



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO

CENTRO UNIVERSITARIO UAEM TEXCOCO

“MODELO DE NEGOCIOS EN LAS PyMES EN MÉXICO”

E N S A Y O

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN Informática Administrativa**

PRESENTA

CYNTHIA LORENA VARGAS LOMAS

ASESORA

DRA. MINERVA REYNA IZAGUIRRE

REVISORES

M. EN C.C. ANA LUISA MARTÍNEZ ÁVIDA

M. EN C. JOSUÉ CERVANTES BAZÁN

TEXCOCO, MÉXICO, ESTADO DE DICIEMBRE 2017.



Universidad Autónoma del Estado de México
Centro Universitario UAEM Texcoco

Texcoco, México a 14 de Noviembre de 2017

Asunto: Etapa de digitalización

M. EN C. ED. VIRIDIANA BANDA ARZATE
SUBDIRECTORA ACADEMICA DEL
CENTRO UNIVERSITARIOS UAEM TEXCOCO
PRESENTE.

ATN: L en D. Marco Rodrigo López González
RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO DE TITULACION

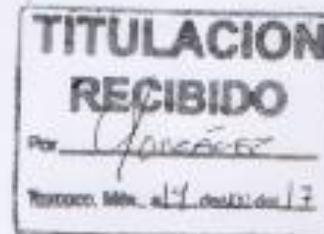
Con base en las revisiones efectuadas al trabajo escrito titulado "Modelo de Negocios en las PyMES en México" que para obtener el título de licenciado en Informática Administrativa presenta el (la) sustentante Cynthia Lorena Vargas Lomas con número de cuenta 1124734 se concluye que cumple con los requisitos teórico - metodológicos por lo que se le otorga por lo que se le otorga el voto aprobatorio para su sustentación, pudiendo continuar con la etapa de digitalización del trabajo escrito.

ATENTAMENTE

M. en C. Ana Lorena Martínez Avida

M. en C. Josué Vicente Cervantes Bazán

Dra. Minerva Reyna Izaguirre



c.c.p. Sustentante
c.c.p. Director del trabajo terminal
c.c.p. Titulación - L. en D. Marco Rodrigo López González

Centro Universitario UAEM Texcoco
Av. Jerón Zumpango s/n, Fracc. El Tejocote
C.P. 56259 Texcoco, Estado de México
Tels. (595) 9211216 - 9211247 - 9210358 - 9210493
e-mail: cutex.uaem@gmail.com

CUTex

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
DESARROLLO	4
Historia de las PyMES en México	4
Antecedentes históricos de las PyMES.....	4
Definición de PyMES.....	6
Importancia	8
Áreas de Desarrollo de la PyMES	8
Clasificación de las PyMES.....	9
Características	10
Características Generales.....	10
Características Particulares	11
Ventajas y Desventajas.....	12
Ventajas	12
Desventajas	13
Estadísticas de la PyMES en México (INEGI año 2016)	14
Fondo PYME (Sistema Emprendedor)	20
Programas de Apoyos para PyMES.....	21
Ventaja Competitiva	23
Modelo de Negocios Canvas para PyMES	25
Definición de Modelo Canvas	25
Módulos del Modelo Canvas.....	26
Concepto de los módulos de negocios Canvas	27
Ejemplo de los componentes del Modelo Canvas (Tele Huerta S.L.)	30

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL MODELO CANVAS..... 36

Propuesta para la capacitación del Modelo Canvas On line para nuevos
emprendedores a través de medios digitales 39

Plantillas del Modelo Canvas On line 39

CONCLUSIONES..... 49

BIBLIOGRAFÍA..... 51

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Las PyMES en México.....	2
Figura 2. Perfil de la PYME en México.....	7
Figura 3. Participación de las PyMES en México.	9
Figura 4. Distribución de programas de apoyo del Gobierno Federal.	21
Figura 5. Programas de apoyo del Gobierno Federal 2017.	23
Figura 6. Modelo Canvas. Emprender es posible.....	26
Figura 7. Modelo Canvas: Los 9 pasos para el éxito en tu negocio.	29
Figura 8. Modelo de Negocios-Canvas-Ejemplo.....	30
Figura 9. Modelo de Negocios-Canvas Ejemplo.....	31
Figura 10. Modelo de Negocios-Canvas-Ejemplo.....	31
Figura 11. Modelo de Negocios-Canvas-Ejemplo.....	32
Figura 12. Modelo de Negocios-Canvas-Ejemplo.....	32
Figura 13. Modelo de Negocios-Canvas-Ejemplo.....	33
Figura 14. Modelo de Negocios-Canvas-Ejemplo.....	33
Figura 15. Modelo de Negocios-Canvas-Ejemplo.....	34
Figura 16. Modelo de Negocios-Canvas-Ejemplo.....	34
Figura 17. Modelo de Negocios-Canvas-Ejemplo.....	35
Figura 18. Actividades Empresariales. Modelo Canvas.....	38
Figura 19. Plantillas Modelo Canvas.	39
Figura 20. Plantillas Modelo Canvas.	40
Figura 21. Plantillas Modelo Canvas.	41
Figura 22. Plantillas Modelo Canvas.	42
Figura 23. Plantillas Modelo Canvas.	43

Figura 24. Plantillas Modelo Canvas.	44
Figura 25. Plantillas Modelo Canvas.	45
Figura 26. Plantillas Modelo Canvas.	46
Figura 27. Aplicaciones del Modelo Canvas.	47

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Estratificación de la competitividad.....	15
Cuadro 2. Probabilidad de supervivencia y esperanza de vida por sector de actividad en el primer año de vida de los negocios.....	18
Cuadro 3. Probabilidad de muerte y esperanza de vida en el primer año para negocios de 0-100 personas ocupadas.....	19
Cuadro 4. Número de empresas por tamaño y personal ocupado.	20
Cuadro 5. Cuadro comparativo de Apps de Modelo Canvas.	48

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se refiere a las pequeñas y medianas empresas (PyMES¹) que son entidades independientes, con una alta predominancia en el mercado de comercio, quedando prácticamente excluidas del mercado industrial por las grandes inversiones necesarias y por las limitaciones que impone la legislación en cuanto al volumen de negocio y de personal, los cuales si son superados convierten, por ley, a una microempresa en una pequeña empresa, o una mediana empresa se convierte automáticamente en una gran empresa. Por todo ello una PyMe podrá superar ciertas ventas anuales o una cantidad de personal.

Los modelos de industrialización en los países desarrollados fueron determinados por las condiciones macroeconómicas y el grado de disponibilidad de ciertos insumos industriales básicos, algunos cambios fueron: (González Olearte, 2014).

- Incorporación de nuevas tecnologías (que reducen costos y flexibilizan el proceso).
- Racionalización del empleo.
- Búsqueda de nuevos mercados.

Las pequeñas y medianas empresas, tienen particular importancia para las economías nacionales, no solo por sus aportaciones a la producción y distribución de bienes y servicios, sino también por la flexibilidad de adaptarse a los cambios tecnológicos y gran potencial de generación de empleos. Representan un excelente medio para impulsar el desarrollo económico y una mejor distribución de la riqueza (Howard, 1993). Sin embargo, las PyMES tienen algunas dificultades en virtud de su tamaño (Howald, 2013).

- Acceso restringido a las fuentes de financiamiento.
- Bajos niveles de capacitación de sus recursos humanos.
- Limitados niveles de innovación y desarrollo tecnológico.
- Baja penetración en mercados internacionales.

¹ Pequeñas y medianas empresas

- Bajos niveles de productividad.
- Baja capacidad de asociación y administrativa.

Figura 1. Las PyMES en México.



Fuente: Evans, D. (17 de Marzo de 2016). *cisco*. Recuperado el 17 de Marzo de 2016, de cisco: <http://www.cisco.com/web/LA/soluciones/executive/assets/pdf/internet-of-things-iot-ibsg.pdf>

En el año 2016 el 99.8% de las empresas mexicanas son micro, pequeñas y medianas, de este monto el 90% son microempresas, la totalidad de PyMES dan empleo al 70% de la población económicamente activa.

El Modelo Canvas en las PyMES es una herramienta que fue desarrollada por el consultor suizo Alexander Osterwalder el año 2004 para su tesis doctoral para llegar a lo que hoy conocemos como método Canvas, que describe de manera lógica la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor. Según él, “incluso para una publicación independiente de un libro se puede pensar en un nuevo modelo de negocio que funcione.

Una de las mayores innovaciones del Modelo Canvas es su aspecto fundamental que se trata de una herramienta que permite detectar sistemáticamente los elementos que generan valor al negocio dentro de este paradigma, la única regla fija es admitir todas las ideas que se originen en el proceso.

Consiste en dividir el proyecto en nueve módulos básicos que explican el proceso de cómo una empresa genera ingresos. Estos nueve bloques interactúan entre sí para obtener como resultado diferentes formas de hacer rentable la empresa. Como resultado de lo anterior, se clarifican los canales de distribución y las relaciones entre las partes, se determinan los beneficios e ingresos y especifican los recursos y actividades esenciales que determinan los costos más importantes. Finalmente, se pueden determinar las alianzas necesarias para operar.

Entonces cuando tienen listo el mercado objetivo, pueden entender al consumidor, sus gustos y preferencias y así saber cómo comunicarse con éste y cuáles serán los canales de distribución más adecuados porque uno conoce sus preferencias (González Olearte, 2014).

DESARROLLO

Historia de las PyMES en México

Antecedentes históricos de las PyMES

La pequeña y mediana empresa (conocida también por el acrónimo PyME, lexicalizado como PyME, o por la sigla PME) es una empresa con características distintivas y tiene dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por los estados o regiones. También existe el término MiPyME (acrónimo de "micro, pequeña y mediana empresa"), que es una expansión del término original, en donde se incluye a la microempresa (S.A, 2017).

Las PyMES según Arthur Anderson ²en 1999, en su libro Diccionario de Economía y Negocios, las define como “Una unidad económica de producción y decisiones que mediante la organización y coordinación de una serie de factores (capital y trabajo), persigue obtener un beneficio produciendo y comercializando productos o prestando servicios en el mercado”

En el caso de México, las PyMES han ayudado a descentralizar las grandes ciudades y a que pequeños poblados se urbanicen logrando exportar en algunos casos sus productos, ejemplo de esto es el café que en algunas regiones de Veracruz su sabor al paladar es delicioso con calidad de exportación aceptado en varios mercados internacionales. En la actualidad el 99.8% de las empresas mexicanas son micro, pequeñas y medianas, de este monto el 90% son microempresas, la totalidad de PyMES dan empleo al 70% de la población económicamente activa (Cervantes, 2010).

² Andersen era por aquel entonces catedrático de finanzas empresariales en la universidad Northwestern University.

Retrocediendo en el tiempo sucedieron importantes acontecimientos que propiciaron el origen de las PyMES como los que continuación se relatan en manera epistemológica³:

El origen de las PyMES:

Este tipo de empresas, sin importar el origen de su actividad encuentran su inicio desde hace más de 10,000 años.

1949: Segunda Guerra Mundial

La mayor parte de las empresas de Europa fueron destruidas la solución fue la creación de pequeñas y medianas empresas (PyMES).

1950: El crecimiento de las PyMES en el sector industrial.

Comenzaron a adquirir importancia dentro de la economía en los años 50'y 60' durante la vigencia del modelo de sustitución de importaciones.

1970: Modernización de las PyMES.

Principio de los años 1970, aparecieron las primeras relaciones comerciales que utilizaban una computadora para transmitir datos, este tipo de intercambio de información sin ningún tipo de estándar trajo mejoras de los procesos de fabricación en el ámbito privado.

1949: Alemania, su ministro de Economía, el Dr. Ludwig Erhad⁴.

Implantó un plan conocido como "Economía Social del Mercado".

1966: Francia, las empresas industriales que empleaban más de 10 personas eran el 42% en 1906, 61% en 1936 y el 80% en 1966.

³Parte de la filosofía que estudia los principios, fundamentos, extensión y métodos del conocimiento humano.

⁴Fue un político alemán, canciller federal entre 1963 y 1966. Democristiano con tendencias liberales, se le considera el padre del milagro económico alemán de posguerra.

1950: Japón: Llegada de William Edwards Deming ⁵en 1950

1955: Las cifras estadísticas de Japón indican que: representan el 99% del total de los establecimientos, el 77% de las fábricas instaladas y el 50,2% de las ventas minoristas y mayoristas del país de las pequeñas y medianas empresas.

1966: En Japón, el 97,7% de la industria manufacturera tenía menos de 100 personas.

1980: El crecimiento de las PyMES.

Los 80 marcaron una nueva etapa para las PyMES que permitió el resurgimiento de las mismas y su revalorización de su rol dentro del proceso de crecimiento económico.⁶

1987: La microempresa constituye la inmensa mayoría de los establecimientos productivos, contribuye de manera importante a la generación de empleo, pero no del ingreso nacional entre 1987 y 1991 se crearon 34.000 nuevos establecimientos de menor escala.

1999 a 2016: En lo que la disponibilidad de financiamiento externo y estabilidad económica interna parecen indicar el comienzo de una nueva etapa para las PyMES, con algunos obstáculos que aún deben superarse (Iglesias, 2015).

Definición de PyMES

El diario oficial de la federación informa que las micro, pequeñas y medianas empresas constituyen la columna vertebral de la economía nacional en México de acuerdo a lo obtenido en los últimos años. Estas generan un impacto grande en la generación de empleos y la producción nacional. Estos datos indican que en México

⁵ Fue un estadístico estadounidense, profesor universitario, autor de textos, consultor y difusor del concepto de calidad total. Su nombre está asociado al desarrollo y crecimiento de Japón después de la segunda guerra mundial.

⁶ Se refiere al incremento de ciertos indicadores, como la producción de bienes y servicios, el mayor consumo de energía, el ahorro, la inversión, una balanza comercial favorable, el aumento de consumo.

aproximadamente 4,0000 empresas operan en el país. El 99.8 % son PyMES y corresponden al 52% del Producto Interno Bruto y al 72% del empleo en el país. (DOF, 2017)

Las PyMES poseen un papel importante en la economía de cada país por la generación de empleos y por su contribución en la producción de un país, lo cual se observa en su Producto Interno Bruto.⁷ Es en relación a este punto, y por su tamaño, objetivo, capacidad, y necesidad de competir con las grandes empresas, los pyme necesitan de ayuda y protección del estado, por medio del otorgamiento de créditos o financiamientos, así como la ayuda en gestión, innovación y desarrollo tecnológico (S/A, Significados, 2017).

En los países desarrollados y en las economías en desarrollo se utilizan criterios diferentes para la clasificación de las empresas según su tamaño. En algunos casos, se parte de criterios que solo consideran el número de trabajadores para su clasificación, y en otros se emplean criterios mixtos, es decir, se usan tanto indicadores del número de empleados como información sobre el volumen de ventas anual o la inversión en capital (eumed.net, 2017).

Figura 2. Perfil de la PYME en México.



Fuente: S/A (17 de Marzo de 2017). *magazine*. Recuperado el 22 de Marzo de 2017, de *magazine*: <http://rcmagazine.com.mx/mexico-el-pais-de-las-PyMES/>

⁷ es una magnitud macroeconómica que expresa el valor monetario de la producción de bienes y servicios de demanda final de un país (o una región) durante un período determinado de tiempo.

Importancia

Las pequeñas y medianas empresas, tienen particular importancia para las economías nacionales, no solo por sus aportaciones a la producción y distribución de bienes y servicios, sino también por la flexibilidad de adaptarse a los cambios tecnológicos y gran potencial de generación de empleos. Representan un excelente medio para impulsar el desarrollo económico y una mejor distribución de la riqueza.

Hoy día, los gobiernos de países en desarrollo reconocen la importancia de las PyMES por su contribución al crecimiento económico, a la generación de empleo, así como al desarrollo regional y local.

Las PyMES en México constituyen el 97% del total de las empresas, generadoras de empleo del 79% de la población y generan ingresos equivalentes al 23% del Producto Interno Bruto (PIB), lo anterior es una clara señal de debemos poner atención a este tipo de empresas y verlas como lo que en realidad son: la base de la economía mexicana.

Las PyMES cuentan con la más amplia gama de giros productivos, comercializadores y de servicios y tienen la tendencia a realizar actividades autónomas que tienen relación con las empresas más grandes, y de este modo sufriendo la influencia de éstas que suelen someterlas, minimizando sus posibilidades de desarrollo o establecen una interdependencia (S/A, 2017).

Áreas de Desarrollo de la PyMES

- Manufacturera
- Servicios
- Comercio
- Construcción
- Agricultura, ganadería y pesca
- Finanzas
- Minería

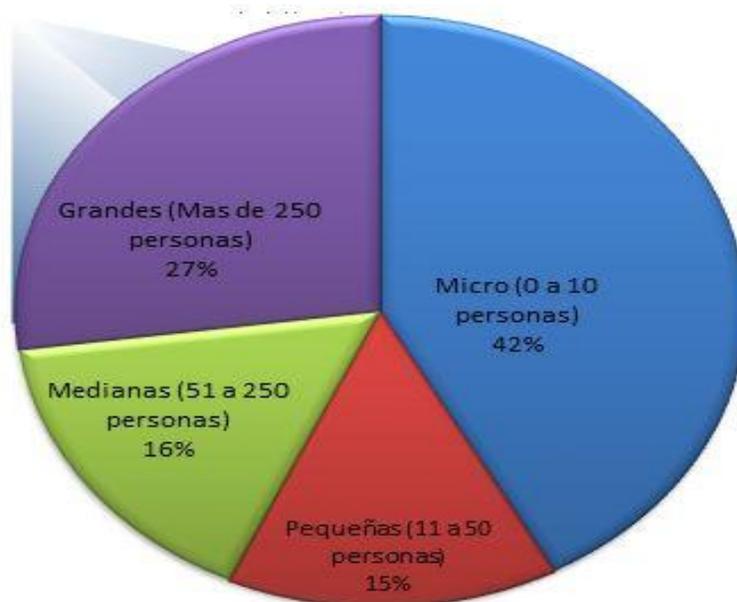
Clasificación de las PyMES

En las que se añade a las microempresas, se debe tener en cuenta como se clasifican, podemos diferenciar cada tipo según la cantidad de trabajadores y su volumen de negocio. La clasificación de las empresas por tamaño, por volumen y por trabajadores:

- Las microempresas serían aquellas con menos de 10 trabajadores.
- Las pequeñas empresas estarían conformadas por menos de 50 trabajadores.
- Las medianas empresas serán las que dispongan de menos de 250 trabajadores.

Con esta clasificación que se da por parte del gobierno se puede observar que la realidad de la economía mexicana es que la mayoría de las empresas estarían englobadas en el tipo de microempresas, prácticamente el 95,42%, por cantidad de trabajadores (Garcia, 2017).

Figura 3. Participación de las PyMES en México.



Fuente: <http://www.inegi.org.mx/> Año: 2012. Recuperado el 23 de Marzo de 2017.

Características

Características Generales

Las pequeñas y medianas empresas comparten casi siempre las mismas características, por lo tanto, se podría decir, que estas son las características generales con las que cuentan las PyMES.

- El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad.
- Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa; su administración es empírica.
- Su número de trabajadores empleados en el negocio crece y va de 16 hasta 250 personas.
- Utilizan más maquinaria y equipo, aunque se sigan basando más en el trabajo que en el capital.
- Dominan y abastecen un mercado más amplio, aunque no necesariamente tiene que ser local o regional, ya que muchas veces llegan a producir para el mercado nacional e incluso para el mercado internacional.
- Está en proceso de crecimiento, la pequeña tiende a ser mediana y está aspira a ser grande.
- Obtienen algunas ventajas fiscales por parte del Estado que algunas veces las considera causantes menores dependiendo de sus ventas y utilidades.
- Su tamaño es pequeño o mediano en relación con las otras empresas que operan en el ramo (Méndez, 2017).

Características Particulares

María Alejandra Ferrer ⁸y Álvaro Tresierra Tanaka⁹, establecen que una empresa es clasificada PYME si posee la mayoría de las siguientes características:

- No emiten valores negociables.
- Los propietarios no disponen de portafolios de inversión diversificados.
- La responsabilidad de los propietarios es ilimitada o inefectiva.
- Las primeras generaciones de propietarios son emprendedores ¹⁰y propensos al riesgo.
- No cuentan con un equipo gerencial completo para dirigir la empresa.
- Se enfrentan a costes de mercado elevados.
- Las relaciones de los accionistas son menos formales, y los esquemas de compensación son altamente flexibles.
- La opacidad¹¹ en la información y la falta de un historial financiero limitan el acceso a las PyMES a las fuentes de financiación, siendo en muchos casos el acceso al mercado de capitales públicos relativamente costoso.
- Motivados por mantener la propiedad y control, lo que demanda una inversión cuantiosa por parte de los propietarios, al punto de constituir la mayor proporción de sus portafolios de inversión escasamente diversificados.
- Sus inversores y acreedores, tienen a demandar garantías de tipo personal o no corporativa en calidad colateral de la deuda, por lo cual los propietarios de las PyMES están altamente expuestos al riesgo de quiebra personal.
- Durante los primeros años de constitución, los beneficios e indemnizaciones de los propietarios pueden ser postergados en procura de la estabilidad económica y financiera de la empresa (Ferrer; Tresierra, 2017).

⁸ Licenciada en Contaduría Pública. Magíster en Gerencia de Empresas. Docente-Investigadora de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia. Maracaibo. Venezuela.

⁹ Ingeniero. Máster en Dirección de Empresas. Máster en Finanzas de Empresas, Docente Investigador de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Piura. Perú.

¹⁰ Se denomina emprendedor/a aquella persona que sabe descubrir, identificar una oportunidad de negocios en concreto y entonces se dispondrá a organizar o conseguir los recursos necesarios para comenzarla y más luego llevarla a buen puerto.

¹¹ Opacidad es el nombre que recibe la característica de opaco

Ventajas y Desventajas

Ventajas

- Son más ágiles y flexibles, no requieren tanto papeleo y es más fácil modificar aspectos importantes de su estructura. En épocas de crisis y malos momentos, así como también en las decisiones, es más rápida y fácil su reacción. Además, existe una mayor unidad e independencia de la dirección de la empresa.
- Las pequeñas y medianas empresas son más cercanas al cliente, se orientan más a él y pueden conocer sus necesidades y deseos. De esta manera, también pueden atender mejor a las demandas. Sus clientes pueden recibir un trato más personalizado lo mismo que una relación más humana.
- Son más flexibles, lo que hace que se adapten mejor a cualquier situación.
- Este tipo de empresas puede ocupar nichos de mercado ¹²poco o nada rentables para las grandes empresas, a las cuales no les interesa el esfuerzo a cambio de los beneficios ya que se orientan más a lo grande. Además, pueden detectar mejor estos nichos de mercado porque conocen mejor al cliente.
- Hay una mayor implicación de los trabajadores, precisamente porque hay una relación más fluida y directa, se encuentran más cercanos y es más fácil que se identifiquen y sientan parte de la empresa.
- Las PyMES pueden ser más focalizadas¹³ y orientarse más a los clientes con los que cuentan.
- Son más versátiles¹⁴, por lo que pueden conseguir nuevos datos de mercado cuando cambia abriendo el campo a nuevas posibilidades y al cambio.

¹² Es un término de mercadotecnia utilizado para referirse a una porción de un segmento de mercado en la que los individuos poseen características y necesidades homogéneas, y estas últimas no están del todo cubiertas por la oferta general del mercado.

¹³ Dirigir una conversación, una discusión o un debate hacia un tema concreto.

¹⁴ Capacidad de algo o alguien de adaptarse con rapidez y facilidad a distintas funciones.

Estas empresas pueden crear redes de negocios con socios estratégicos y crear nuevas estrategias de cara al cliente.

Desventajas

- Una menor capacidad económica y capacidad para competir
- Menores posibilidades de acceso a financiación, además las mejores condiciones son para las grandes empresas
- Un mejor poder de negociación con clientes y proveedores, lo que hace que no puedan llegar a los mejores precios y así tener un menor margen de ganancia
- No pueden aprovechar las economías de escala, lo que hace que no se pueda competir con empresas más grandes que pueden ofrecer mejores precios en muchas ocasiones
- Las capacidades son más limitadas, tanto a nivel tecnológico como publicitario como financiero como atracción de talentos, etc.
- Un mayor retraso tecnológico, por falta de capital para conseguir realizar las inversiones necesarias en I+D¹⁵, personal cualificado y mejores herramientas de trabajo
- En ocasiones, menor formación técnica y cualificación¹⁶ del personal, ya que las grandes empresas pueden ofrecer más posibilidades de desarrollo profesional y se quedan con los mejores trabajadores y talentos
- Menores posibilidades de expansión
- Para las PyMES les es más difícil acceder a la financiación, por lo que en muchas ocasiones y en tiempos malos se tienen que cerrar por falta de recursos para mantenerla adelante. Las ventajas que tienen es la mayor cercanía con los clientes, la proximidad, la creación de empleo de gente de la

¹⁵ Es la empresa líder del sector de telepeaje, con operación a nivel nacional desde 2006. Administramos, operamos y comercializamos durante 9 años.

¹⁶ Preparación necesaria para el desempeño de una actividad, especialmente profesional.

zona y el que pueden permitirse un trato más personal y unos productos más personalizados (Soto, 2017).

Estadísticas de la PyMES en México (INEGI año 2016)

El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) se estima que las PyMES constituyen más del 99% del total de unidades económicas del país, generan más del 50% del PIB y contribuyen con 7 de cada 10 de los empleos formales que se crean en México, por lo que son un elemento fundamental en el desarrollo económico del país al constituir la columna vertebral de la economía nacional por su alto impacto en la generación de empleos promoviendo el desarrollo económico nacional, a través del otorgamiento de apoyos de carácter temporal a proyectos que fomenten la creación, consolidación y competitividad de las PyMES y las iniciativas de los emprendedores, así como a aquellos que promuevan la inversión productiva que permita generar más y mejores empleos, más y mejores PyMES y más y mejores emprendedores.

La Secretaría de Economía expidió el acuerdo por el que se establecen las reglas de operación para el otorgamiento de Apoyos del Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, el cual se publicó en el Diario Oficial de la Federación el 30 de diciembre de 2009, toda aquella empresa en el país que se considere como PyMES, representan un porcentaje grande en cuanto a comercio informal ya que son empresas que se dedican a realizar productos alimenticios, ofrecer servicios, y muchos tipos de trabajos que se llevan a cabo en México (DOF, 2017).

En México cuentan con 5 millones 144 mil 56 empresas, que emplean a 27 millones 727 mil 406 personas, informa el presidente del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (Sojo, 2016).

El 95.2% (4.8 millones) de esas firmas son microempresas, el 4.3% (221 mil 194) pequeñas empresas, el 0.3% (15 mil 432) medianas y el 0.2% (10 mil 288) grandes compañías, revela Sojo en una conferencia de prensa en la que dio a conocer los resultados definitivos de los Censos Económicos realizados por el INEGI, de acuerdo al INEGI, en México existen alrededor de 2 millones 844 mil unidades empresariales,

de las cuales el 99.7% son PyMES que en conjunto general el 42% del Producto Interno Bruto (PIB¹⁷) y el 64% del empleo del país (Gomez , 2016).

La Ley para el Desarrollo de la Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (2011), establece la estratificación de conformidad con los criterios enunciados en la estratificación de las PyMES en México. 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. (Eumed.net, 2017).

Las micro, pequeñas y medianas empresas legalmente constituidas, con base en la estratificación establecida en la fracción III del artículo 3 de la ley para el desarrollo de la competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa y en el acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas, publicado en el DOF el 30 de junio de 2016 (DOF, 2017).

Cuadro 1. Estratificación de la competitividad.

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

¹⁷PIB: Es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado.

	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

Fuente:http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2016/especiales/especiales2016_07_02.pdf Recuperado 28 de febrero 2017

Hoy día, los gobiernos de países en desarrollo reconocen la importancia de las PyMES por su contribución al crecimiento económico, a la generación de empleo, así como al desarrollo regional y local. Las PyMES en México constituyen el 97% del total de las empresas, generadoras de empleo del 79% de la población y generan ingresos equivalentes al 23% del Producto Interno Bruto (PIB), lo anterior es una clara señal de debemos poner atención a este tipo de empresas y verlas como lo que en realidad son: la base de la economía mexicana. (INEGI, 2015)

De manera muy general todas las PyMES comparten casi siempre las mismas características, por lo tanto, se podría decir, que estas son las características generales con las que cuentan:

- El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una “sociedad”.
- Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa; su administración es empírica.
- Su número de trabajadores empleados en el negocio crece y va de 16 hasta 250 personas.
- Utilizan más maquinaria y equipo, aunque se sigan basando más en el trabajo que en el capital.
- Dominan y abastecen un mercado más amplio, aunque no necesariamente tiene que ser local o regional, ya que muchas veces llegan a producir para el mercado nacional e incluso para el mercado internacional.
- Están en proceso de crecimiento, la pequeña tiende a ser mediana y aspira a ser grande.

- Obtienen algunas ventajas fiscales por parte del estado que algunas veces las considera causantes menores dependiendo de sus ventas y utilidades.

El empresario PYME es el principal empleador del país. La Secretaría de Economía determina que la mayoría de empresas en México son PyMES y éstas aportan un 72% del empleo en México.

Las cifras de fracaso de las PyMES son abrumadoras en cualquier país que se analicen. Las estadísticas indican que, en promedio, el 80% de las PyMES fracasa antes de los cinco años y el 90% de ellas no llega a los 10 años. Para los dueños de PyMES, las razones del fracaso es necesario buscarlas fuera de las empresas, pero los analistas empresariales se orientan más a identificar las causas del fracaso en las propias PyMES y en particular, en la capacidad de gestión de sus responsables.

El INEGI desarrolló una línea de investigación denominada Demografía Económica, cuyo objetivo es dar a conocer los principales indicadores de fenómenos relacionados con los niveles de supervivencia, muerte y años de vida de los negocios en México. Entre los principales resultados se encuentran los siguientes:

- Los indicadores de demografía económica tienen comportamientos diferentes por sector de actividad. Así, se advirtió que para el sector manufacturero casi siete de cada diez negocios llegan con vida al cumplir el primer año.
- Para los sectores comercio y servicios privados no financieros, este indicador se reduce a poco más de seis de cada diez que ingresan a la actividad económica.

En cuanto a la esperanza de vida al nacer, los negocios manufactureros son los que tienen más alto este indicador:

Cuadro 2. Probabilidad de supervivencia y esperanza de vida por sector de actividad en el primer año de vida de los negocios.

Sector	Probabilidad de supervivencia durante el primer año de vida	Esperanza de vida al nacer (años de vida futura)
Manufacturas	0.68	9.5
Comercio	0.62	6.6
Servicios privados no financieros	0.64	8.0
Los tres sectores	0.64	7.7

INEGI, Esperanza de vida de los negocios en México 2016 Fuente: Recuperado 11 /mayo/2016
<http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/Investigacion/Experimentales/esperanza/default.aspx>

Los indicadores de demografía económica tienen diferentes comportamientos dependiendo del tamaño de los negocios. La probabilidad de muerte es mayor conforme los negocios son más pequeños.

Por ejemplo, en los de 0 a 2 personas ocupadas se encontró que cuatro de cada diez negocios mueren durante el primer año de vida y su esperanza de vida al nacer es de casi 7 años.

Esta probabilidad decrece conforme las unidades económicas son más grandes y la esperanza de vida tiene un comportamiento creciente conforme aumenta el tamaño.

Cuadro 3. Probabilidad de muerte y esperanza de vida en el primer año para negocios de 0-100 personas ocupadas.

Tamaño de los negocios (personas ocupadas)	Probabilidad de muerte al primer año de vida	Esperanza de vida al nacer (años futuros)
0-2	0.38	6.9
3-5	0.32	8.4
6-10	0.17	15.0
11-15	0.18	20.7
16-20	0.15	23.3
21-30	0.12	22.0
31-50	0.09	22.0
51-100	0.07	22.0

INEGI, Esperanza de vida de los negocios en México 2016 Fuente: Recuperado 11 /mayo/2016 <http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/Investigacion/Experimentales/esperanza/default.aspx>

Las tablas de supervivencia y mortalidad que han sido obtenidas se integran por los índices siguientes: edad de los negocios, probabilidades de supervivencia y muerte, número de muertes ocurridas y esperanza de vida; estas tablas se calcularon por sector económico (manufacturas, comercio, servicios privados no financieros y el total de los tres sectores) y para negocios de 0-100 personas ocupadas.

Las micro, pequeñas y medianas empresas, tienen una gran importancia en la economía y en el empleo.

El Instituto Nacional de Estadística y Geografía, el Instituto Nacional del Emprendedor y el Banco Nacional de Comercio Exterior, presentan por primera vez la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) 2016, que provee información de alcance nacional sobre las habilidades gerenciales y de emprendimiento, así como de los

apoyos gubernamentales que reciben, para contribuir al fomento de la cultura empresarial en nuestro país.

Cuadro 4. Número de empresas por tamaño y personal ocupado.

Tamaño	Numero	Participación (%)	Participación (%)
Micro	3 952 422	97.6	75.4
Pequeña	79 367	2.0	13.5
Mediana	16 754	0.4	11.1
Total	4 048 543	100.0	100.0

Fuente:http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2016/especiales/especiales2016_07_02.pdf
Recuperado 28 de febrero 2017

Fondo PYME (Sistema Emprendedor)

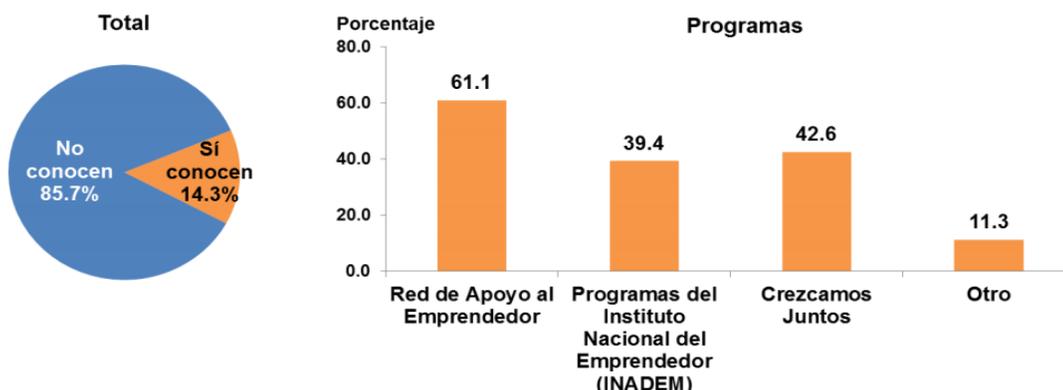
El Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, es un instrumento que busca apoyar a las empresas en particular a las de menor tamaño y a los emprendedores con el propósito de promover el desarrollo económico nacional, a través del otorgamiento de apoyos de carácter temporal a programas y proyectos que fomenten la creación, desarrollo, viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad de las micro, pequeñas y medianas empresas (Pyme, 2017).

En el año 2015, el 1.3% de las empresas medianas solicitaron apoyos de los programas de promoción y apoyo del Gobierno Federal; dicho porcentaje pasó al 2.9% en el año 2016. Los recursos económicos que el Gobierno Federal otorgará por conducto de la Secretaría de Economía, a través de la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa, a los beneficiarios del Fondo de Apoyo a través de los Organismos Intermedios en los términos de estas reglas de operación, los apoyos del fondo PYME destinados a la ejecución de un proyecto serán complementados, en su caso, conforme a la generación de empleos, con la aportación de los sectores

público, social, privado o del conocimiento, de tal forma que se integren al apoyo de los proyectos en el concepto solicitado a través de la cédula de apoyo, conforme a las disposiciones contenidas en estas reglas de operación. (DOF, 2017).

Figura 4. Distribución de programas de apoyo del Gobierno Federal.

DISTRIBUCIÓN DEL NÚMERO DE EMPRESAS SEGÚN SU CONOCIMIENTO DE LOS PROGRAMAS DE PROMOCIÓN Y APOYO DEL GOBIERNO FEDERAL, 2015



Nota: Los porcentajes no suman 100% debido a que las empresas podrían conocer más de un programa.
Fuente: INEGI

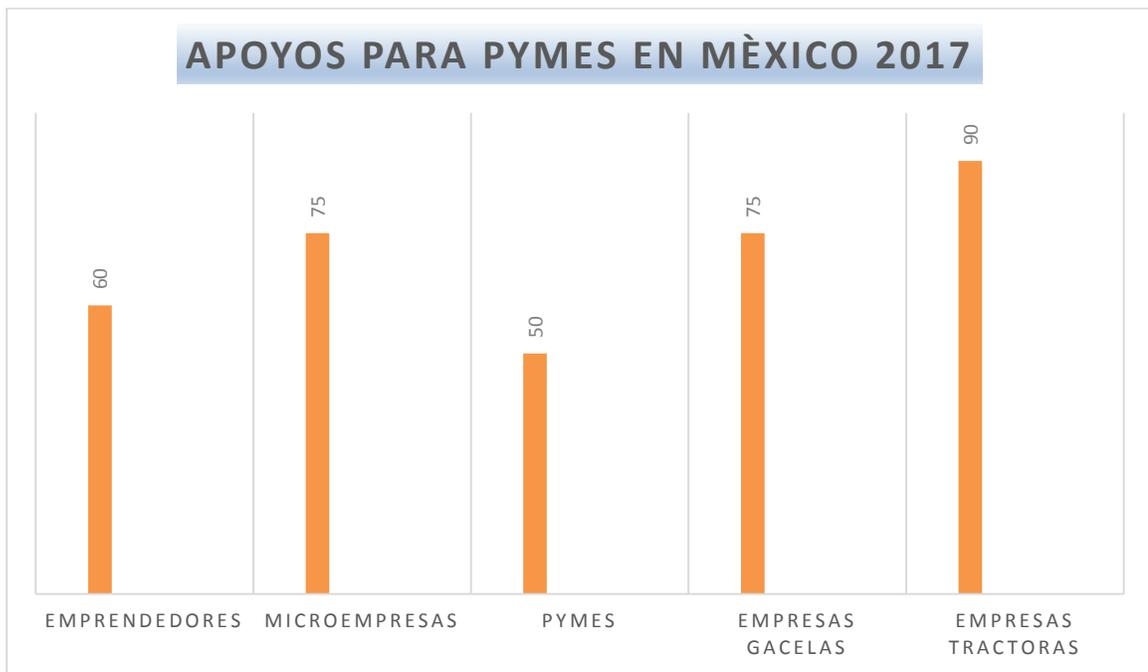
Fuente: <http://grandesempresas.mx/desconoce-85-7-miPyMES-los-programas-apoyo-del-gobierno-federal/>. Recuperado 22 de Marzo de 2017.

Programas de Apoyos para PyMES

- **Emprendedores:** Este programa es de carácter público, no es patrocinado ni promovido por partido político alguno y sus recursos provienen de los impuestos que pagan todos los contribuyentes el objetivo es fomentar el espíritu emprendedor y la cultura empresarial en nuestra sociedad a través del desarrollo de habilidades empresariales y crear un semillero de proyectos emprendedores a mediano plazo, que acudan a las Incubadoras que integran el Sistema Nacional de Incubación de Empresas

- **Microempresas:** Es un Programa que pone al alcance de más mexicanos la posibilidad de emprender un nuevo negocio con el apoyo y experiencia de una empresa franquiciante, aumentando sus probabilidades de éxito y apoyando la creación permanente de más y mejores empleos. Apoya la evolución de negocios exitosos independientes a ser empresas como tortillerías, tiendas de abarrotes, farmacias etc. Asimismo, apoya la modernización, promoción y consolidación de los modelos de franquicias existentes.
- **PyMES:** Impulsar la recuperación económica en las zonas afectadas por desastres naturales mediante el otorgamiento de crédito en condiciones preferenciales y esquemas crediticios no tradicionales, a las MIPyMES que hayan interrumpido la actividad económica que contribuyen en gran medida a la generación de empleos siendo pieza fundamental para el fortalecimiento de la riqueza del país.
- **Empresas Gacelas:** Fomentar en las PyMES mexicanas la ejecución de proyectos orientados a la aplicación de conocimientos para la mejora y/o desarrollo de nuevos productos, procesos, servicios o materiales con un contenido significativo de innovación permitiendo a las PyMES ampliar su mercado como parques tecnológicos, parques ecológicos entre otros.
- **Empresas tractoras:** Apoyar integralmente a las PyMES para que cuenten con servicios especializados de consultoría, capacitación, estudios de mercado, planes de negocios y guías empresariales, en materia de comercio exterior, a fin de desarrollar sus capacidades y competitividad necesaria para acceder al mercado internacional como las empresas comercializadoras, empresas tractoras, empresas integradoras, parque industriales, proyectos estratégicos, etc.

Figura 5. Programas de apoyo del Gobierno Federal 2017.



Fuente: <http://grandesempresas.mx/desconoce-85-7-miPyMES-los-programas-apoyo-del-gobierno-federal/>. Recuperado 22 de Marzo de 2017.

Ventaja Competitiva

Una ventaja competitiva es cualquier característica de una empresa, país o persona que la diferencia de otras colocándola en una posición relativa superior para competir. Es decir, una empresa tiene ventaja competitiva cuando se encuentra en una mejor posición para defenderse contra las fuerzas competitivas y mantener a los clientes. Existen muchas fuentes de ventajas competitivas como elaborar un producto con la más alta calidad, proporcionar un servicio superior a los clientes, lograr menores costos que los rivales, tener una mejor ubicación geográfica, diseñar un producto que tenga un mejor rendimiento que las marcas de la competencia (Emprende.net, 25).

La ventaja competitiva se obtiene cuando se hace algo diferente dentro del proceso tradicional de tu industria y que te da una ventaja exponencial sobre cualquiera de tus competidores. Aunque sea un cambio pequeño, año con año se va ganando un

poco de ventaja, con el tiempo la empresa crecerá hasta que tus competidores no te puedan alcanzar.

Para ser realmente efectiva, una ventaja competitiva debe ser:

1. Difícil de igualar
2. Única
3. Posible de mantener
4. Netamente superior a la competencia
5. Aplicable a variadas situaciones

Las empresas deben concentrarse en luchar por que esas características sean percibidas y valoradas por nuestro mercado actual y potencial, difundiéndolas para situarlas el mayor tiempo posible en las mentes de los clientes o consumidores, encontrar esa ventaja competitiva puede ayudar a conseguir el éxito de la Pyme (Economipedia, 2017).

Michael Porter¹⁸, en su análisis sobre las estrategias genéricas de las empresas diferencia dos tipos de ventaja competitiva, que podrían dividirse en tres o cuatro mediante la segmentación de mercado:

- Diferenciación de producto: en este caso el precio de venta del producto será más elevado, compitiendo con un producto de mayor calidad. Por ejemplo, Apple ha conseguido que su público asocie su marca con equipos de alto rendimiento y con el diseño más avanzado.
- Segmentación de mercado: aunque no es considerada una ventaja competitiva más, es mencionada, ya que utiliza una de las otras dos ventajas competitivas pero en un ámbito más reducido del mercado, industria o país.

¹⁸ Michael Eugene Porter se considera el padre de la estrategia corporativa y está entre los economistas más valorados y conocidos a nivel mundial.

Modelo de Negocios Canvas para PyMES

Definición de 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. (S/A, INADEM)

El Método Canvas o como se le conoce mundialmente el “*Business Model Canvas*” fue creado inicialmente como tesis del doctorado de Alex Osterwalder, como todo joven inquieto subió este documento a Internet y empezó a tener muchas descargas y una empresa de telecomunicaciones de Colombia adopto la metodología y lo invitó a dar un curso sobre este tema y es allí donde Osterwalder se da cuenta que ésta propuesta resultaba sustentable para las empresas (Quijano, 2013).

Es una plantilla de gestión estratégica para el desarrollo de nuevos modelos de negocio o documentar los ya existentes. Es un gráfico visual con elementos que describen propuesta de producto o de valor de la empresa, la infraestructura, los clientes y las finanzas. Ayuda a las empresas a alinear sus actividades mediante la ilustración de posibles compensaciones.

Las descripciones formales del negocio se convierten en los bloques de construcción para sus actividades. Existen muchas diferentes conceptualizaciones de negocio; El trabajo de Osterwalder y tesis (2010, de 2004) proponen un modelo único de referencia basada en las similitudes de una amplia gama de conceptualizaciones de modelo de negocio. Con su diseño de la plantilla modelo de negocio, una empresa puede describir fácilmente su modelo de negocio (S/A, 2017).

Figura 6. Modelo Canvas. Emprender es posible.



Fuente: <http://www.emprenderesposable.org/modelo-canvas>. Recuperado 15 de Mayo de 2017.

Módulos del Modelo Canvas

Un modelo de negocio describe los 9 componentes del modelo Canvas:

1. Segmentación de Mercado (Clientes)
2. Propuesta de valor
3. Canales de Distribución
4. Relaciones con los clientes
5. Fuentes de Ingresos
6. Recursos Clave
7. Actividades Clave
8. Red de alianzas o asociaciones o socios clave
9. Estructura de costos

Consiste en dividir el proyecto en nueve módulos básicos que explican el proceso de cómo una empresa genera ingresos. Estos nueve bloques interactúan entre sí para obtener como resultado diferentes formas de hacer rentable la empresa.

Como resultado de lo anterior, se clarifican los canales de distribución y las relaciones entre las partes, se determinan los beneficios e ingresos y especifican los recursos y actividades esenciales que determinan los costos más importantes. Finalmente, se pueden determinar las alianzas necesarias para operar.

Concepto de los módulos de negocios Canvas

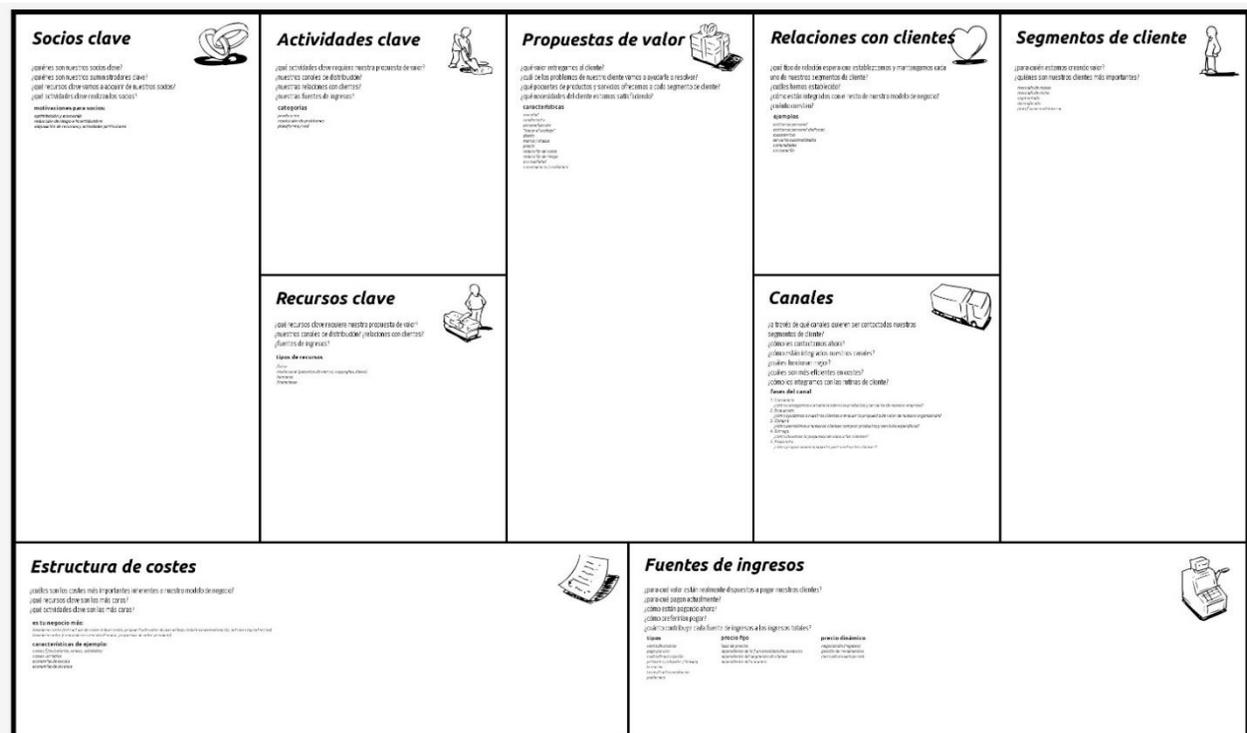
La metodología Canvas parte de la idea de la existencia de una propuesta de valor, la cual debe ser comunicada a los potenciales clientes. Esto conllevará la necesaria disponibilidad de recursos y obligará a establecer relaciones con agentes externos e internos. Así, después, se desarrollan cada uno de los nueve módulos desarrollados por Osterwalder, que son los siguientes: (Cirugeda, Emprendedores y Empresas, 2017).

- **Segmentos de clientes.** Este bloque identifica los distintos grupos de personas (u organizaciones) sobre los que tu empresa quiere enfocarse. Es imposible dirigirse a todo el mercado con una misma estrategia, tenés que enfocarte en un segmento y dirigir tus esfuerzos hacia ese grupo de clientes potenciales, ¿Cuáles son sus características, comportamientos y necesidades?
- **Propuesta de valor.** ¿Por qué los clientes elegirían el producto o servicio que provee tu empresa? La respuesta a esta pregunta es tu propuesta de valor. Tendrás que definir cuál es el diferencial que posee tu negocio: un producto innovador, precios bajos, diseño exclusivo, mayor practicidad, más rendimiento, mejor servicio... El valor no es está sólo en el producto, sino en todas las ventajas que el usuario puede experimentar.

- **Canales de distribución.** Este bloque describe la forma en que tu negocio alcanza el segmento elegido para entregarle su propuesta de valor. Los canales dependerán del segmento que se haya definido y deben elegirse cuidadosamente para encontrar el más efectivo: canales directos, mayoristas, puntos de venta propios o vía web.
- **Relación con el cliente.** Representa el tipo de relación que tu negocio establece con los diferentes segmentos de clientes. Pensá en cómo alcanzar a cada grupo particular, mantenerlo y lograr el posicionamiento esperado: comunidades virtuales, servicios posventa, atención personalizada, servicios automáticos. ¡Analiza cual es la mejor forma de relacionarte según las características de tus clientes!
- **Fuentes de ingresos.** En este bloque se identifican las principales formas en que la empresa genera los ingresos. ¿Cómo es el flujo de ingreso? ¿Diario, mensual, fijo, variable, estacional? Analizar el flujo de los fondos de cada producto o servicio es clave para tomar decisiones relacionadas con la rentabilidad y la sostenibilidad de tu propuesta de valor.
- **Recursos clave.** Abarca los activos estratégicos que una empresa debe tener para crear y mantener su modelo de negocio: bienes tangibles, maquinarias, local comercial, tecnologías, know-how, recursos humanos. Cuantificar estos "activos" te permite conocer la inversión necesaria para poseer estos recursos clave.
- **Actividades clave.** Son las actividades estratégicas esenciales que se deben realizar para llevar de forma fluida la propuesta de valor al mercado, relacionarse con los clientes y generar ingresos. Estas actividades varían de acuerdo al modelo de negocio, abarcando distintos procesos internos, por ejemplo: producción, marketing, distribución, servicios específicos, mantenimiento, nuevos desarrollos.

- **Socios clave.** Se trata de identificar la red de proveedores y asociados necesarios para llevar adelante el modelo de negocio. No puede pensarse nunca a la empresa como autosuficiente, sino inmersa en una gran red de contactos que le permiten optimizar su propuesta de valor y tener éxito en el mercado: inversores, proveedores estratégicos, organismos de control, alianzas comerciales.
- **Estructura de costos.** Implica todos los costos que tendrá la empresa para hacer funcionar el modelo de negocio. Este es el último paso a completar porque proviene de los bloques anteriores: actividades clave, socios clave y recursos clave. Es importante definir la causa del costo y si son fijos o variables, para optimizar y lograr un modelo más eficiente (S/A, 2017).

Figura 7. Modelo Canvas: Los 9 pasos para el éxito en tu negocio.



Fuente: <http://blogthinkbig.com/modelo-canvas-9-pasos-exito-negocio/>. Recuperado 24 de febrero de 2017.

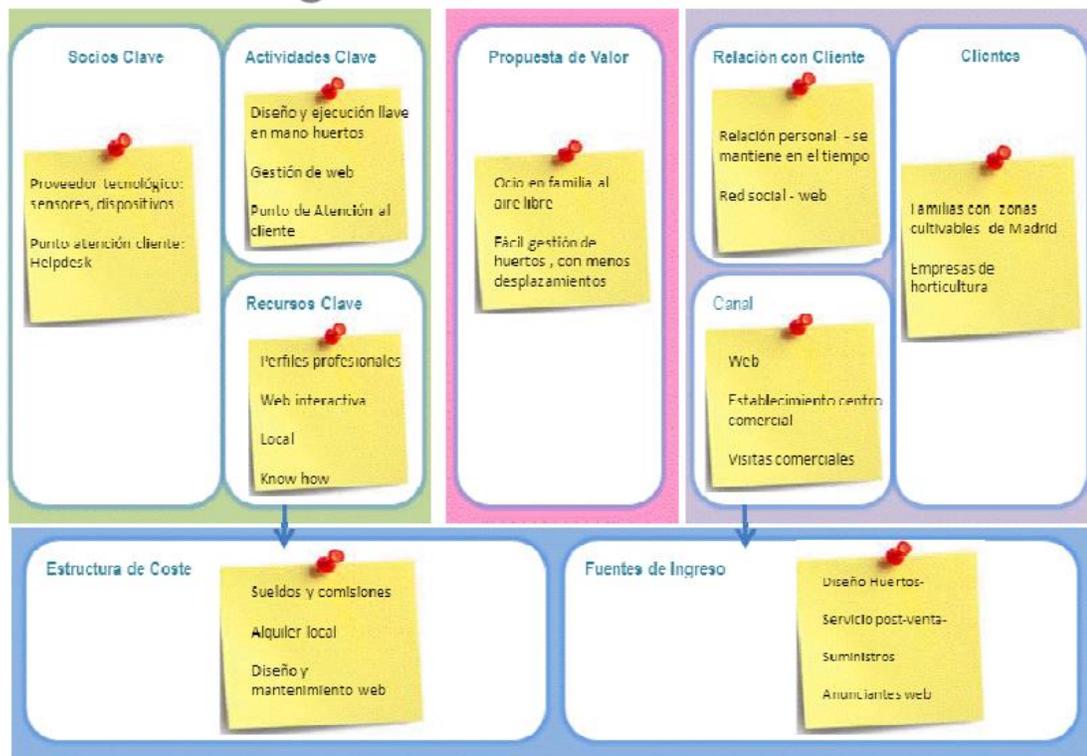
Ejemplo de los componentes del Modelo Canvas (Tele Huerta S.L.)

Un ejemplo de los nueve bloques del Modelo de Negocio Canvas es la empresa Tele Huerta S.L. que es una empresa de servicios que tiene como objetivo diseñar y planificar huertos llave en mano tele gestionados, que se comercializan como una actividad de ocio para familias y empresas en la zona de Madrid.

Los huertos están diseñados llave en mano, planifican el cultivo, automatizan trabajos con el fin de disminuir desplazamientos para su cuidado y ofrecen un servicio de atención al cliente para consultas e incidencias, con un servidor web que fomenta la interacción entre los clientes, con un blog de noticias sobre cultivos, alimentación y tecnología (Empresariales, 2017).

Figura 8. Modelo de Negocios-Canvas-Ejemplo.

Modelo de Negocio – Tele Huerta S.L.



Fuente: <https://es.slideshare.net/luisrua31/modelo-denegociocanvasejemplo>. Recuperado 25 de febrero de 2017.

Figura 9. Modelo de Negocios-Canvas Ejemplo.

Propuesta de Valor



- ¿Qué valor entregamos al cliente?
- ¿Cuál de los problemas de nuestro cliente estamos solucionando?
- ¿Qué necesidad estamos satisfaciendo?



Ideas:

- Piensa en la suma de beneficios que la empresa ofrece a sus clientes, más que en los productos o servicios que ofrecerás
- Define propuestas de valor diferentes para cada segmento
- Algunos elementos que crean valor para el cliente
 - Novedad: relacionado con tecnología
 - Mejoras en el producto o en la prestación de servicios
 - Customizar
 - Ayudar al cliente a realizar un trabajo
 - Diseño
 - Marca
 - Precio

Ejemplo

Tele Huerta S.L

Propuesta de Valor

Ocio en familia al aire libre
Fácil gestión de huertos, con menos desplazamientos

Fuente: <https://es.slideshare.net/luisrua31/modelo-denegociocanvasejemplo>. Recuperado 25 de febrero de 2017

Figura 10. Modelo de Negocios-Canvas-Ejemplo.

Cliente



- ¿Para quién estamos creando valor?
- ¿Quién son nuestros clientes más importantes?



Ideas:

- Define uno o varios segmentos de clientes a los que nos dirigimos. Para cada segmento identificamos:
 - Necesidades distintas
 - Diferentes canales de distribución
 - Diferentes tipos de relación
 - Diferentes márgenes de beneficios
 - Características de la oferta por las que están dispuestos a pagar
- Tipos de segmentación
 - Mass market: a todo el mercado
 - Nichos

Ejemplo

Tele Huerta S.L

Cliente

Familias con zonas cultivables de Madrid
Empresas de horticultura

Fuente: <https://es.slideshare.net/luisrua31/modelo-denegociocanvasejemplo>. Recuperado 25 de febrero de 2017

Figura 11. Modelo de Negocios-Canvas-Ejemplo.

Relación con el cliente



- ¿Qué tipo de relación queremos establecer y mantener nuestro cliente?
- ¿Cómo de costoso es?
- ¿Cómo de integrado está con el resto de nuestro modelo de negocio?



Ideas:

- Tipos de relaciones que se pueden establecer con el cliente:
 - Relación personal: relaciones humanas
 - Relación personal dedicada: KAM
 - Self-services: el cliente se sirve sólo
 - Servicios automatizados: relación con grabaciones, máquinas
 - Communities: los clientes se relacionan entre ellos
 - Co-creación

Ejemplo

Tele Huerta S.L

Relación con el cliente

Relación personal - se mantiene en el tiempo
Red social - web

Fuente: <https://es.slideshare.net/luisrua31/modelo-denegociocanvasejemplo>. Recuperado 25 de febrero de 2017

Figura 12. Modelo de Negocios-Canvas-Ejemplo.

Canales



- ¿Por qué canales prefieren mis clientes ser contactados?
- ¿Cómo estamos contactando con ellos ahora?
- ¿Cuál es el canal que mejor funciona?
- ¿Cuál es el más eficiente-costes?
- ¿Cómo los integramos con la rutina de los clientes?



Ideas:

- Describe como comunica y llegar al segmento de clientes para entregarles la propuesta de valor. Los interfaces con el cliente:
Comunicación, Distribución y Canales de venta
- Funciones
 - Ayudar al cliente a que tome conciencia sobre nuestra propuesta de valor
 - Ayudar al cliente a evaluar la propuesta de valor
 - Facilitamos qué compre
 - Servicio post-venta

Ejemplo

Tele Huerta S.L

Canales

Web
Establecimiento centro comercial
Visitas comerciales

Fuente: <https://es.slideshare.net/luisrua31/modelo-denegociocanvasejemplo>. Recuperado 25 de febrero de 2017

Figura 13. Modelo de Negocios-Canvas-Ejemplo.

Ingresos




¿Por qué propuesta de valor están realmente dispuestos a pagar nuestros cliente ?

¿Por qué están pagando actualmente?

¿Cómo están pagando actualmente?

¿Cómo preferirían pagar?

¿Cuál es el porcentaje de cada línea de ingreso respecto a los ingresos totales?

Ideas:

- Representa el ingreso de dinero por cada segmento de clientes
- Dos tipos de ingresos:
 - Pago de una vez
 - Pagos recurrentes y pagos por servicios post-venta
- Diferentes maneras de generar ingresos, que tienen diferentes mecanismos de fijar el precio:
 - Venta de objetos: coche
 - Pago por Uso de un servicio: llamadas de teléfono, hotel
 - Pago por Suscripción: gimnasio
 - Préstamo, renting, leasing: uso de objeto por un periodo de tiempo
 - Uso de licencia
 - Servicio de Intermediación
 - Anunciantes
- Hay dos tipos de mecanismos para fijar el precio:
 - Precio fijos: lista, características de la oferta, por segmento de mercado
 - Precios dinámicos: negociación, subasta, yield, mercado

Ejemplo
Tele Huerta S.L

Fuentes de ingresos

- Diseño Huertos
- Servicio post-venta
- Suministros
- Anunciantes web

Fuente:<https://es.slideshare.net/luisrua31/modelo-denegociocanvasejemplo>. Recuperado 25 de febrero de 2017

Figura 14. Modelo de Negocios-Canvas-Ejemplo.

Actividades clave




¿Qué actividades clave se requieren realizar para poder hacer nuestra propuesta de valor?

¿Qué actividades clave requieren nuestros canales de distribución?

¿Qué actividades clave requiere la relación con el cliente?

¿Qué actividades clave requiere las fuentes de ingreso?

Ideas:

- Describe las actividades más importantes que debe realizar la empresa para que su modelo de negocio funcione
- Tipos:
 - Producir
 - Atender cliente
 - Solucionar problemas
 - Plataforma/ Network

Ejemplo
Tele Huerta S.L

Actividades clave

- Diseño y ejecución llave en mano huertos
- Gestión de web
- Punto de Atención al cliente

Fuente:<https://es.slideshare.net/luisrua31/modelo-denegociocanvasejemplo>. Recuperado 25 de febrero de 2017

Figura 15. Modelo de Negocios-Canvas-Ejemplo.

Recursos clave



- ¿Qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor?
- ¿Qué recursos clave requieren nuestros canales de distribución?
- ¿Qué recursos clave requiere la relación con el cliente?
- ¿Qué recursos clave requiere las fuentes de ingreso?



Ideas:

- Describe los activos más importantes que son necesarios para que su negocio funcione. Pueden ser propios, alquilados o comprados a otros.
- Tipos de recursos
 - Físicos
 - Intelectuales: marcas, patentes, know-how
 - Humanos: perfiles profesionales
 - Financieros



Ejemplo

Tele Huerta S.L

Recursos clave

Perfiles profesionales
Web interactiva
Local
Know how

Fuente: <https://es.slideshare.net/luisrua31/modelo-denegociocanvasejemplo>. Recuperado 25 de febrero de 2017

Figura 16. Modelo de Negocios-Canvas-Ejemplo.

Socios clave



- ¿Quiénes son nuestros socios clave?
- ¿Quiénes son nuestros proveedores clave?
- ¿Cuáles son los recursos claves que estamos adquiriendo de los socios?
- ¿Cuáles son las actividades clave que hacen los socios?



Ideas:

- Describe el network de proveedores y socios que hace que el modelo de negocio funcione. Para optimizar su negocio, reducir riesgos y adquirir recursos clave.
- Tipos de relaciones:
 - Alianzas estratégicas entre no competidores
 - Alianzas con competidores
 - Joint-ventures: poner en marcha nuevos negocios
 - Alianzas con proveedores para asegurar activos
- Tres motivaciones para crear relaciones:
 - Optimizar economías de escala
 - Reducir riesgos e incertidumbre
 - Adquirir un particular activo o recurso



Ejemplo

Tele Huerta S.L

Socios clave

Proveedor tecnológico: sensores, dispositivos
Punto atención cliente: Helpdesk

Fuente: <https://es.slideshare.net/luisrua31/modelo-denegociocanvasejemplo>. Recuperado 25 de febrero de 2017

Figura 17. Modelo de Negocios-Canvas-Ejemplo.

Costes




?

- ¿Cuáles son los costes más importantes de nuestro modelo de negocio?
- ¿Cuáles son los recursos clave más caros?
- ¿Cuáles son las actividades clave más caras?

Ideas:

- Describe todo el coste en el que incurre la empresa para desarrollar su modelo de negocio.
- Dos modelos de estructura de coste:
 - Cost driven: se centra en disminuir costes en donde sea posible, automatizando, simplificando, etc. (Ryanair)
 - Value driven: se centran en crear valor al cliente (hotel e lujo)
- Características de la estructura de costes:
 - Costes fijos
 - Costes variables
 - Economías de escala
 - Economías de alcance

Ejemplo

Tele Huerta S.L

Costes

Sueldos y comisiones

Alquiler local

Diseño y mantenimiento web

Fuente: <https://es.slideshare.net/luisrua31/modelo-denegociocanvasejemplo>. Recuperado 25 de febrero de 2017 (Entuxia, 2017)

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL MODELO CANVAS

Ventajas

- Simplicidad de interpretación. la distribución organizada de los 9 elementos permite dicha simplicidad.
- Enfoque integral y sistémico. la interpretación de todos los elementos hace más visible cualquier posible incoherencia.
- Cambios y repercusiones. El análisis de cada alternativa nos permite tantear la viabilidad de cambios
- Cualquier tamaño, cualquier actividad. Es un modelo aplicable a todo tipo de negocio, con independencia de su objeto y de su cifra de negocio.
- Sinergia y trabajo en equipo. La simplicidad del método, facilita la generación de ideas y distintos aportes de un grupo de personas que se reúna para desarrollarlo.
- Análisis estratégico en una hoja. Poderosa herramienta para el análisis estratégico: FODA, análisis del mercado, competidores, clientes, proveedores, estructuras y procesos.

Desventajas

- Poco precisa, no sirve para operativa concreta
- Se debe complementar con mapa de procesos detallados
- Por ser tan novedosa puede hacernos creer que completando el lienzo ya tenemos el modelo resuelto. (Cirugeda, 2017)

Actividades empresariales del Modelo Canvas

En el Modelo Canvas existen tres tipos de actividades empresariales: Relaciones con clientes, Innovación de productos e Infraestructuras, cada uno de los cuales tiene diferentes imperativos económicos, competitivos y culturales.

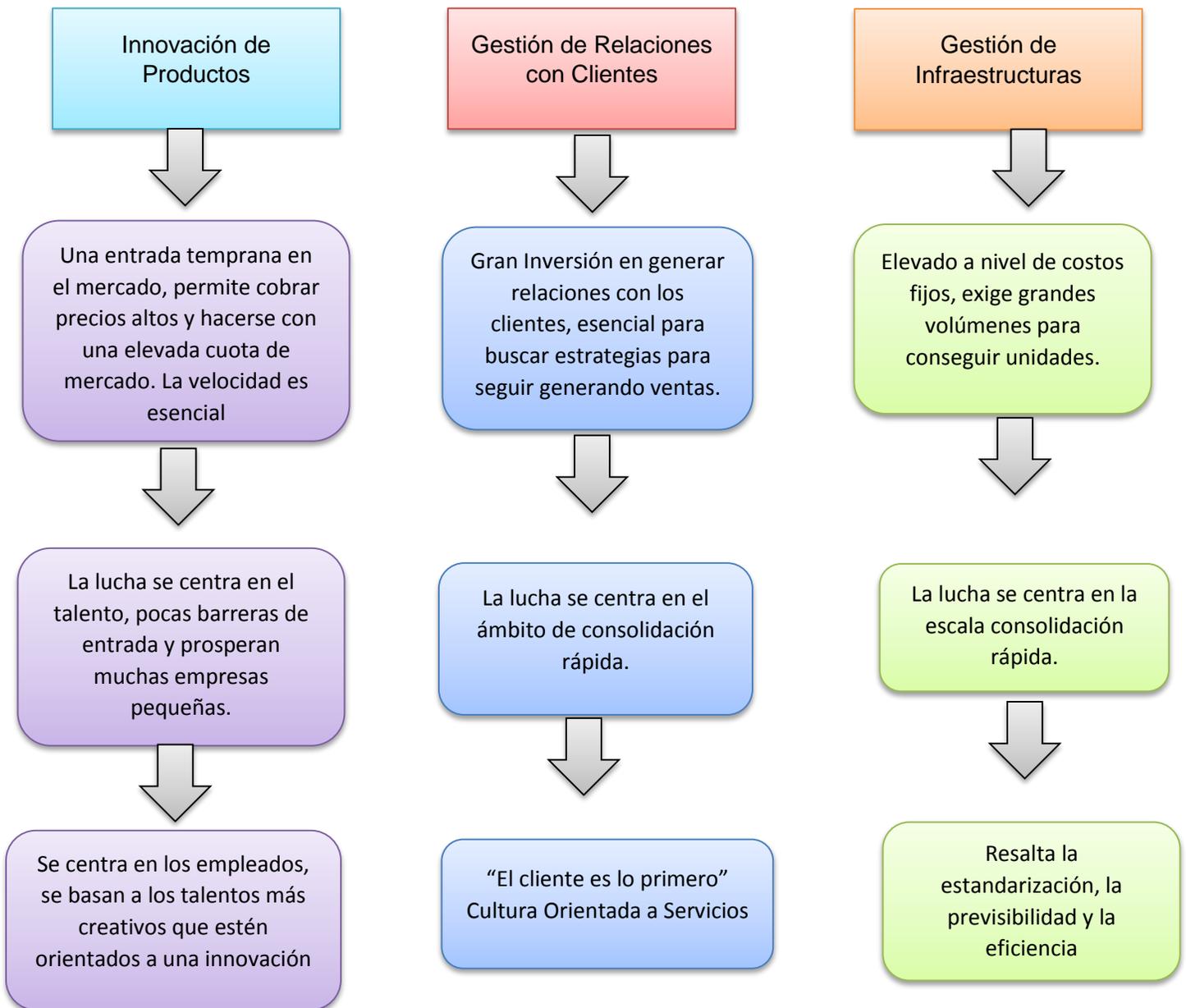
1.-En modelos de negocio de relación con clientes o infraestructura, uno de los atributos de mayor importancia es el tamaño (por aplicación de economías de escala o alcance), por lo que la compañía debe buscar incrementar el volumen con el fin de aumentar la integración horizontal.

2.-En el caso de las plataformas se debe intentar alcanzar el mayor volumen abriendo el uso de la plataforma a terceros o a la competencia, como por ejemplo ha hecho Amazon a través de AWS ofreciendo su capacidad de proceso (*Elastic Compute Cloud - EC2*) o su almacenamiento (*Simple Storage Service - S3*).

3.-Si se escoge un modelo de innovación de producto, se debe intentar derribar la mayor parte de las barreras organizativas que atenazan la creatividad y establecer un modelo de gestión de capital humano que premie el talento y valore la creatividad.

Aunque suponen decisiones profundas para la compañía, por implicaciones tremendas en su futuro, son decisiones que deben tomarse mejor antes que después.

Figura 18. Actividades Empresariales. Modelo Canvas



Fuente <http://abcdelemprendedor.blogspot.mx/2014/03/metodo-canvas-ii.html>:Recuperado 25 de febrero de 2017

Propuesta para la capacitación del Modelo Canvas On line para nuevos emprendedores a través de medios digitales

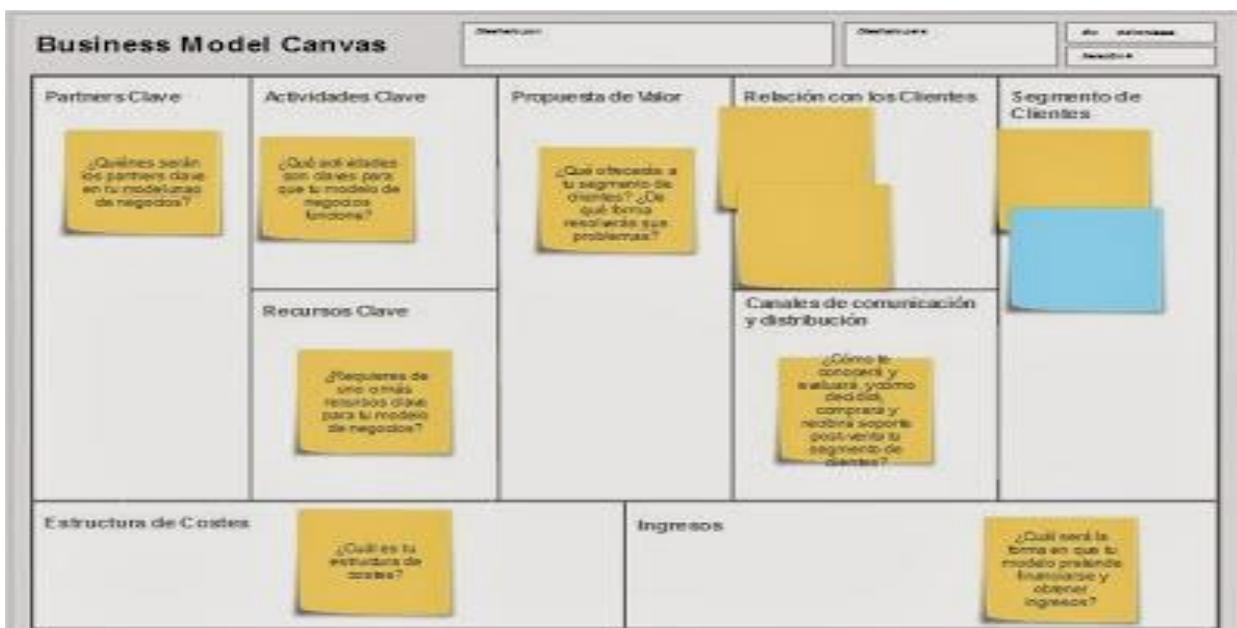
Plantillas del Modelo Canvas On line

El modelo Canvas On line será de gran ayuda para aquellas personas que deseen emprender un nuevo negocio, ya que las PyMES es un instrumento que busca apoyar a las empresas en particular a las de menor tamaño y a los emprendedores con el propósito de promover el desarrollo económico nacional, a través del otorgamiento de apoyos de carácter temporal a programas y proyectos que fomenten la creación, desarrollo, viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Existen ocho diferentes plantillas para utilizar el modelo Canvas On line para PyMES la más usada es *Business Model Canvas On line* de todas las aplicaciones es la que ha dado mayor resultado y facilidad para los nuevos emprendedores.

1. Plantilla Business Model Canvas On line

Figura 19. Plantillas Modelo Canvas.



Fuente <http://www.emprendedores.es/descargas/plantilla-de-modelo-canvas> Recuperado 15 de Marzo de 2017

Es un estándar mundial utilizado por millones de personas en empresas de todos los tamaños, donde se puede utilizar el lienzo para describir, diseñar y desafiar su modelo de negocio. La plantilla está elaborada y publicada por buen blog sobre emprendimiento, startups y modelos de negocio que contiene la proposición de otras herramientas, procesos estratégicos de gestión y ejecución.

2. Business Model Toolkit

Figura 20. Plantillas Modelo Canvas.



Fuente <http://www.emprendedores.es/descargas/plantilla-de-modelo-canvas> Recuperado 15 de Marzo de 2017

El *business model toolkit* o la caja de herramientas de modelos de negocio, es una forma de representación gráfica detallada de las relaciones y actores involucrados en un modelo de negocio, a diferencia de otras plantillas nos ofrece un conjunto de 16 elementos a modo de piezas de construcción, sobre los que se puede trabajar, mediante una plantilla.

Esta aplicación es una herramienta muy útil para plasmar las operaciones y procesos, Cuenta con una versión web y una versión para iPad y contiene herramientas creadas para ayudarte a diseñar y validar modelos de negocios.

3. Business Model Canvas Manager

Figura 21. Plantillas Modelo Canvas.



Fuente <http://www.emprendedores.es/descargas/plantilla-de-modelo-canvas> Recuperado 15 de Marzo de 2017

La aplicación se basa en el modelo de negocio pre-formateada con los nueve bloques de un modelo, tiene como objetivo ayudar a todos los empresarios y nuevas empresas para organizar y construir su modelo de negocio utilizando el famoso lienzo, con el diseño simple y la facilidad de uso.

Es una aplicación gratuita diseñada para dispositivos móviles con Android y por otra parte el modelo de negocio de herramientas puede:

Diseñar su modelo de negocio utilizando la metodología práctica.

Prueba de la rentabilidad de sus ideas con un informe rápido y averías por la oferta, segmentos de clientes, y los costos.

4. Business Model Fiddle

Figura 22. Plantillas Modelo Canvas.



Fuente <http://www.emprendedores.es/descargas/plantilla-de-modelo-canvas> Recuperado 15 de Marzo de 2017

Es una herramienta gratuita que facilita la creación y el intercambio de lienzos de modelos empresariales como modelo de negocio, negocio personal y para el desarrollo de productos, puesto que permite compartir con varios usuarios y hacer trabajo en equipo.

Con esta aplicación puedes crear y exportar fácilmente el business model canvas. Solo es cuestión de registrarse y comenzar a agregar nuestros proyectos, es una de las más usadas y se adapta a dispositivos móviles.

5. Canvanizer

Figura 23. Plantillas Modelo Canvas.

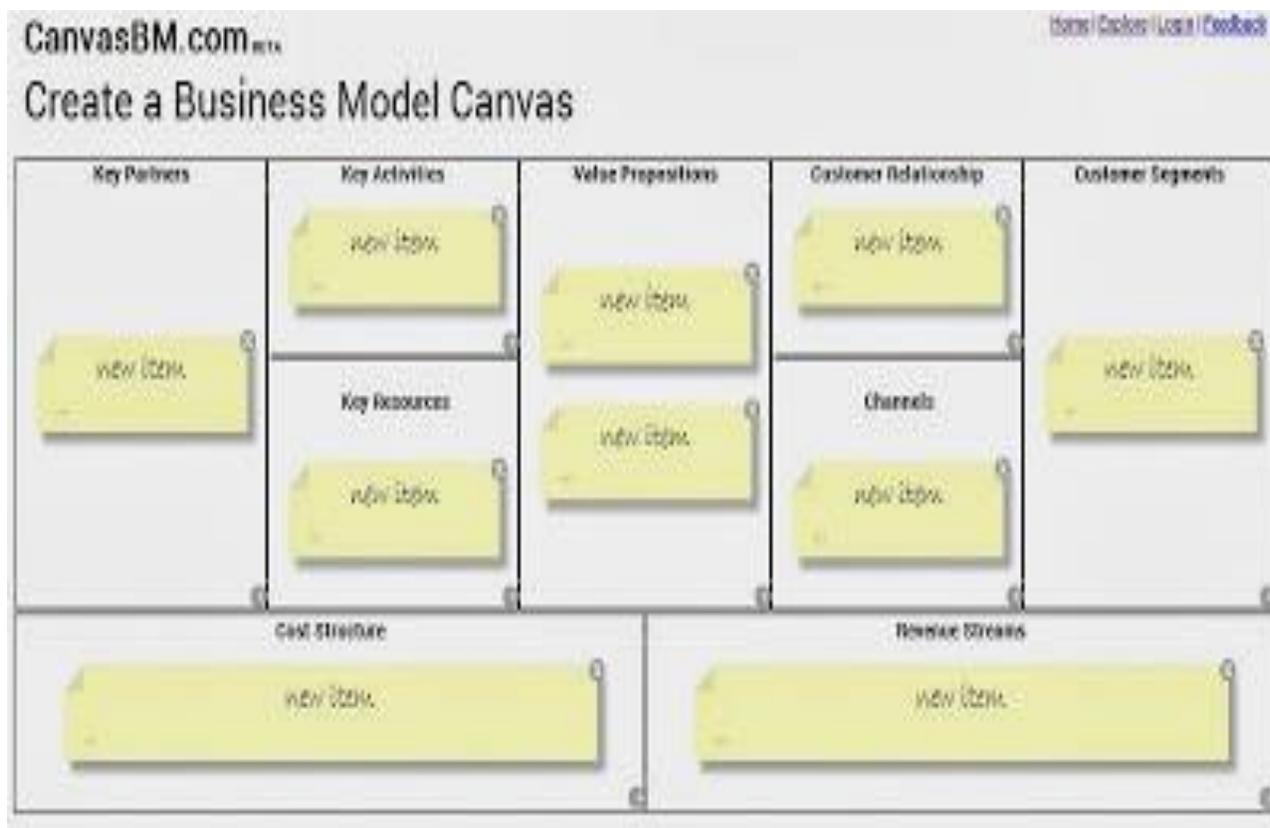


Fuente <http://www.emprendedores.es/descargas/plantilla-de-modelo-canvas> Recuperado 15 de Marzo de 2017

Es una aplicación que ofrece varias herramientas para emprendedores y empresarios que buscan innovar o mejorar sus procesos de negocios a necesidad de diferentes *Startup Weekends*. Esta aplicación contiene varias herramientas para construir un modelo de negocios valido, es una platilla en español y se complementa con información y asesorías acerca del tema.

6. Canvas BM

Figura 24. Plantillas Modelo Canvas.



Fuente <http://www.emprendedores.es/descargas/plantilla-de-modelo-canvas> Recuperado 15 de Marzo de 2017

El estilo visual de BMcanvas es simple pero perfecto para cualquier proyecto, ya sea una idea básica o una idea avanzada de planificación de proyectos. Es una aplicación web sencilla, pero ideal para realizar el modelo Canvas en cuestión de minutos. Comparte tu lienzo con tu equipo fácilmente y todos los cambios se sincronizan para trabajar en equipo.

Desde el sitio web también puedes acceder a los modelos compartidos por otros usuarios puesto que ayuda a las empresas a alinear sus actividades ilustrando las posibles compensaciones formales del negocio que se convierten en los bloques de construcción para sus actividades.

6. Educanvas

Figura 25. Plantillas Modelo Canvas.



Fuente <http://www.emprendedores.es/descargas/plantilla-de-modelo-canvas> Recuperado 15 de Marzo de 2017

Es una herramienta web online que permite crear multimedias y clases online con contenido de apoyo como videos desde YouTube, diapositivas, además de archivos, textos e imágenes, las cuales se pueden descargar desde la web o usar las que están disponibles en la computadora, permitiendo compartirlas con otros usuarios.

Educanvas es una aplicación para generar modelos de negocio, en cada lienzo se debe añadir notas en los diferentes bloques, además permite guardar varios lienzos para editarlos después, la aplicación es gratuita utilizando cuenta de Facebook o Google, los usuarios pueden acceder fácilmente a las funcionalidades del sitio desde una interfaz. Contiene varias herramientas interactivas, la aplicación está disponible para tablets con sistema operativo Android.

7. Startuplean

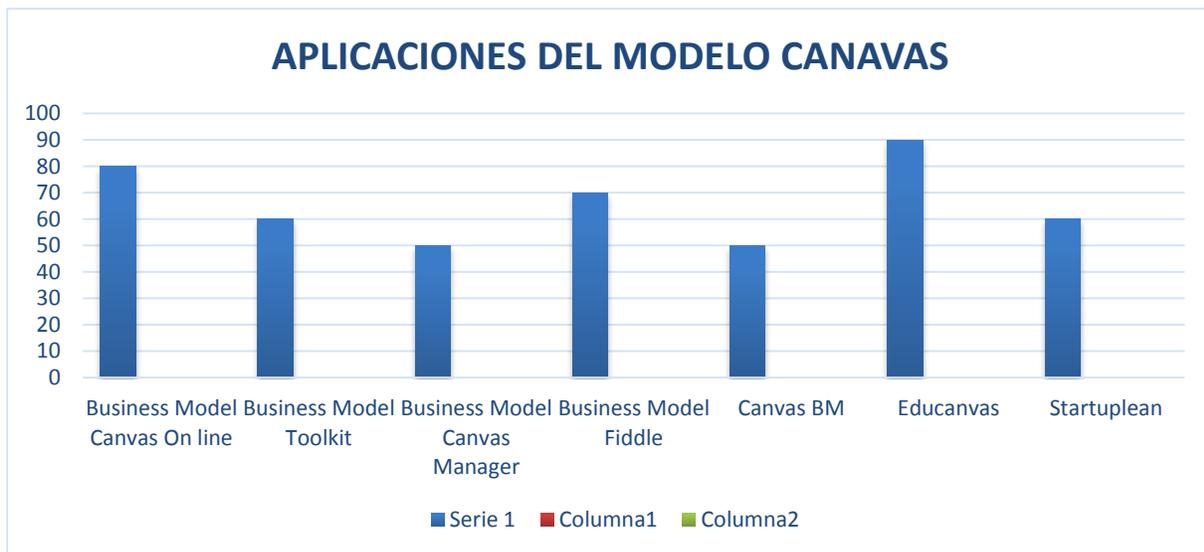
Figura 26. Plantillas Modelo Canvas.



Fuente <http://www.emprendedores.es/descargas/plantilla-de-modelo-canvas> Recuperado 15 de Marzo de 2017

Es un conjunto de herramientas de proceso de creación, validación y consolidación de tu modelo de negocios puesto que es una aplicación para todo tipo de empresas y de negocios, también es una metodología desarrollada por varios autores que utilizan distintas técnicas de negocio en una empresa ya existente, que se dirige a consumidores o a empresas de base tecnológica. Al registrarse tendrás acceso a la herramienta *Business model canvas*, a plantillas para validar hipótesis y a herramientas para hacer seguimiento al progreso de tu modelo de negocios (Diaz, 2017).

Figura 27. Aplicaciones del Modelo Canvas.



Fuente: <http://grandesempresas.mx/desconoce-85-7-miPyMES-los-programas-apoyo-del-gobierno-federal/>. Recuperado 10 de octubre de 2017.

Cuadro 5. Cuadro comparativo de Apps de Modelo Canvas.

Nombre	Funciones	Costos	Licencia/ Registro	Usabilidad
Business Model Canvas On line	*Diseña y valida modelos de negocio para las empresas. *Videos con tutoriales *Procesos estratégicos de gestión y ejecución	Gratuito	*Registro de Cuenta	*Versión web
Business Model Toolkit	*Diseña y valida modelos de negocio para las empresas. *Videos con tutoriales *Canvas ilimitados *Chat interno para colaboración *Multi-disciplinario con equipos	\$299.00 por proyecto cada año	*Registro de Cuenta *Licencia	*Versión web *Versión para iPad
Business Model Canvas Manager	*Diseña modelos de negocio para las empresas.	Gratuito	*Registro de cuenta en google *Descargar la aplicación en Play Store	* Se descarga en tablets con sistema operativo Android.
Business Model Fiddle	*Comparte con varios usuarios. *Trabajo en equipo	Gratuito	*Registro de Cuenta	*Es una aplicación libre *Se descarga en el celular *Se descarga en tabletas o dispositivos electrónicos.
Canvas BM	*Comparte con varios usuarios.	Gratuito	*Registro de Cuenta	*Versión web
Educanvas	*Comparte con varios usuarios *Guarda varios lienzos editables *Vídeos, enlaces, imágenes y archivos en torno a cualquier tema de tu elección	Gratuito	*Registro de cuenta en google *Descargar la aplicación en Play Store	* Se descarga en tablets con sistema operativo Android.
Startuplean	* Diseña nuevos escenarios y modelos * Funciona en empresas establecidas	\$650.00 por proyecto	*Registro de Cuenta *Acceder al portal	*Versión web
Canvanizer	*Diseña modelos de negocio para las empresas.	Gratuito	*Registro de Cuenta	*Versión web

CONCLUSIONES

En este trabajo de investigación se propone al capital humano como una de las alternativas más viables para el logro de objetivos, considerando que con sus capacidades de innovar para mejorar la productividad y crear día a día nuevas formas de hacer las cosas, ha permitido dar estabilidad al funcionamiento adecuado y acertado en este sector.

Desde el año 2016 a la actualidad estos modelos individualmente son utilizados en diferentes empresas con lo que han alcanzado el logro de sus objetivos, con esto se demuestra que tiene soporte y validez el presente trabajo de investigación.

El hablar de las empresas PyMES tiene mucha relevancia ya que son consideradas importantes para el desarrollo de una nación, y se requiere de mayor atención para el logro de sus objetivos primordiales

La planificación debe ser la base para iniciar un proyecto de negocio, es aquí donde se plasma o donde se traza el horizonte hacia donde se quiere llegar, los negocios rentables lo son así porque previo a su ejecución, hubo un trabajo de planificación llevada a cabo por el administrador financiero apoyado por su equipo de trabajo, así como por otros Gerentes quienes están enfocados en los objetivos diseñados, cada uno trabajando en su propio plan pero concatenado o alineado hacia el objetivo general de la organización, no olvidar que hacer un plan de negocio conlleva hacer un presupuesto, tener disponibilidad de recurso humano, recursos financieros, así como realizar un estudio de mercado.

Los escenarios de negocios son las herramientas vitales para la planificación de negocios, el líder de negocio prácticamente es dependiente de estas herramientas, con lo cual puede elaborar un modelo de negocio, así tener una perspectiva lo más ajustada a la realidad, puede con esto establecer los ingresos y los costos, dependiendo de qué tipo de escenario se presente, esto permite detectar riesgos para poderlos administrar y al mismo tiempo minimizarlos, y así tomar las mejores decisiones para sus inversiones.

La propuesta de valor es lo que hace diferente a un negocio rentable y sostenible, si no existe una clara propuesta de valor es muy probable que lo supere la competencia, se debe explotar esta ventaja competitiva, pero se debe tener el conocimiento que la propuesta de valor base en tres pilares fundamentales, los clientes, los ingresos y la rentabilidad.

Existe una serie de modelos de negocio en los cuales nos podemos apoyar, dando el aporte que brinda el segmento de clientes, las actividades clave, estructura de costos, los canales y la propuesta de valor, hacer uso de estas herramientas es tener altas probabilidades de tener negocios rentables y sostenibles con un horizonte de vida lejano.

El utilizar las aplicaciones de desarrollo de software para móviles son herramientas útiles que permiten mejorar la gestión de los negocios y proporcionan ventajas a los tomadores de decisiones de las empresas, los líderes institucionales deben reinventar los modelos de negocios nuevos e innovadores existentes y desplegarlos para lograr ventajas competitivas y sostenibilidad financiera. Los lienzos de modelos comerciales son herramientas útiles para dar forma a los procesos de pensamiento de planificación, desarrollar la capacidad de organización y guiar la ejecución de los cambios en los modelos comerciales institucionales.

De acuerdo al cuadro comparativo de las aplicaciones del Modelo Canvas Online, la que es más explícita y fácil de usar para nuevos conocedores o emprendedores para formar su PYME es *Business Model Canvas On line*, puesto que es fácil de utilizar, es gratuito, diseña y valida modelos de negocio para las empresas, contiene videos con tutoriales para hacer correctamente el modelo de negocio y cuenta con procesos estratégicos de gestión y ejecución. Es un estándar mundial utilizado por millones de personas en empresas de todos los tamaños, donde se puede utilizar el lienzo para describir, diseñar y desafiar su modelo de negocio.

BIBLIOGRAFÍA

- Espinosa Mosqueda , R., Archundia Fernández , E., & Contreras Soto, R. (17 de Marzo de 2017). *Eumed.net*. Obtenido de http://www.eumed.net/libros-gratis/2012b/1191/concepto_de_pyme.html
- Cervantes, J. C. (14 de Marzo de 2010). *Historia de las PyMES*. Obtenido de <https://PyMESdemexico.wordpress.com/2010/11/10/historia-de%C2%A0las%C2%A0PyMES/>
- Cirugeda, E. (20 de Marzo de 2017). *Emprendedores y Empresas*. Obtenido de <https://www.rankia.com/blog/autonomos-y-emprendedores/2766918-que-modelo-canvas>
- Cirugeda, E. (20 de Marzo de 2017). *Rankia.com*. Obtenido de <https://www.rankia.com/blog/autonomos-y-emprendedores/2766918-que-modelo-canvas>
- Diaz, J. (20 de Marzo de 2017). *Negocios y Emprendimiento*. Obtenido de <http://www.negociosyemprendimiento.org/2013/12/aplicaciones-para-hacer-business-model-canvas-de-empresa.html>
- DOF. (07 de octubre de 2017). *Diario Oficial de la Federacion* . Obtenido de http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5173027&fecha=29/12/2010
- Economipedia. (25 de Octubre de 2017). *Emprender*. Obtenido de <http://economipedia.com/definiciones/ventaja-competitiva.html>
- Emprende.net. (2017 de Octubre de 25). *Emprender*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/la-ventaja-competitiva.html>
- Empresariales. (07 de octubre de 2017). *Modelo de Negocio Canvas Ejemplo*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/luisrua31/modelo-denegociocanvasejemplo>

Entuxia. (20 de Marzo de 2017). *Consultoria de creacion de Empresas*. Obtenido de <http://www.entuxia.com/financiacion/wp-content/uploads/MODELO-DE-NEGOCIO-CANVAS-EJEMPLO.pdf>

Espinosa Mosqueda , R., Archundia Fernández, E., & Contreras Soto, R. (17 de marzo de 2017). *eumed.net*. Obtenido de http://www.eumed.net/libros-gratis/2012b/1191/concepto_de_pyme.html

Ferrer; Tresierra. (17 de Marzo de 2017). *Eumed.net*. Obtenido de http://www.eumed.net/libros-gratis/2012b/1191/concepto_de_pyme.html

Garcia, J. (17 de Marzo de 2017). *Ambito Financiero*. Obtenido de <http://ambito-financiero.com/clasificacion-empresas-tamano-PyMES-miPyMES/>

Gomez , S. (2016). *Encuestas en establecimientos de las empresas*. Mexico.

González Olearte, E. (2014). *Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES)*. México: Porrua.

Howald, F. (15 de Mayo de 2013). *Obstáculos al desarrollo de las PyMES*. Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2014/cooperacion.html>

Howard, V. A. (15 de 2016 de 1993). *Importancia de las PyMES*. Obtenido de <http://www.noticiascoepesgto.mx/articulos/255-PyMESroque>

Iglesias, A. (16 de Feberero de 2015). *Prezi, Linea del Tiempo*. Obtenido de https://prezi.com/-cxih9bb_dgo/linea-del-tiempo/

Méndez. (17 de Marzo de 2017). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/importancia-PyMES-mexico-mundo/>

Pyme, F. (10 de octubre de 2017). *Secretaria de Economia*. Obtenido de <http://www.fondopyme.gob.mx/>

Quijano, G. (2013 de Marzo de 2013). Obtenido de <https://www.marketingyfinanzas.net/2013/03/modelo-canvas-una-herramienta-para-generar-modelos-de-negocios/>

- S.A. (17 de 03 de 2017). *Wikipedia Enciclopedia Libre*. Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Peque%C3%B1a_y_mediana_empresa
- S/A. (2016 de Feberero de 2015). *INADEM*. Obtenido de www.secretariaeconomia.gob.mx
- S/A. (20 de Marzo de 2017). *Buenos Negocios*. Obtenido de <http://www.buenosnegocios.com/notas/695-el-modelo-canvas-9-elementos>
- S/A. (17 de Marzo de 2017). *Equipo de trabajo Comunicación. COEPES*. Obtenido de <http://www.noticiascoepesgto.mx/the-news/255-PyMESroque>
- S/A. (17 de 03 de 2017). *Significados*. Obtenido de <https://www.significados.com/pyme/>
- S/A. (20 de Marzo de 2017). *Wikipedia*. Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Lienzo_de_modelo_de_negocio
- Sojo, E. (14 de Noviembre de 2016). Obtenido de estadísticas de PyMES en México: <http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/Investigacion/Experimentales/esperanza/default.aspx>
- Sojo, E. (17 de Marzo de 2016). *El Universal*. Obtenido de <http://archivo.eluniversal.com.mx/notas/710522.html>
- Soto, B. (17 de Marzo de 2017). *Gestion. ORG*. Obtenido de <http://www.gestion.org/marketing/marketing-online/51349/que-es-el-linkbuilding/>
- Howard, V. A. (15 de 2016 de 1993). *Importancia de las PyMES*. Obtenido de <http://www.noticiascoepesgto.mx/articulos/255-PyMESroque>
- Iglesias, A. (16 de Feberero de 2015). *Prezi, Linea del Tiempo*. Obtenido de https://prezi.com/-cxih9bb_dgo/linea-del-tiempo/
- Méndez. (17 de Marzo de 2017). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/importancia-PyMES-mexico-mundo/>
- Pyme, F. (10 de octubre de 2017). *Secretaria de Economía*. Obtenido de <http://www.fondopyme.gob.mx/>