes de la administración, el proceso administrativo, entre otros, así como en materia de mercadotecnia y su importancia en el proceso de generar, innovar o implementar negocios para introducirlos en un mercado existente y/o nuevo, hasta concluir con el modelo canvas que es la parte medular de este trabajo de investigación.

3.1 Antecedentes de la administración

3.1.1 Pensamiento administrativo en la Antigüedad

El surgimiento del pensamiento administrativo está ligado indudablemente a las necesidades prácticas que han acompañado a la humanidad desde sus inicios como civilización. A pesar de la imposibilidad de datar exactamente sus orígenes antes del desarrollo de la escritura, el conocimiento sobre las condiciones de vida de los primeros hombres permite aventurar la hipótesis de que, debido a las necesidades prácticas para sobrevivir como la caza, la alimentación o la construcción de comunidades, estos precisaron de organizaciones jerárquicas o colaborativas entre los individuos de sus grupos, planeación de estrategias para la obtención de alimentos o la regulación de las etapas de cultivo y cosecha de sus sembrados. Estas necesidades fueron cambiando con las épocas hasta hacerse cada vez más complejas y requerir de métodos de organización más elaborados que pudieran responder a lo demandado no solo por una aldea reducida sino por la ciudad.

La planificación de la acción también estaba presente en otro tipo de actividades como la organización familiar. Dentro de los clanes, los individuos distribuían entre hombres y mujeres las tareas relacionadas con la pesca y la recolección de frutos. Según indican Ramírez y Ramírez (2016), la administración de labores adquirió características 10 especiales de acuerdo con el género del individuo; la creación paulatina de establecimientos sedentarios de grupos humanos conllevó, en los núcleos familiares, que las mujeres se dedicaran a recolectar alimentos como los frutos, a cultivar las tierras cercanas a los asentamientos, a elaborar implementos para el hogar como vasijas de barro y a tejer la vestimenta de sus allegados; el varón se encargaba de la crianza de los animales de trabajo y el perfeccionamiento de herramientas.

La presencia de asentamientos de mayor extensión provocó que las necesidades prácticas de supervivencia se complejizaran poco a poco, hasta llegar a ser obligaciones superlativas que debían suplirse si primaba la organización social sobre la vida nómada. Estas necesidades ameritaban nuevos y más elaborados métodos administrativos para responder a las estructuras sociales que nacían. Como se ha dicho antes, de esta época de la humanidad no se hallan registros fidedignos que se puedan comprobar acertadamente, sin embargo, es claro que antes del nacimiento de las grandes urbes como Babilonia, los grupos humanos debieron pasar por muchas transformaciones para desarrollar un tipo de sociedad más organizada que les permitiera suplir con mayor soltura la necesidad de alimentación y protección y explorar tipos más complejos de comercio. Esto permite pensar que, en el paso de la vida nómada a la sedentaria, el pensamiento administrativo humano se desarrolla de tal manera que puede lidiar con asuntos de mayor dificultad como la resolución de

conflictos entre distintos intereses que involucraban posesiones (tierras, animales, objetos, personas). El desarrollo paulatino de las grandes ciudades representó, sin duda, una gran conquista para el pensamiento administrativo debido a la cantidad de procesos que ameritaban planificación y organización. A continuación, se abordarán algunos de los ejemplos más claros de ciudades de la antigüedad que pudieron sostenerse a lo largo del tiempo y mejorar sus condiciones internas de funcionamiento gracias a la escritura.

3.1.2 Mesopotamia: las primeras ciudades organizadas

Alrededor del año 4000 a.C., los asentamientos humanos se fueron condensando a las orillas de los ríos y surgieron las primeras ciudades que originaron la primera civilización de la cual se tiene noticia, Mesopotamia. Asentada en medio de los ríos Tigris y Éufrates, la sociedad mesopotámica fue creciendo paulatinamente hasta convertirse en Uruk, la primera ciudad de la historia. En esta ciudad, el vínculo religioso-político era fundamental para mantener una determinada jerarquía social que iniciaba en la familia y terminaba con el vicario o rey. Como indica Manzanilla (1991), “en Mesopotamia, el nomos estaba constituido por un grupo de comunidades rurales formadas por familias patriarcales agrupadas en clanes, que muy pronto coincidió con el territorio de la ciudad-estado” (p. 195). En esta estructura inicial, las familias que formaban los clanes estaban compuestas por un varón, una mujer y varias concubinas que daban hijos a su señor en caso de que la esposa fallara en esta tarea fundamental. El nomos se complejizó hasta que surgió la necesidad de nombrar a un rey o vicario real para que gobernara la ciudad. La ciudad-estado era gobernada por un vicario que, como indica Cabrales (1979), no era un representante divino e irremplazable en sí mismo, sino una figura humana en la que residía temporalmente el poder divino para gobernar a una ciudad, y podía perderlo. Al igual que en Egipto, esta figura de autoridad tenía bajo su mando toda una pirámide de clases menos poderosas, pero que desempeñaban labores importantes en la ciudad. Bajo el mando inmediato del rey se encontraba el ejército, uno de los más temidos en la antigüedad por sus distintas clasificaciones de guerreros formados en el uso de armas específicas.

Una de las diferencias fundamentales entre las ciudades mesopotámicas y las egipcias consistía en que en Mesopotamia el poder estatal no estaba completamente centralizado, sino bajo el mando de muchos gobernantes dispersos a lo largo del territorio, pero no más poderosos que el rey; mientras que en Egipto, el Faraón tenía mando absoluto sobre sus tierras. Durante mucho tiempo Mesopotamia, como indica Cabrales (1979),

Esto quiere decir que para el rey era imposible ejercer un mando directo sobre todo su territorio, así que designaba gobernantes menores para que a su vez fueran representantes de su poder real y mantuvieran el orden político y comercial. Bajo el mando del rey también se encontraban muchas otras clases sociales como los nobles –reconocidos por las grandes sumas de dinero que lograban acumular en los negocios–, los cultivadores de la tierra que tenían un nivel de vida muy bajo, y los hombres esclavos al servicio de un señor –quienes eran tratados como animales– (Cabrales, 1979, p. 7).

Al igual que ocurrió en Egipto, la organización social de la civilización mesopotámica permitió el desarrollo de proyectos arquitectónicos de gran calado en muchas ciudades. El surgimiento de la escritura, un hecho que cambiaría la historia del hombre, trajo a esta cultura la posibilidad de guardar, organizar, revisar y multiplicar información; asunto que tuvo grandes repercusiones en la realización no solo de estos proyectos arquitectónicos, sino también de un comercio expandido por grandes

zonas aledañas a los territorios de Mesopotamia e inclusive, tierras lejanas. Como indica Yoffe (1995),

Al igual que ocurrió en Egipto, la organización social de la civilización mesopotámica permitió el desarrollo de proyectos arquitectónicos de gran calado en muchas ciudades. El surgimiento de la escritura, un hecho que cambiaría la historia del hombre, trajo a esta cultura la posibilidad de guardar, organizar, revisar y multiplicar información; asunto que tuvo grandes repercusiones en la realización no solo de estos proyectos arquitectónicos, sino también de un comercio expandido por grandes zonas aledañas a los territorios de Mesopotamia e inclusive, tierras lejanas. Como indica Yoffe (1995),

En efecto, las construcciones a gran escala y los artefactos de escritura que desarrollaron los sumerios dan cuenta de un interés por la organización de una gran cantidad de procesos no solo sociales, económicos y materiales, sino también lingüísticos. La civilización mesopotámica también tuvo una enorme actividad comercial con muchas otras culturas; esta habilidad para negociar estaba directamente relacionada con la descentralización temprana del poder en las ciudades. Así, la actividad del mercado pudo crecer libremente hasta dar como fruto algunas de las primeras manifestaciones de entes de carácter monetario que se conservan hasta la actualidad como la institución bancaria, el pago de rédito por dinero prestado, entre otros.

3.1.3 Egipto: Organización social y construcciones monumentales

Cuando se habla sobre la administración en el antiguo Egipto, se suele citar, como ejemplo de una enorme capacidad de planificación, la construcción de los grandes monumentos egipcios. Las tres pirámides icónicas de esta civilización, Keops, Kerfen y Micerinos, inclusive el gran monumento de la esfinge emplazado en Giza, demuestran los enormes esfuerzos de proyección de una sociedad profundamente compleja y organizada. Los monumentos representan el resultado de un período prolongado de planificación y la participación de gran cantidad de personal, proyectos que solo podían ser alcanzados con un pensamiento administrativo muy agudo. La construcción de las pirámides y de otros monumentos como templos y palacios significó una gran transformación para el pensamiento administrativo en las ciudades comparado con el de la época prehistórica del hombre. Los registros exhaustivos, posibles gracias al desarrollo de la escritura, permitieron plasmar cada uno de los aspectos necesarios para la construcción, desde épocas propicias del año, materiales y lugares para obtenerlos, hasta cantidad de trabajadores y salarios. Pero este tipo de logro no se hubiera alcanzado si la organización social y gubernamental en el antiguo Egipto no estuviera jerarquizada. A diferencia de las tribus sedentarias, las ciudades que comenzaron a surgir en las riberas de los afluentes más prósperos desarrollaron estructuras sociales mucho más elaboradas que les permitían centralizar el poder y llevar a cabo grandes hazañas no solo en construcción, sino también en la guerra. Este gran adelanto del pensamiento administrativo, de acuerdo con George y Álvarez (2005), se puede evidenciar en tres aspectos puntuales: construcciones, escritura y gobierno, que serán abordados a continuación.

Como indican Ramírez y Ramírez (2016), una de las razones por las cuales Egipto pudo llegar a gestionar tantos recursos, y ello vale para muchas otras civilizaciones de la antigüedad como Mesopotamia o India, fue por haberse emplazado cerca del río Nilo desde sus orígenes como civilización. De este río provenían gran cantidad de beneficios como transporte, alimentación, cultivo, cría de animales, etc. Por lo tanto, “fue el río Nilo el hecho geográfico que más influencia ejerció en

los aspectos económicos de Egipto y en la caracterización de su organización política y administrativa” (Ramírez y Ramírez, 2016, p. 96).

Los asentamientos a lo largo de la ribera permitieron el crecimiento de la agricultura y el surgimiento de una sociedad campesina. Paulatinamente surgió una clase social de terratenientes, poseedores de la tierra que tenían muchos cultivos y trabajadores. Finalmente, por medio de un proceso de centralización del poder, surge la figura del faraón para instaurar un tipo de gobierno político legitimado por medio de la herencia familiar y la creencia religiosa. El faraón y su familia constituían la clase social y bajo esta había otras: la nobleza y el clero, los escribas y funcionarios, militares, artesanos, comerciantes y asalariados conformaban una sola clase, siervos y campesinos y esclavos (Ramírez y Ramírez, 2016). La nobleza y el clero tenían mucho poder político y económico a pesar de que estaban bajo el mando del faraón; gobernaban ciudades enteras, pero debían lealtad a un solo señor. Los escribas desempeñaban una gran cantidad de tareas siempre bajo el mando del faraón: según Ramírez y Ramírez (2016), podían ser jueces, gobernadores, recaudadores de impuestos y administradores de tierras. Entre sus mayores responsabilidades se encontraba llevar registro preciso y exacto de un sinnúmero de transacciones realizadas por el faraón y guardarlas cuidadosamente para que no se deterioraran. Los funcionarios viajaban constantemente para reafirmar la autoridad de su señor en localidades alejadas del centro. En tercer lugar se encontraban los militares; una de sus tareas principales consistía en mantener el orden en las tierras del faraón y anexar algunas nuevas. Los comerciantes, siervos y esclavos constituían la base de la pirámide social porque eran ellos quienes con su trabajo y pago de impuestos sostenían la vida ostentosa de la realeza. Los esclavos no eran considerados como personas, sino como objetos y estaban a expensas del faraón y su familia (Ramírez y Ramírez, 2016). Esta pirámide social indica entonces una jerarquía clara y organizada que se gestó en la antigua civilización egipcia.

Para el pueblo egipcio, la escritura era un regalo de los dioses y no podía ser ejercida por cualquiera. Los escribas, cuyo protector era el dios Tot, eran los encargados de aprender este arte y ejercerlo en favor de la religión y el poder político. La escritura fue fundamental en el pensamiento administrativo egipcio porque a través de ella se daba cuenta de los procesos de planificación, organización, ejecución y finalización de muchos proyectos. Mantener la información guardada y a la mano era indispensable para conocer qué había pasado antes en determinado asunto y qué pasaría después. Tal como indican George y Álvarez (2005), los egipcios apreciaban las instrucciones dadas con sumo detalle para llevar a puerto seguro sus negocios, así que en la escritura tuvieron también una herramienta que minimizaba el margen de error al posibilitar las descripciones minuciosas para el desarrollo de una tarea. La administración en el ámbito social permitió exteriorizar la capacidad de organización de la cultura egipcia en la construcción de monumentales obras arquitectónicas. Indican George y Álvarez (2005).

Como indican los autores, llevar a cabo la construcción ameritaba un nivel complejo de organización que ya estaba presente en el ámbito social. Para concluir, es claro que el pensamiento administrativo del pueblo egipcio superaba en su época, por mucho, al del hombre prehistórico sedentario; y las transformaciones que llevó a cabo en su estructura social le permitieron alcanzar grandes hazañas arquitectónicas.

3.1.4 India: Dos códigos de administración:

Para abordar el pensamiento administrativo de la civilización índica, es preciso tener presentes tres aspectos fundamentales; tal como en Mesopotamia y Egipto, la India tuvo una jerarquía social establecida y, además, tuvo dos códigos o manuales administrativos sobresalientes en la antigüedad, el Código de Manu y el Arthashastra de Kautilya. Estos asuntos conforman el tema de la sección. Como indican Ramírez y Ramírez (2016), hacia el año 1600 a. C. fue escrito el Código de Manu. Este texto, cerca de 500 años anterior al Arthashastra, registra una de las más antiguas recopilaciones de jurisprudencia y de las instituciones de la India (p. 107) y dejó por escrito la organización jerárquica de las clases sociales en la India, mostrando una clara intención administrativa social de su autor.

Muchos siglos antes del surgimiento del budismo en la India, la creencia religiosa imperante era el brahmanismo. El profundo interés que la civilización hindú manifestó por los asuntos espirituales, los llevó a organizar su estructura social dando mayores privilegios a los hombres dedicados al cultivo espiritual. Es por esta razón que la casta más alta estaba conformada por los brahmanes o sacerdotes que renunciaban a la vida mortal para emprender una búsqueda de salvación. Eran tenidos como los hombres más sabios y más estimados entre todos porque guiaban su vida de acuerdo con enseñanzas milenarias de los libros sagrados como el Advaita Vedanta. Los reyes y hombres poderosos políticamente acudían a ellos para pedir consejo, por esto se indica que eran depositarios de derechos y privilegios que muchas veces eran rechazados. Después de esta clase social, los vasias eran los encargados de movilizar económicamente los sectores productivos de la India proveyendo de materias primas los mercados y exportando a otros continentes. Como en otras civilizaciones, existían también los esclavos y sirvientes que valían menos que cualquiera de las anteriores clases sociales y estaban bajo el mando de estas.

Durante la época de los Maurya, anterior a la de los Gupta, surge el Arthashastra, el más importante tratado de administración general escrito por Kautilya. "Brahma Kautilya, también llamado Vishnugupta, fue un importante erudito que jugó un papel dominante en el establecimiento, crecimiento y preservación del Imperio Hindú durante la cuarta centuria a.C." (George y Álvarez, 2005, p. 16). Este sobresaliente sabio realizó un estudio exhaustivo de la estructura administrativa de su época y estableció parámetros claros sobre cómo debía ser la gestión de cada sector productivo. La época de los Gupta (300- 500 d.C.) se caracterizó por tener una organización territorial descentralizada en la que predominaban algunos reinos sobre otros, pero se trataba en su mayoría de pequeñas localidades que sobrevivían por sí solas al mando de un gobernante local.

El Arthashastra fue escrito aproximadamente en el año 321 a.C., por lo que puede deducirse que Kautilya conoció el nacimiento de una administración estatal en la India y contribuyó a su establecimiento. La centralización del poder de producción trajo consigo una gran cantidad de beneficios para el mercado, pues, a diferencia de épocas anteriores, se podía garantizar la legalidad de las transacciones comerciales; además, se privilegiaba el bienestar social general por encima del lucro privado. El imperio estaba sostenido sobre la producción agrícola, manufacturera y marítima; cada uno de estos sectores elaboraba o trabajaba una materia prima que debía ser controlada en cosecha, crianza, almacenamiento o compra y venta (exportación). Todas estas áreas económicas estaban bajo la supervisión de expertos designados para cada una de las tareas. Como indica Prasad (1989), el sector de la agricultura era manejado por el Sitadhyaksha, el pecuario por el Godyaksha, la minería por el Akaradhyaksha, la manufactura por Khandhtiyaksha y el comercio y el transporte Panyadhyaksha (pp. 80-81). Cada uno de estos hombres tenía varios más a su cargo para poder cumplir tan ardua tarea de administración.

Con lo anterior, se hace evidente que el pensamiento administrativo de la civilización hindú alcanzó su máxima expresión en el tratado de Kautilya, el economista y filósofo que se dedicó a crear un sistema administrativo riguroso y funcional. Hay quienes comparan, e inclusive sobreestiman su trabajo con respecto al que 2000 años más tarde realizó Maquiavelo, pues Kautilya dejó de lado los intereses morales en los negocios para centrarse en cómo debería funcionar una economía basada en hechos y una política exitosa (George y Álvarez, 2005).

3.1.5 China: Confucio, Lao Tsé

En la antigua China, tal como en India, se pueden rastrear figuras que contribuyeron de manera contundente a la construcción de un pensamiento administrativo propio. Entre las más destacadas se encuentran las de Confucio, su discípulo Micius y Chow. La China, civilización milenaria y espiritual, tejió también un puente entre la espiritualidad propia de la religión y la administración en los negocios y la sociedad de la vida cotidiana. En medio de ambos intereses surge la filosofía de Confucio, erudito, profesor y cortesano que vivió entre el siglo III y IV a.C. Para Confucio, la filosofía, la política y la religión estaban íntimamente vinculadas; su pensamiento giró en torno a la vida del hombre poderoso, la manera correcta de gobernar y ser gobernado y la rectitud en la propia vida, así como también tuvo un gran interés por reflexionar sobre los negocios y cómo estos pueden hacer rico a un hombre sin corromper su corazón, sino ennoblecerlo para que busque el bienestar suyo y de los otros. Uno de los pilares más importantes de sus meditaciones se encuentra en los cinco principios que deben guiar a la humanidad: La humanidad debía ser regulada por las cinco relaciones: afecto entre padre e hijo, respeto entre gobernante y gobernado, amor entre marido y mujer, afecto entre hermano mayor y hermano menor y lealtad entre amigos. Era esto lo que diferenciaba al hombre de las aves y las bestias (Petech, 2002, p. 175).

La dedicación sagrada al cultivo de las relaciones entre las personas era, para Confucio, la clave de una vida guiada por la rectitud. Pero esta rectitud estaba cimentada sobre un principio transversal, el de las responsabilidades individuales con el grupo, como indica Witzel (2014). En efecto, las cinco relaciones que debían guiar a la humanidad habían de mantenerse de este modo porque primaba el grupo sobre el individuo. El gobernado debe pensar en el gobernante y viceversa, la esposa en su esposo para conservar la familia, el hermano en su hermano y el amigo en su amigo. La estructura social para Confucio debe estar basada en la reciprocidad y la conciencia grupal.

Además del pensamiento de Confucio, la China presenció el desarrollo de otro horizonte de ideas no contrario, pero sí distinto, el taoísmo. Durante mucho tiempo se dudó que Lao Tsé hubiera sido un hombre real, más bien, se trataba de un nombre bajo el cual se reunían varios escritores durante varias épocas distintas y diferentes interpretaciones. Inclusive, se habla de la existencia de hasta tres versiones distintas del Tao te Ching o Daodejing. Sin embargo, no interesa aquí tanto abordar estas discusiones dadas al detalle, sino evidenciar uno de los aspectos más relevantes que influyó directamente en la forma como en el taoísmo se concebía a un gobernante.

En el libro del Tao te Ching se expone una doctrina de carácter filosófico, pero también político y social que se denominó como wu wei o inacción. De acuerdo con Román (2008), se trata “de no intervenir en el curso natural de las cosas; no hacer nada que no sea espontáneo y natural (es decir, exento de designio y no deliberado); no esforzarse de ninguna manera; ausencia de toda actividad volitiva, intencional o forzada” (p. 49). Para el Tao, el buen gobernante no se esfuerza por ser

reconocido por sus súbditos ni tampoco realiza ninguna actividad de manera forzada u obligatoria; su actitud pasiva, casi ataráxica, impide que las malas consecuencias puedan llegar, pero también las buenas. Si su nobleza y rectitud son naturales, prevalecerá victorioso sobre las adversidades sin esfuerzo alguno, pero si no es un líder por naturaleza, tampoco tiene que esforzarse en demostrarlo, pues será evidente para los súbditos. Como indica Witzel (2014), los taoístas proponían una economía de no intervención gubernamental. El gobierno debía permanecer alejado lo más posible de los movimientos naturales de la economía y la sociedad, con la finalidad de que estas mismas se regularan y buscaran sus propias reglas en el libre juego.

Este modelo no tuvo demasiada acogida en los círculos de negociantes en la época en que fue formulado debido a que no se veía beneficioso el actuar caótico de la economía para mantener a flote la estructura social y las transacciones comerciales. Como aclara Witzel (2014), “el gobierno y los negocios chinos le dieron la espalda por igual a este modelo de liderazgo y optaron por algo más autoritario y estructurado” (p. 33). En efecto, la ausencia de una administración explícita en el taoísmo lo excluyó como una teoría válida en su tiempo, e inclusive en la contemporaneidad. No obstante, el confucianismo y el taoísmo dan cuenta, como en las otras civilizaciones, de que los chinos de la antigüedad estuvieron interesados en construir un sistema de pensamiento para organizar su sociedad y su gobierno.

3.2 Escuelas de la administración y sus principales autores

Una escuela se comprende como un conjunto de ideas, preceptos y conceptos que se sustentan a partir de un modelo de comprensión de la realidad. Estos modelos hacen énfasis en determinados aspectos de lo real para así crear una serie de valores conceptuales, epistemológicos y procedimentales que marcan rutas de acción predefinidas en un entorno complejo. Esto es fundamental. Para comprender mejor la función de las escuelas de pensamiento es necesario entender que estas se crean como una respuesta a la caótica complejidad del entorno en el que están envueltas las organizaciones. Un modelo de pensamiento filtra la multitud inconmensurable de fenómenos que componen una determinada realidad y la reducen a una cantidad discreta, asimilable, fácilmente comprensible, que permite un mayor discernimiento de la misma. Es decir, estos modelos en los que se basan las escuelas de pensamiento operan como una especie de brújula que permite a las organizaciones orientarse en las diversas complejidades de su actuar cotidiano. Si bien en términos generales la administración se basa en conceptos universales que la mayoría de las empresas aceptan y utilizan para alcanzar sus objetivos a largo plazo, cada escuela de pensamiento de la administración jerarquiza y enfatiza estos conceptos de forma diferente, otorgándoles valores diferentes y creando a partir de esto vías de acción que los hace divergir los unos de los otros. Como bien afirma Reyes (2004): Deben considerarse como Escuelas de Administración Científica aquellos grupos de autores que (...) sustentan criterios semejantes, no tanto en lo que respecta a hechos administrativos, que todos aceptan, sino más bien en cuanto a su ordenamiento, al énfasis en determinados aspectos, su importancia y las consecuencias que de todo esto se derivan (p. 106).

Esta misma abundancia de escuelas de la administración y de perspectivas diversas, si bien puede entenderse como una fortaleza de la disciplina, también puede comprenderse como una debilidad (Reyes, 2004, p. 107), pues la multiplicidad de visiones inevitablemente desemboca en contradicciones y enfrentamientos entre una escuela y otra, creando discordias y disputas respecto a la mejor manera de comprender el fenómeno de la administración. Esto es consecuencia del hecho innegable de que la administración es un acontecimiento complejo que se encuentra constantemente

en construcción y cuya comprensión nunca termina. Nadie tiene la última palabra respecto a cuál es el mejor modelo a seguir. Lo menos que podemos hacer es aceptar con humildad esta multiplicidad de perspectivas y tomar de cada una lo más apropiado para nuestra concepción individual de lo que la administración debe ser. Sin embargo, advertimos que incluso con esta humildad debemos ser precavidos, pues como bien afirma Reyes (2004): Puede ocurrir también que se trate de coordinar eclécticamente las diversas escuelas, tomando ciertos aspectos de cada una de ellas, lo cual reviste el peligro de caer en un sincretismo de ideas inconexas que provoque una visión aparentemente orgánica y completa, pero en realidad con dañosas superposiciones (p. 107)

Se trata entonces de hacer un llamado al equilibrio. Sugerimos al investigador, al administrador o al estudiante –aquel que trate de orientarse en lo que Koontz (como se citó en Reyes, 2004, p. 107) llama la “jungla administrativa”– que se adhiera al modelo administrativo que más se ajuste a su perspectiva. Lo natural y necesario será seguir una de estas escuelas y tratar de aprovechar todo lo que en las demás hay de bueno, quitando a la vez lo que en ellas se presenta como débil o reduciendo su importancia, para que no llegue a la exageración y se armonice con sus ideas básicas (Reyes, 2004, p. 107).

3.2.1 El enfoque clásico

Toda disciplina tiene un comienzo. Si bien, como ya se afirmó anteriormente, la administración es tan antigua como el hombre mismo, sus perspectivas a lo largo de la historia humana han cambiado profundamente. No se puede hablar de “escuela de administración” propiamente sin hablar de una serie de principios teóricos y axiológicos que la sustenten. Solo se puede hablar de “escuela” cuando hay un intento de sistematizar a partir de una serie de conceptos generales el acontecer administrativo. Es decir, “hay escuela de administración cuando hay una serie de principios racionales y científicos que tratan de potenciar la eficiencia de las organizaciones” (De Cenzo y Robbins, 2002, p. 29). Los dos grandes pioneros de la teoría administrativa fueron Frederick Winslow Taylor y Henri Fayol, quienes iniciaron un campo de reflexión respecto al fenómeno de la administración que iba más allá de las meras intuiciones o del carácter pragmático del día a día del entorno organizacional, tratando de generar unos principios abstractos, sistemáticos, axiológicos y epistemológicos, que pudiesen aplicarse a todas las empresas y potenciar su eficiencia en la consecución de sus objetivos. A estos primeros diseños de una sistematización teórica y científica del fenómeno administrativo se le denomina enfoque clásico y se divide en la administración científica (Winslow Taylor, 1911) y en la administración general (Henri Fayol, 1916)

3.2.2 La administración científica propuesta por Taylor

Frederick Winslow Taylor, economista estadounidense e ingeniero mecánico nacido en Filadelfia en 1856 y fallecido en 1915, hemos de enfatizar que fue un gran observador. Su tremenda capacidad de observación, sutil e incisiva, le permitió ver lo que sus contemporáneos no podían: los graves errores de administración, logística y convivencia a los que estaban sujetas la mayoría de las empresas después de la revolución industrial.

Si hemos enfatizar un solo dato de su biografía este será la debilidad congénita que sufrió durante su adolescencia y la progresiva pérdida de la visión. Esto le obligó, durante su juventud, a ocupar la

banca en las actividades deportivas y asumir la humillante función de no ser más que un observador (Winslow Taylor, s.f.). Sin embargo, su inteligencia no se vio entorpecida por esta incapacidad. Al ocupar el lugar de espectador, Taylor inició un proceso de análisis y observación con detenimiento del desempeño de sus amigos y compañeros durante el juego, tomando datos empíricos sobre su manera de jugar, la administración de sus energías, el cálculo de las fuerzas y las resistencias y los avatares de la difícil convivencia del trabajo en equipo. Este precoz entrenamiento en atención será el preámbulo de sus descubrimientos en el ámbito empresarial y organizacional, siempre en la búsqueda constante de la máxima eficacia.

El aporte fundamental de Taylor radica en la implementación de técnicas analíticas y comparativas para medir el desempeño laboral de los empleados y las máquinas de la empresa. Estas técnicas de análisis y su propulsión de la eficiencia empresarial se verán reflejadas a partir del abandono de aquella figura que Taylor denominaba como “el hombre del látigo” (como se citó en George, y Álvarez, 2005, p. 80). Se propugna entonces por un campo de visión ampliado de la administración, fundamentada esencialmente en el análisis, el cálculo de fuerzas, de capacidades y de temporalidades, más que una visión basada en la intimidación, la fuerza y las jerarquías arbitrarias de poder (George, y Álvarez, L. 2005, p. 80).

Entre las cosas que Taylor pudo discernir con su aguda capacidad de observación respecto al mal funcionamiento de las empresas en su época están las siguientes: Que la administración no tenía un concepto claro de las responsabilidades obrero patronales; que prácticamente no se aplicaba ningún estándar efectivo de trabajo; que no se utilizaban incentivos para mejorar la actuación de los trabajadores; que se seguía un sistema militarizado en casi todos los aspectos; que las decisiones administrativas se basaban en premoniciones, intuición, experiencias anteriores o en evaluaciones a “ojo de buen cubero”; que prácticamente no existían estudios comprensivos que incorporaran un concepto de flujo total del trabajo entre departamentos; que los trabajadores eran asignados y, finalmente, que la administración aparentemente no tomaba en cuenta que la excelencia en la actuación y operación significaría una recompensa tanto para la administración como para los trabajadores (George, y Álvarez, 2005, p. 80).

Así, puede deducirse que el gran aporte de Taylor fue crear una perspectiva en la que el entorno empresarial no es meramente un espacio en el que un pequeño y selecto grupo de personas tienen poder sobre otras para comandarlas a realizar tareas de producción exigentes. En realidad, el entorno empresarial es un complejo sistema en el que todas las piezas desempeñan un rol fundamental. Es como una gran máquina en la que cada pieza, cada engranaje, desde el más mínimo hasta el más potente, debe estar en óptimas condiciones e interactuar activamente con los otros. Esto se logrará mediante la observación, el análisis y el cálculo de fuerzas y capacidades, pero más que nada a través de la cooperación. Winslow Taylor (1911) fue el primero en poner el énfasis sobre la incentivación (aumentos salariales) en vez de la intimidación (como se ve en la figura de “los hombres del látigo”). “Un ambiente de una cooperación cercana y amistosa debería ser cultivada entre la administración y los trabajadores, para asegurar la continuidad del medio ambiente psicológico que haría posible la aplicación de principios científicos en la administración” (George, y Álvarez, 2005, p. 82).

Entre los principales aportes de Taylor al pensamiento administrativo se hallan los siguientes:

1. El estudio de los tiempos de producción (tanto de los trabajadores como de las máquinas) en un ambiente controlado, mediante el cual se puedan medir los desempeños y las capacidades. Esto con la finalidad de crear un estándar confiable mediante el cual se puedan calcular las competencias de los procesos (George, y Álvarez, 2005, p. 81).

2. El primer intento de desarrollar un método estándar, rutinario y general, con el cual los administradores pudiesen crear un entorno laboral coordinado, logísticamente eficiente y cronometrado en el que el desempeño de los trabajadores fuese medible y predecible (George, y Álvarez, 2005, p. 81), esto con el fin de abandonar las intuiciones y las premoniciones respecto a la producción; incertidumbres que impedían un aumento progresivo de la eficiencia organizacional. A esto se suma que este proceso de cálculo estandarizado habilita la posibilidad de un crecimiento exponencial en las formas de producción.

3. Un método de observación mediante el cual se pueda determinar cuáles individuos se ajustan más a determinadas labores y cuáles no (George, y Álvarez, 2005, p. 81). Esto implica la necesidad de un conocimiento profundo de las competencias y capacidades de todos los trabajadores, analizando constantemente su desempeño para determinar si se encuentran ejecutando una función apropiada a sus aptitudes.

En resumen, el gran aporte de Taylor puede describirse como la aplicación del método científico de análisis y experimentación al entorno laboral. La observación y el análisis abren la puerta al crecimiento exponencial de las empresas. Para ponerlo en otras palabras, Winslow Taylor volcó la mirada de la organización empresarial sobre sí misma, haciéndole ver a los líderes organizacionales que un proceso de introversión (es decir, un análisis de los procedimientos internos de producción) es absolutamente primordial si se quiere aumentar la eficiencia en el rendimiento laboral.

Pero viéndolo a un nivel más profundo, este planteamiento es mucho más dicente, pues lo que Taylor pedía era una revolución mental tanto por parte de la administración como de los trabajadores, para que pudieran comprender estos principios y cooperar con un espíritu de trabajo armonioso a fin de mejorar las condiciones respectivas, obtener salarios más altos y un aumento en la producción a menor costo para la administración (George, y Álvarez, 2005, p. 82).

Lo que Winslow Taylor previó a través de la observación de las dificultades de las organizaciones empresariales fue la urgente necesidad de un cambio en el paradigma de las relaciones entre los trabajadores y los líderes. Un cambio que habilitara la creación de un flujo de trabajo estable y creciente, organizado y logísticamente eficiente (lo que hoy se denomina en inglés como workflow) fundamentado en la armonía entre “obreros” y “capataces”, entre administradores y trabajadores. Desde este nuevo paradigma mental, los líderes organizacionales deben ser los garantes del orden, la coordinación, el análisis y el cálculo de los procedimientos, creando mediante estas labores abstractas de sistematicidad un workflow estable, sostenible y con posibilidades de crecimiento exponencial. Esto sin minar la seguridad laboral, ni la comodidad de los trabajadores. Al contrario, estimulándolos constantemente a mejorar en sus funciones dentro de la empresa, a través de incentivos salariales y ascensos en la jerarquía administrativa. En cierta medida, lo que Taylor (1911) planteó fue una mayor exigencia a la función del líder administrador. Este no debe limitarse simplemente a ser “el hombre del látigo”, el jefe que cicatea a los trabajadores, que los punza a través de la intimidación o los amenaza con rebajas salariales o despidos. El administrador debe ser un auténtico hombre de ciencia, aquel que analiza, calcula, predice y experimenta. Y esta es una labor mucho más exigente, mucho más demandante, pues esto implica que debe estar al tanto de todos los procedimientos de la empresa, desde los procesos mínimos hasta los máximos; debe saber con precisión cómo funcionan las máquinas; debe saber cómo opera cada funcionario; debe saber hasta el más mínimo detalle de cómo cada uno de los trabajadores debe realizar su labor. Y partir de este conocimiento superlativo de cómo funciona la organización empresarial hasta en sus mínimos detalles, puede habilitar nuevas posibilidades en los procedimientos, nuevas capacidades y nuevas rutas para el crecimiento de la organización. Lo que Taylor hizo fue, en pocas palabras, introducir la ciencia a la administración de empresas.

3.2.3 Henri Fayol: La administración Industrial y general

Henri Fayol fue un ingeniero de minas nacido en Constantinopla en 1841 y fallecido en 1925. Al igual que Taylor, su principal aporte al pensamiento administrativo fue enfatizar la necesidad de que el líder administrativo opere como un gran coordinador de procesos complejos organizacionales. Para lograr esto, Fayol (1916) plantea una serie de principios axiomáticos que se pueden aplicar universalmente al día a día de cualquier empresa. Sin embargo, debe comprenderse bien el sentido de la palabra “principios”; este se diferencia del de palabras “leyes” o “reglas”. Las leyes y las reglas describen procedimientos rígidos e inamovibles que deben cumplirse indefectiblemente en cualquier situación. Los principios no; estos describen normas flexibles, moldeables y adaptables que pueden cambiar según el tenor de la situación. [Fayol] elige el nombre de “principios” para sus proposiciones en lugar de “leyes” o “reglas”, con la sugerencia de evitar la rigidez en su aplicación, pues en la dirección de negocios no puede haber nada rígido, todo es cuestión de proporciones. Deben, por lo tanto, entenderse estos principios como algo flexible capaz de adaptarse a cualquier necesidad (Marín, 1992, p. 52).

Similar a la perspectiva de Taylor, los principios de Fayol propenden más que nada por una visión armoniosa entre los líderes gerenciales y los trabajadores. Se trata de crear canales de comunicación clara y transparente mediante los cuales todos los miembros de la organización empresarial puedan sincronizarse y coordinarse para la obtención de un fin específico. Consisten en crear un entramado logístico que habilite la creación de procesos medidos, calculados y predecibles, en el que cada parte de la empresa cumpla su función a cabalidad. En este sentido, la empresa se concibe como un organismo complejo que requiere de gran talento e inteligencia para ser propiamente administrado. Para Fayol, las dos funciones primordiales que garantizan esta coordinación compleja son la autoridad y la comunicación: Estas funciones están unidas fundamentalmente por dos operaciones: la autoridad y la comunicación. Y todo su esfuerzo [Fayol] lo dedica a descubrir los principios de relación que aseguren la máxima eficacia, o lo que es lo mismo, el mejor modo de conseguir una combinación en términos jerárquicos y de comunicación entre las funciones que componen la estructura formal (Marín, 1992, p. 50).

Entre los catorce principios que plantea Henri Fayol (1916), algunos de los más importantes son:

La disciplina: no se trata meramente de una forma de obediencia de los trabajadores a los administradores. Se trata en realidad del acuerdo de unas normas comunes entre “los que mandan y los que obedecen” (Marín, 1992, p. 52). Estos consensos deben ser claros, transparentes y equitativos, tanto en los incentivos como en las sanciones respecto al cumplimiento de los mismos.

Unidad de mando: se trata también de una cuestión de claridad. Una comunicación transparente entre las jerarquías administrativas no tendrá por qué crear conflictos en la ejecución de los procesos de producción. Las órdenes deben ser claras y provenir de aquel que se encuentra al mando o, por lo menos, de un consenso entre los líderes de la organización (Marín, 1992, p. 52). Un trabajador no tendrá por qué recibir órdenes contradictorias de diferentes cadenas de mando. Estas deberán estar coordinadas las unas con las otras, de tal manera que para el trabajador sean claras y concisas. De nuevo, se trata más que nada de una cuestión de comunicación.

Subordinación del interés individual al general: De forma que los intereses de los individuos o grupos no deben prevalecer sobre los de la empresa, ni los de ésta sobre los de la sociedad. Aunque es claro, debe recordarse; pues la ambición, la pereza, los egoísmos y todas las pasiones humanas hacen que se pierda de vista con frecuencia (Marín, 1992, p. 53).

Espíritu de cuerpo: se trata de la unión armónica de todo el personal de la empresa como un solo cuerpo (Fayol, como se citó en Marín, 1992, p. 53), como un gran organismo vivo y complejo cuyas partes están sincronizadas, coordinadas, para la consecución de un solo fin, de un objetivo preciso hacia el cual todos tienden: los líderes administrativos y los trabajadores. La autoridad y la comunicación serán los garantes de que este cuerpo funcione de manera adecuada a los propósitos establecidos.

Remuneración personal: es el precio de los servicios prestados, que debe dar satisfacción a la vez al personal y a la empresa, al patrono y al empleado. Debe asegurarse una remuneración equitativa, recompensar el esfuerzo útil y no sobrepasar los límites de lo razonable (Marín, 1992, p. 52).

3.2.4 Crítica al enfoque clásico

La crítica principal que se hace a las escuelas del enfoque clásico radica en su visión simplista de lo que es el ser humano. El énfasis de estas sobre la medición, el cálculo, la predicción y las capacidades de crecimiento exponencial termina por mostrar una visión del trabajador como un mero ente que obedece órdenes y reacciona positiva o negativamente a incentivos y sanciones. Esta visión se debe probablemente a la teoría psicológica de estímulo-respuesta, muy de moda durante los años treinta (Marín, 1992, p. 55), que veía al ser humano como una simple criatura pasiva que reacciona a determinados estímulos. "Hay una tendencia constante a considerar al empleado como un instrumento inerte, que es más una constante que una variable del sistema" (Marín, 1992, p. 55).

Del mismo modo, esta visión simplista del ser humano se sustenta en la búsqueda constante y obsesiva del aumento de la eficacia, de la aceleración de los procesos de producción y el crecimiento empresarial. Desde esta perspectiva, el trabajador se comprende como una especie de agente pasivo que responde de manera uniforme a incentivos y sanciones, como si fuese simplemente una pieza más en una gran máquina de aceleración. [Los teóricos del enfoque clásico] tienen unos planteamientos tecnocráticos, de aumentar la eficacia. Prescinden o, mejor dicho, no se plantean otras aspiraciones más profundamente humanas, que quedan ahogadas en la búsqueda continua de una mayor productividad. Estamos, pues, ante unas suposiciones de motivaciones muy pobres (Marín, 1992, p. 55).

Estas críticas darán pie a la búsqueda de nuevas perspectivas en el pensamiento administrativo que le hagan justicia a la profunda complejidad de la naturaleza humana en el entorno empresarial. Perspectivas que sean menos ingenuas psicológicamente y que comprendan al individuo como un ser con potencias afectivas, pasiones y emociones que, inevitablemente, se verán reflejadas en el entorno laboral. La empresa se comprenderá entonces como una dimensión en la que se debe estimular el compañerismo, la idea de unidad de grupo, el afecto y el sentido de pertenencia, la asimilación de una identidad, un espacio en el que las personas no asisten simplemente a realizar un esfuerzo y a recibir un salario para subsistir, sino en el que puedan encontrar un sentido de vida, una sensación de realización existencial; un espacio en el que el trabajo se percibe como un esfuerzo gozoso en el que el empleado puede sentir que hace parte de un organismo con una identidad positiva, una organización que aporta a la sociedad y que, a través de su labor, puede hacer del mundo un lugar mejor.

3.3 El Enfoque Humanista

El enfoque humanista del pensamiento administrativo emerge como una contradicción a algunos de los planteamientos más importantes del enfoque clásico. Como se afirmó anteriormente, uno de los principales defectos de las perspectivas de Taylor y Fayol radicaba en la aplicación de una psicología sumamente ingenua del carácter del trabajador. A pesar de los grandes avances que plantearon ambos autores en las mejoras del entorno organizacional de la empresa, su visión del individuo seguía siendo excesivamente simplista, basada en teorías psicológicas obsoletas (sin embargo, plenamente vigentes en la década de los treinta) en las que este se muestra como un ente pasivo, sujeto como una marioneta a estímulos y respuestas, a incentivos y sanciones. Posteriormente, hubo una caricatura que se hizo famosa por parodiar de manera muy precisa este tipo de concepción psicológica: el trabajador se muestra como un burro que carga un peso insostenible, mientras el administrador sostiene delante de él un palo con una cuerda de la que cuelga una zanahoria (Marín, 1992, p. 54). Con el enfoque humanista, la teoría de la administración sufre una revolución conceptual: la transición del énfasis antes puesto en la tarea (por la administración científica) y en la estructura organizacional (por la teoría clásica) al énfasis en las personas que trabajan o que participan en las organizaciones. El enfoque humanista hace que el interés puesto en la máquina y en el método de trabajo, en la organización formal y en los principios de la administración ceda prioridad a la preocupación por las personas y por los grupos sociales (de los aspectos técnicos y formales se pasa a los psicológicos y sociológicos) (Chiavenato, 2007, p. 84).

Es así como el enfoque clásico sienta sus prioridades sobre los procesos de elaboración de productos (la denominada tarea), concibiendo al trabajador (el ejecutor del proceso) como una simple variable en los cálculos de producción. El enfoque humanista fue plenamente consciente de esta ceguera psicológica de la que adolecían las concepciones de Taylor y Fayol, por esta razón basa su visión de la administración en una teoría fundamentada en la persona, en el individuo como tal y las relaciones humanas a las que está sujeto en el entorno laboral. “Así, la teoría de las relaciones humanas nació de la necesidad de corregir la tendencia a la deshumanización del trabajo que resultaba de la aplicación de métodos científicos y precisos” (Chiavenato, 2007, p. 88). Debido a su obsesión por la precisión y la optimización de los procesos, el enfoque clásico falla al no reconocer que el trabajador es un ser humano y, como tal, un individuo sumamente complejo y contradictorio que no puede ser reducido a la ecuación de un cálculo de crecimiento exponencial. El trabajador no puede ser entendido como una máquina rígida, fría, automática, que realiza sus tareas de una manera uniforme e indiferente durante las jornadas laborales. Este debe ser comprendido como un individuo, una persona en todo el sentido de la palabra, que posee un pasado, una historia, una biografía, una ideología, unas creencias arraigadas, fortalezas y debilidades, vulnerabilidades y prejuicios; todas estas cosas que, quiéralo o no el administrador, juegan un papel importante a la hora de ejecutar sus funciones en la organización empresarial. Es así como el enfoque humanista nace a partir de “La necesidad de humanizar y democratizar la administración, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica a nuevos patrones de vida” (Chiavenato, 2007, p. 88).

El crecimiento de las ciencias humanas a lo largo del siglo XX habilitó este cambio de visión en el pensamiento administrativo. La pululación de teorías filosóficas, antropológicas, sociológicas y, más que nada psicológicas, permitieron a los nuevos pensadores de la administración comprender que la complejidad de lo humano (que, a pesar de la automatización de procesos, sigue siendo el núcleo de la organización empresarial) es un fenómeno irreductible, que no puede ser simplificado en cálculos de producción, predictibilidad y crecimiento exponencial. “Las ciencias humanas demostraron lo inadecuado de los principios de la teoría clásica” (Chiavenato, 2007, p. 88).

3.3.1 Ordway Tead

Tead (2012) sostiene que la administración requiere tanto talento, tanta creatividad, tanta capacidad de adaptación y de improvisación que debería ser considerada como una de las bellas artes: Desde luego, tan penetrante en influencia, tan valiosa, tan correctamente instituida es esa habilidad [la de la administración], que merece ser reconocida como una de las bellas artes. Constituye desde luego un arte de la más elevada categoría lograr la más fructífera colaboración posible en un mundo en el que el esfuerzo combinado es la típica expresión de individuos que tratan de hacer su vida productiva (Tead, como se citó en Sánchez, 2001, p. 127).

Este gran arte que es la administración consiste en coordinar el complejísimo entorno empresarial, el cual se compone de seres humanos encaminados hacia un objetivo específico. No se trata meramente de una labor de planeación y cálculo (aunque ciertamente hacen parte fundamental de esta), sino que se trata también de una labor de auténtico conocimiento de la naturaleza humana. El líder de talento sabrá conocer a sus trabajadores y valerse de la psicología para operar la organización como un solo cuerpo que, a pesar de componerse de individuos con personalidades y creencias diferentes, pueda tender armoniosamente hacia un fin común.

El aporte fundamental de Tead está en concebir al trabajador como individuo. Individuo que posee una complejidad humana que no debe ser ignorada en el entorno laboral. La labor de un auténtico líder no radica en intimidar y presionar a sus trabajadores. A través de un profundo conocimiento de la naturaleza humana, el líder es capaz de persuadir y coordinar en la búsqueda de un fin común, no a través de amenazas y sanciones, sino mediante argumentos y una toma de decisiones inteligente, acorde con el conocimiento que tiene de sus empleados: En todas sus obras, Tead trata sobre las personas (cómo y porqué se comportan como lo hacen, cómo influir sobre su comportamiento, cómo organizarlas para que su comportamiento logre resultados deseados) (...) trató de mostrar la relación entre el temor, las ambiciones, actitudes y logros de los trabajadores y las realidades de la naturaleza humana. Su objetivo era ver si en la industria podía hacerse más inteligible a la luz del entendimiento existente sobre los hábitos y predisposiciones psicológicas. Su conclusión fue que los instintos son tan importantes como cualquier otro factor en el largo plazo para determinar la conducta de las personas (George y Álvarez, 2005, p. 112).

Se hace necesario enfatizar en la palabra influencia. Se trata de influir sobre los individuos, quienes poseen caracteres variados y determinados, complementarios o contradictorios los unos con los otros. El arte de la administración radica en saber conocer estos caracteres (con sus respectivos instintos, fortalezas y debilidades) y conjugarlos hacia la consecución de un fin común. Esto se logra a través del debate y la argumentación de los líderes administrativos con los trabajadores. Las normas, los incentivos, las sanciones, etc., todos aquellos parámetros que van regir la convivencia en el entorno empresarial, se establecerán a través del consenso. Al enfatizar la importancia del debate, la argumentación y el consenso en el pensamiento administrativo, Tead democratiza la empresa y la percibe desde una perspectiva igualitaria, en la que todos sus miembros pueden discutir y llegar a acuerdos. A partir de esto podemos concluir que, si el gran aporte de Taylor fue el de la introducción del método científico al pensamiento administrativo, el de Tead fue la introducción de la democracia.

3.3.2 Mary Parket Follet

El gran aporte de Follet al pensamiento administrativo radica en trastocar la concepción del poder que se tiene en la empresa. En cierta manera, lo que Follet logró con sus reflexiones sobre liderazgo fue exponer el poder como una ilusión (Duncan, 1991, p. 207; George y Álvarez, 2005), ilusión en el sentido de que el poder no tiene una consistencia real, no pertenece enteramente a una persona, ni tampoco puede ser absolutamente concretado en un objeto, como un bastón, una corona, un diploma; el poder es simplemente un efecto colateral de la ejecución de la tarea. Es decir, el poder no reposa sobre el administrador como algo que él haya obtenido con méritos o sin ellos, por el contrario, el administrador mismo no es más que un efecto de la organización hacia un fin determinado. Para ponerlo en términos más simples, si las personas deciden agruparse para ejecutar una tarea específica (en el caso de la empresa, un proceso de producción) ellas deberán organizarse, coordinarse y sincronizarse para ejecutar dicha tarea. Para lograrlo, este grupo requiere que uno de ellos asuma la función de coordinar a los otros mientras ejecutan sus labores, pues estos, al estar inmersos en sus procedimientos individuales para la ejecución de la tarea, no pueden vislumbrar el panorama de todo el grupo durante el trabajo. Esto implica que uno de ellos se dedique específicamente a coordinar a los otros para que se sincronicen debidamente en sus funciones. Esta función es la del líder administrador. ¿En este ejemplo se puede decir que el líder tiene el poder? ¿Quiere decir que está por encima de los otros en la jerarquía empresarial? ¿Quiere decir esto acaso que él es el que los domina? Desde la perspectiva de Mary Parker Follet, la respuesta sería un rotundo no. En el ejemplo, el líder administrador no es más que un efecto de la organización misma; es una función que emerge de la necesidad de coordinar a un grupo de personas en una tarea compleja, pues cada uno de ellos, inmersos en su función, no pueden ser conscientes de la totalidad del grupo. En este sentido, se dice que el poder es una ilusión, porque no es nada más que un efecto necesario de la estructura organizacional: [Follet] creía que toda autoridad es “funcional”. Pertenece al puesto o tarea, y cuando las personas hablan de los límites de la autoridad están hablando realmente de la definición de la tarea. Como Follet creía que la autoridad se derivaba de la función o tarea, consideró que tenía poco que ver con la dimensión vertical o jerárquica de la organización. Según ella, los jefes no delegan autoridad. La amplitud y dirección de la delegación son inherentes al plan de organización (Duncan, 1991, p. 207).

De esta perspectiva se deriva un giro en la visión de las jerarquías administrativas. Se pasa de una concepción vertical a una horizontal del manejo del poder en las organizaciones. El mando y la autoridad son simplemente efectos de la función y de la estructura, un efecto de la necesidad organizacional. Si cada individuo posee una tarea, una función específica en la cadena de producción, entonces, en cierto sentido, todos los trabajadores tienen el poder. Visto así, la autoridad se divide en pequeñas partes que se reparten entre todos aquellos que ejercen una función en la empresa. Cada individuo tiene su porción de autoridad, que es tan extensa como extensa es su tarea. Se puede concebir esto como una continuación de la visión democrática de la empresa de Ordway Tead. Pero Follet va más allá del consentimiento, pues la autoridad se reparte horizontalmente en toda la organización, creando así un auténtico tejido de participación: Declaraba [Follet] que la unidad funcional de las organizaciones es un objetivo elevado y valioso que se alcanza cuando los individuos y grupos conocen su función y cuando cada función corresponde tan estrechamente como sea posible a las capacidades de los individuos y grupos que han de realizar las tareas. Aún más, cada individuo debería recibir la autoridad necesaria para conseguir realizar su tarea, y debería ser responsable de la realización de todas las tareas. El resultado final de este tipo de relación es la participación: no meramente el consentimiento, sino genuina participación. Participación significa, desde el punto de vista de Follet, que cada uno toma parte en el éxito de la organización de acuerdo con las capacidades de cada persona. La verdadera participación da por

resultado un conjunto unificado, constituido por muchas partes y funciones relacionadas entre sí que culminan en una organización sólida con la que todos los directivos sueñan y desean. La participación verdadera no es autosacrificio sino autocontribución (Duncan, 1991, p. 206).

Esto deriva en un gran respeto por la tarea del trabajador, pues por más mínima que sea la función, es imprescindible en el complejo entramado empresarial. Cada individuo se ajusta a su tarea según sus capacidades y sus fortalezas. Ejecutarla, el individuo ejerce un poder y una autoridad dentro de la organización, pues cada parte cumple una función que afecta inevitablemente a las otras. Al especializarse en esa tarea, el individuo adquiere una especie de "sabiduría", un conocimiento específico de la tarea que ejecuta a diario en la organización. Este conocimiento es fundamental para la empresa y es esencial para su crecimiento progresivo en los procesos de producción. En esta concepción del conocimiento, Follet se adelanta por décadas a la actual corriente de la gestión del conocimiento empresarial. Cada trabajador adquiere, mediante la ejecución de su tarea, un conocimiento profundo de su labor, saber que ninguno de los otros miembros de la organización puede llegar a tener, pues ellos no se encargan de ejecutar el mismo trabajo. El intercambio de estos conocimientos es esencial para el crecimiento de la empresa y profundiza el efecto de las labores de producción. Follet concibe así, por primera vez, la visión de la organización empresarial como una auténtica sociedad de conocimiento.

Esta concepción inédita del conocimiento en las organizaciones empresariales contribuye al enriquecimiento de la horizontalidad de la autoridad. Si todos los trabajadores son sujetos de conocimiento que al especializarse en una tarea específica adquieren un tipo especial de "sabiduría" en su labor, entonces estos también comparten una porción de poder con las jerarquías más altas del liderazgo empresarial. Es así como Follet (2012) llega a la conclusión de que el poder en la empresa no debería ser algo que se ejerce sobre alguien, sino con alguien. Esto se configura como una visión participativa y compartida del poder. Para ponerlo en términos más simples, lo que el líder ideal de Follet le diría a un trabajador sería lo siguiente: Yo no ejerzo el poder sobre ti. Tú ejerces el poder conmigo. Los dos tenemos el poder porque los dos ejercemos tareas esenciales en la cadena de producción y los dos tenemos conocimientos específicos de nuestras tareas que pueden impulsar el crecimiento de nuestra organización. (Follet, como se citó en Graham, 1995, p. 156).

En síntesis, el aporte de Follet al pensamiento administrativo radica en la aplicación de un trastocamiento profundo a la manera en la que se conciben el poder y la autoridad en las organizaciones. La subordinación de la cadena de mando dejó de ser vertical. La autoridad se dispersa y se diluye en un sentido horizontal: todas las partes de la organización comparten una porción de ella, pues todas poseen un conocimiento específico de sus tareas que las demás no conocen y que impulsan el avance de la empresa.

3.3.3 George Elton Mayo y el experimento de Hawthorne

Un experimento científico puede generar resultados inesperados, que ni los mismos científicos pueden prever completamente. Tratando de arrojar luz sobre un determinado fenómeno de la realidad, el experimento puede fallar de manera estrepitosa y no predecir ninguna de las respuestas esperadas. Sin embargo, ese mismo desacierto puede revelar una verdad inaudita, inesperada, sobre un fenómeno enteramente diferente que los investigadores nunca planearon estudiar de antemano. Un fracaso epistemológico, sin esperarlo, puede derivar en un gran triunfo teórico. Este es el caso del experimento de Hawthorne, dirigido por George Elton Mayo, profesor de Harvard,

sociólogo, teórico de las relaciones humanas, psicólogo industrial, nacido en 1880 y fallecido en 1949.

Para efectos de este trabajo, se realizará una síntesis del experimento. Debido a que el carácter de este libro es didáctico y divulgativo no se hará un análisis exhaustivo de todas sus fases, ni se incluirán las diferencias comparativas entre el grupo experimental y el de control. Sea este acápite una invitación para ahondar más en la historia de un experimento fascinante y que ha sido de importancia capital en el pensamiento administrativo.

En principio, la intención del experimento era estudiar los efectos de la luminosidad sobre el desempeño de los trabajadores. A mayor intensidad lumínica, mayor producción. A menor intensidad, menor producción. Esta era básicamente la hipótesis que los investigadores trataban de comprobar: que la eficacia o ineficacia de los empleados en la ejecución de su labor podía estar más o menos determinada por los cambios de la luz en las instalaciones de la empresa. Una investigación experimental fundamentada en los presupuestos de la administración científica. A Mayo se le asignó esta investigación, pues anteriormente había tenido un éxito notable en la reestructuración de una empresa textil con alta rotación de empleados, dialogando con los operarios, negociando con ellos tiempos de descanso y contratando personal de salud para la atención de sus demandas (Chiavenato, 2007, p. 88).

El experimento fue extenso y se compuso de varias fases. Iniciado en 1927 y finalizado en 1932, los científicos a cargo no estaban satisfechos con los resultados y les incomodaba particularmente una variable que, cada vez con mayor intensidad, empezaba a mostrar su importancia: el factor psicológico (Chiavenato, 2007, p. 89). Los trabajadores sí respondieron en su eficacia de acuerdo con la intensidad lumínica, pero no por una mera necesidad técnica de mayor visualización de los materiales en el espacio o porque la luz les facilitase en sí la ejecución de sus tareas, sino porque sentían que los cambios de la iluminación eran una especie de mandato para que trabajaran más rápido. Su aumento en la rapidez de los procedimientos dependía de una sensación psicológica subjetiva respecto a lo que se esperaba de ellos: Los operarios reaccionaban de acuerdo a una suposición personal, es decir, consideraban que tenían la obligación de producir más cuando la intensidad de la iluminación aumentaba, y de producir menos cuando disminuía. Se comprobó la preponderancia del factor psicológico sobre el factor fisiológico: las condiciones psicológicas afectan la eficiencia de los operarios. Al darse cuenta del factor psicológico, sólo por su influencia negativa, los investigadores trataron de aislarlo o eliminarlo del experimento, por considerarlo inoportuno (Chiavenato, 2007, p. 89).

El factor psicológico, subjetivo, de la respuesta de los trabajadores incomodaba de manera profunda a los investigadores porque el experimento que pretendían realizar era de un corte enteramente clásico, científico, cuantificable, medible y predecible, al estilo de Taylor y Fayol. La impredecibilidad de la subjetividad humana no era algo que esperaran encontrar como factor determinante en los resultados; sin embargo, ese era tan solo el comienzo.

En un intento por descartar la intrusión de la psicología humana en el desarrollo de la investigación, los científicos introdujeron nuevas variables en el área laboral: cambio del espacio de trabajo, variación en los horarios del inicio y el final de la jornada laboral; adición, sustracción y cambios en la posición de los periodos de descanso; implementación de beneficios salariales; entre otras. En la doceava fase del experimento retiraron todos los cambios y los beneficios para retornar a la jornada rutinaria. Sorpresivamente, durante esta fase la producción fue la más alta de todas, superando con

creces a todas las otras fases. ¿Qué fue lo que sucedió? ¿Por qué la producción aumentó justo durante la fase en la cual se retiraron todas las variaciones y los incentivos?.

Los científicos notaron ciertas diferencias creadas por las condiciones del experimento. El espacio en donde se realizó la investigación con las trabajadoras era más relajado y la supervisión menos estricta. “No había temor al supervisor, pues éste funcionaba como orientador” (Chiavenato, 2007, p. 90). Allí se creó una atmósfera de amistad y de trabajo en equipo, en el que las empleadas crearon lazos significativos entre ellas, ya que podían conversar libremente mientras ejecutaban sus labores. Esta desenvolvura, esta libertad en el entorno laboral, habilitó un fortalecimiento de las relaciones humanas que, inesperadamente, derivó en una mejora sustancial de la producción. La amistad fortalecida conllevó a que se formara un espíritu de grupo y a que las trabajadoras se propusieran objetivos comunes, metas para superar los estándares de producción, incluso cuando todos los incentivos habían sido retirados (Chiavenato, 2007, p. 90).

Estos resultados sorprendieron a los científicos. El factor psicológico era innegable. La influencia de las relaciones humanas, en este caso, era mucho más fuerte que la del entorno físico y las condiciones fisiológicas. El sentido original del experimento (probar que las condiciones lumínicas afectaban la eficacia de la producción), ya no tenía ningún propósito. Ahora era imposible negarse a la predominancia de la psicología humana en los procesos de producción. “Los investigadores se apartaron del objetivo inicial de verificar las condiciones físicas del trabajo y se interesaron por el estudio de las relaciones humanas en el trabajo” (Chiavenato, 2007, p. 90).

Percibiendo estos cambios en la actitud de las trabajadoras, los investigadores realizaron un ambicioso programa de entrevistas en toda la empresa, para lograr una mayor comprensión de cómo operaba la subjetividad en el entorno laboral. Se entrevistaron a más de 21.200 empleados de todos los departamentos, adoptando la técnica de la entrevista no dirigida, en la cual el entrevistador permite que los individuos hablen libremente sin ningún tipo de manipulación o direccionamiento a través de las preguntas (Chiavenato, 2007, p. 90).

Mediante este extenso proceso de entrevistas, en el cual los empleados hacían sugerencias, quejas y observaciones respecto al manejo de los directivos, descubrieron que existía una inconformidad respecto a los manejos de la organización, los estándares de producción y los incentivos laborales. Los directivos de la empresa no estaban al tanto de estas inconformidades. Esto es sorprendente, debido a que la Electric Company y, particularmente la división de Hawthorne, mantenía hasta la fecha una política de apertura y discusión con sus trabajadores. Sin embargo, todas estas inconformidades habían pasado desapercibidas.

Pero lo más fundamental que los investigadores hallaron durante el proceso de entrevistas fue que dentro de la misma organización existía un tipo de organización informal entre los trabajadores, con su propia jerarquía y su propia visión de cómo debían ser los estándares de producción. Esta organización informal se contraponía a la organización formal de la empresa y socavaba sutilmente los procesos de producción diarios. A pesar de que la Electric Company sostenía una política de expresión y solidaridad con sus empleados, ellos seguían percibiendo a las directivas con cierta hostilidad soterrada.

3.4 Proceso Administrativo

3.4.1 Definición de Administración

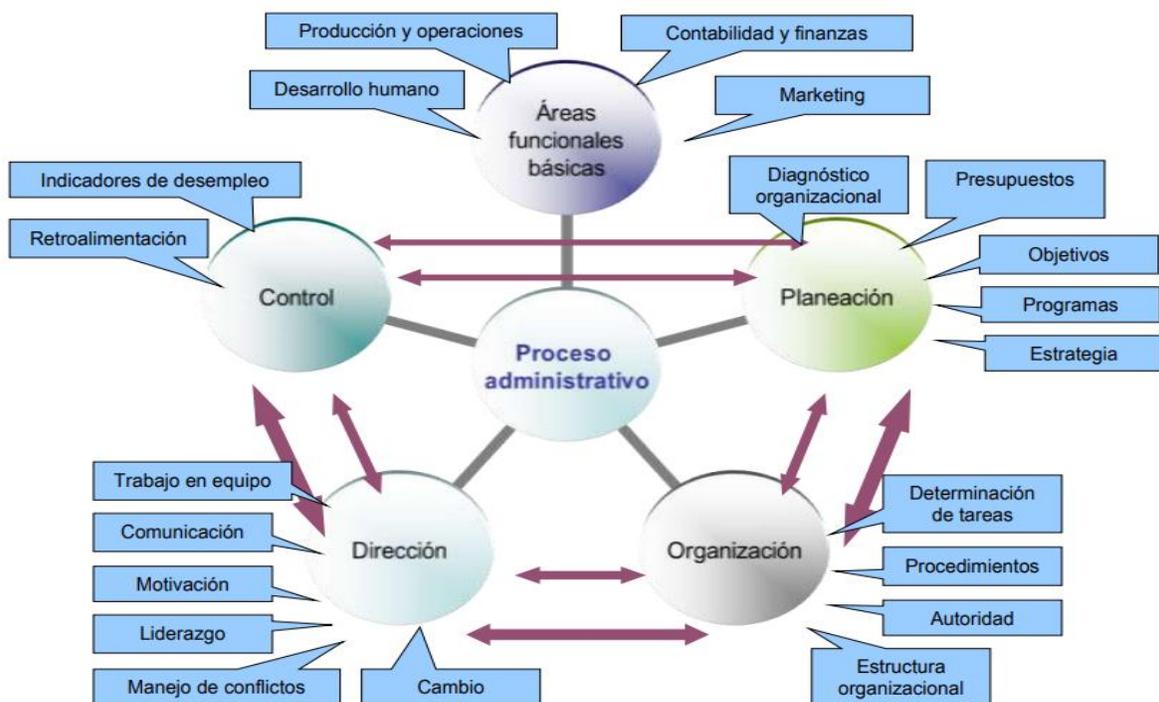
La Administración, palabra proveniente del latín: ad,dirección hacia, tendencia; minis, comparativo de inferioridad; ter,subordinación u obediencia; es la ciencia social y técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos, humanos, financieros, materiales, tecnológicos, del conocimiento, etc., de una organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio es económico o social, dependiendo de los fines perseguidos por la organización(Gestiopoli, 2016; Martín, 2012).

Otras disímiles definiciones se encuentran registradas en las publicaciones revisadas, siendo la de Fernández Arenala siguiente, Cito(...) “es la ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través de un esfuerzo humano coordinado”.

La noción de administración puede aludir a la estructura, el funcionamiento y el rendimiento de una entidad; después de lo anterior expuesto, una empresa, de forma simple, es una organización que se dedica a desarrollar tareas productivas o comerciales con el objetivo de obtener ganancias económicas.

En el marco de las observaciones anteriores, la administración de empresas, se vincula a la gestión de este tipo de organizaciones; se trata de un conjunto de preceptos, reglas y prácticas que buscan optimizar el aprovechamiento de los recursos para que la empresa alcance sus objetivos. Es importante tener en cuenta que la administración de empresas puede considerarse como una ciencia(Pérez & Merino, 2017).

En el siguiente grafico se pueden apreciar los tópicos mas importantes en la mecánica del proceso administrativo.



Fuente: Adaptado de “Introducción a la administración de las organizaciones, Bernal C”

3.4.2 Planeación

Es un acto intencional de ejercer influencia formal y positiva sobre el curso, rumbo y porvenir de una organización; También puede ser considerado como el proceso mediante el cual, los responsables de la dirección de la empresa trazan el rumbo y diseñan la “carga de navegación de acuerdo con la misión y la visión de la organización. Debe atender a un conocimiento muy claro y riguroso del medio interno y externo de la organización. Para Ackoff, planificar es “concebir un futuro deseado y los medios reales para conseguirlos”.

La planeación tiene varios aspectos por los que debe ser considerada como importante, los siguientes son algunas consideraciones:

- ✓ Es estimado como un valioso instrumento estratégico que permite identificar oportunidades, evaluar el mejor enfoque y determinar qué debe hacerse a partir de una correcta toma de decisiones.
- ✓ Está fundamentado en la capacidad interna de la organización.
- ✓ Por su posibilidad para identificar amenazas, es necesaria para la sobrevivencia de cualquier proyecto u organización.
- ✓ Permite estructurar todas las actividades de una organización, ya que unifica los esfuerzos en la misma dirección, es decir, permite una base para la acción.
- ✓ Propicia una ubicación correcta de lo que se es y de hacia dónde se puede llegar, lo que significa enfrentarse con la realidad, sacrificando beneficios actuales para obtener logros mayores; esto implica un acuerdo a nivel de dirección y liderazgo de esta para que el conjunto de la organización marche hacia el mismo objetivo.

Sin embargo, la importancia de la planeación, en muchos casos encuentra resistencia, por algunas circunstancias como:

- ✓ La creencia de que es innecesaria, pues son muchas las personas que no la han necesitado para determinar sus acciones. Responden de manera reactiva y se mantienen ajustándose a las situaciones que se les presenta. El argumento en contra sería:
- ✓ ¿No es más desgastador un proceso de ajuste que uno planeado en el que se prevean las situaciones futuras? Como:
- ✓ Fracaso de planes anteriores. Pero si realmente se investigan las causas de esos fracasos, se encontrará que los planes no se prepararon suficientemente, que se plantearon objetivos que no permiten ningún tipo de verificación, y además no se adecuan a las realidades del medio
- ✓ -La poca importancia que le otorga la parte directiva, pues son ellos quienes deben liderar el proceso, ya que les corresponde planear las políticas y establecer los objetivos estratégicos de los cuales se derivan los planes operacionales.
- ✓ Se considera como una herramienta para predecir el futuro, cuando en realidad direcciona las acciones para crear el futuro, reduciendo la incertidumbre.
- ✓ Se le considera como un instrumento muy complejo y formal que debe ser manejado por expertos, cuando en realidad debe ser considerado como un esquema práctico de trabajo diario.

3.4.3 Organización

Se considera este momento como el segundo en el proceso administrativo. En la práctica, la organización debe adaptarse a las necesidades y planes específicos de la empresa; es más, debe ser una herramienta a la disposición del cumplimiento de los objetivos organizacionales. También el término organización utilizado para el título de la unidad, se refiere a la acción de organizar, como verbo, y no debe confundirse con el término organización que aborda a las empresas y las organizaciones sin ánimo de lucro.

Como función administrativa constituye la etapa que se refiere a la estructuración de la organización y a todas las actividades y tareas, que, de acuerdo con los planes preestablecidos, deban ejecutarse.

La organización responde a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las unidades básicas constitutivas de la Organización?
- ¿Qué cantidad de personas debe tener cada unidad?
- ¿Cuáles con las áreas claves para garantizar el éxito?
- ¿Cómo deben relacionarse las unidades básicas?

La definición del concepto tradicional se da de la siguiente manera: Un número muy reducido de jefes que regulan las actividades de muchos subordinados; en la cima se toman las decisiones, se fijan objetivos y de allí hacia abajo se comunican esas decisiones y objetivos para que se les dé cumplimiento. El concepto moderno adiciona el flujo de abajo hacia arriba, permitiendo mayor espontaneidad e información en el trabajo mediante procesos de participación, autogestión, trabajo en equipo y autocontrol.

Retomemos, para la construcción de una definición, el concepto de algunos pensadores de la Administración así: - Organización es la estructuración de las relaciones que deben existir entre funciones, niveles y actividades que los elementos materiales y humanos de una organización, con el fin máximo de eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados (A Reyes Ponce)

- ✓ Organizar se refiere a la estructura de relaciones entre personas, trabajo y recursos (Becker, Carnichael y Sarchet).
- ✓ Organizar es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos, tecnológicos y humanos, en la relación de los fines de la empresa (I Guzmán V)
- ✓ Estructura y asociación mediante las cuales un grupo cooperativo de seres humanos asigna tareas entre los miembros, identifica las relaciones e integra sus actividades hacia objetivos comunes (J.I Massie).
- ✓ Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad para superarlo y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa (Koonz y O'Donnell).

3.4.4 Dirección

La marcha de toda organización comienza con el hecho de planearla y organizarla, pero una pieza complementaria del engranaje para su operatividad la conforma la orientación directiva o dirección.

Es precisamente la función de la dirección la que orienta la ejecución de los planes y programas que conducen al cumplimiento de la misión organizacional.

La revisión de las teorías alrededor de dicha función la enfoca en el concepto de orientación del recurso humano hacia el logro de los objetivos organizacionales a través de la motivación, la comunicación, la toma de decisiones, la promoción, enriquecimiento del puesto de trabajo, desarrollo de trabajo y principio de autoridad.

En las circunstancias actuales de cambio tecnológico, político, social y económico, no se puede pretender enmarcar al directivo dentro de normas y métodos específicos que le indiquen la forma y el estilo de dirigir, es así como hoy en día se habla del arte de dirigir a la manera como el directivo cumple su misión, utilizando sus facultades personales por medio de la creatividad, la innovación y actuando en forma proactiva en sus decisiones. En síntesis.

- ✓ Principios de la función de dirección
- ✓ Armonía de intereses: la dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la organización.
- ✓ La impersonalidad del mando. El ejercicio del mando debe evidenciar que la responsabilidad de dirigir a otros es producto de la necesidad de moderar los esfuerzos de sus colaboradores y no como resultado exclusivo de su personalidad. En la dirección no se deben involucrar situaciones personales. No abusar del mando.
- ✓ Principio de la vía jerárquica. Se refiere al seguimiento del conducto regular en la transmisión de órdenes. Hacerlo de otra forma, genera duplicidad en el mando.
- ✓ Principio de la resolución de conflictos. Un conflicto es el enfrentamiento de intereses opuestos. Cuando en la empresa aparece un conflicto o dilema, es necesario orientarlo hacia la conciliación de las partes, ya que de no atender (solucionarse) provocaría intentos fallidos en una eficaz dirección.
- ✓ Principio de aprovechamiento del conflicto. El conflicto puede convertirse en un instrumento positivo y aprovechable cuando obliga e induce a la mente al encuentro de la mejor solución, que será aquella que concilie los intereses encontrados.

3.4.5 El control

Proceso mediante el cual se garantiza que los propósitos y políticas de una empresa se cumplan y que los recursos disponibles para ello estén siendo administrados adecuadamente en términos de eficacia y eficiencia.

En este sentido, se consideran mecanismos de control: La documentación, el registro de las operaciones, las autorizaciones, la asignación de funciones, los métodos de supervisión y verificación. Estos mecanismos se concretan en la empresa a través de los siguientes elementos:

Diagnósticos

- ✓ Externos e internos, programación, organigrama, manuales de procedimientos, normas, reglamento interno, sistemas de coordinación, supervisión, seguridad física, correspondencia interna y externa, sistema de archivo, documentos proforma.

- ✓ El proceso administrativo como una acción integral, además de las acciones de planificación, estructuración organizacional, liderazgo, motivación y eficientes canales de comunicación, incluye actividades de control, seguimiento y evaluación de la gestión empresarial.

Bajo este planteamiento, es de considerar que cualquier tipo de organismo, desde el sistema biológico humano hasta los grandes sistemas sociales, económicos, políticos, etc. Invariablemente debe apoyarse en instrumentos de control que le permitan minimizar los riesgos y cuando estos se presenten poder manejar los efectos adversos que producen.

El riesgo es siempre una parte inherente al desarrollo, por lo que no se pueden orientar todos los recursos para eliminarlo totalmente, esto será tanto como para impedir el desarrollo de cualquier organización e ir en contra de la esencia misma del control; siempre habrá riesgos, lo importante es saber identificarlos y manejarlos.

3.5 Mercadotecnia

3.5.1 Definición Mercadotecnia

Se puede decir que ninguna definición presenta, en forma perfecta, el concepto de mercadotecnia. Ésta, al igual que la mayor parte de las actividades en desarrollo, ha sido y seguirá siendo definida de muchas formas. A lo largo de los años han aparecido diversas definiciones de la mercadotecnia. Algunas parten del concepto de intercambio de bienes y servicios, por lo tanto, resulta importante entender el concepto de intercambio como el consentimiento entre dos personas para recibir un bien o servicio a cambio de otro, ese otro puede ser dinero, aunque puede existir el intercambio entre productos que son considerados de igual valor. Se define a la mercadotecnia como el proceso de planeación, ejecución y conceptualización de precios, promoción y distribución de ideas, mercancías y términos para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales.

El punto de partida de la disciplina de la mercadotecnia es determinar las necesidades y deseos humanos. Los seres humanos precisamos agua, aire, vestido, vivienda para sobrevivir, es decir, tenemos necesidades primarias, pero además requerimos recreación, seguridad, transporte, educación (necesidades secundarias) y además demandamos otro tipo de necesidades como la autorrealización, estatus, prestigio, etcétera. El hombre satisface poco a poco cada uno de estos grupos de necesidades para poder vivir. La mercadotecnia ofrece productos y servicios que sacien todos esos grupos de necesidades; por ejemplo, una persona al comprar un automóvil de lujo no sólo llena su necesidad de transporte, sino que también cubre la necesidad de seguridad, comodidad y estatus; otra persona compraría un auto compacto y satisfaría, aparte de la necesidad de transporte, la de economía, fácil acomodo y otras. Si analizamos cada producto o servicio que existe en el mercado, vemos que para unas personas cubren una serie de necesidades tanto primarias como secundarias y que para otras personas llena necesidades, diferentes, de ahí la importancia de que el punto de partida de la mercadotecnia sea conocer las necesidades, deseos y expectativas de los consumidores.

Aunque actualmente la tecnología superó estos tres aspectos, ya que muchos productos que actualmente se encuentran en el mercado se crearon primero y después se llevaron al consumidor,

este último no se imaginaría ni remotamente lo que ahora se tiene con la telefonía internet, las televisiones, etcétera. Esta tecnología está superando todo lo esperado por el consumidor.

La misión de la mercadotecnia consiste en buscar la satisfacción de las necesidades, deseos y expectativas de los consumidores mediante un grupo de actividades coordinadas que, al mismo tiempo, permita a la organización alcanzar sus metas. La satisfacción de los clientes es lo más importante, para lograrlo, la organización debe investigar cuáles son las necesidades, deseos y expectativas del cliente para poder crear verdaderos satisfactores. Se habla de necesidades, deseos y expectativas ya que muchas veces se puede tener una necesidad y el deseo para tener el producto que la satisfaga, es muy importante tomar en cuenta las expectativas que se forja cada individuo acerca del producto que va a obtener, los medios de comunicación, la publicidad, el entorno en el que se desenvuelven y habitan los individuos hacen que busquen productos y que se creen una imagen positiva o negativa del mismo, si ésta es muy alta, el individuo tiende a sentirse frustrado con el resultado obtenido y si, por el contrario, la expectativa hacia el producto es baja será menos crítico al juzgar cuando lo adquiera. Por ejemplo, muchas veces nos promocionan demasiado un restaurante diciendo que es excelente y cuando asistimos a él llegamos con unas expectativas muy altas y al terminar la visita nos damos cuenta que no cumplió con ellas; otro ejemplo es cuando nos dicen que una película es mala y cuando la vemos no nos parece tanto, es por ello que las organizaciones deben expresar con claridad, además de las necesidades y deseos que cubre el producto que comercializan, las expectativas que generan en él a través de los esfuerzos de mercadotecnia, estas expectativas se deben cubrir plenamente para que la mercadotecnia cumpla con su objetivo principal.

3.5.2 Orientación de la empresa

Existen varias orientaciones en la mercadotecnia, mismas que desarrollaremos a continuación:

Orientación a la producción

La orientación a la producción es una orientación administrativa que enfoca los objetivos comerciales de la organización hacia adentro, específicamente hacia la capacidad productiva. Se trata de una orientación propia de la década de los años cincuenta en México y por supuesto que coincide con la mercadotecnia masiva. Durante esa época la preocupación de las organizaciones se limitaba a producir ya que la demanda superaba a la oferta. Las premisas acerca de los consumidores son:

- ✓ Sólo quieren que el producto esté disponible.
- ✓ Conocen bien las marcas competidoras (no hay muchas).
- ✓ No ven diferencia que no sea el precio dentro de una misma categoría de producto.

Para una organización orientada hacia la producción, la mejor estrategia es sin duda mantener en crecimiento la producción y reducir los costos. Resaltamos la palabra “es” porque, aunque usted no lo crea, todavía existen organizaciones que practican este tipo de orientación, ejemplos son todas aquellas organizaciones públicas y privadas que operan en condiciones de monopolio. Organizaciones con este tipo de orientación pueden sobrevivir, pero no a largo plazo ya que se concentran únicamente en lo que pueden producir y no están alertas de los cambios que se dan en el mercado, esto hará que se queden obsoletas en poco tiempo.

Orientación hacia el producto

En la orientación hacia el producto los administradores declaran conocer con precisión lo que el cliente necesita, por lo que de inmediato y sin más cuestionamiento se dan a la tarea de producirlo. También en pleno siglo xxi todavía existen organizaciones ancladas en esta etapa u orientación, un ejemplo son los bancos. Las premisas respecto a los consumidores son las siguientes:

- ✓ Se resisten a comprar productos que son esenciales.
- ✓ Necesitan ayuda para seleccionar de entre tantos productos.
- ✓ Pueden ser inducidos a comprar mediante artificios que estimulen las ventas.
- ✓ Los consumidores normalmente no comprarán lo suficiente de motu proprio.
- ✓ Los clientes probablemente vuelvan a comprar y en el caso de que no lo hagan existen muchos otros consumidores.

Para una organización orientada hacia las ventas la mejor estrategia consiste en construir un poderoso departamento de ventas. Este tipo de organizaciones generalmente utilizan esta orientación de corto plazo, un ejemplo lo podemos observar en los grupos de ventas que insisten en que compremos condominios de descanso en las playas mexicanas. Hoy en día resulta muy doloroso para los cuerpos directivos, para los vendedores y hasta para los prospectos el que las organizaciones mantengan operando una orientación hacia las ventas por mucho tiempo.

Orientación al consumidor

La orientación al consumidor es una orientación administrativa que sostiene que la tarea clave de la organización consiste en determinar las necesidades, deseos y valores de un mercado meta, a fin de adaptar la organización al suministro de las satisfacciones que se desean, de un modo más eficiente y adecuado que sus competidores. Las premisas comerciales sobre las que descansa la orientación al consumidor o concepto de mercadotecnia son:

Los consumidores pueden agruparse en segmentos y/o nichos, dependiendo de sus necesidades y demografía, en cualquier momento cambian al producto que mejor cubre sus necesidades y son quienes determinan qué productos y servicios deben fabricar las organizaciones.

- ✓ La organización concibe que su misión consiste en satisfacer un conjunto definido de necesidades y expectativas de un grupo determinado de clientes.
- ✓ La organización reconoce que para cubrir plenamente las expectativas se requiere un buen programa de investigación de mercados que empiece por identificarlas.
- ✓ La organización reconoce que todas las actividades de la compañía que tiendan a afectar a los clientes deben ser colocadas bajo un control de mercadotecnia integrado.
- ✓ La organización sabe que al satisfacer plenamente a sus clientes se ganará la lealtad de los mismos, su preferencia y su buena opinión, cosas que hoy son indispensables para alcanzar las metas de la organización.

Hoy en día, al nacer, toda organización establece en su acta de nacimiento la orientación al consumidor, desafortunadamente, aunque todas lo dicen, sólo las excelentes lo hacen. Ejemplos de organizaciones excelentes se pueden encontrar en todas las industrias pero particularmente destacan en la industria de los servicios como es el caso de hoteles, restaurantes y líneas aéreas. Estas organizaciones nos han enseñado que para mantener la orientación hacia el consumidor la mejor estrategia empieza con las necesidades de los clientes reales y potenciales, para lo que resulta

básico la realización de un plan coordinado de productos y programas para satisfacer tales necesidades, deseos y expectativas y que las utilidades se deriven de la satisfacción del cliente.

Orientación al medio ambiente y responsabilidad social

La orientación al medio ambiente y responsabilidad social es una orientación moderna donde la organización reconoce que tiene diferentes tipos de clientes, es decir, otros auditorios, que como los consumidores, también tienen expectativas acerca de la organización, éste es el caso de los accionistas, los empleados, el gobierno, los banqueros, los intermediarios, los medios de información, los competidores y la sociedad en general. Por ello, las organizaciones con orientación al medio ambiente no buscan la satisfacción absoluta de los deseos y necesidades de sus consumidores, ya que muchas veces esto puede resultar perjudicial para la salud o para el medio ambiente que nos rodea. Las premisas comerciales sobre las que descansa la orientación al medio ambiente son las siguientes:

- ✓ Las organizaciones tienen varias categorías de clientes.
- ✓ Son actores y fuerzas externas que influyen en la capacidad mercadológica.
- ✓ Cada uno de ellos espera algo en particular de la organización.

Actualmente las organizaciones tienen una responsabilidad social, buscan que los productos que ofrecen preserven o mejoren los intereses a largo plazo de la sociedad, hay una búsqueda constante de mejores envases, de productos reciclables, comunicaciones más honestas, etcétera. Por ello, la mejor estrategia para las organizaciones orientadas al medio ambiente parece contar con programas orientados a cubrir las expectativas de todos sus clientes. Ahora, la orientación al medio ambiente y responsabilidad social también es una forma de pensar o una filosofía de dirección que abarca todas las actividades de una organización. Cuando se adopta se afectan no sólo las actividades de la mercadotecnia, sino todos aquellos elementos o departamentos integrantes de la organización.

Orientación hacia la competencia

La orientación hacia la competencia se ha desarrollado en los últimos años para hacer frente a las expectativas de uno de los clientes o auditorios con más expectativas insatisfechas: la competencia. Las premisas centrales de esta orientación son:

- ✓ Para tener éxito hoy en día la organización debe orientarse al competidor.
- ✓ Los competidores pueden ser directos o indirectos.
- ✓ Para ganar un cliente alguien debe perderlo y ésta es la competencia.

La mejor estrategia de las organizaciones que ponen un ojo en el cliente y el otro en la competencia es contar con planes y programas que pongan fuera de combate a los competidores al retener la lealtad de los clientes.

Actualmente este concepto puede variar, ya que si el mercado se encuentra muy competido es necesario buscar nuevos mercados que no se hayan explotado, ya que seguir tratando en el mismo terreno que la competencia y uno no es líder, con el tiempo siempre resultará perjudicado, es necesario buscar nuevos enfoques de mercado.

Orientación al empleado

La orientación al empleado es una nueva orientación administrativa, la cual sostiene que la tarea clave de la organización consiste en mantener altamente satisfecho a su mercado meta; sin embargo, para que esto pueda suceder y los clientes estén dispuestos a volver a comprar hacen falta dos ingredientes clave: a) la satisfacción de los empleados y b) la satisfacción de los accionistas. Las premisas comerciales sobre las que descansa la orientación al empleado son:

- ✓ La alta satisfacción del cliente sólo se alcanza cuando los empleados que los atienden están altamente satisfechos.
- ✓ Cuando los clientes y los empleados están altamente satisfechos con la relación comercial, también lo están los accionistas.
- ✓ Los accionistas satisfechos siempre estarán dispuestos a invertir más en infraestructura para el servicio, permitiendo a los empleados desarrollarse mejor al ofrecer un mejor producto y servicio a sus clientes, quienes sin duda desearán repetir la experiencia de compra, se forma así un círculo virtuoso y rentable para todos.

3.5.3 Funciones de la mercadotecnia

Investigación de mercado

La investigación de mercado implica realizar estudios para obtener información que facilite la práctica de la mercadotecnia, por ejemplo, conocer quiénes son o pueden ser los consumidores o clientes potenciales; identificar sus características: qué hacen, dónde compran, por qué, dónde están localizados, cuáles son sus ingresos, edades, comportamientos, etcétera. Cuanto más se conozca del mercado, mayores serán las probabilidades de éxito.

Promoción (P)

La promoción es dar a conocer el producto al consumidor. Se debe persuadir a los clientes de que adquieran los artículos que satisfagan sus necesidades. Los productos no sólo se promueven a través de los medios masivos de comunicación, también por medio de folletos, regalos y muestras, entre otros. Es necesario combinar estrategias de promoción para lograr los objetivos, incluyendo la promoción de ventas, la publicidad, las relaciones públicas, etcétera.

Decisiones sobre el producto (P)

Este aspecto se refiere al diseño del producto que satisfará las necesidades del grupo para el que fue creado. Es muy importante darle al producto un nombre adecuado y un envase que, además de protegerlo, lo diferencie de los demás.

Decisiones de precio (P)

Es necesario asignarle un precio que sea justo para las necesidades tanto de la organización como del mercado. Venta Se le llama venta a toda actividad que genera en los clientes el último impulso hacia el intercambio. En esta fase se hace efectivo el esfuerzo de las actividades anteriores.

Distribución o plaza (P)

En la distribución o plaza es necesario establecer las bases para que el producto llegue del fabricante al consumidor; estos intercambios se dan entre mayoristas y detallistas. Es importante el manejo de materiales, transporte, almacenaje, todo esto con el fin de tener el producto óptimo al mejor precio, en el mejor lugar y al menor tiempo.

Posventa

Llamamos posventa a la actividad que asegura la satisfacción de necesidades a través del producto. Lo importante no es vender una vez, sino permanecer en el mercado (en este punto se analiza nuevamente el mercado con fines de retroalimentación)

3.5.4 Segmentación de mercado

La segmentación es una estrategia empleada por los mercadólogos para dividir el mercado en grupos homogéneos a fin de conocerlo y poder establecer una adecuada estrategia de marketing. Segmentar es una tarea que implica evaluar aspectos importantes de las prácticas de compra de los consumidores, por lo que es importante apoyarnos en sus principales variables:

Demográficas.

Permiten calcular el tamaño del mercado y determinar el target group, esto es, el perfil del individuo (consumidor en mercadotecnia) desde el punto de vista demográfico. Las principales variables demográficas son: edad, sexo, nivel socioeconómico, estado civil, nivel de instrucción, religión, características de vivienda.

Económicas (sociocultural).

Están determinadas por la evolución y distribución del presupuesto nacional por año (sectores, regiones, provincias, individual o per cápita), distribución y evolución del gasto familiar, índices económicos (precios, salarios, producto interno bruto), etcétera.

Geográficas.

Se refiere a variables ambientales que determinan diferencias en la personalidad de las comunidades por su estructura geográfica; en este grupo encontramos variables como: unidad y condiciones geográficas, etnia y tipo de población.

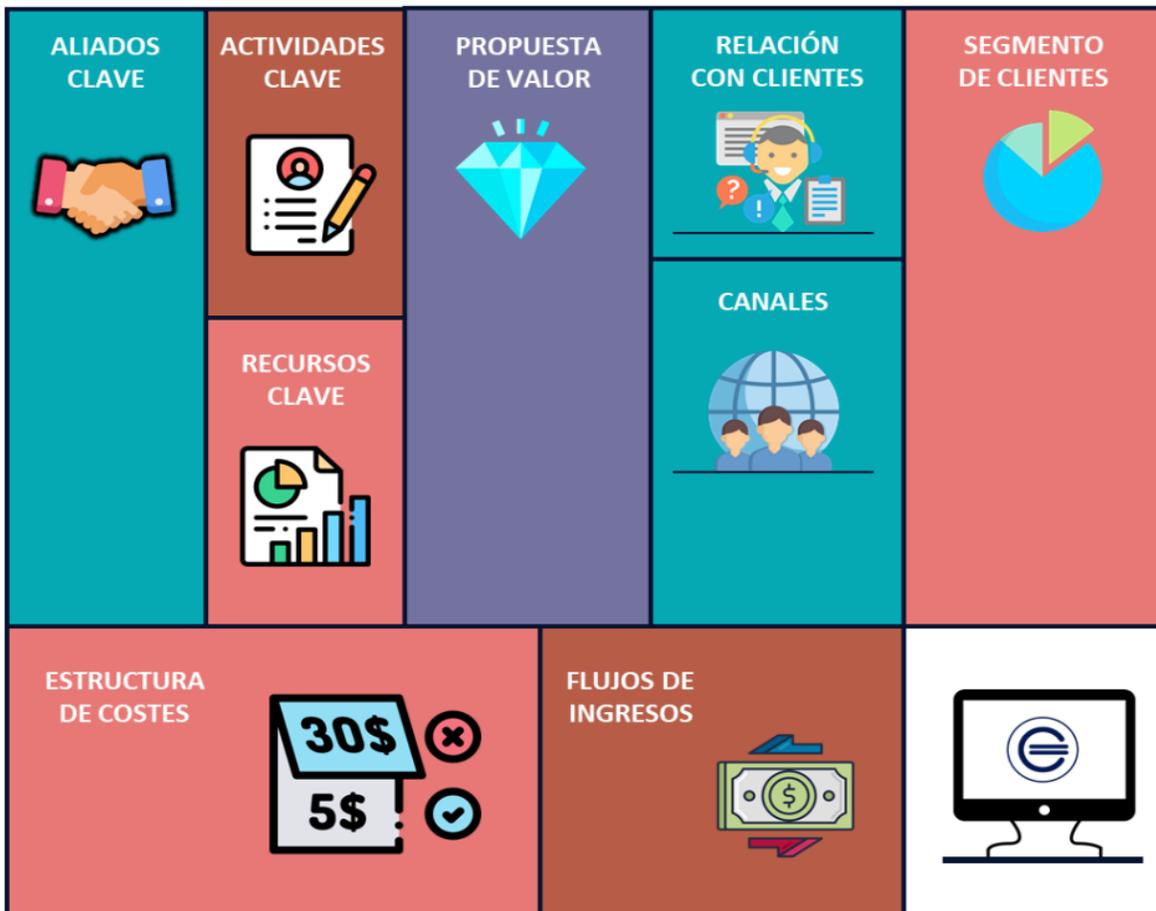
Psicográficas.

No son claramente perceptibles y no siempre pueden medirse, sin embargo, representan un excelente medio en la búsqueda de posicionamiento. En la actualidad tienen una gran influencia en los motivos y decisiones del consumidor. Las variables psicográficas más representativas se integran como sigue: grupos de referencia, clase social, personalidad, cultura, ciclo de vida familiar, motivos de compra y otros.

3.6 Modelo Canvas

El Modelo Canvas (The Business Model Canvas) es una metodología, desarrollada por Alexander Osterwalder, la cual se está consolidando como una alternativa real para agregar valor a las ideas de negocio. El modelo Canvas es una herramienta lo suficientemente sencilla como para ser aplicada en cualquier escenario: pequeñas, medianas y grandes empresas, independientemente de su estrategia de negocio y público objetivo. Hay muchas formas de explicar cómo diseñar un modelo de negocio, pero como lo explica Alexander Osterwalder, en el libro Generación de modelos de negocio, de Ediciones Deusto (Grupo Planeta): “La mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica”.

El Modelo CANVAS, se compone de 9 módulos que a continuación te proporcionamos una descripción de cada uno de ellos, para que conozcas para que te sirven y como debes desarrollar cada uno de estos.



Fuente: Economipedia.

3.6.1 Segmento de mercado (clientes).

Debes segmentar los clientes, para conocer el nicho de mercado y las oportunidades de nuestro negocio. La propuesta de valor es importante, pero no más que los clientes, quienes son o deberían ser el centro de cualquier modelo, porque sin clientes no hay negocio. En la mayoría de los casos los proyectos nacen enfocados a producto y no al cliente. Estamos enamorados de nuestro invento, pero no hay nadie que quiera pagar por ello, porque no cubre ninguna necesidad ni soluciona ningún problema. Por eso, lo primero es encontrar un cliente y una propuesta de valor para ese cliente". La obsesión por encontrar clientes no debe llevarte a disparar a bulto, pensando en que cuanto más abarques, mejor. No creas que tus clientes son todos. Inicialmente, focaliza, y ya habrá tiempo – según evolucione la empresa– para ampliar y/o cambiar los segmentos de clientes. Lo ideal, es buscar un nicho, cuanto más pequeño y vertical, mejor, porque un nicho resuelve la necesidad de un grupo muy concreto, normalmente no muy bien atendido, por lo que suele estar dispuesto a pagar por el producto o servicio que se ofrece.

3.6.2 Propuesta de valor.

Debemos definir bien la propuesta de valor, en otras palabras, saber por qué somos innovadores y qué nos diferencia de nuestra competencia y nos acerca a potenciales clientes. La propuesta de valor, es aquello que te hace diferente de la competencia... pero sin olvidar un pequeño detalle: aquello que te hace diferente y por lo que tu cliente está dispuesto a pagarte. Puedes tener la idea del siglo, pero si no tienes clientes, de nada sirve. Ambos –propuesta de valor y cliente– se necesitan como el oxígeno para respirar. Cuando les preguntas a los clientes qué cosas les gustaría tener, muchas no son cosas por las que estarían dispuestos a pagar. Por eso, lo importante es que tu idea de negocio, cubra una necesidad por la que sí estén dispuestos a pagar. Muchos emprendedores se dedican a buscar cosas que a nadie se le haya ocurrido, cuando la mejor estrategia para un emprendedor es renovar un nicho de mercado.

3.6.3 Canales de Distribución.

Debes delimitar los canales de comunicación, distribución y de estrategia publicitaria que seguirás, para fortalecer la marca e idea de negocio. Este elemento incluye tanto los canales que vamos a utilizar para explicar a nuestros clientes cuál es la propuesta de valor como para ofrecérsela (venta y postventa). Se pueden utilizar y combinar diferentes canales (directos e indirectos y propios y de socios). Así, un modelo podría elegir y/o combinar entre un equipo comercial propio, una tienda online, una tienda física propia o de terceros, mayorista, etc. Los canales de socios reportan menos márgenes de beneficios, pero permiten a las empresas aumentar su ámbito de actuación y aprovechar los puntos fuertes de cada uno de ellos. En los canales propios, especialmente en los directos, los márgenes de beneficios son mayores, pero el coste de su puesta en marcha y gestión puede ser elevado. El truco consiste en encontrar el equilibrio entre los diversos tipos de canales para integrarlos de forma que el cliente disfrute de una experiencia extraordinaria y los ingresos aumenten lo máximo posible.

3.6.4 Relaciones con los clientes.

No menos importante, que el resto de elementos, es el tipo de relaciones que quieres establecer con cada uno de tus segmentos de clientes. Y las relaciones pueden ser, entre otras, personales (cara a cara, telefónicas, etc.), automatizadas (a través de tecnología como e-mail, buzones...), a través de terceros (externalización de servicios), individuales (personalizadas), colectivas (a través de comunidades de usuarios). La clave aquí es cómo vas a conectar tu propuesta de valor con el cliente. Y eso tiene que ver con la sensación que quieres que produzca tu marca en el cliente.

3.6.5 Fuentes de Ingresos.

Determinar las fuentes económicas de nuestra idea de negocio, un aspecto fundamental si queremos tener éxito. Las fuentes de ingresos, son la consecuencia de lo demás módulos, pero paradójicamente tiene que ser a priori, es decir, antes de empezar debes saber cuáles serán tus fuentes de ingresos. Eso sí, no las definitivas, porque todo negocio evolucionará y su modelo, también. Recuerda que cuanto más vendas, más ingresos tendrás, y también más gastos, pero con un beneficio que podrás reinvertir.

3.6.6 Recursos clave.

Debes identificar los activos y recursos clave que necesitaremos como piezas imprescindibles en el engranaje de la idea empresarial. Los recursos clave es el cómo vas a hacer tu propuesta de valor y con qué medios vas a contar: humanos, tecnológicos, físicos (locales, vehículos, naves, puntos de venta, etc.). Del estudio y análisis de este elemento depende, en gran parte, que el negocio llegue a ser viable, no tanto porque la propuesta de valor encaje en el mercado y haya clientes dispuestos a pagar por tus productos y/ servicios sino más bien porque mayores o menores recursos requerirán de mayores o menores esfuerzos financieros, intelectuales, de acuerdos con terceros, etc.

3.6.7 Actividades clave.

Debes conocer las actividades clave que darán valor a nuestra marca, y saber las estrategias necesarias para potenciarlas. Ésta es una de las piezas más complicadas de definir dentro de un modelo de negocio porque de ella depende que tengamos claro y que así lo transmitamos al mercado qué somos y qué queremos ser.

3.6.8 Red de alianzas o asociaciones o socios clave.

Debes tener en cuenta los socios clave con los que establecer contactos y alianzas para el negocio. En otras palabras, definir las estrategias de networking (es una forma de conocer gente nueva en un contexto de negocios o de relaciones entre profesionales) con potenciales socios o proveedores, entre otras figuras importantes. Entre los emprendedores, cada día, hay un mayor interés por establecer acuerdos de colaboración con terceros para compartir experiencias, costes y recursos (socios estratégicos, socios industriales, socios inversores, economías de escala, etc.) que les permitan diseñar, desarrollar y gestionar sus proyectos de negocio. La pregunta es: ¿Con qué alianzas vas a trabajar? Es lo que se conoce como innovación abierta, ya que un emprendedor tiene que trabajar en un ecosistema con más gente y con más emprendedores.

3.6.9 Estructura de costos.

Un aspecto que no se tiene muy en cuenta cuando se define el modelo de negocio es cuándo cobra tu empresa. Para esto, debes marcar las estructuras de costes, para llegar a saber el precio que tendrá que pagar el cliente por adquirir el bien o servicio que ofrecerá nuestra idea de negocio. Deberás definir cómo financiarás un negocio que, al principio, no es rentable. Haz un análisis y calcula qué dinero necesitarás en el tiempo hasta que seas rentable. Puedes calcular cuánto gana de cada venta y de qué manera contribuye a cubrir parte de los costes de estructura, y las pérdidas iniciales, así como, calcula qué inversión inicial necesitarás, qué parte para cubrir las pérdidas iniciales hasta llegar al punto muerto. No olvides calcular el ciclo de venta hasta que llega el dinero a tu bolsillo, que suele ser mucho más largo de lo previsto. Hay previsiones que dicen que tendrás ventas a partir del segundo mes y, según qué mercado, puedes estar más de seis meses invirtiendo sin generar ingresos.

IV. ANALISIS Y DIAGNOSTICO DE LA INFORMACIÓN

4.1 Panorama actual de la microempresa

Durante la investigación realizada en el centro de trabajo de “El Becerro de Oro”, se analizaron diversos puntos que abarcan desde la infraestructura, el servicio, hasta la distribución de los productos, desarrollando así el diagnóstico general conforme a las inspecciones realizadas.

El producto principal, que es la Birria, se elabora respecto a una receta ya delimitada por parte de la empresa, la cual nos compartió conservando la confidencialidad de las cantidades, así como de algunos ingredientes, por lo cual es un excelente indicador de un control adecuado de materia prima.

Cabe resaltar que se elabora con las medidas de higiene requeridas, utilizando el equipo adecuado para su limpieza y cocción. Las instalaciones si bien no son las mejores, cumplen con lo requerido y se puede apreciar la correcta delimitación del espacio.

En la revisión de documentación de procesos, se pudo apreciar que no se cuenta con documentos de algunas actividades tales: Corte de caja, entregas a domicilio y presupuesto para pedidos de eventos.

4.2 Matriz FODA

La matriz FODA ayuda a emitir un diagnóstico general de la empresa detectando las principales variables positivas y negativas de manera interna y externa para poder implementar estrategias de mejora.

Las debilidades y fortalezas corresponden al ámbito interno de la empresa, al realizar el análisis de los recursos y capacidades; este análisis debe considerar diversos factores relativos a aspectos de producción, mercadotecnia, financiamiento y organización.

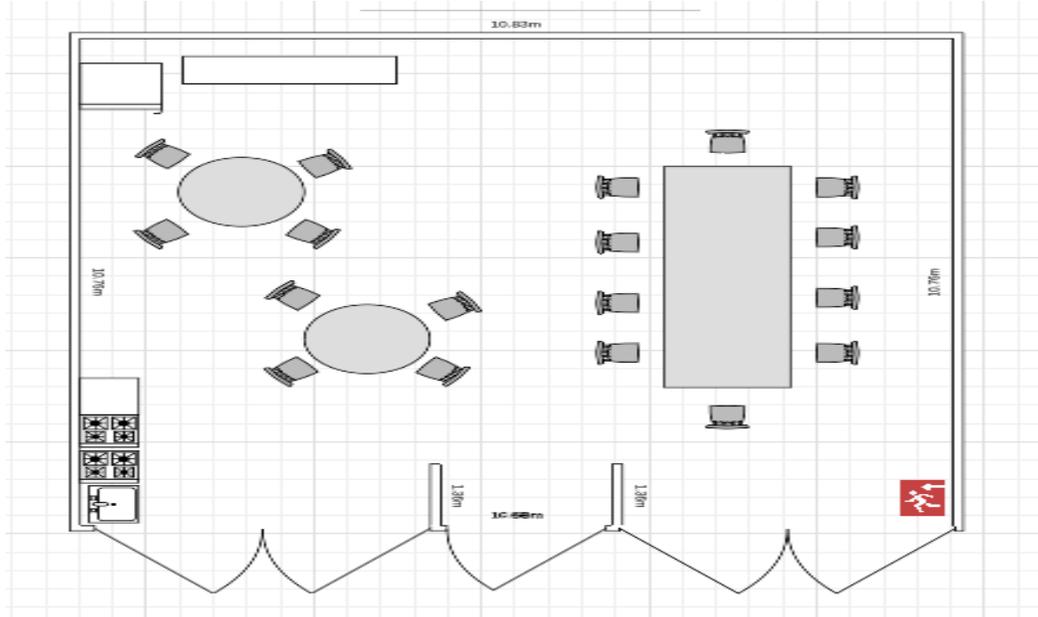
Las amenazas y oportunidades pertenecen al entorno externo de la empresa, buscando aprovechar las mismas previendo nuevos escenarios. Aquí se toma en cuenta la adaptación al cambio y dinamismo de la empresa.

Como parte de la planeación estratégica se elaboró un breve análisis de una matriz FODA la cual se muestra a continuación:

Fortalezas (F)	Debilidades (D)
1. El producto que se ofrece es de calidad y buen sabor, por un precio razonable.	1. Poco personal laborando.
2. Establecimiento propio.	2. Únicamente ofrece servicio los Domingos
3. Presencia en redes sociales.	3. Falta de publicidad física.
	4. Falta de equipo especializado y nuevo.

Oportunidades (O)	Estrategias (FO)	Estrategias (DO)
1. Créditos gubernamentales dedicados a Mipymes. 2. Capacidad de expansión. 3. Créditos bancarios a Mipymes.	F1,2O1: Busca apoyo financiero en programas dedicados a Mipymes. F3O2: Constante publicidad en redes sociales, para tener presencia en la mente de más consumidores.	D1,2O1: Contratación de personal mediante el uso de apoyos del gobierno. D2O2: Adquisición de publicidad impresa y colocar en puntos estratégicos visibles. D4O3: Compra de equipo nuevo.
Amenazas (A)	Estrategias (FA)	Estrategias (DA)
1. Demasiados competidores indirectos. 2. Variantes de la receta. 3. Inflación.	F1A1: Evaluar opciones de oferta, para captar mayor mercado. F1A2: Conservar la calidad y sabor de la receta. F2A3: Invertir el capital ocioso en instrumentos que ayuden a aminorar el efecto de la inflación.	D1A1 Dar a los clientes el mejor servicio posible. D3A2 Dar a conocer la variante de la receta que se utiliza en el producto. D4A3: Elegir el equipo adecuado, procurando economizar sin sacrificar la funcionalidad.

4.3 Distribución de la microempresa



4.4 Entrevista Gerencial

Por medio de una entrevista realizada a la propietaria de “El Becerro de Oro”, se buscó determinar las necesidades que presenta la empresa, así como las ventas con las que se cuenta actualmente.

A continuación, se muestra la entrevista aplicada, así como la interpretación de la misma.

Pregunta	Gerente General
1. ¿Cuál es el giro de la empresa?	El giro de la empresa se encuentra entre el alimentario como de servicio, esto por la gama de alimentos preparados que ofrecemos a partir de la birria, así como el servicio de restaurante que ofrecemos cuando deciden consumir sus alimentos en nuestro establecimiento.
2. ¿Podría explicarnos brevemente como fue que inicio su empresa?	Inició por la idea de emprender un proyecto que fuera sostenible y generara buenos ingresos.
3. ¿ Actualmente con cuanto personal cuenta El Becerro de Oro?	Somos cuatro personas en total, de las cuales una persona es eventual, solamente acude cuando se tiene un pedido especial y temporada alta.
4. ¿Cuál cree que es el principal obstáculo al emprender un negocio?	Me parece que podrían ser varios los obstáculos, desde la falta de experiencia, el capital de inversión limitado y la incertidumbre en las ventas.
5. ¿Cuántos productos ofrece actualmente?	Nuestro producto principal es la birria, de la cual se derivan los platillos que ofrecemos que van desde el típico plato de birria, tacos, burritos, tortas, quesabirrias.
6. ¿Cuenta con un menú de productos?	Desde la reapertura en el 2021 se cuenta con un menú, mismo que también fue
7. ¿Cómo establece los precios del menú ?	Se hacen en base a los insumos que se utilizan para su realización, así como el tiempo dedicado en ello.
8. ¿Realiza algún tipo de control de insumos?	Si, en base al promedio de ventas se hace el cálculo de los insumos que se consumen. En el caso de las bebidas se lleva un conteo en la aplicación punto de venta.
9. Cuenta con un manual o instructivo para la elaboración de los productos?	Solamente se cuenta con la receta secreta de nuestro producto principal que es la birria.

10. ¿Cuántas personas necesita tener trabajando para cubrir la producción de una semana?	Tres personas, de manera ideal deberían ser cuatro personas y una de ellas dedicada a los pedidos a domicilio.
11. Considera que las instalaciones de su establecimiento son las adecuadas para el desarrollo de sus actividades?	Si, se ha ido adecuando a medida que el presupuesto lo permite, sin embargo, podría optimizarse aún más.
12. ¿Consideraría de utilidad tener un plano con una distribución adecuada del establecimiento?	No estaría de más, considero que tener todo documentado entorno al negocio, facilita la funcionalidad del mismo en cualquier situación.
13. ¿Cuáles son los medios de contacto que utiliza con sus clientes?	Son: Whats App, Telegram, Facebook, Google Maps, Twitter e Instagram.
14. ¿Cuenta con página web?	Sí.
15. ¿Considera relevante para las ventas utilizar una página web para llegar a más personas y poder ampliar el mercado al que distribuye?	Sí, sin embargo, a pesar de contar con una página (aunque sin dominio web propio) no ha tenido un impacto considerable en comparación con las redes sociales y Google Maps, a pesar de ello, en lo que va del año las ventas han bajado considerablemente.

Se realizó un análisis general de la entrevista aplicada a la propietaria de la empresa El Becerro de Oro en donde se pudo determinar lo siguiente:

De la pregunta 1 a la 4 la entrevista consta una estructura que presenta un panorama general de la empresa explicándonos cómo fue que surgió y las dificultades a las que toda Microempresa o emprendedor se enfrenta cuando decide incursionar en un mercado extenso por competidores con mayor experiencia o que se encuentran bien posicionados por la diversa oferta que manejan.

De la pregunta 5 a la pregunta 7 la Gerente General nos indicó los productos que elabora, como es que oferta los mismos a los clientes con los que actualmente cuenta y como es que decide el precio del producto, destacándose en este último aspecto que se realiza un análisis consistente del costo de producción y dándole la importancia a generar utilidades con la venta de sus productos.

De la pregunta 8 a la pregunta 12 se planteó que la Gerente General nos diera una descripción de cómo lleva el control de existencias, de manera general tomando en cuenta materia prima y productos almacenables en donde pudimos apreciar que tiene un control considerable, tomando en cuenta que las existencias las contabiliza en una aplicación punto de venta, sin embargo, es posible mejorar el procedimiento, debido a que no se tiene un control estricto en cuanto a la materia prima. se detectó que cuenta con un manual de procedimientos, para ciertas actividades, y no para todas, derivado de la pregunta 3 en la que nos indica que son tres personas las que realizan el proceso de

elaboración de los productos, es importante contar con todos los procedimientos bien documentados con la finalidad de que, si algún elemento del equipo falta, se cuente con el respaldo de los procedimientos para sacar adelante la operación del día. En este apartado de preguntas nos indica que no cuenta con un plano de distribución de las áreas del establecimiento.

Finalmente, para cerrar la entrevista se propuso conocer los medios mediante los cuales mantiene contacto con sus clientes y si brinda algún tipo de atención para los mismos con lo que pueda medir la satisfacción de los mismos, así como, el impacto que eso conlleva en las ventas, a lo cual la gerente nos menciona que cuenta con distintas redes sociales, así como presencia con página web, pagina en Facebook y perfil en Google Maps, pero que ha tenido un decremento en las ventas.

4.5 Encuesta de Satisfacción

Para el desarrollo de la propuesta de modelo de negocios canvas se realizó una encuesta de satisfacción a los clientes donde los resultados servirán de ayuda para entender el segmento de mercado, el nivel de aceptación que ha tenido, entre algunas preguntas estratégicas como lo son acerca del precio y las necesidades del cliente. Determinando la problemática en la que se encuentra actualmente la empresa y brindarle una propuesta de mejora para su crecimiento.

A continuación, se mostrará el formato de la encuesta, aplicado a 100 personas tomado como el número de muestra de nuestro universo.



1. 1.- Género

Marca solo un óvalo.

Femenino

Masculino

2. 2.- ¿En qué rango de edad se encuentra?

Marca solo un óvalo.

Menos de 20 Años

20 Años - 30 Años

30 Años - 45 Años

45 Años en adelante

3. 3.- Por favor, evalúa los siguientes aspectos de nuestra comida:

Marca solo un óvalo por fila.

	Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Muy de acuerdo
La comida se sirve caliente.	<input type="radio"/>				
El menú contiene una gran variedad de platos.	<input type="radio"/>				
La calidad de la comida es excelente.	<input type="radio"/>				
La comida es sabrosa.	<input type="radio"/>				
La comida es siempre fresca.	<input type="radio"/>				

4. 4.- Por favor, evalúa los siguientes aspectos del precio:

Marca solo un óvalo por fila.

	Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Muy de acuerdo
La comida es de buena calidad y por un buen precio.	<input type="radio"/>				
Los precios te son competitivos.	<input type="radio"/>				

5. 5.- Por favor, evalúa los siguientes aspectos de los servicios del restaurante:

Marca solo un óvalo por fila.

	Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Muy de acuerdo
Mi pedido fue completo y correctamente preparado.	<input type="radio"/>				
El personal fue paciente a la hora de tomar pedidos.	<input type="radio"/>				
Me sirvieron de manera rápida.	<input type="radio"/>				
El menú fue fácil de leer.	<input type="radio"/>				
El personal fue claro en explicar las cosas.	<input type="radio"/>				
Los empleados fueron amables.	<input type="radio"/>				
El servicio fue excelente.	<input type="radio"/>				
La calidad de la comida fue buena.	<input type="radio"/>				
La calidad de la bebida es buena.	<input type="radio"/>				

6. 6.- Por favor, evalúa tu satisfacción general con los servicios del restaurante:

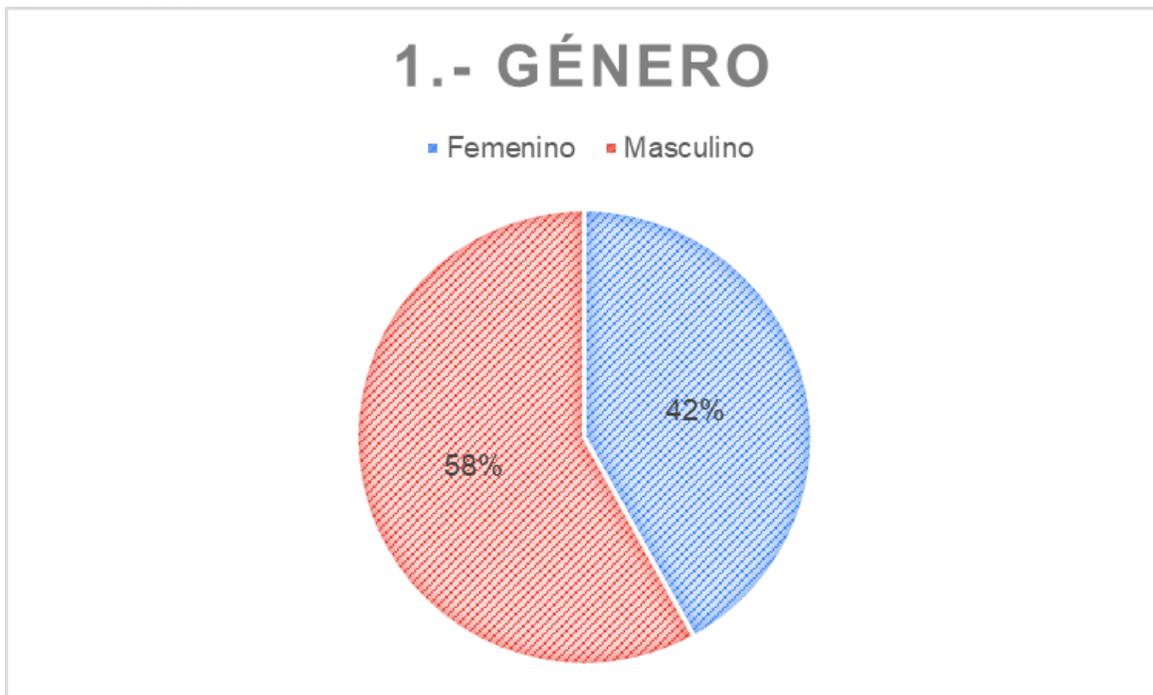
Marca solo un óvalo.

- Muy contento
- Contento
- Ni contento, ni descontento
- Descontento
- Muy descontento

7. ¿Qué platillo/bebida te gustaría que incluyéramos en el menú?

8. 7.- Cualquier comentario que tengas con respecto a nuestros servicios, por favor déjanoslo saber aquí:

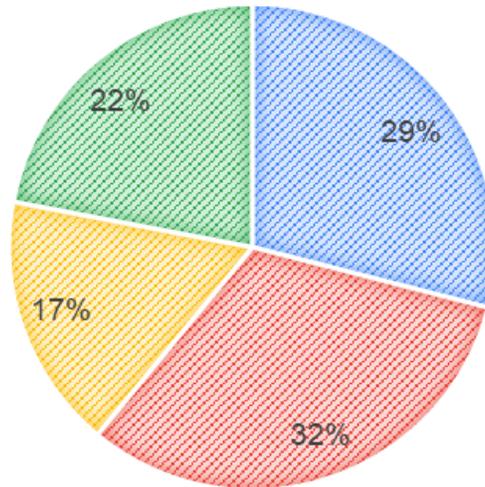
4.5.1 Resultados



El 58% representa a los hombres contra el 42% de las mujeres dejando ver que la proporción está ligeramente inclinada, pero que en general la oferta es apta para ambos.

2.- ¿EN QUÉ RANGO DE EDAD SE ENCUENTRA?

■ 20 Años - 30 Años ■ 30 Años - 45 Años ■ Menos de 20 Años ■ Mas de 45

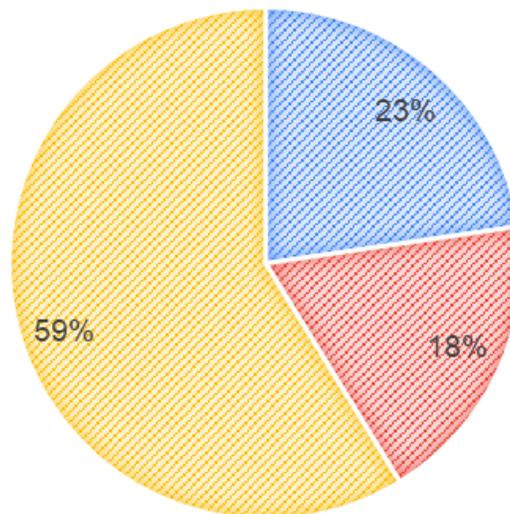


El rango de edad predominante es de 30-45 años, sin embargo, los rangos de 20-30 años y mas de 45 años, le siguen con porcentajes similares, Presentando una distribución equilibrada.

La seccion numero 3 se centra en la evaluación a los aspectos mas importantes de la comida:

3.-[EL MENÚ CONTIENE UNA GRAN VARIEDAD DE PLATOS.]

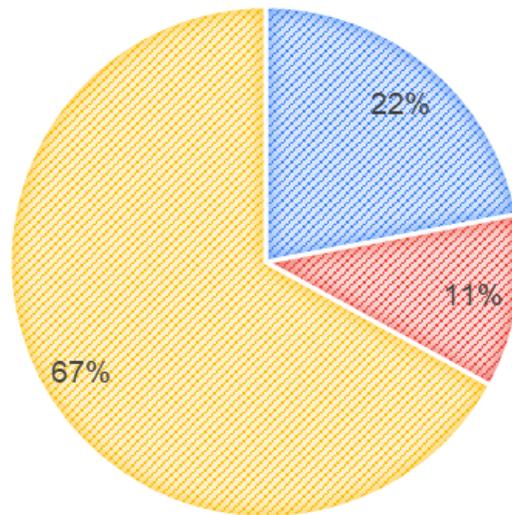
■ De acuerdo ■ Desacuerdo ■ Muy de acuerdo



El 59% de los encuestados se encuentran muy de acuerdo con la variedad del menu, sin embargo 18% no esta de acuerdo,

3.-[LA CALIDAD DE LA COMIDA ES EXCELENTE.]

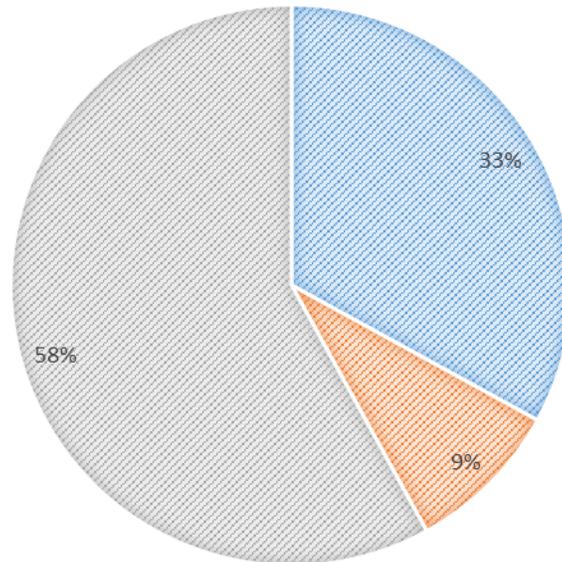
■ De acuerdo ■ Desacuerdo ■ Muy de acuerdo



De acuerdo a los resultados la mayoría de los encuestados están conformes con la calidad de la comida, excepto el 11% que está en desacuerdo,

3.- [LA COMIDA ES SABROSA.]

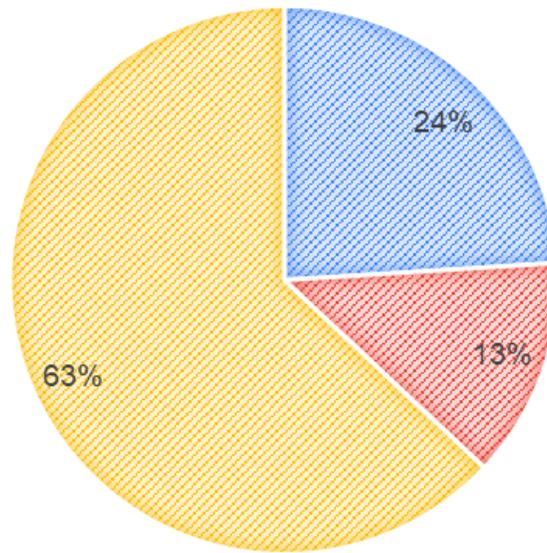
■ De acuerdo ■ Desacuerdo ■ Muy de acuerdo



Con un 58% de encuestados que están muy de acuerdo con la afirmación de que “la comida es sabrosa” contra el 9% que no se encuentran de acuerdo.

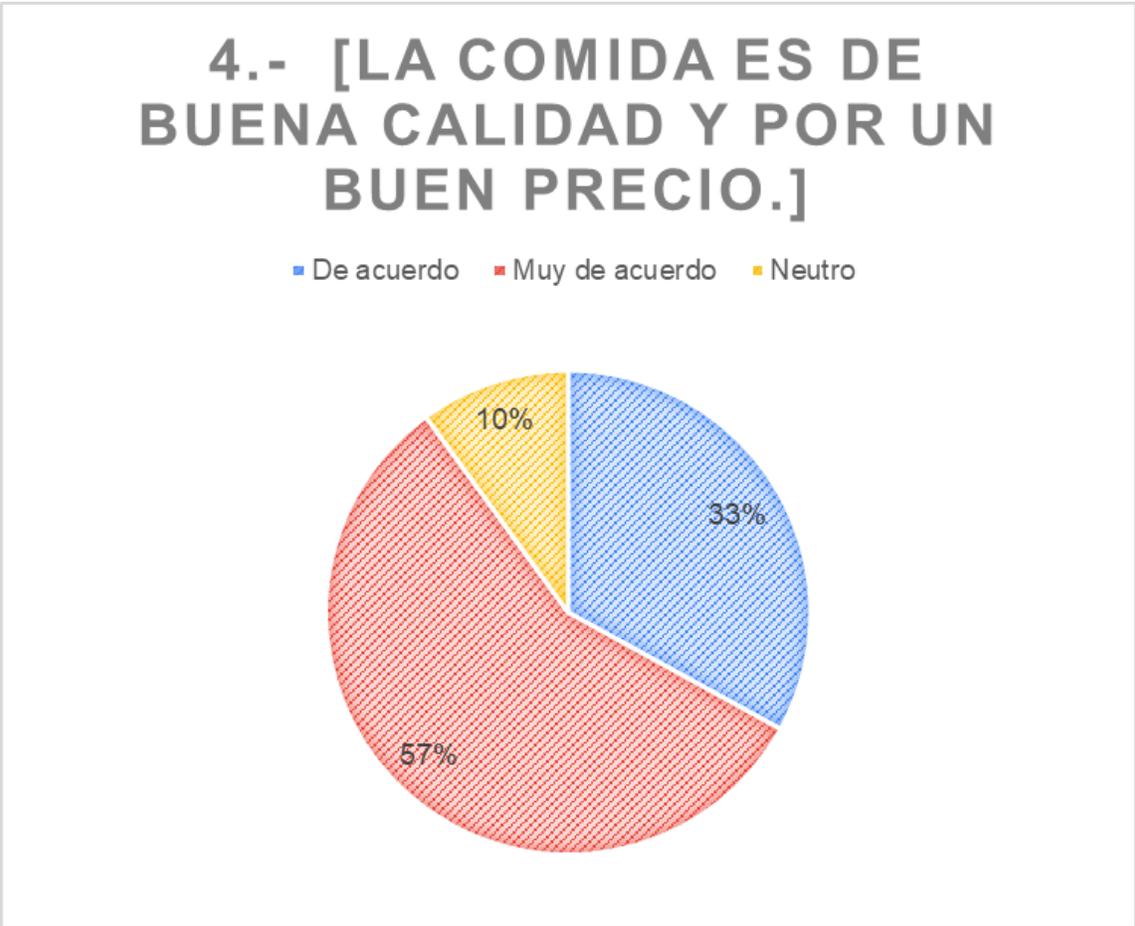
3.- [LA COMIDA ES SIEMPRE FRESCA.]

■ De acuerdo ■ Desacuerdo ■ Muy de acuerdo



El porcentaje dominante con el 63% perteneciente a estar muy de acuerdo contral el 13% de los encuestados que se encontraron en desacuerdo.

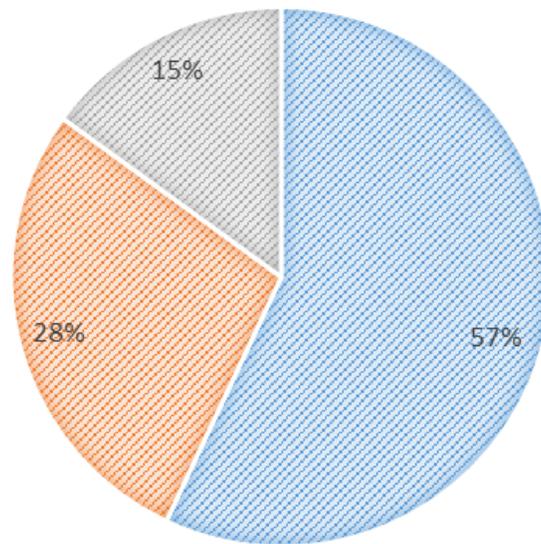
La seccion numero 4 se centra en la evaluación a los aspectos mas reelevantes de el precio:



De acuerdo con los encuestado el precio de la comida corresponde a la calidad que obtienen.

4.- [LOS PRECIOS TE PARECEN COMPETITIVOS.]

■ De acuerdo ■ Muy de acuerdo ■ Neutro



El 57% de los encuestados opinan estar solo de acuerdo con la competitividad de los precios.

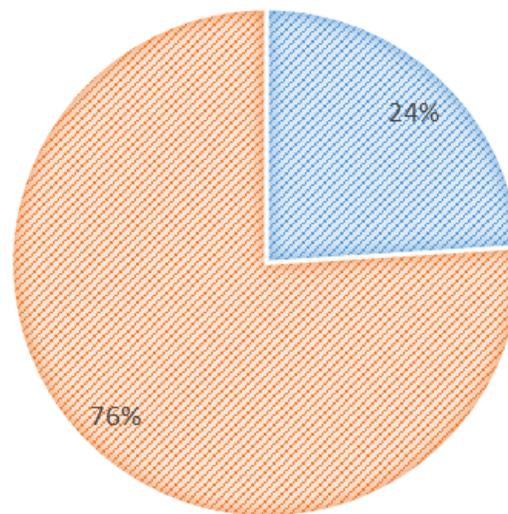
La seccion numero 5 se encuentra enfocada en el servicio recibido:



De acuerdo con la opinion de los encuestados sus pedidos estuvieron completos y correctamente preparados.

5.-[EL PERSONAL FUE PACIENTE A LA HORA DE TOMAR PEDIDOS.]

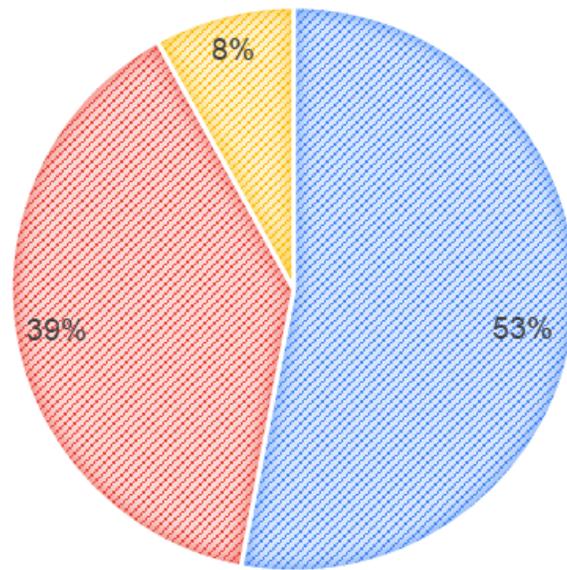
■ De acuerdo ■ Muy de acuerdo



De acuerdo con la opinion de los encuestados el personal fue pasiente con ellos al tomar su pedido.

5.-[ME SIRVIERON DE MANERA RÁPIDA.]

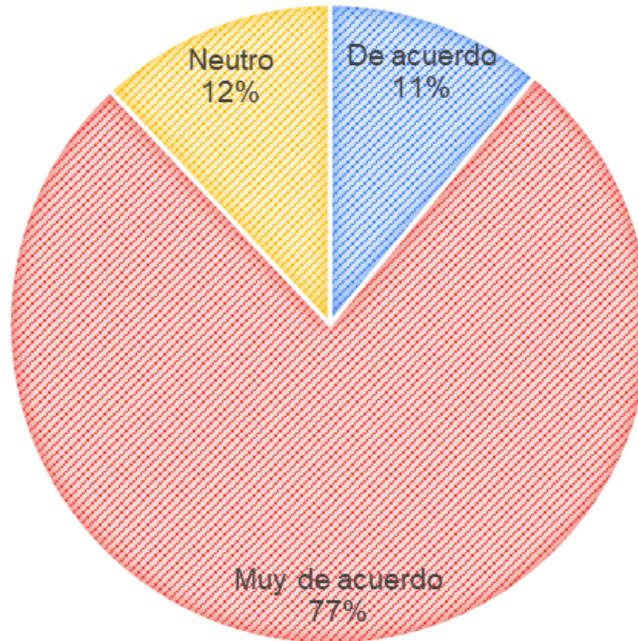
■ De acuerdo ■ Muy de acuerdo ■ Neutro



De acuerdo con el 53% de los encuestados. están de acuerdo con que se les sirvió de manera rápida, contra el 8% que tienen una opinión neutra.

5.- [EL MENÚ FUE FÁCIL DE LEER.]

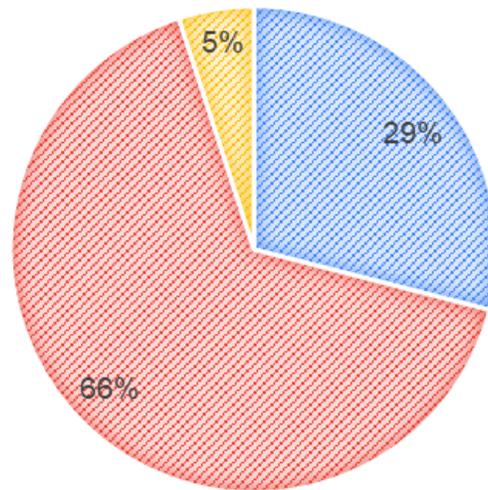
■ De acuerdo ■ Muy de acuerdo ■ Neutro



El 77% de los encuestados está muy de acuerdo con que el menú fue fácil de leer, contra el 12% con una opinión neutra.

5.- [EL PERSONAL FUE CLARO EN EXPLICAR LAS COSAS.]

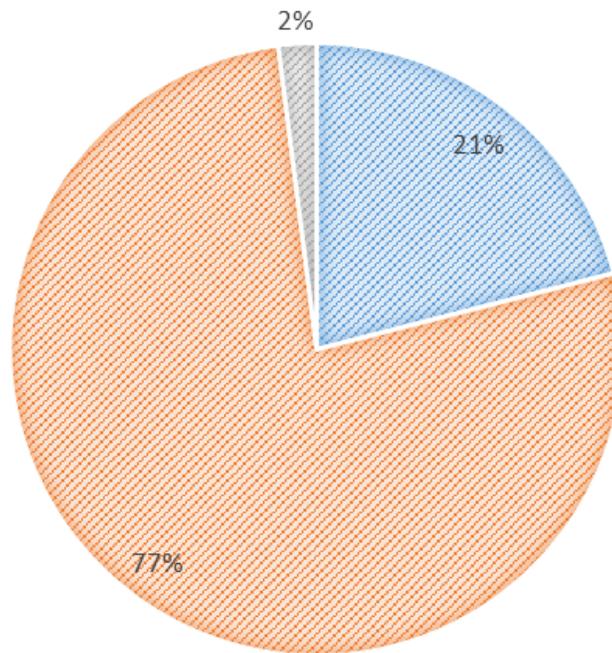
■ De acuerdo ■ Muy de acuerdo ■ Neutro



El porcentaje de encuestados que se encuentran muy de acuerdo son el 66% contra el 5% de opinion neutra, respecto a la claridad del personal al explicar las cosas.

5.-[LOS EMPLEADOS FUERON AMABLES.]

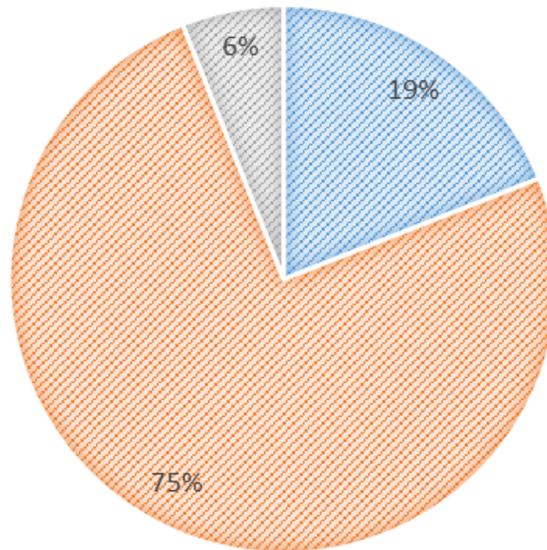
■ De acuerdo ■ Muy de acuerdo ■ Neutro



De acuerdo con el 77% de la opinion, los empleados fueron amables contra el 2% que dieron una opinion neutra.

5.-[EL SERVICIO FUE EXCELENTE.]

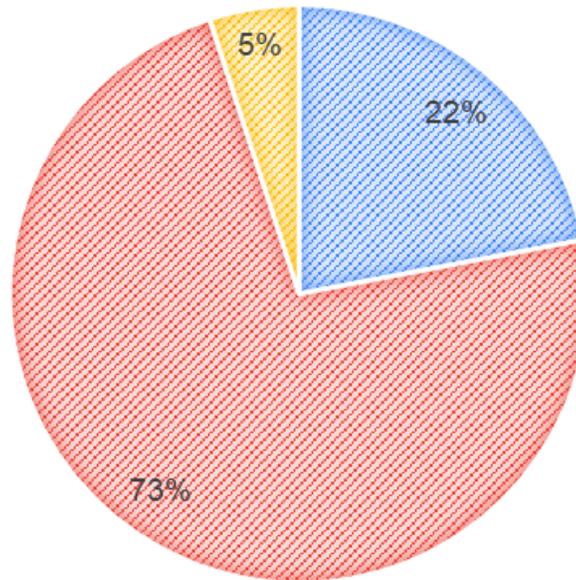
■ De acuerdo ■ Muy de acuerdo ■ Neutro



La mayoría de los encuestados con un 75% consideran que fue un servicio excelente contra el 6% de las personas que dieron una opinión neutra.

5.-[LA CALIDAD DE LA COMIDA FUE BUENA.]

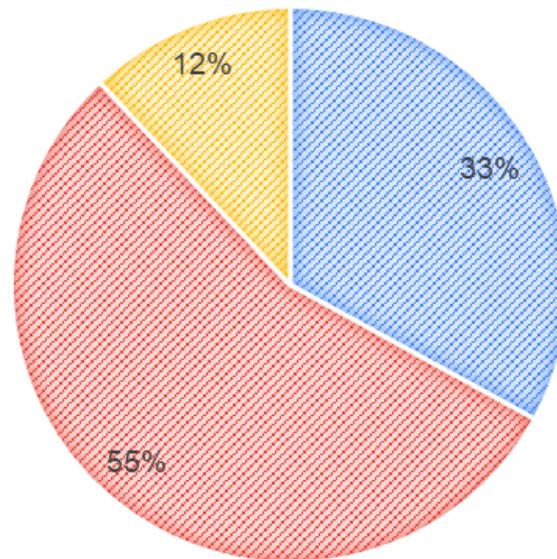
■ De acuerdo ■ Muy de acuerdo ■ Neutro



Un 73% de los encuestados consideran que la comida fue buena contra el 5% que opino de manera neutra.

5.-[LA CALIDAD DE LA BEBIDA ES BUENA.]

■ De acuerdo ■ Muy de acuerdo ■ Neutro

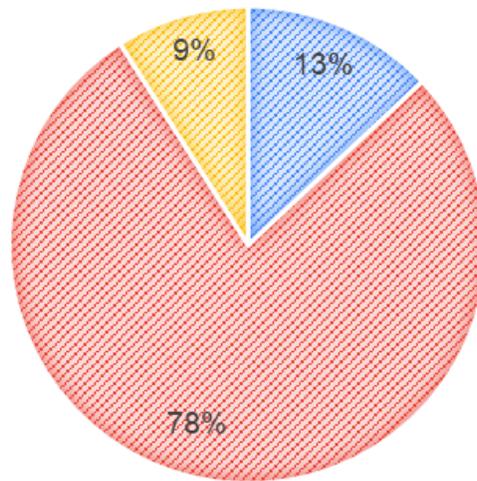


De acuerdo con los encuestados el 55% opinan que la calidad de la bebida es buena, contra el 12% quienes dieron una opinion neutra.

En esta Sección de la encuesta se grafica la satisfacción en general de los encuestados:

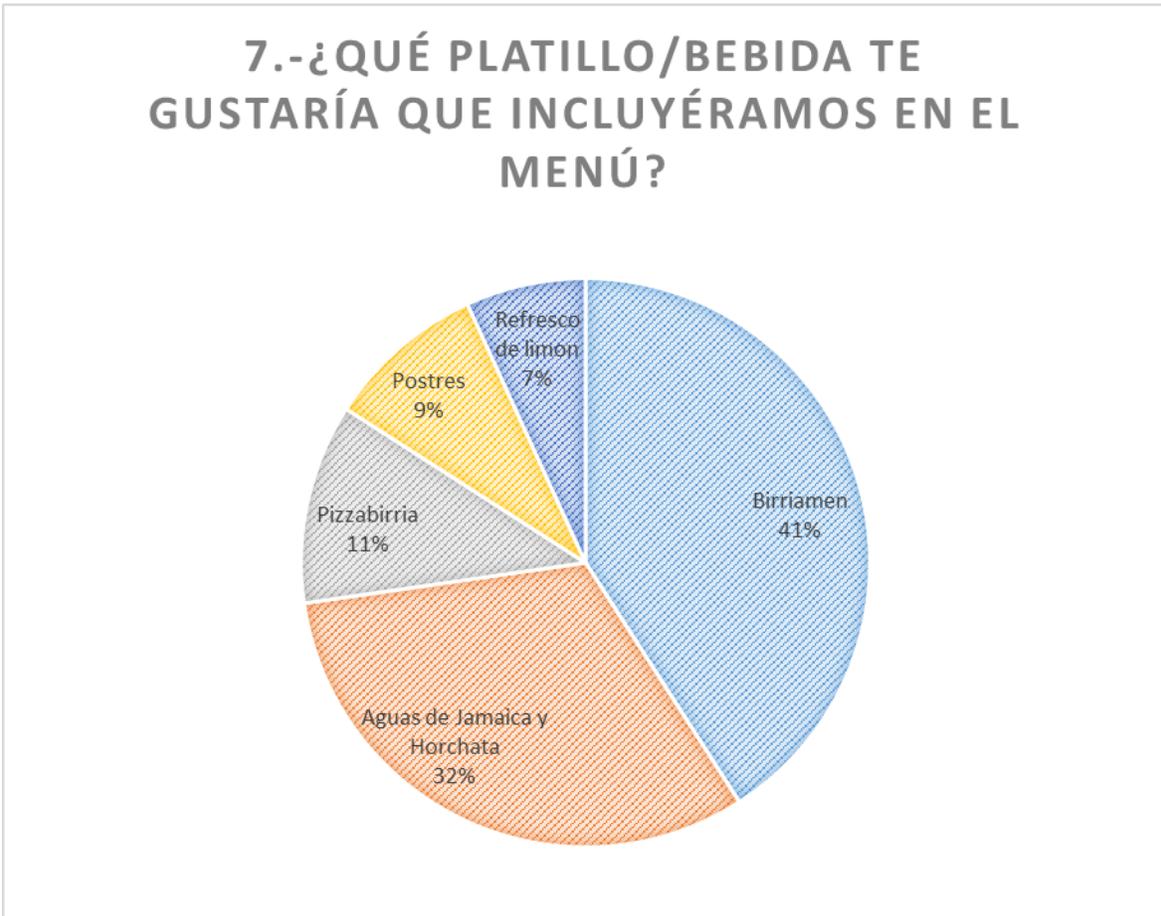
6.-POR FAVOR, EVALÚA TU SATISFACCIÓN GENERAL CON LOS SERVICIOS DEL RESTAURANTE:

■ Contento ■ Muy contento ■ Ni contento ni descontento



De acuerdo con los encuestados representan una mayoría con el 78% que se encuentran contentos con los servicios en general del restaurante. Contral el 9% que no se encuentra ni contento ni descontento.

Esta sección se incluyó con la finalidad de identificar la oferta de platillo/bebida que en general a los encuestados les gustaría en el menú.



Para la tabulación de estos resultados se agruparon las principales respuestas conforme a criterio de similitud. Mostrando entre las dos peticiones principales con el 41% el Birriamen y 32% agua de jamaica y horchata

4.5.2 Análisis

De acuerdo con lo observado en las gráficas, la preferencia correspondiente al género se encuentra ligeramente inclinada hacia los hombres, sin embargo, de manera general muestra una distribución equilibrada. Respecto a la edad se puede visualizar que la mayoría de clientes se encuentran entre los 20-45 años, sin embargo, también hubo opiniones al margen de estos, por lo cual se puede establecer que la oferta puede aplicarse a los 4 rangos.

En cuanto a la tercera parte de la encuesta, relacionada con los aspectos de la comida, se encontró que en su mayoría las opiniones estuvieron orientadas a estar muy de acuerdo con los aspectos positivos del producto, ocupando menos del 20% aspectos negativos en este rubro.

Conforme a la cuarta sección de la encuesta, conformada por la opinión respecto a la relación Calidad/Precio, la opinión neutra no rebasa el 15%, por lo cual predomina la opinión positiva dentro de este aspecto.

En relación a la quinta parte de la encuesta, orientada a conocer la opinión acerca de los servicios del establecimiento, fue notoria una opinión positiva en este punto, debido a que la opinión “neutra” no fue mayor al 12%, destacando los servicios como el aspecto mejor evaluado.

En la última sección de la encuesta, se incluyeron dos aspectos a evaluar. El primero con la finalidad de obtener una opinión de manera general sobre la satisfacción de los clientes y el segundo acerca de alguna sugerencia de platillo/bebida. De modo que se observó una clara tendencia a estar contentos de manera general con los aspectos evaluados previamente, sin embargo, a raíz de las sugerencias, se puede mejorar, de modo que ello impacte en la satisfacción de los clientes, tomando en cuenta que las dos sugerencias de mayor porcentaje fueron birriamen y aguas frescas, respectivamente, se pueden considerar en lo posterior.

4.6 Resumen de ventas

A continuación, se presentan los gráficos basados en los datos proporcionados por la empresa, los cuales fue posible analizar gracias a la plataforma de punto de venta que implementaron a partir de febrero del presente año, llamada Square Up (aplicación con herramientas que ayudan en la gestión de negocios), con la cual fue posible revisar el periodo de ventas de 6 meses abarcando de febrero a julio 2022.

Como parte de la recopilación de la información necesaria para la propuesta de modelo basado en canvas se elaboraron las siguientes graficas basadas en los datos de ventas, con la finalidad de conocer la preferencia de los consumidores por producto, así como cuál es el producto que aporta mayor venta neta.

Porcentaje de ventas por elegibilidad de productos

Etiquetas de fila	Cantidad de pedidos	Porcentaje de pedidos
Taco Blando	306	21.73%
Refresco	292	20.74%
Quesabirria	272	19.32%
Vaso chico de Consomé	110	7.81%
Paquete Familiar	90	6.39%
Plato de Grande	80	5.68%
Importe personalizado	56	3.98%
Paquete Especial	40	2.84%
Plato de Chico	34	2.41%
(Orden) Tacos dorados	30	2.13%
Vaso mediano de Consomé	30	2.13%
Torta	20	1.42%
Plato de Mediano	18	1.28%
Litro de Consomé	12	0.85%
Burrito	6	0.43%

1 Kg de carne	4	0.28%
1/2 Kg de carne	4	0.28%
Taco Dorado (Individual)	4	0.28%
Total	1408	100.00%

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por "El Becerro de Oro"



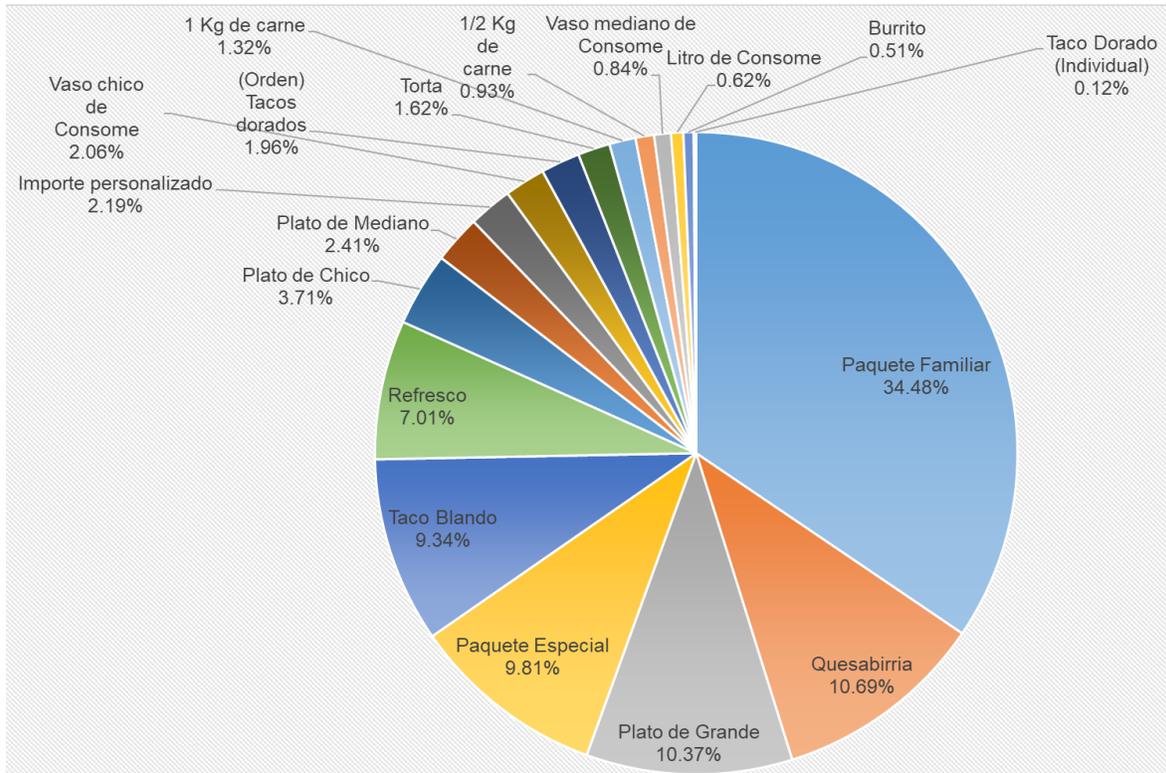
Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por "El Becerro de Oro"

Porcentaje de ventas por importe de venta

Etiquetas de fila	Importe de venta	Porcentaje de ventas netas
Paquete Familiar	\$22,140.76	34.48%
Quesabirria	\$6,864.00	10.69%
Plato de Grande	\$6,660.00	10.37%
Paquete Especial	\$6,300.00	9.81%

Taco Blando	\$6,000.00	9.34%
Refresco	\$4,499.24	7.01%
Plato de Chico	\$2,380.00	3.71%
Plato de Mediano	\$1,548.00	2.41%
Importe personalizado	\$1,406.22	2.19%
Vaso chico de Consomé	\$1,320.00	2.06%
(Orden) Tacos dorados	\$1,260.00	1.96%
Torta	\$1,040.00	1.62%
1 Kg de carne	\$850.00	1.32%
1/2 Kg de carne	\$600.00	0.93%
Vaso mediano de Consomé	\$540.00	0.84%
Litro de Consomé	\$396.00	0.62%
Burrito	\$330.00	0.51%
Taco Dorado (Individual)	\$80.00	0.12%
Total	\$64,214.22	100.00%

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por "El Becerro de Oro"

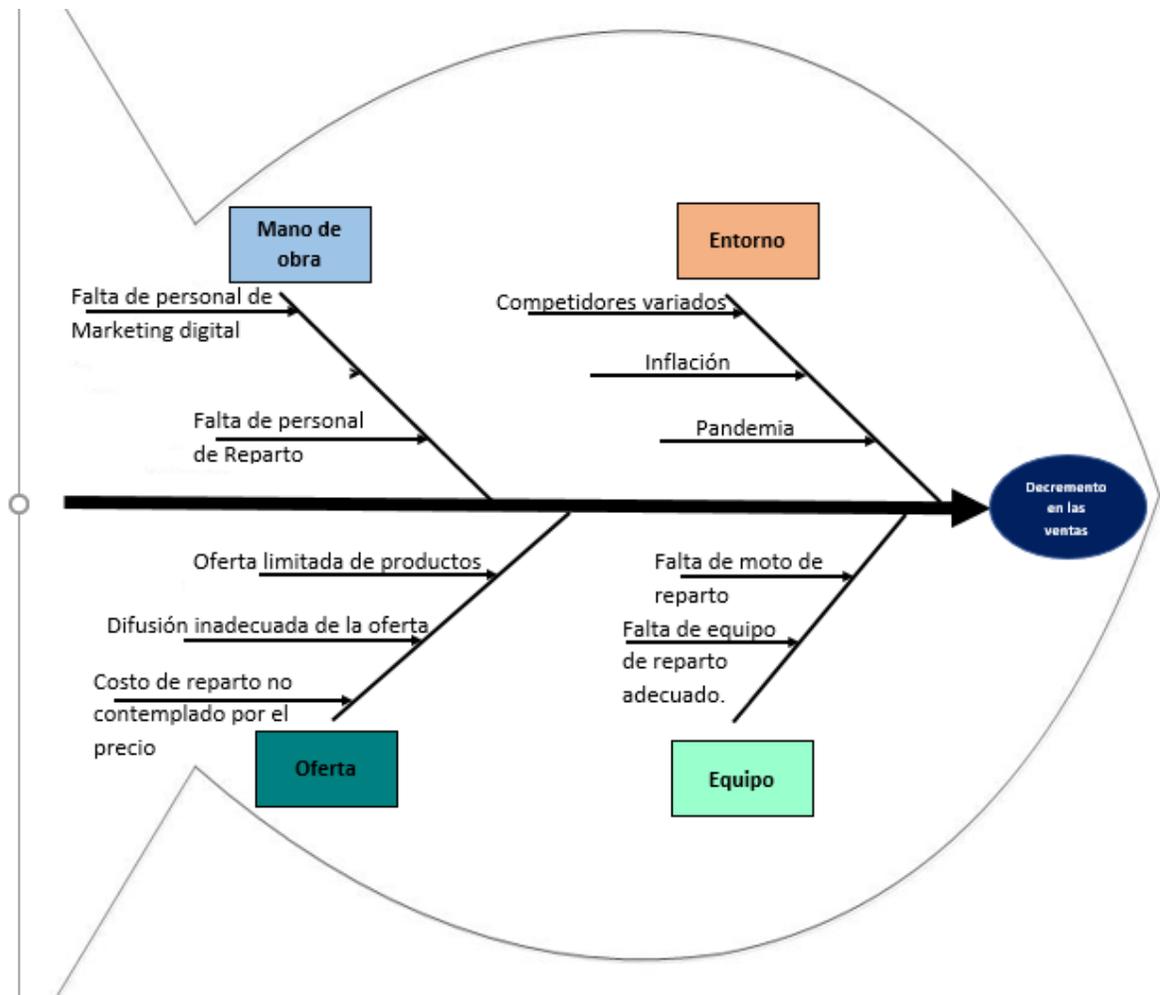


Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por "El Becerro de Oro"

4.7 Diagrama de Ishikawa

En la entrevista que se realizó a la gerente general expuso la problemática que tenía con cierto decremento en las ventas a partir del inicio del año 2022, para poder verificar este problema que se menciona se realizaron visitas al establecimiento, las cuales permitieran detectar las causas potenciales que ocasionan dicho problema.

Una vez localizadas las causas y con ayuda de un diagrama de Ishikawa, se hizo el siguiente análisis:



Fuente: Elaborado por el autor

Causas	Soluciones
Mano de obra	
Falta de personal de marketing digital	Contratación de personal
Falta de personal de reparto	
Entorno	
Competidores variados	Analizar a la competencia

Inflación	Invertir el capital ocioso en instrumentos financieros de bajo riesgo.
Pandemia	Adoptar las medidas sanitarias correspondientes y hacerlo evidente a los clientes.
Oferta	
Oferta limitada de productos	Incrementar la gama de platillos (productos) que se ofrecen en el establecimiento.
Difusión inadecuada de oferta	Dar énfasis a la publicidad necesaria para dar a conocer la oferta
Costo de reparto no contemplado en el precio	Hacer un ajuste a los precios para incluir costos de envío.
Equipo	
Falta de moto de reparto	Adquirir una moto de reparto o contratar personal que cuente con moto propia.
Falta de equipo de reparto adecuado	Adquirir el equipo de reparto correspondiente a las necesidades de los envíos.

De acuerdo a la esquematización de las causas en el diagrama de Ishikawa, se les asignaron soluciones, las cuales en conjunto llevarían a una resolución de la problemática central que es la baja en las ventas.

V. PROPUESTA DE MODELO CANVAS

5.1 Segmentos de mercado

De acuerdo a los resultados arrojados de las encuestas aplicadas, se diagnosticó que los principales clientes son Hombres y mujeres de entre 20 y 45 años, sin embargo, también causa interés en algunos jóvenes menores de 20 años, por lo que se deduce que la oferta de productos es para todo tipo de clientes.

Se determinó que el tipo de mercado al que se quiere dirigir, es diversificado debido a que atiende a dos o más segmentos que no están directamente relacionados y cuyas necesidades o problemáticas son totalmente diferentes.

Por otra parte, se considera también que pueda incursionar en el mercado multilateral, ya que el tipo de venta puede ser proveedor-distribuidor-consumidor final (en el supuesto de proveer el producto a otros negocios de giro similar) o proveedor-consumidor final.

La ventaja de realizar dicha segmentación radica en poder ser más competitivos dentro del giro del establecimiento, aprovechando sus fortalezas, teniendo una visión clara sobre el tipo de cliente al que se quiere llegar.

5.2 Propuesta de valor

De acuerdo al análisis FODA desarrollado, la encuesta y la entrevista gerencial, se determinaron las siguientes propuestas de valor:

- ✓ Calidad: El producto ofertado cuenta con un excelente sabor, hecho con ingredientes de calidad.
- ✓ Publicidad en línea: Cuenta con presencia en redes sociales lo que facilita la publicidad masiva en línea.
- ✓ Precio: En relación con la calidad del producto, así como en comparación con otros negocios con oferta similar, se considera un precio bajo.
- ✓ Expansión: De acuerdo con las características del negocio tiene la posibilidad de expandirse, es decir de aperturar nuevos establecimientos.

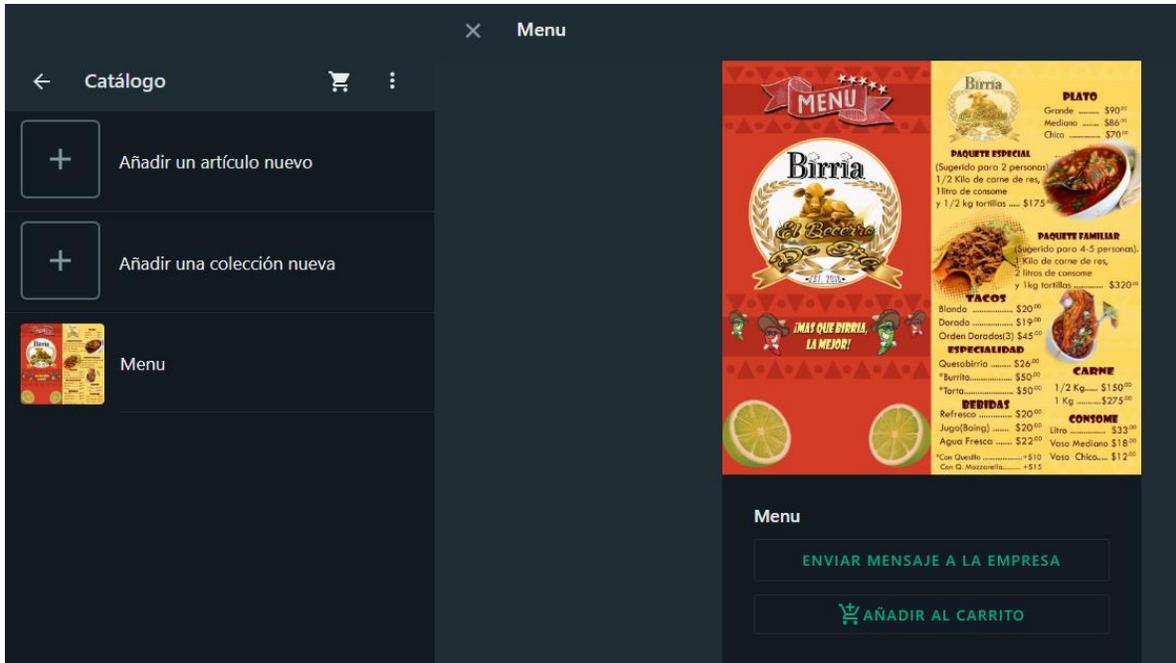
Adicional a estas propuestas de valor se identificó que el producto se prepara en las condiciones de higiene y sanidad adecuadas. Concluyendo así que el conjunto de las propuestas antes mencionadas proporcionarán una ventaja.

5.3 Canales

La empresa cuenta con algunos medios de comunicación con los que da a conocer los precios del menú que ofrece, se propone perfeccionar el uso de los mismos, con la finalidad de maximizar la eficiencia con la que se hace llegar la información a la clientela. Esto se alcanzaría colocando un menú digital por medio de la aplicación WhatsApp Bussines y una página web a través de Google

Sites, esta última también se propone utilizar para levantar pedidos en línea y cotizaciones para eventos.

Para la propuesta de incluir un menú digital en W.A.B se vería de la siguiente forma:

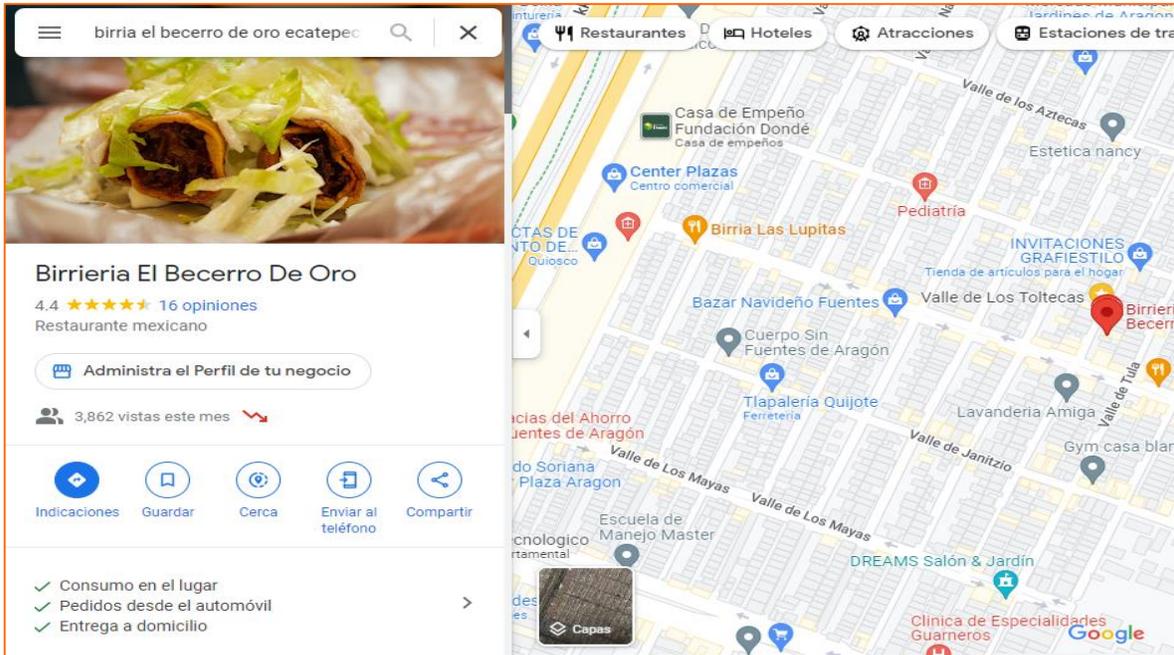


En la página web propuesta para Google Sites se incluyen 3 apartados: Pedir cotización, llamar ahora y como llegar, y adicionalmente un botón flotante de quejas y sugerencias.



A continuación, a través de imágenes se muestra el panorama actual de la comunicación en redes sociales que mantiene el establecimiento:

En Google Maps: Los clientes pueden tener contacto con el establecimiento, así como conocer opiniones que han dejado otros clientes, consultar algunas fotografías del lugar y lo más importante solicitar indicaciones de cómo llegar.

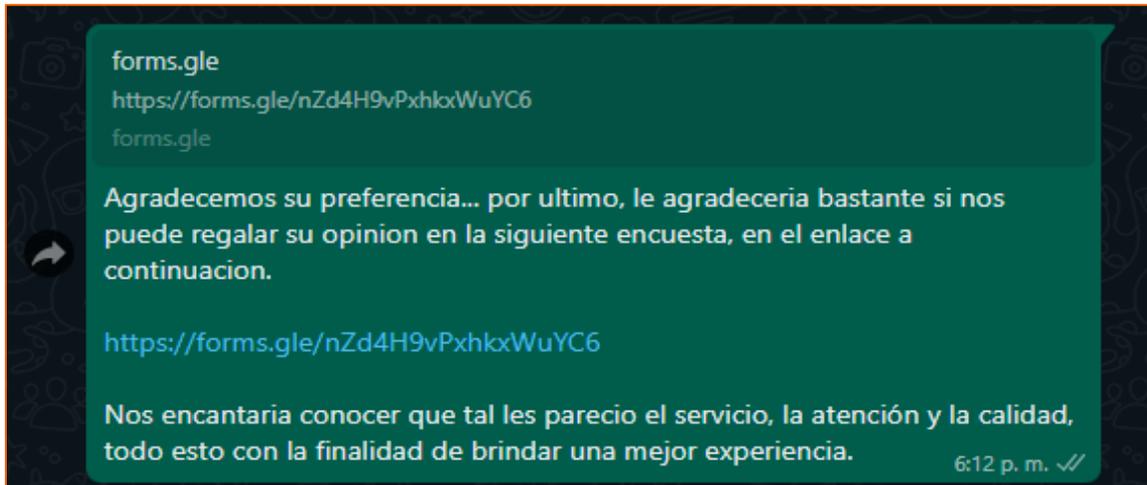


Página de Facebook: Punto de contacto, referencias, ubicación y contenido digital como videos.



Para la fase de evaluación del canal se hace la propuesta de implementar un buzón de quejas y sugerencias dentro del sitio web y seguir dando seguimiento de manera indefinida a la encuesta de satisfacción que se planteó para el presente proyecto, agregando preguntas de ser necesario para

complementar la retroalimentación, esto servirá de suministro para hacer un análisis periódico, en el cual sea posible identificar mejoras continuas del servicio al cliente.



Como parte de la propuesta que se incluye en el servicio postventa de WhatsApp Bussines, se plantea incluir la encuesta, mediante la cual se puede mejorar el servicio en general.

A continuación, en la fase de entrega para este canal, que se deriva de la manera en que se hace llegar al cliente, la oferta del establecimiento, por lo que al respecto se propone mejorar el proceso mediante la adquisición de un equipo de reparto adecuado como lo es una mochila de térmica con suficiente espacio, así como una moto para atender los pedidos con mayor velocidad, de acuerdo a las necesidades del establecimiento y las características del producto a entregar.

Artículo/Modelo/ Marca	Especificaciones	Imagen de referencia/ Precio
Motocicleta /Bat 2021/ Carabela	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mono cilíndrico: 4 tiempos enfriado por aire ✓ Cilindrada: 150cc ✓ Potencia: 10.4hp @ 7000rpm ✓ Diámetro de carrera: 57.4 x 57.8 mm ✓ Transmisión: Estándar, 5 velocidades ✓ Embrague multidisco: en baño de aceite ✓ Arranque: eléctrico y patada ✓ Aceite lubricante: SAE20W 50 ✓ Capacidad de aceite: 1L 	 <p style="text-align: center;">\$22,399.20</p>

<p>Mochila térmica/Delivery/</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lona impermeable reforzada, anti Bacterias. ✓ Estructura tubular que le da forma y estabilidad cuando la ajustas a la moto. Incluye una charola compartimiento. ✓ entrega de alimentos bolsa con divisores, W/3 particiones para frío/calor, 40,6 cm L x 33 cm W x 61 cm 2 charolas ajustables. 	 <p style="text-align: center;">\$1,200.00</p>
	<p>Inversión propuesta</p>	<p style="text-align: center;">\$23,599.2</p>

Para terminar, considerando el servicio postventa, se propone proporcionar toda la atención cuando el cliente así lo requiera a través de apartados específicos en la página web y redes sociales, en los que se haga referencia a la disponibilidad de atención en todos los medios de comunicación con los que cuenta el establecimiento.

5.4 Relaciones con los clientes

En conformidad con el análisis basado en la entrevista realizada a la Gerente General y la observación realizada a los procesos del negocio, se concluye que se cuenta con asistencia presencial directa la cual consiste en la interacción del cliente, con el personal presente en el establecimiento, el cual se encarga de explicarle el menú, brindar teléfono de contacto y la mecánica de servicio a domicilio, o en caso de que decida pasar a consumir alimentos y proseguir con el proceso de servicio de restaurante.

Como parte de la propuesta se plantea una relación indirecta mediante una comunicación a distancia usando medios tecnológicos como la mensajería y los correos electrónicos o afines, esto se lograría por medio de la base de datos obtenida a través de la evaluación del servicio.

De acuerdo a las estrategias para generar un vínculo a largo plazo se sugiere implementar un programa de lealtad, con la cual el cliente pueda obtener beneficios extra. Y de esta manera retener al cliente por más tiempo. La propuesta es la siguiente:

- ✓ Programa basado en puntos: elegido por lo simple que es, el bajo costo operacional y que puedes cuantificar la experiencia del cliente. Otorgará puntos redimibles a cada cliente en cada transacción y aumenta sustancialmente la posibilidad de que el cliente repita la transacción. Existen múltiples formas de gestionar los puntos, para este caso se utilizará cupones de descuento que garanticen una futura compra.



Fuente: Blue Pure Loyalty.

5.5 Fuentes de ingresos

Tomando en consideración las diferentes fuentes de ingresos con los que cuenta el establecimiento se pueden delimitar de la siguiente forma:

- ✓ Ventas de platillos/bebidas: De acuerdo a la oferta del establecimiento se consideran tres diferentes variantes en la obtención de estos ingresos.
 - Ventas en línea: Provenientes de la captación de algún pedido a domicilio por medio de las plataformas de redes sociales o medios de contacto disponibles.
 - Ventas en sucursal: Todas las transacciones hechas en el establecimiento de los clientes que ordenan para llevar o en determinado caso para comer en el lugar.
 - Preventa de pedidos: Es una de las fuentes más importantes en captación de ingresos en el negocio, debido a que garantiza una venta para determinado momento de la operación regular.

Como parte de la propuesta en este rubro se plantea lo siguiente:

- ✓ Ventas a mayoristas: Contemplando una nueva fuente de ingresos se propone ofrecer un servicio que ponga al alcance de otros negocios de giro similar, la oferta con la que se cuenta dentro del establecimiento.
- ✓ Publicidad en sitio web: Considerando la existencia de la página web del establecimiento, se propone aprovechar este espacio y brindar un servicio de publicidad a terceros, siempre y cuando eso no comprometa la claridad de la información del negocio.
- ✓ Ofrecer membresía: Teniendo en cuenta la captación de clientes, así como la obtención de ingresos, se plantea ofrecer un plan de membresía, con beneficios exclusivos que alienten al consumidor a mantenerse leal al negocio.
- ✓ Inversión en instrumentos financieros: Tomando en consideración el capital ocioso del negocio, se propone la inversión de riesgo mínimo como lo es en Bonos del gobierno. Y de esta manera obtener un ingreso que haga frente al tema de la inflación.

Conforme a lo observado en la entrevista acerca de la determinación de los precios, se tiene el antecedente de que fueron establecidos en el menú con la finalidad de tener una ganancia neta aproximada al 25%. Sin embargo, debido a los altos niveles de inflación que se han experimentado en los últimos periodos, se propone hacer nuevamente el cálculo de acuerdo al precio de los insumos.

En base a lo anterior se propone la siguiente lista de precios:

No	Etiquetas de fila	Precio
1	(Orden) Tacos dorados	\$50.00
2	1 Kg de carne	\$290.00
3	1/2 Kg de carne	\$170.00
4	Paquete Especial	\$200.00
5	Paquete Familiar	\$340.00
6	Plato de Chico	\$75.00
7	Plato de Grande	\$95.00
8	Plato de Mediano	\$90.00
9	Quesabirria	\$28.00
10	Taco Blando	\$22.00
11	Taco Dorado (Individual)	\$20.00
12	Torta	\$50.00
13	Vaso chico de Consomé	\$13.00
14	Vaso mediano de Consomé	\$19.00
15	Litro de Consomé	\$33.00
16	Burrito	\$50.00
17	Refresco	\$22.00

Esta estructura que se realizó, ayuda a determinar de manera correcta los precios, conforme a los costos de los insumos y gastos de operatividad, además de agregar un 6.3% adicional a la ganancia, quedando un total de 31.3% de ganancia. La proyección de ventas se hizo bajo el supuesto de replicar la misma cantidad de productos ordenados de los 6 meses con los que se cuentan con datos. Quedando de la siguiente manera.

No	Productos vendidos	Monto
1	30	\$1,500.00
2	4	\$1,160.00
3	4	\$680.00
4	40	\$8,000.00
5	90	\$30,600.00
6	34	\$2,550.00
7	80	\$7,600.00

8	18	\$1,620.00
9	272	\$7,616.00
10	306	\$6,732.00
11	4	\$80.00
12	20	\$1,000.00
13	110	\$1,430.00
14	30	\$570.00
15	12	\$396.00
16	6	\$300.00
17	292	\$6,424.00
Total	1352	\$78,258.00

Concepto	Porcentaje
Ganancia previa	25%
Inflación	8.15%
Ganancia extra propuesta	14.45%
Ganancia neta	31.30%

	Semestral	Mensual
Ganancia estimada	\$ 24,494.91	\$ 4,082.49

5.6 Recursos Clave

En relación a la observación, la entrevista y el diagrama de Ishikawa previamente realizada se determina que los recursos clave con los que cuenta el establecimiento son:

Financieros: Se cuenta con un capital de reinversión, cuentas bancarias con líneas de crédito, aplicaciones de cobro como Mercado Pago, Banco Azteca y Paypal.

- ✓ La propuesta en este punto consiste en gestionar algún apoyo gubernamental que considere a las Mipymes.

Humanos: Empleados encargados de la operación del establecimiento.

- ✓ Se propone contratar un repartidor y un gestor de redes sociales.

Físicos: Instalaciones (Parrilla, refrigerador, mobiliario), auto y bici de reparto, celular de pedidos, impresora de tickets, balanza, hielera y caballete publicitario.

- ✓ Se hace la propuesta de adquirir equipo de reparto adecuado (moto y mochila térmica), así como actualizar los elementos de publicidad e imagen con los que se cuenta, entre ellos lonas de publicidad, menús nuevos e imprimir nuevos volantes con información actual.

Intelectuales: Desarrollo de marca, base de datos de clientes (números telefónicos), aplicación de punto de venta y receta secreta del producto principal.

- ✓ Se propone registrar la marca, patentar la receta de platillo, elaborar manuales de procesos para actividades como lo son de: apertura y cierre del establecimiento, corte de caja, entregas a domicilio y presupuesto para pedidos de eventos.

5.7 Actividades Clave

Conforme a lo visto con la investigación previa el negocio requiere de diversas actividades que permiten su desarrollo. Sin embargo, se proponen las siguientes de acuerdo a su relevancia:

Marketing: se propone una estrategia de marketing para poder potenciar la imagen del restaurante y llegar a nuevos clientes, destacando los productos favoritos y los de mayor recaudación.

Elaboración de los menús y de la comida: como base del restaurante, es la clave para diferenciarse de la competencia y ofrecer un producto único y diferente, por lo que se propone añadir platillos y bebidas, a partir de la sugerencia de los clientes.

Gestión de compras: se propone la elección de los recursos de manera minuciosa y enfocada en responder a las necesidades claves de los clientes, y así satisfacer la mayor cantidad de gustos y preferencias.

Subcontratación: optar por delegar algunos de sus servicios en empresas subcontratadas con el fin de dedicar esfuerzos en otras actividades más importantes. Se propone como medida alternativa al gasto de reparto, la subcontratación de empresas que se encarguen del reparto a domicilio.

Mantenimiento del establecimiento: se propone dar relevancia a la limpieza, el orden de la cocina y de cada una de las mesas, para que haya un funcionamiento correcto para que el restaurante mantenga una buena imagen de cara al cliente, algo que formará parte de su experiencia completa.

Gestión de inventario: Se propone complementarlo ya que es indispensable hacer un seguimiento del estado de los alimentos, ingredientes necesarios para elaborar los platillos e insumos para el montaje de las mesas.

Gestión de personal: La propuesta en este punto es la de contar con personal suficiente para atender a los clientes.

5.8 Asociaciones Clave

Al crear buenas alianzas para el negocio, aumentarán las probabilidades de éxito y crecerán las fuentes de ingreso, por lo que se proponen las siguientes asociaciones:

Asociación con la competencia: Conforme a lo identificado previamente, es posible asociarse con negocios que tengan una oferta similar, de modo que se les puede vender el producto como mayoristas, conservando su propia marca, o en una futura formalización como franquicia.

Asociaciones con freelancers: De acuerdo con la propuesta de tener un plan de marketing enfocado, así como con el registro de la marca, se propone contar con un servicio profesional de un diseñador y administrador de redes.

Asociación con gobierno: Derivado de la necesidad de crecimiento y de la propuesta previa de la solicitud de un apoyo gubernamental, esta asociación clave se propone con la finalidad de traer aportes a la empresa de tipo financiero, promoción y de capacitación.

Asociaciones con proveedores: Con la finalidad de reducir costos en la obtención de insumos, se propone de manera urgente la búsqueda de asociaciones con nuevos proveedores, sobre todo proveedores de desechable y carne.

5.9 Estructura de costos

Costes fijos: Internet en establecimiento, saldo en el celular y sueldos del personal

Costes variables: se incluye la adquisición de insumos, agua potable, gasolina.

Costes mixtos: Recibo de luz, artículos de limpieza.

Otro tipo de costes: marketing y publicidad impresa.

De acuerdo con el dato de ventas netas, extraído de la tabla de ventas, podemos conocer la cantidad de gasto promedio mensual, asumiendo una ganancia del 25%, dicho porcentaje fue informado por la gerencia al elaborar sus precios de partida.

Relacionando el gasto promedio mensual con los datos proporcionados por la empresa respecto a sueldos, insumos, recibos de servicios y servicios adicionales. Tenemos como resultado la división de costos de la siguiente manera.

Concepto	Monto	Porcentaje	Promedio mensual
Gastos	\$ 48,160.67	75%	\$ 8,026.78
Ganancia	\$ 16,053.56	25%	\$ 2,675.59
Ventas netas (6 meses)	\$ 64,214.22	100%	

Costos	Monto	Porcentaje
Costos fijos	\$ 3,350.00	42%
Costos Variables	\$ 4,400.00	55%
Costos Mixtos	\$ 276.00	3%
Total	\$ 8,026.00	100%

- ✓ Como propuesta relativa a la estructura de costos se sugiere contemplar un porcentaje de costos para publicidad impresa y marketing, que no supere el 2% mensual.

Lienzo Canvas de El Becerro de Oro.

De acuerdo con los pasos contemplados con anterioridad es posible construir el lienzo canvas como se muestra a continuación:



Fuente: Elaboración del autor.

Conclusiones

A partir de los resultados derivados del desarrollo del modelo de negocio propuesto basado en Canvas del restaurante El Becerro de Oro, se puede concluir que es de suma importancia considerarlo a partir de este punto y en lo sucesivo, debido a que genera un panorama más claro respecto a las actividades del negocio. Visto desde un enfoque utilitario el modelo propuesto puede ser utilizado como una herramienta que acerca al propietario del negocio a metas alcanzables, poniendo en la mira planes de mejora, cuyo objetivo impactaría de manera positiva a la microempresa y por ende los ingresos de la misma.

De acuerdo con la hipótesis inicialmente planteada se puede inferir que el modelo propuesto en efecto detectó áreas de oportunidad, desde los recursos clave con las propuestas de mejora hasta una estructura de costes bien delimitada en conformidad a los datos manejados en el restaurante. Adicional a ello pudieron ubicarse las actividades que hacían falta por documentar, con lo cual es posible tener todos los procesos al alcance de la organización y de ser necesario puedan ser replicados por algún responsable del establecimiento o como parte de las propuestas de expansión que también se consideraron en el modelo de negocios.

Por otra parte, respecto a la permanencia del negocio, se puede deducir que con el porcentaje de ganancia que se manejaba se considera redituable, sin embargo, con la propuesta derivada del tema de fuentes de ingresos y reafirmada con la estructura de costos, se plantean nuevos precios, basados en la operatividad del negocio, considerando un mayor margen de ganancia.

Tomando en cuenta que las microempresas representan una mayoría en la actividad empresarial en el país de acuerdo a las estadísticas del INEGI, es de suma importancia que dichas empresas tengan un modelo de negocios desarrollado que ayude con la estructura de la organización, debido a que muchas microempresas comienzan sin las herramientas suficientes, lo que conlleva en ocasiones a que no logren un crecimiento sostenido.

Tener un modelo de negocios bien esquematizado representa en muchas ocasiones un parteaguas al momento de buscar algún tipo de financiamiento, desde poder dar a conocer los beneficios a cierto tipo de inversionistas o asociados, hasta la obtención de algún apoyo gubernamental en el cual se deba sustentar la viabilidad del negocio.

El motivo por el que se eligió proponer el modelo de negocios basado en Canvas fue que mediante sus 9 módulos se pudo observar la estructura total de la organización, y de esta manera poder vislumbrar claramente los objetivos y las metas esperadas.

Esta propuesta de modelo de negocios es una herramienta de gran utilidad, ya que permite contrastar las ideas plasmadas contra la realidad, porque la dinámica del plan orienta a considerar todos los factores que intervienen en el establecimiento, y la correlación que conllevan unos con otros, a fin de establecer mejores parámetros y mejores condiciones que guíen a un funcionamiento armónico del negocio, y por ende generarle un valor agregado.

Lo que se halló con la propuesta fue diferenciar a la organización de otras, brindándole ideas para estructurar de manera distinta, proponiendo una mejor oferta, ubicando puntos estratégicos en la planeación, orientándola a un mayor crecimiento y mantener un desarrollo enfocado.

Bibliografía:

W., & Paucara, E. (2013). Los planes de negocio y los proyectos de inversión: similitudes y diferencias. Industria data. de Redalyc.org

Charles-Leija, H., Sánchez, R., & Ramírez Jaramillo, A. L. (2020). Formulación y evaluación de proyectos, una reflexión para las pymes agroindustriales de México. *Ciencias Administrativas*.

Escamilla Salazar, Z., Caldera González, D., & Cruz del Castillo, C. (2014). El emprendedor potencial: identificación de oportunidades relacionadas con algunas variables del capital humano y social.

Hernández y Rodríguez, Sergio. Fundamentos de Administración Ed. Mc Graw Hill 2000

Assael, H. (2000). Comportamiento del consumidor. México: Thomson. Cravens, et al. (2000). • Administración en mercadotecnia. México: cecsa. Hawkins, et al. (2000).

Dorantes, R. (2017). Qué es una startup. Obtenido de: <https://www.entrepreneur.com/article/304376>

Escudero, J. (2017). ¿Para qué sirve un modelo de negocio? Obtenido de <http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/para-que-te-sirve-modelo-negocio>

Comportamiento del consumidor. México: McGraw-Hill. Schiffman, L y L. Kanuk (1192).

INEGI. (2015). Esperanza de vida de los negocios en México. Obtenido de: <http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/investigacion/experimentales/esperanza/default.aspx>

León, F. (2015). Conoce las diferencias entre publicidad ATL, BTL y TTL. Obtenido de: <https://www.merca20.com/conoce-las-diferencias-entre-publicidad-atl-btl-y-ttl/>

SoyEntrepreneur. (2011). Cómo hacer empowerment en tu empresa. Obtenido de: <https://www.entrepreneur.com/article/264077>

Agila, M. V., Vizueta, S. E., & Tello, G. E. (2018). La elaboración de un plan de negocios como alternativa para el desarrollo empresarial. Revista Espacios. de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n50/a18v39n50p01.pdf>

Burguete, M. A., Romero, E. D., Acle, R. S., & Valverde, M. L. (2019). El impulso de la planeación estratégica en el proceso de marketing de la industria manufacturera de Puebla México. Revista Internacional de administración y finanzas. de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3462723

Revista Gerencia - Business Intelligence: El futuro de los negocios hoy, <http://www.emb.cl/gerencia/articulo.mvc?xid=1769>, Mayo 2017

Instituto Nacional de Geografía y Estadística. <http://www.inegi.org.mx/sistemas/bie/>

Banco de México. <https://www.banxico.org.mx>

<http://www.cusur.udg.mx/es/noticia/la-birria-es-un-platillo-que-otorga-identidad-cultural-jalisco>

<https://www.infobae.com/america/mexico/2022/01/27/cual-es-el-origen-de-la-birria-y-que-carne-es-la-ideal-para-prepararla/>

<https://www.inadem.gob.mx/las-mipyme-en-mexico-retos-y-oportunidades/>