



**Universidad Autónoma de San Luis Potosí
Facultad de Contaduría y Administración
Centro de Investigación y Estudios de Posgrado**

Tesis

**“Propuesta de creación de la Empresa Business Center de servicios
para eventos corporativos dirigida a las empresas de la zona
industrial de San Luis Potosí”**

Que presenta

Atzin Martínez Rios

**Para obtener el grado de:
Maestra en Dirección Empresarial**

**Director de tesis
Dr. Armando Medina Jiménez**

San Luis Potosí, S.L.P.
Junio 2021



Tesis

“Propuesta de creación de la Empresa Business Center de servicios para eventos corporativos dirigida a las empresas de la zona industrial de San Luis Potosí”

Que presenta

Atzin Martínez Rios

**Para obtener el grado de:
Maestra en Dirección Empresarial**

Jurado que aprobó el trabajo escrito de tesis para su defensa en el examen oral:

**Dr. Armando Medina Jiménez
Director**

**Dr. Miguel Ángel Vega Campos
Co-director**

**Dr. Mario Eduardo Ibarra Cortés
Co-director**

San Luis Potosí, S.L.P.
Junio 2021



Universidad Autónoma de San Luis Potosí
Sistema de Bibliotecas
Dirección de Biblioteca Virtual
Zona Universitaria C.P. 78290 Tel. 8262306,
San Luis Potosí, S.L.P. México



La que suscribe Atzin Martínez Rios, en el carácter de autora y titular de la tesis que lleva por nombre: “Propuesta de creación de la Empresa Business Center de servicios para eventos corporativos dirigida a las empresas de la zona industrial de San Luis Potosí”, en lo sucesivo “LA OBRA”, autorizo a la Universidad Autónoma de San Luis Potosí para que lleve a cabo la divulgación de la obra en formato físico y electrónico, y sin fines de lucro.

La Universidad Autónoma de San Luis Potosí se compromete a respetar en todo momento mi autoría y a otorgarme el crédito correspondiente.

San Luis Potosí, S. L. P. a 31 de Mayo del 2021.

Atentamente

Atzin Martínez Rios



**Universidad Autónoma de San Luis Potosí
Facultad de Contaduría y Administración
Centro de Investigación y Estudios de Posgrado**



Aclaración

El presente trabajo que lleva por título “Propuesta de creación de la Empresa Business Center de servicios para eventos corporativos dirigida a las empresas de la zona industrial de San Luis Potosí” se realizó entre enero de 2019 y mayo de 2021, bajo la dirección del Dr. Armando Medina Jiménez

Originalidad

Por este medio aseguro que he realizado este documento de tesis para fines académicos sin utilizar otros medios más que los indicados y sujetándome a la normativa de la institución.

Las referencias e información tomadas directa o indirectamente de otras fuentes se han definido en el texto como tales y se ha dado el debido crédito a las mismas.

La autora exime a la UASLP de las opiniones vertidas en este documento y asume la responsabilidad total del mismo.

Este documento no ha sido sometido como tesis a ninguna otra institución nacional o internacional en forma parcial o total.

Sí se autoriza a la UASLP para que divulgue este documento de tesis para fines académicos.

Atentamente

Atzin Martínez Ríos



Propuesta de creación de la Empresa Business Center de servicios para eventos corporativos dirigida a las empresas de la zona industrial de San Luis Potosí por Atzin Martínez Rios se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

Resumen

En este trabajo se presenta una propuesta de creación de empresa de servicio especializada en la organización de eventos empresariales. Además, explora los distintos modelos de negocio para creación de empresas apoyados en herramientas y técnicas para su administración. Propone el uso de la guía PMBOK para la etapa de implementación de la empresa, analizando los elementos de la guía que dan soporte a la administración de proyectos.

Así mismo realiza un análisis de la necesidad de una empresa de este giro en la ciudad, considerando el exponencial crecimiento industrial que ha experimentado San Luis Potosí en los últimos años. Finalmente se desarrolla la propuesta de valor de la empresa, modelo de negocio basado en CANVAS, así como el diseño de marca y estrategia de comunicación.

Palabras clave: modelo de negocio, CANVAS, propuesta de valor, PMBOK, eventos empresariales.

Agradecimientos

Al Dr. Armando Medina Jiménez por su acompañamiento y guía para la realización de este trabajo.

Al Centro de Investigación y Estudios de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de la UASLP.

A mi familia por el apoyo y amor incondicional que me han brindado.

A mis compañeros de maestría por las experiencias y conocimientos compartidos.

Tabla de contenido

Capítulo I. Introducción.....	8
1.1 Antecedentes.....	8
1.2 Problemática.....	11
1.3 Preguntas de investigación.....	12
1.4 Objetivos.....	12
1.5 Justificación.....	13
1.6 Supuestos.....	15
Capítulo II. Marco Teórico.....	15
2.1 Desarrollo económico de San Luis Potosí.....	15
2.2 Innovación y modelos de negocio.....	21
2.3 Plan de negocio.....	42
2.4 Metodología PMBOK para la implementación de la empresa.....	47
2.5 Reuniones de trabajo.....	53
Capítulo III. Metodología.....	59
3.1 Reflexión epistemológica.....	59
3.2 Abordaje filosófico.....	61
3.3 Diseño.....	65
3.4 Enfoque Metodológico.....	65
3.5 Alcance.....	67
Capítulo IV. Desarrollo de la propuesta de negocio.....	68
4.1 Propuesta de valor.....	68
4.2 Modelo de negocio CANVAS.....	70
4.3 Diseño de marca.....	83
4.4 Comunicación y marketing.....	87
4.5 Figura legal.....	91
4.6 Gestión del proyecto basado en la guía PMBOK.....	92
Resultados esperados.....	97
Conclusiones.....	100
Referencias.....	103

Índice de tablas

Tabla 1 Modelo de negocio como estrategia ante la innovación.....	26
Tabla 2 Tipos de planes necesarios, en función de las fases de la empresa.....	44
Tabla 3 Comparativa de precios de la competencia.	79
Tabla 4 Mapa organizacional.	80
Tabla 5 Actividades operativas asignadas por área.	82
Tabla 6 Matriz de roles de los miembros del equipo.....	93
Tabla 7 Ejemplo de matriz RASIC.....	96

Índice de figuras

Figura 1 Características de un modelo de negocio según Osterwalder.	29
Figura 2 Ciclo de creación de valor propuesto por Silva.	31
Figura 3 Modelo de generación de negocios.	33
Figura 4 Modelo de negocios de Fleisch.	34
Figura 5 Modelo de negocio al inicio de la vida de la empresa.	35
Figura 6 Modelo de gestión hoshin.	38
Figura 7 Modelo Canvas.	40
Figura 8 Lienzo de la propuesta de valor.	41
Figura 9 Estructura de un plan de negocios.	42
Figura 10 Interrelación entre los diferentes elementos del plan de negocio.	43
Figura 11 Estructura de categorías, factores y criterios para la selección de un estándar de gerencia de proyecto.	49
Figura 12 Componentes básicos de un estudio de mercado.	52
Figura 13 Sistema de reuniones jerárquico.	56
Figura 14 Lienzo propuesta de valor para la empresa Business Center.	68
Figura 15 Propuesta modelo CANVAS para la empresa Business Center.	72
Figura 16 Propuesta de formulario para solicitud de evento.	74
Figura 17 Organigrama de la empresa Business Center.	81

Figura 18 Logotipo oficial de la empresa.	84
Figura 19 Aplicación de logotipo en tarjeta de presentación.	84
Figura 20 Diseño para la página principal del sitio web.	85
Figura 21 Actualización de la estrategia de diferenciación.	88
Figura 22 Pasos para proponer estrategia de marketing.	90
Figura 23 Etapas para generar sentido de pertenencia colaborador con la empresa.	91
Figura 24 Estructura de Desglose de Trabajo (EDT) para implementación de la empresa Business Center.	94
Figura 25 Capacidad máxima inicial.	98
Figura 26 Resultados esperados 1er año de operación.	98

Capítulo I. Introducción

1.1 Antecedentes

La economía mexicana ha experimentado cambios constantes a lo largo de la historia, el Banco Mundial menciona que entre 1988 y 2011 se incrementó el empleo industrial en promedio cerca de 25% esto representa para el país cambios importantes en diferentes niveles del desarrollo económico y social. Así mismo, se incrementó la demanda de mano de obra, transporte público, vivienda, educación entre otros sectores comerciales.

Las empresas que llegan a nuestro país son cada vez más importantes y grandes, en el caso específico de San Luis Potosí en los últimos 6 años llegaron dos de las empresas automotrices más importantes a nivel global, GM y BMW generando una gran derrama económica en la ciudad. A consecuencia de ello, la ciudad ha modificado y ampliado significativamente su ocupación. La urbanización de San Luis Potosí se ve modificada acorde a sus actividades productivas, abarcando incluso la periferia de la ciudad que ha sido alcanzada por la expansión urbana. Los diferentes sectores comerciales se ven obligados a incrementar su oferta y a alinear sus modelos de negocio a la demanda creciente.

La presente investigación se centra en el sector comercial de servicios, específicamente el de servicios empresariales para las compañías industriales ubicadas en la ciudad de San Luis Potosí. Entendiendo por servicios empresariales todos aquellos brindados para llevar acabo juntas, conferencias, talleres, capacitaciones, entre otras sesiones de trabajo organizados por las diferentes empresas.

Uno de los casos de éxito de este tipo de empresas es el del Club de Industriales de Querétaro (CIQ) el cual es una institución integrada por emprendedores y personas de negocios

que desarrollan actividades en el ramo industrial dentro del estado de Querétaro, además brinda un espacio de convivencia e interacción para los socios.

Este espacio cuenta con un conjunto de salones diseñados especialmente para proveer un ambiente efectivo en los diferentes tipos de reuniones, como son salones con distintas capacidades, que van desde 6 a 450 personas, además salas de reuniones especializadas, área para exhibiciones, centro ejecutivo, bar, restaurante, auditorio, estacionamiento, salones ejecutivos perfectamente acondicionados para reuniones de negocios, de trabajo, conferencias, convivencias familiares y otras actividades. Además, ofrecen servicio de Banquetes, cuentan con un equipo de profesionales para cumplir cada uno de los requerimientos del cliente. Las instalaciones son abiertas al público y están equipadas con video proyectores, pantallas y sistema de videoconferencia, aire acondicionado y sonido. Cuentan con mobiliario confortable, equipos y todas las facilidades que se requieren en las reuniones de alto nivel de ejecutivos y profesionales.

Para las reuniones de negocios, foros, congresos, convenciones, cursos, conferencias, desayunos, comidas, cenas, banquetes, celebraciones sociales, ofrecen la renta de espacios que hacen de las reuniones o eventos un éxito, en un ambiente de privacidad y seguridad.

El CIQ se ha convertido en uno de los espacios más solicitados por las empresas en Querétaro e incluso por empresas ubicadas en San Luis Potosí como es el caso de MABE. Su éxito se debe a su servicio de calidad, especializado, profesional al alcance de las empresas.

El Club de Industriales también se encuentra en Ciudad de México donde además de negocios, promueven el buen comer, el arte, la cultura y la apertura a nuevas ideas, en un ambiente agradable que ofrece experiencias satisfactorias, espacios e instalaciones del más alto nivel conjugado a la elegancia, comodidad, tradición y funcionalidad que los caracteriza. En la Ciudad

de México, se encuentran ubicados en la zona de Polanco, una zona donde se encuentran ubicadas importantes empresas y corporativos nacionales.

Otro caso de éxito de este tipo de negocio es el caso de the ROOM, una empresa con más de 14 años de experiencia dando valor y satisfacción en múltiples eventos.

Uno de sus principales beneficios es tener la capacidad de transformarse y adaptarse a lo que el cliente necesita, en the ROOM no consideran tener clientes sino aliados y presentan soluciones estratégicas diseñadas con base en las necesidades de sus aliados:

- Salones modulares con el mejor espacio para cualquier tipo de evento.
- Servicio integral de logística y acompañamiento total para el desarrollo.
- Platos preparados por su Chef.
- Con la mejor rapidez, flexibilidad y confianza.

En the ROOM tienen una meta clara, hacer de cada evento o reunión un caso de éxito y están convencidos que esto solo es posible al trabajar de la mano con sus aliados y constante comunicación en cada paso, pensando estratégicamente para lograr los mejores beneficios a corto y largo plazo. En la Ciudad de México tienen dos sucursales: Polanco y Santa Fe.

Otro claro ejemplo de este tipo de organizaciones es el Corporativo VAEO, el cual cuenta con sedes en Monterrey, Querétaro y su más reciente apertura en San Luis Potosí. A diferencia del CIQ, VAEO no está ubicado en las zonas industriales, se encuentra en las zonas más exclusivas de la ciudad lo cual es una desventaja para el cliente, pero ofrece servicios corporativos profesionales de calidad además de oficinas virtuales, haciendo de esto un plus en su oferta.

En San Luis Potosí, VAEO Business Club se encuentra ubicado en plaza Covalia en Lomas 4ta sección, dispone de espacios para realizar reuniones de negocios, presentar proyectos o realizar trabajos colaborativos entre otros. Las salas están completamente equipadas y adaptadas

a las necesidades del cliente, cuentan además con servicio de impresión, área de Cowork, servicio de coffee break y salas de junta. En la ciudad quien ofrece principalmente estos servicios en la zona industrial son los hoteles. Por ejemplo, el Hotel Holiday Inn ubicado en la carretera 57 es uno de los establecimientos más grandes que brinda servicio de eventos empresariales a las compañías de la zona industrial en San Luis Potosí.

1.2 Problemática

Muchas de estas empresas cuentan con espacios asignados para este tipo de servicios dentro de sus instalaciones, sin embargo, en algunas ocasiones requieren de estos servicios fuera de sus plantas, así como las empresas que no cuentan con estos espacios o bien las que en dichos eventos contarán con la asistencia de altos directivos de sus diferentes plantas por lo que necesitan espacios más amplios que cubran sus necesidades.

Dado al crecimiento anteriormente mencionado, el desarrollo industrial de la zona metropolitana en la ciudad de San Luis Potosí aumenta la demanda en servicios corporativos profesionales tales como salones para reuniones ejecutivas, capacitaciones, conferencias, talleres. Estos requerimientos de los servicios anteriormente señalados se agudizan debido a que la infraestructura hotelera que actualmente brinda estos servicios se ha visto rebasada por la demanda de las empresas.

Si bien los hoteles en su mayoría cubren las necesidades de las empresas, no es este su principal negocio por lo que el servicio puede no llegar a ser profesional o especializado en servicios empresariales.

El Club de Industriales de Querétaro (CIQ), representa un antecedente de la problemática presentada, debido a que es un espacio ubicado en la zona industrial de Querétaro y ofrece servicios empresariales especializados a las compañías.

En la ciudad contamos con espacios similares al CIQ como NEX OFFICES y Torre Alttus, ambos espacios ubicados en Lomas, fuera de las zonas industriales lo cual representa una desventaja para las empresas ya que implica un desplazamiento a lo largo de la ciudad.

Dada la problemática anteriormente mencionada, el presente trabajo plantea un modelo de negocio en el cual se plasme toda la estructura para crear una empresa que brinde servicios corporativos profesionales a las empresas ubicadas dentro de la zona industrial de San Luis Potosí.

1.3 Preguntas de investigación

1. ¿Cómo desarrollar la propuesta de creación de la empresa Business Center de servicios para eventos corporativos en la zona industrial de la ciudad de San Luis Potosí de acuerdo con el modelo Canvas?
2. ¿Cuáles son las herramientas y técnicas de la guía PMBOK para desarrollar la estrategia de negocio de la empresa Business Center?
3. ¿Cuál es la estrategia de posicionamiento de la empresa Business Center en el mercado de la zona industrial de la ciudad de San Luis Potosí de acuerdo con el modelo Canvas?

1.4 Objetivos

1. Desarrollar la propuesta de negocio de la empresa Business Center de servicios para eventos corporativos, basada en el modelo Canvas.
2. Identificar cuáles son las herramientas y técnicas de la guía PMBOK para aplicar en la estrategia de negocio de la empresa Business Center.

3. Desarrollar la estrategia de posicionamiento de la empresa Business Center en el mercado de la zona industrial de la ciudad de San Luis Potosí.

1.5 Justificación

La mayoría de las empresas cuenta con departamentos establecidos para gestionar y administrar sus procesos operativos, sin embargo, hay algunas actividades que en ocasiones involucran a toda la organización y no tienen un departamento específico que se encargue de ellas o las administre ya que ocupan un nivel corporativo, a veces suelen realizarse a través de un proveedor. Éstas actividades pueden ser por ejemplo organizar un team building o sesiones de trabajo como planeaciones estratégicas de la compañía, a la cual asisten mandos altos y directivos.

Estos procesos giran entorno al protocolo y servicios empresariales y responden también a estrategias de desarrollo organizacional de la empresa.

Si bien algunas organizaciones cuentan con los espacios para llevar a cabo sus eventos empresariales dentro de sus instalaciones, muchas otras no, además de que en ocasiones deciden realizarlos de manera externa, por lo que es importante ofrecer un servicio que se enfoque exclusivamente a cubrir esta necesidad detectada en muchas organizaciones de la zona industrial de San Luis Potosí.

Por otro lado, en las zonas industriales de San Luis Potosí existen pocos espacios que brinden servicios empresariales especializados, ya que la mayoría de ellos se encuentran fuera de las zonas industriales, lo que complica el traslado de las empresas, incrementa tiempos y costos de traslados. Las opciones que se encuentran dentro de las zonas industriales son los servicios que ofrece la industria hotelera, sin embargo, aunado al exponencial crecimiento industrial de la ciudad, las empresas se ven forzadas a buscar nuevas alternativas.

Grandes empresas como MABE, GM o BMW con plantas ubicadas en San Luis Potosí, se han visto en la necesidad de buscar espacios para realizar sus eventos empresariales en espacios especializados en brindar estos servicios, pero ubicados en ciudades aledañas como Querétaro, debido a que en muchas ocasiones los espacios disponibles en San Luis Potosí están saturados o no cuentan con los requerimientos que necesitan las empresas.

Según el informe Doing Business 2016 publicado por el Grupo Banco Mundial que clasifica a las economías por su facilidad para hacer negocios, el estado de San Luis Potosí ocupa el 8° lugar en México, de igual manera se observa que San Luis Potosí ocupa el 11° lugar para apertura de una empresa.

“Mientras que la mayoría de los estados del país están sumergidos en una espiral de crisis económica y de insolvencia, hay varias entidades que gozan de niveles de crecimiento económico por arriba del 4.0 por ciento del PIB. Tal es el caso de San Luis Potosí, cuyo gobernador Juan Manuel Carreras López propicia que la iniciativa privada despliegue todas sus capacidades para hacer crecer a las empresas, merced al ambiente de confianza y de respeto al Estado de derecho que prevalece en SLP. EL crecimiento de 4.23 por ciento del PIB que tuvo San Luis Potosí el año pasado es notable, como también es el hecho que la inversión privada alcanzó niveles inéditos en la entidad con ocho mil millones de dólares” (Alejo, C. 26 de febrero de 2020).

Por tanto, la apertura de una empresa de servicios corporativos profesionales en San Luis Potosí representará un gran beneficio para las empresas de la zona industrial al poner a su disposición un servicio especializado, de calidad, que será un *key partner* para contribuir con el cumplimiento de sus objetivos al ofertar renta de espacios como oficinas equipadas y acondicionadas con mobiliario y servicios que permiten ofrecer un espacio de trabajo funcional y cómodo. Este trabajo también es relevante para la empresa Business Center ya que representa una

propuesta de negocio potencial, para la industria por que hay empresas que requieren los servicios que Business Center ofrece y para la academia por presentar un nuevo modelo de negocio de servicio.

1.6 Supuestos

S₁:El modelo Canvas contiene los elementos pertinentes para desarrollar la propuesta de creación de la empresa Business Center quien dará servicio a las empresas de la zona industrial de la ciudad de San Luis Potosí que requieran servicios para eventos corporativos.

S₂:La guía PMBOK permitirá desarrollar la estrategia de negocio de la empresa Business Center ya que es un instrumento que establece un criterio de buenas prácticas relacionadas con la gestión, la administración y la dirección de proyectos mediante la implementación de técnicas y herramientas.

S₃:El desarrollo de la estrategia de posicionamiento de la empresa Business Center impactará en la aceptación del mercado para la contratación de los servicios que brinda la empresa.

Capítulo II. Marco Teórico

2.1 Desarrollo económico de San Luis Potosí

A continuación, analizaremos algunos de los indicadores que nos muestran el crecimiento económico de San Luis Potosí, lo que lo posiciona como una de las entidades federativas con mayor facilidad de apertura de un negocio.

Los datos arrojados en el informe “Conociendo a San Luis Potosí” que realiza INEGI, señala que el Producto Interno Bruto (PIB) de San Luis Potosí representa 2% con respecto al PIB nacional (2015), de cada 100 pesos aportados a la economía de San Luis Potosí, 52 son por las actividades terciarias, 44 por las secundarias y 4 por las primarias; existen 88 154 establecimientos:

47 de cada 100 se dedican al comercio, 95 de cada 100 establecimiento son microempresas, la rama de actividad más importante de la entidad es la fabricación de partes para vehículos automotores (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2017). Las microempresas representan uno de los principales motores económicos de la ciudad, mismas que exigen mayores recursos, apoyos y generan empleos.

Uno de los parques industriales más grandes de la ciudad es LOGISTIK, está ubicado en la autopista San Luis Potosí- Villa de Arriaga a la altura del km. 6 en el municipio Villa de Reyes, es uno de los más importantes, en el se encuentran empresas como General Motors y BMW, en total cuenta con 23 empresas (Rosa, López, & Zapata, 2015). La apertura y llegada de nuevas empresas ha incrementado la demanda de múltiples servicios.

Desde años anteriores al último censo realizado por INEGI, se ha notado el crecimiento de la ciudad en materia económica y se ha posicionado en la mira de los empresarios con la idea de apertura de sus empresas en el estado, “San Luis Potosí es una entidad atractiva para hacer negocios por múltiples razones como su ubicación geográfica y bajo costo de la mano de obra accesible, lo que se demuestra con una inversión concertada en el sector Industrial Manufacturero de 12 mil 953.5 mdp, que representó un incremento de 50.7 por ciento más en el 2014” (Rosa, López, & Zapata, 2015). Los datos arrojados posicionan a la ciudad como una de las que cuentan con mayor oportunidad para apertura de nuevas empresas.

“Las empresas de ayer no son las mismas de hoy. Actualmente, el mundo se encuentra compuesto de una sociedad de organizaciones donde todas ellas requieren ser administradas de forma eficiente y rentable, siguiendo una visión y una misión bien definidas y trazadas de acuerdo con un plan estratégico. El éxito en el mercado de las pequeñas empresas gira en un claro entendimiento de aquellas necesidades y preocupaciones y de la habilidad de motivar a los

realizadores de decisiones a tomar acción” (Martínez, Palos, & Vargas, 2017). Como mencionan los autores, el éxito de la empresa no se basa únicamente en recursos sino también en habilidades sociales y estrategias que guíen la operación al logro de objetivos cuantitativos y cualitativos.

De acuerdo con el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) disponible en línea, se ofrecen los datos de identificación, ubicación, actividad económica y tamaño de los negocios activos en el territorio nacional, en el menciona que en San Luis Potosí actualmente existen 112,528 empresas o establecimientos activos, esta cifra difiere de la obtenida en el censo de 2017 puesto que ha crecido considerablemente. Un gran número perteneciente a estas empresas son compañías del área industrial ubicados en la principal zona industrial de la ciudad, lo que implica la posibilidad de catalogarlos como clientes potenciales para el plan de negocio a desarrollar. Además, el Estado cuenta con 20 parques industriales (Secretaría de Economía, 2018).

San Luis Potosí cuenta con grandes e importantes parques industriales donde se concentran las empresas, “la globalización, los cambios permanentes, así como la internacionalización ha llevado a establecer nuevas formas de organización que permiten ser detonantes de las regiones en donde se establecen las empresas que impulsan los sectores de crecimiento, tal es el caso de los parques industriales” (Rosa, López, & Zapata, 2015).

Se entiende por parque industrial “un espacio territorial en el cual se congregan un conjunto de actividades industriales que pueden o no estar relacionadas entre sí. En otras palabras, un parque industrial es un terreno delimitado para uso industrial que ofrece toda la infraestructura urbana y permisos necesarios para la operación de empresas de manufactura, alta tecnología y centros de distribución, PROMEXICO en 2014 citado por (Rosa, López, & Zapata, 2015). Cada vez son más

las empresas que se instalan en estos parques beneficiados por su ubicación y representan clientes potenciales para la empresa Business Center.

En cuanto a la figura legal, un estudio citado por Guerrero (2015) menciona que se analizó una muestra de la industria restaurantera de San Luis Potosí la cual arrojó resultados que permiten crear una nueva hipótesis sobre que ese segmento se orienta más al rango de microempresa en lugar de la mediana por decisión gerencial de no crecer para no contraer mayores compromisos y gastos subsecuentes. Algunos estados apuestan por las micro, pequeñas y medianas empresas por su gran potencial para generar fuentes de empleo, sin embargo, también, tienden a morir en poco tiempo. En este sentido se analizará la posibilidad de darle forma a la empresa propuesta como Sociedad por Acciones simplificadas (SAS).

El modelo de negocio a desarrollar en la presente investigación seguirá una orientación al cliente debido a que será una empresa de servicios. “Una empresa orientada al cliente posee conocimiento del mercado a pesar del paso del tiempo y del dinamismo del ambiente, con la finalidad de ofrecer un valor superior, que podrá ser apreciado si se percibe menor costo del producto o bien si brinda mayores beneficios que el resto de las opciones de acuerdo a Narver y Slater en 1990 citado por (Rodríguez, Ramos, & Pastor, 2015).

“Una gran proporción de las micro, pequeñas y medianas empresas potosinas, ponen en primer lugar la atención a las necesidades de los clientes, toman en cuenta las fortalezas propias de las organización para crear un valor superior y se encuentran atentos a las propuestas de la competencia, lo cual se relaciona a su desempeño” (Rodríguez, Ramos, & Pastor, 2015). Esta característica será también incluida en el plan de negocios, puesto que será de servicios y la atención al cliente es un factor determinante en el éxito de la empresa, analizando constantemente a la competencia.

“El éxito dentro de las pequeñas empresas no se expresa exclusivamente en términos económicos de costos y precios relativos. Por el contrario, se amplía para incorporar otros atributos de la calidad o los servicios posventa determinantes de la diferenciación en un contexto de mercado de competencia imperfecta según Raymond, Maroto y Melle en 1999 citado por (Martínez, Palos, & Vargas, 2017). La empresa Business Center seguirá una estrategia de diferenciación, como bien mencionan los autores, la empresa no es pionera en su rama, pero si contará con atributos que la diferencien de la competencia y actividades seguimiento al cliente posterior a su experiencia en Business Center.

El éxito de la empresa está relacionado con la competitividad, en gran medida depende del contexto geográfico, económico y político en el que se desarrolla. Michael Porter desarrolló un modelo para medir la competitividad de las naciones. De acuerdo con (Cedeño & Benavides, 2019), el diamante de Porter es un modelo que evalúa la ventaja competitiva de una nación con respecto a la global.

El Instituto Mexicano por la Competitividad establece el Índice de Competitividad, en el cual San Luis Potosí se sitúa en el lugar 17 a nivel nacional, “dicho índice mide la capacidad de las entidades federativas para atraer y retener talento e inversiones. Un estado competitivo es aquel que consistentemente resulta atractivo para el talento y la inversión, lo que se traduce en mayor productividad y bienestar para sus habitantes” (Rosa, López, & Zapata, 2015).

“Mediante la competencia se determina la idoneidad de las actividades conjuntas de una organización para que logren el máximo desempeño, lo que implica nuevas innovaciones, una cultura cohesiva entre sus miembros y correcta estrategia de competitividad hacia la búsqueda de una posición favorable de una industria ante la competencia. Porter establece esta estrategia

competitiva para orientar hacia una posición sostenible y rentable de una empresa, pero el objetivo se logrará estudiando las fuerzas que intervienen en las competencias de las organizaciones” (Cedeño & Benavides, 2019).

Otro punto importante y de mucho auge en los últimos años es el tema de emprendimientos innovadores que tomen en cuenta la sostenibilidad.

Sepúlveda & Reina, (2015) Establecen que los factores determinantes en la sostenibilidad de los emprendimientos varían dependiendo del contexto, el tipo de empresas, la región geográfica objeto de estudio, el ecosistema de emprendimiento y la coyuntura económica. A pesar de estos aspectos, el emprendimiento se debe cimentar sobre oportunidades claramente identificadas que den cuenta de la necesidad real y el potencial del mercado. Así mismo, los emprendedores deben identificar sectores económicos cuyo ciclo vital este en pleno crecimiento y localizaciones geográficas que presenten expectativas de crecimiento atractivas para garantizar la demanda.

El crecimiento económico está enfocado a la productividad y aumento del PIB de un país, por otro lado, el desarrollo económico además de esto aborda también aspectos relacionados con la calidad de vida y el cuidado del medio ambiente.

Es ampliamente reconocido que los estudios acerca del desarrollo económico difieren de los de crecimiento económico (London, 2008).

“El mundo empresarial, el mediático, las escuelas de negocios y, desde luego, muchísimos ámbitos de la administración pública nacional y europea, conciben la RSE como un nuevo instrumento de gestión de la empresa ligado a los crecientes espacios de interconexión de la empresa con la sociedad de la comunicación, los consumidores, el medio ambiente, las crecientes demandas de información y transparencia desde los mercados financieros y la reputación corporativa en general que reclaman las marcas en el siglo XXI” (Jauregui, 2016).

Recientemente los países han incrementado en sus políticas y agendas el impacto ambiental como una de sus prioridades, en 2015 la Organización de las Naciones Unidas aprobó la Agenda 2030 donde aborda 17 objetivos de desarrollo sustentable internacional, en este contexto México se encuentra en un rezago importante, sin embargo “la implementación de una política industrial estratégica que se de en el marco de una política económica y social amplia, puede convertirse en el punto de arranque de una agenda de política pública tendiente a alcanzar los objetivos económicos del desarrollo sustentable e inclusivo” (Trejo, 2017).

México tiene una industria fuertemente ubicada en minería, manufactura y servicios públicos, industrias manufactureras no basadas en recursos naturales, servicios y manufactura de mediana y baja tecnología (Trejo, y otros, 2018).

En la actualidad debemos pensar en alinear el dinamismo de los mercados comerciales con la creación de una sociedad mejor y más consciente de su responsabilidad ambiental. (Reficco, 2010) propone visualizar a los negocios inclusivos desde la perspectiva de la responsabilidad social empresarial, misma que lo acerca a las buenas intenciones y lo mantiene alejado del tradicional negocio lucrativo.

San Luis Potosí se proyecta para ser un de las principales entidades federativas con un sólido desarrollo económico que además integre políticas que propicien desarrollo sostenible, mismo que atrae cada vez a más empresas tanto nacionales como internacionales, lo que representa un impacto positivo en distintas áreas comerciales en el estado.

2.2 Innovación y modelos de negocio

El siglo XXI está lleno de retos para las empresas y organizaciones competitivas, el veloz avance de la tecnología y la creación de nuevos mercados, obligan a las empresas a mantener en constante actualización sus modelos de negocio. Es así como dependiendo de la capacidad de

adaptación y reacción la empresa será capaz de diferenciarse y mantenerse en el mercado disminuyendo las posibilidades de riesgo.

Los negocios en la actualidad han sido alcanzados por la innovación, aquel negocio o empresa que no se mantiene en constante innovación, está destinado a morir.

El concepto de innovación, es definido por el Manual de Oslo como la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores. (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OECD], 2005, p. 156).

La innovación se puede clasificar desde diferentes puntos de vista, en el Manual de Oslo tercera edición en 2005 citado por (Duque, Palacios, & Becerra, 2013), se distinguen cuatro tipos de innovación: de producto, de proceso, de mercadotecnia y de organización.

En su artículo La capacidad de innovación y su relación con el emprendimiento en las regiones de México, Sánchez, Y., & al., e. (2015), concluyó que las regiones con mayor capacidad de innovación son las que mayor fomento emprendedor registran, así mismo menciona que las capacidades de innovación y aprendizaje son las principales fuentes de incrementos en la productividad, competitividad y crecimiento.

En 1776 Adam Smith ya mencionaba que factores como la introducción de maquinaria orientada al cambio técnico y la división del trabajo, tenían un fuerte impacto en el incremento de la renta, con lo cual deducimos que el tema innovación no es reciente y ha sido estudiado hace ya muchos años. Por lo que los países más desarrollados han trabajado en desarrollar sistemas nacionales de innovación que impulsan políticas públicas de innovación que a su vez promueven el crecimiento económico de un país.

En 1994 Lundvall & Johnson citados por (Trejo, y otros, 2018) describen dos situaciones del sistema nacional de innovación: primero, conciben las innovaciones como un proceso social e interactivo en un entorno social específico y sistémico y segundo, los autores integran el término nacional al considerar al Estado-nación como creador de entornos sociales y económicos propicios para los procesos de innovación.

Trejo y otros, (2018) indican que la innovación debe ser modelada como un fenómeno multinivel, no solo porque cada empresa tiene características o capacidades distintas, sino también porque el ambiente o el contexto dentro de ellas importa para el éxito del proceso innovador.

En 1982 Freeman citado por Rodríguez, y León (2007) define la innovación como el proceso de integración de la tecnología existente y los inventos para crear o mejorar un producto, un proceso o un sistema. Innovación en un sentido económico consiste en la consolidación de un nuevo producto, proceso o sistema mejorado.

Al igual que en el Manual de Oslo, al hablar de innovación ésta se puede enfocar en distintas áreas, Schumpeter en 1911 citado por Heijs & Buesa (2013). las agrupa en 5 categorías:

- Innovación de producto
- Innovación de proceso
- Apertura de un nuevo mercado
- Nuevas fuentes de materiales
- Nuevas formas organizativas

Estas son las principales áreas en las que una empresa debe innovar en orden de mejorar su productividad. El mismo autor especifica que las empresas se ven motivadas a innovar con el objetivo de reducir costos de producción o bien, para que los consumidores estén dispuestos a aceptar precios más altos a cambio de un mayor beneficio.

Nelson y Winter (1982) citados por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2005) ven la innovación como un proceso dependiente de la trayectoria en la que el conocimiento y la tecnología son desarrollados a través de las interacciones entre los diversos agentes y otros diferentes factores. La estructura de estas interacciones influye sobre la trayectoria futura del cambio económico. Por ejemplo, la demanda del mercado y las oportunidades de comercialización influyen sobre qué tipos de productos se desarrollan y qué tipos de tecnologías tienen éxito.

Existen dos enfoques teóricos que abordan el concepto de innovación: el enfoque neoclásico y el enfoque sistémico. El primero menciona que el proceso innovador se debe a empresas maximizadoras de beneficios. El segundo plantea que las empresas buscan incorporar nuevas tecnologías constantemente como parte de su proceso productivo.

Morales, Heijs, Buesa, & Baumert, (2018) en el artículo “Innovación y competitividad: un análisis aplicado a las empresas industriales españolas” aborda el tema desde una óptica diferente, en la cual cuestiona la relación directa entre innovación y competitividad. En el artículo establece que no existe una estrategia óptima de innovación y desarrollo tecnológico sino a distintos sectores que operan las empresas a nivel estructural y del mercado. Es decir, la innovación no se ve reflejada en el éxito de una empresa, ya que esto está determinado por la tecnología, el mercado y características específicas de cada sector.

Joost Heijs, profesor de Economía de Innovación en la Universidad Complutense de Madrid en 2018 establece que la única forma de tener un mayor nivel de vida es producir bienes con un alto valor añadido y/o aumentar la productividad, siendo ambos la principal consecuencia del proceso de innovación, Heijs, J. (2018).

Duque, Palacios, & Becerra, (2013) en su artículo “Posibilidades para la redefinición del

modelo de negocio del CREPIB” encontraron que los principales obstáculos para la innovación son el tamaño del mercado (36,1%), el acceso a financiación (26,79%), la disponibilidad de personal adecuado (2,54%), la competencia desleal (10,71%) y el costo-riesgo de innovar (8,93%). Asimismo, solo el 19% de las empresas encuestadas dedican algún tipo de recursos, bien sea en efectivo (50%) o en tiempo (50%), a actividades relacionadas con la investigación y el desarrollo, estos recursos se constituyen principalmente en el tiempo libre de los propietarios. Estos son los obstáculos, pero y cuáles son los beneficios que aporta la innovación a la empresa. Hernández, Domínguez, & Caballero, (2007) presentan que la innovación puede lograr:

- Soluciones nuevas y exitosas que mejoran la efectividad, eficacia y rentabilidad.
- Capitaliza los nuevos descubrimientos, nuevos conceptos y nuevas invenciones.
- Genera y sostiene las ventajas competitivas.
- Un empuje al rendimiento creativo individual a niveles altos.
- Beneficio de frontera de la investigación científica y tecnológica aplicando las ideas novedosas a procesos rutinarios, tradicionales y obsoletos.
- Fuente estratégica eficaz para capitalizar los esfuerzos de creatividad de todos los miembros de la organización.

El concepto de innovación va de la mano del modelo de negocios, en un mercado cada vez más competente, las empresas deben presentar modelos de negocios innovadores. Entendiendo un modelo de negocio definido por Osterwalder como la razón de cómo una organización crea, captura y entrega valor en el contexto económico y social.

Un componente importante de los modelos de negocio son las decisiones específicas realizadas por la gerencia sobre cómo debe operar la organización. Por ejemplo, las decisiones

sobre las prácticas de compensación, contratos de cumplimiento, ubicación de las instalaciones, es decir, la manera como la compañía operará en el tiempo (Landazury & Ferrer, 2016). También se debe tener en cuenta que este tipo de decisiones no constituyen un modelo de negocio, sino que deben integrarse en la propuesta de valor.

Es la manera en cómo la empresa hace negocios con sus clientes, socios y proveedores. El diseño del modelo de negocios depende del contexto en el que se llevará a cabo el negocio o donde operará la empresa.

“Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes, la arquitectura de la firma, su red de aliados para crear, mercadear y entregar este valor, y el capital relacional para generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles” (Landazury & Ferrer, 2016).

En la siguiente tabla se presentan algunos modelos de negocios orientados a estrategias innovadoras:

Tabla 1 Modelo de negocio como estrategia ante la innovación.

Estrategia	Definición
Estrategia innovadora ofensiva	Es aquella que pretende conseguir el liderazgo técnico y de mercado posicionándose, primero, frente a sus competidoras y llevando la delantera en la introducción de nuevos productos o procesos, éstas empresas se caracterizan por su intensiva gestión de investigación.

<p>Estrategia innovadora defensiva</p>	<p>La diferencia con la estrategia ofensiva está en la naturaleza y en el ritmo de las innovaciones. El innovador defensivo no tiene como objetivo ser el primero, pero tampoco quiere quedarse atrás del cambio.</p>
<p>Estrategia imitativa</p>	<p>La firma imitativa no tiene como objetivo pasar a las demás, ni siquiera mantenerse en el juego. Se conforma con marchar detrás de las líderes. Su estrategia es dependiente y este tipo de firmas no intenta iniciar o incluso imitar cambios técnicos en su producto.</p>
<p>Estrategia tradicional</p>	<p>La firma tradicional se diferencia de la dependiente en que su producto cambia poco o no cambia nada. El producto de la firma dependiente puede cambiar muchísimo, pero siempre en respuesta a una iniciativa y una especificación desde afuera.</p>
<p>Estrategia oportunista o de nicho</p>	<p>Existe siempre que un empresario detecte alguna oportunidad en un mercado rápidamente cambiante, que le permite encontrar un nicho importante y ofrecer un servicio o producto que los consumidores necesitan, pero que nadie más pensó en suministrarlo.</p>

Fuente: (Landazury & Ferrer, 2016). Innovación como eje transversal de los modelos de negocio en las organizaciones, una revisión del constructo teórico. Revista escuela de administración de negocios, 81, 129-147.

Todas las estrategias presentadas en la tabla funcionan, sin embargo, la estrategia innovadora ofensiva tiene mayor ventaja al posicionarse primero ante los competidores ganando mercado.

No debemos confundir el modelo de negocios con el plan de negocios, el segundo se enfoca en la estrategia, acciones que se llevarán a cabo en la creación de la empresa, definiendo el giro, producto o servicio. Estudiaremos el plan de negocio más adelante.

Chesbrough (2010) establece que una organización que cuente con buena tecnología, pero un modelo de negocio deficiente será menos rentable que aquella organización que tiene tecnología promedio, pero un buen modelo de negocio.

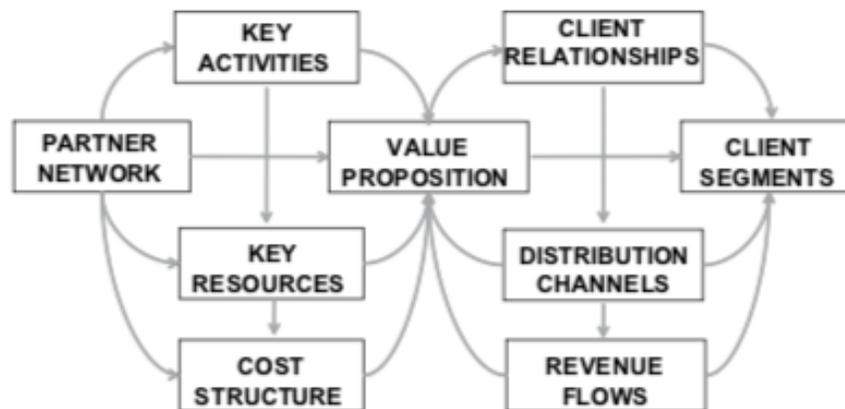
Esto quiere decir que la tecnología por sí sola no tiene ningún valor, lo importante es cómo se comercializa a través de un buen modelo de negocio. El autor define algunos aspectos que todo modelo de negocio debe cubrir:

- Identificar la propuesta de valor
- Seleccionar el mercado objetivo
- Estimar costos de inversión en innovación
- Crear estrategias competitivas e innovadoras

Las organizaciones deben ser capaces de innovar no solo sus modelos de negocio, sino también sus ideas y tecnología, lo que implica realizar actividades de prueba y error.

Algunos autores sugieren realizar un mapa que permita realizar la situación del modelo del negocio actual y plantear hacia dónde se quiere llegar. Alex Osterwalder creó un mapa guía que contiene 9 características de un modelo de negocio:

Figura 1 Características de un modelo de negocio según Osterwalder.



Fuente: Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation. New Jersey: Wiley.

El mapa de Osterwalder se divide en dos principales áreas, la primera incluye actividades clave, red de contactos o aliados, recursos clave y la estructura de costos. El segundo se enfoca en la relación con el cliente, la propuesta de valor, canales de distribución, segmento de clientes y flujo de ingresos.

Por su parte Casadesus y, Ricart (2011) cuestionan por qué algunos modelos de negocio fallan. Muchas compañías usan modelos de negocios similares debido a la naturaleza de esta, sin embargo, hay empresas únicas o monopolios que deberán experimentar al plantear un modelo de negocio único que al no tener referentes tendrá mayor riesgo de fallar. Estos autores plantean 3 preguntas que se deben considerar para construir un buen modelo de negocio:

1. ¿Está alineado a las metas de la empresa?
2. ¿Se refuerza a sí mismo?
3. ¿Es robusto?

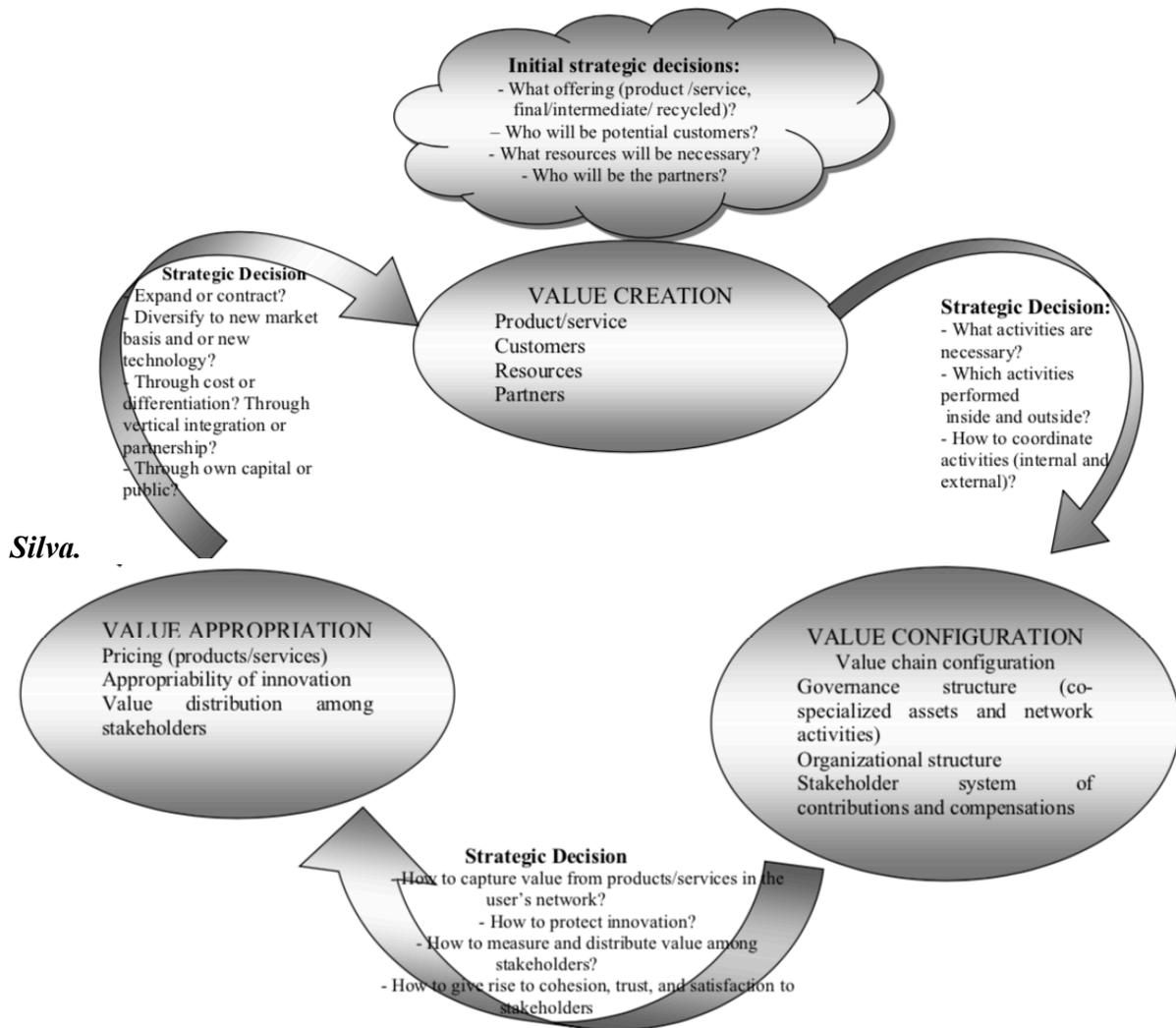
Además de estas preguntas, se debe pensar: quién es el cliente, qué valora el cliente, cómo se entrega valor a bajo costo. Constantemente las organizaciones se ven obligadas a tomar decisiones, Casadesus y Ricart las clasifican en 3 tipos: decisiones políticas, que determinan las acciones que toman las compañías en todas sus operaciones, decisiones de activos, en cuanto a recursos tangibles y decisiones de gobierno, las que determinan cómo una compañía toma decisiones. Es importante también mencionar que los modelos de negocio nunca terminan y que deben estar en constante actualización.

Huelsbeck, Merchant, & Sandino, (2011) recomienda que, si los gerentes desean mejorar sus capacidades para probar sus modelos de negocio, deben realizar algunos experimentos de campo. Necesitan crear una mayor variación en los controladores de rendimiento para poder observar mejor los efectos. Es decir, establecer distintos controles o variables que les permitan medir el funcionamiento del modelo de negocio para una mejor toma de decisiones.

El valor es la unidad de análisis de un modelo de negocio y también la principal meta de la estrategia. (Silva, D. 2020).

Hablar de modelo de negocio es hablar de valor, a continuación, se muestra el ciclo de creación de valor, configuración y apropiación propuesto por Silva Dimária en 2020.

Figura 2 Ciclo de creación de valor propuesto por



Fuente: Silva, D. (2020). Business model and strategy: In search of dialog through value perspective. *Journal of contemporary administration*, 24, 786-806.

En la figura 2 el autor plantea cómo crear valor para productos o servicios, clientes, recursos y aliados o porveedores, propone una serie de preguntas para configurar y apropiarse de valor, mismas que sirven de guía al momento de redactar la propuesta de valor.

Los autores Mejía y Trejo plantean en su artículo “Factores determinantes de la innovación del modelo de negocios en la creación de ventaja competitiva” algunas recomendaciones para

elaborar el diseño del modelo de negocios, mismas que se utilizarán para diseñar el plan de negocios para la empresa Business Center, se enlistan a continuación:

1. Identificar el segmento de mercado
2. Crear propuesta de valor para cada segmento de mercado identificado
3. Diseño e implementación de mecanismos de captura de valor para cada segmento de mercado identificado
4. Buscar y determinar mecanismos aislados para hacer difícil la copia por los competidores, así como reducir intermediación cliente-proveedor
5. ¿Cómo será el producto/servicio usado?
6. ¿Cuál es la solución al problema del cliente?
7. ¿Existe oferta por parte de la competencia?
8. ¿Cómo puede seducir al cliente a que pague por la propuesta de valor agregado del producto/servicio?
9. ¿Dónde se encuentra la evolución de la industria?
10. ¿Qué tan grande es el segmento de mercado identificado?
11. ¿Cómo debería el producto/servicio ser presentado como una solución al problema del cliente sin ser una novedad de poca utilidad?
12. ¿Cuál es la propuesta de valor al cliente específico del proveedor?
13. ¿Cuál es el mecanismo de apropiación relacionado?
14. ¿Cómo puede la competencia copiar e imitar la propuesta de valor?

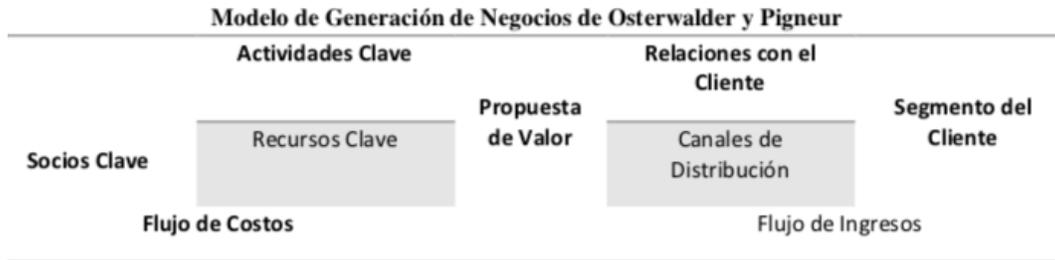
Esta serie de preguntas funcionan como marco para plantear la propuesta de valor de un negocio o empresa.

Algunos estudios definen a los modelos de negocios por dos elementos:

- a. Por lo que hacen
- b. Por cómo generan ingresos

Algunos otros como el propuesto por Osterwalder y Pigneur se centran en cómo es el proceso de entrega de valor hacia el cliente.

Figura 3 Modelo de generación de negocios.

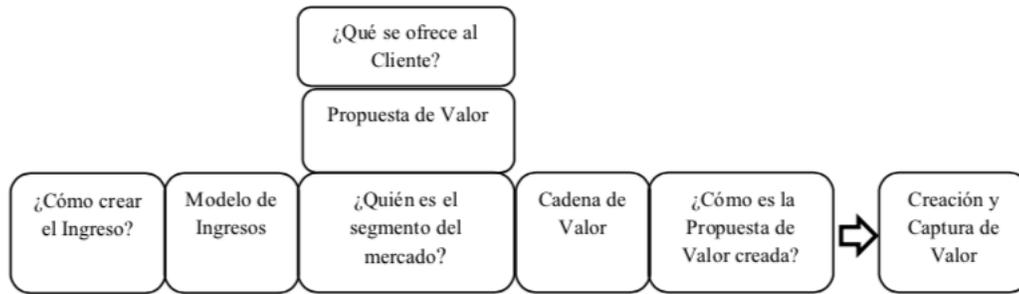


Fuente: Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation. New Jersey: Wiley.

En 2003 Bonel y otros citado por Mejía, J., & Sánchez, J. (2014), definen el valor como el conjunto de bienes económicos o cualquier otro tipo de utilidad (poder o prestigio) que persiguen los propietarios y dirigentes de una organización; así como los productos, servicios y soluciones que la organización ofrece en cada momento a cada uno de sus clientes, y todos aquellos elementos que permiten a una organización seguir evolucionando y adaptándose a las necesidades de su entorno y las de sus clientes.

Uno de los modelos de negocio que gira en torno a la entrega de valor hacia el cliente, es el modelo planteado por Fleisch en 2012 citado por Mejía, J., & Sánchez, J. (2014), en el que plantea las siguientes preguntas:

Figura 4 Modelo de negocios de Fleisch.



Fuente: Fleisch, (2012) citado por Mejía, J., & Sánchez, J. (2014), Factores determinantes de la innovación del modelo de negocios en la creación de ventaja competitiva. Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle, 42, 105-128.

Es de suma importancia identificar cuál es el valor agregado que se le ofrece al cliente, mismo que diferenciará una empresa de otra y la volverá más rentable.

En 2008 Johnson y otros citados por Mejía, J., & Sánchez, J. (2014), proponen una serie de recomendaciones para identificar las necesidades potenciales de los clientes:

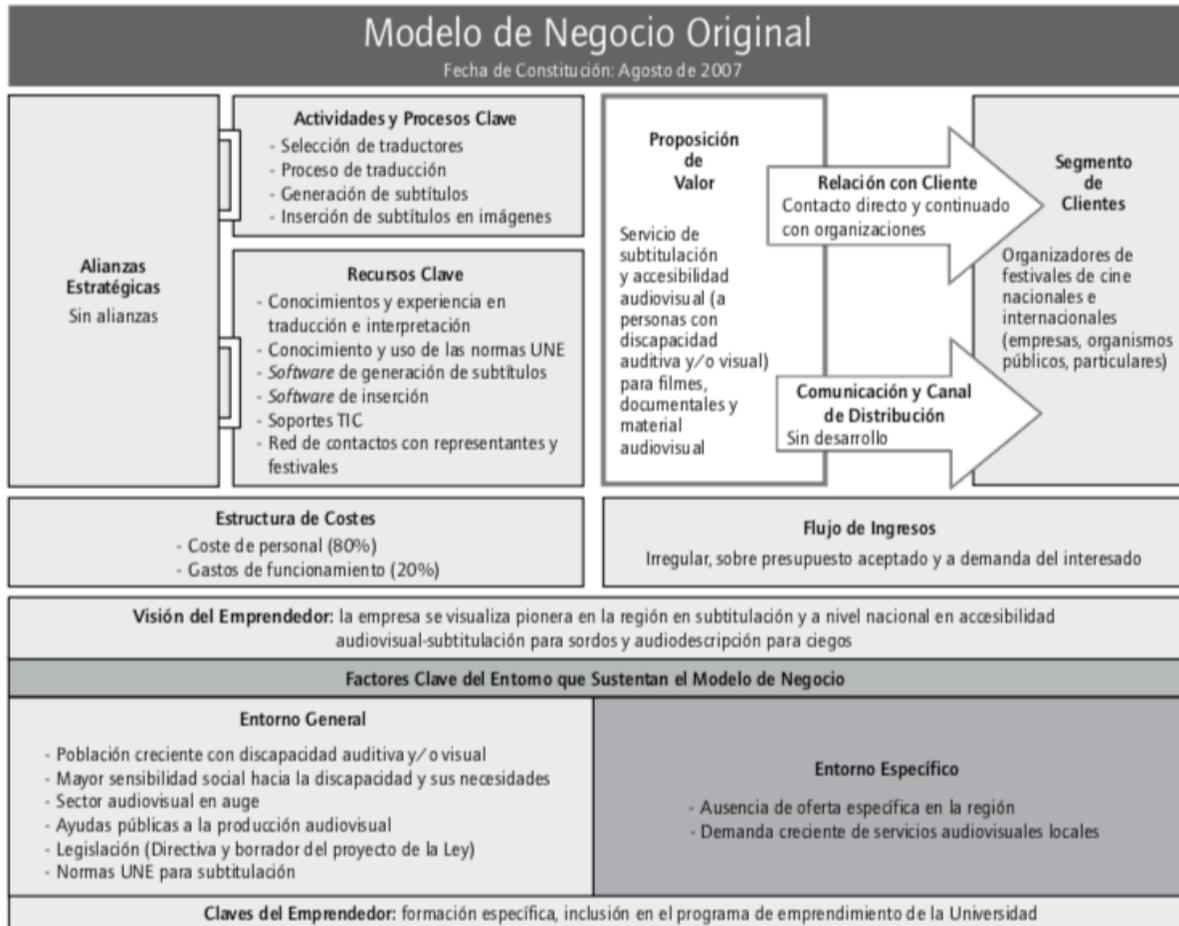
- Estudiar qué hacen realmente los clientes con su producto o servicio (los clientes raramente compran lo que las empresas creen venderles)
- Observar las alternativas que los clientes compran (investigar la amplia gama de productos, no sólo lo que sus competidores hacen)
- Observar conductas de compensación de los clientes (descubrir qué trabajos hacen que la gente se sienta insatisfecha por su realización)
- Buscar explicaciones para descubrir la raíz que causa la conducta de los consumidores (preguntar a la gente lo que está haciendo con sus bienes o servicios).

Simonse, (2014) propone 3 elementos principales que se deben tener en cuenta al momento de plantear el diseño de un modelo de negocios, los cuales son representación, que se refiere al modelo como objeto visual, el segundo elemento es la estructura, que se refiere a la forma y el

tercero son las transacciones, el cual es el elemento más difícil de plantear en un modelo de negocio. Para este autor, el diseñar un modelo de negocio se refiere a una propuesta de valor que incluye toma decisiones en cuanto a la organización de tácticas y operaciones administrativas.

Batista, Bolivar, & Medina, (2016) proponen el siguiente modelo de negocio:

Figura 5 Modelo de negocio al inicio de la vida de la empresa.



Fuente: Batista, R., Bolivar, A., & Medina, P. (2016). Monitorización del proceso emprendedor a través del modelo de negocio. *Innovar*, 26, 83-101.

Como podemos observar en este modelo de negocios el autor incluye los elementos básicos planteados en el modelo canvas de Osterwalder, pero agrega como punto clave la formación específica del emprendedor y la visión que tiene de la empresa. Es importante mencionar que este

modelo está planteado para la etapa de inicio de la empresa, el cual se va modificando de acuerdo con las necesidades de esta.

Batista, Bolivar, & Medina, (2016) concluyen en su investigación que el modelo de negocio y su evolución actúan como herramientas que nos permiten un mejor seguimiento de la empresa ayudándonos a detectar cómo interactúan todas las piezas clave del modelo de negocio en el proceso de consolidación de la nueva empresa en lo que los autores denominan fase temprana.

Un claro ejemplo de la constante actualización del modelo de negocio es el de uno de los gigantes de la industria del entretenimiento, Youtube. Ésta gran empresa de acuerdo con (Larrañaga & Ruiz, 2009) busca su rentabilidad experimentando con diversos modelos de negocio, sus ingenieros y desarrolladores prueban nuevas funciones aconsejados por los propios usuarios... desde mayo 2008 Youtube ha ido abriendo nuevas líneas, buscando nuevos modelos que impliquen más a los internautas, permitiendo a usuarios y anunciantes participar en la estructura.

Existe una característica de las empresas exitosas la cual es la perdurabilidad, Garzón (2005) establece que una empresa perdurable es aquella que a través del tiempo presenta resultados financieros superiores, adecúa su manejo a la intensidad de las fuerzas del mercado, se enfoca en espacios no explotados y hace un estudio detallado de sus competidores, diseñando y ejecutando productivamente la cadena de valor.

Además del concepto de perdurabilidad, el autor introduce el concepto de intraemprendedor, y señala que los intraemprendedores son la principal característica organizacional que tienen bajo su cargo la responsabilidad global de su organización (Garzón, 2005).

Por otro lado, también los japoneses son reconocidos por sus importantes aportaciones a la administración y dirección de empresas, una de estas grandes aportaciones es el modelo Hoshin.

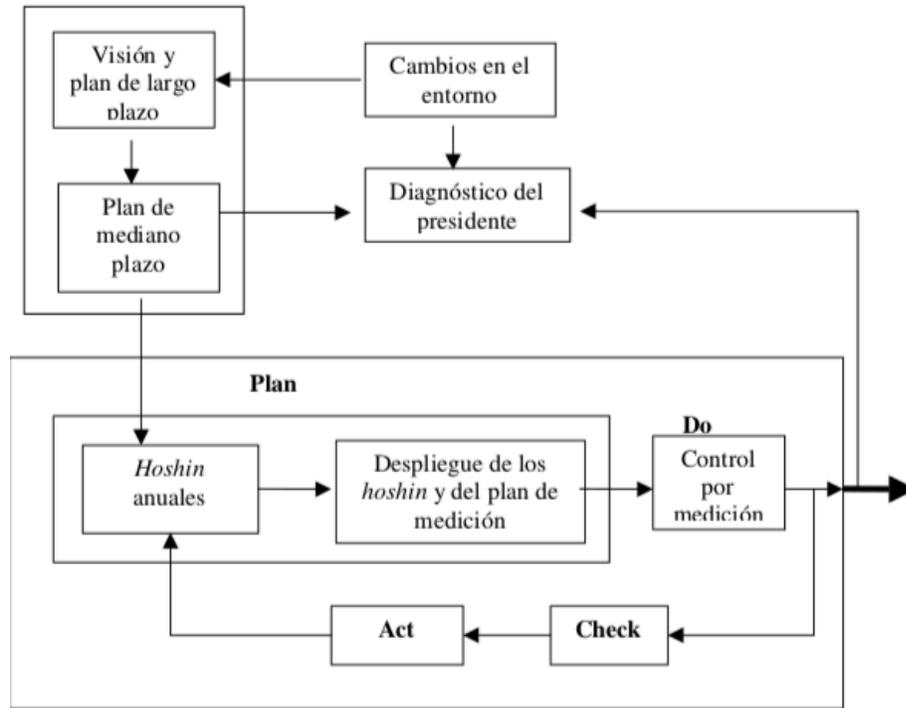
Yacuzzi, (2015) lo definen como un estilo de dirección que coordina las actividades de los miembros de una organización para lograr objetivos clave y reaccionar rápidamente a un entorno cambiante.

La gestión hoshin comienza por la adaptación de la visión y los planes de largo plazo (5 años) de la organización a los cambios del entorno económico y social. A partir de esa visión se trazan planes de mediano plazo (2 años) y se continúa con la formulación de los hoshin y planes anuales para cada uno de los cinco niveles que son: directorio, directorio general, gerentes, jefes y empleados (Yacuzzi, 2015).

El sistema Hoshin orientado a la mejora continua está compuesto por los siguientes elementos:

- Objetivos anuales jerárquicamente ordenados
- Medios para lograrlos
- Métricas para medir el progreso hacia los objetivos
- Metas generalmente cuantitativas para medir la evolución hacia los objetivos
- Cronograma para la concentración de objetivos (Yacuzzi, 2015).

Figura 6 Modelo de gestión hoshin.



Fuente: (Yacuzzi, 2015). La gestión Hoshin: modelos, aplicaciones, características distintivas.

Hemos revisado ya algunas propuestas de modelos de negocio de distintos autores y de distintas épocas, sin embargo, vale la pena destacar los aportes de Osterwalder, puesto que han sido muy utilizados en el mundo de los negocios y han marcado lineamientos muy útiles que han sido adoptados por múltiples empresas. Para la creación de la propuesta de negocio que se trabajará en la presente investigación no será la excepción y se tomará como referente principal el aporte de Osterwalder.

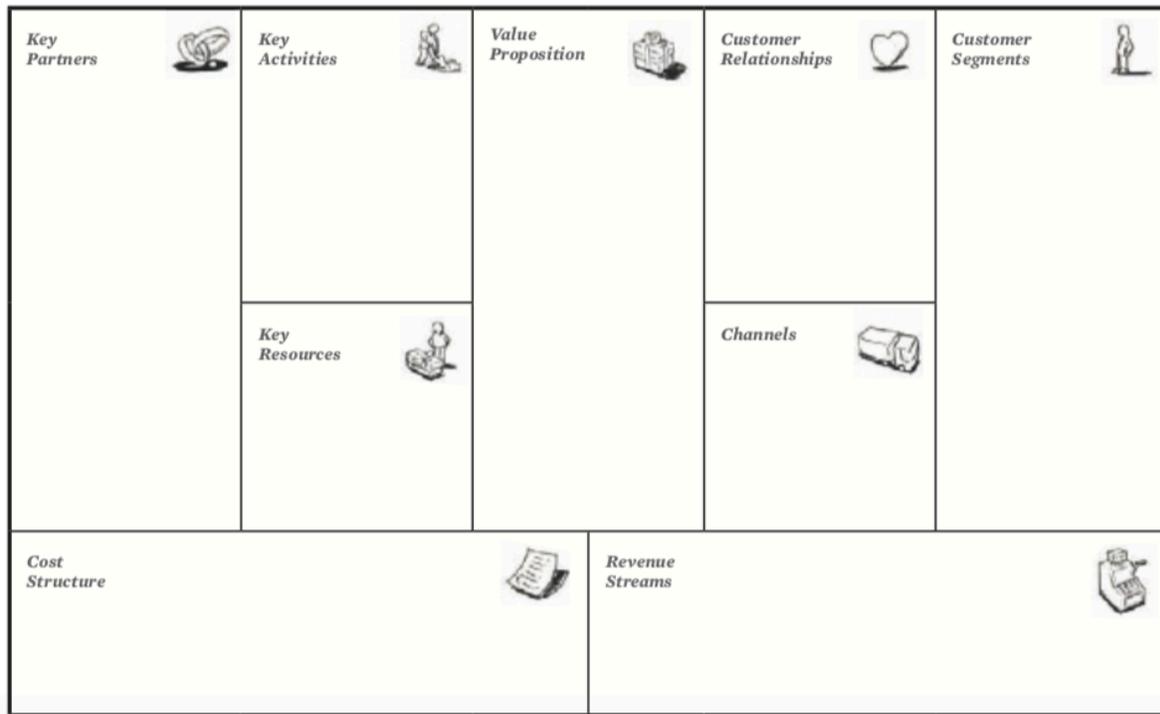
Para explicar con mayor claridad su propuesta de modelo de negocio, Osterwalder utiliza nueve bloques que muestran la lógica de cómo una compañía genera dinero, esos 9 bloques están organizados en 4 áreas: clientes, propuesta, infraestructura y viabilidad financiera Osterwalder, A; & Pigneur, Y. (2010).

A continuación, se menciona una breve descripción de cada uno los 9 bloques:

1. Segmento de clientes: se debe identificar los distintos segmentos de clientes a los que el negocio se dirige
2. Propuesta de valor: cómo solucionas y satisfaces las necesidades del cliente
3. Canales: cómo hacer llegar al cliente la propuesta de valor, canales de comunicación y distribución
4. Relación con el cliente: cómo mantienes y estableces relación con los distintos segmentos de clientes
5. Ganancias: es el resultado de una propuesta de valor exitosa
6. Recursos clave: bienes que necesitas para crear y entregar la propuesta de valor
7. Actividades clave: conjunto de actividades a desarrollar que te ayudarán a lograr los objetivos
8. Socios clave: personas u organizaciones fuera de la empresa que aportan valor
9. Estructura de costos: la parte financiera del negocio

A continuación, se muestra la figura del denominado Modelo Canvas propuesto por Osterwalder, el cual engloba los nueve bloques:

Figura 7 Modelo Canvas

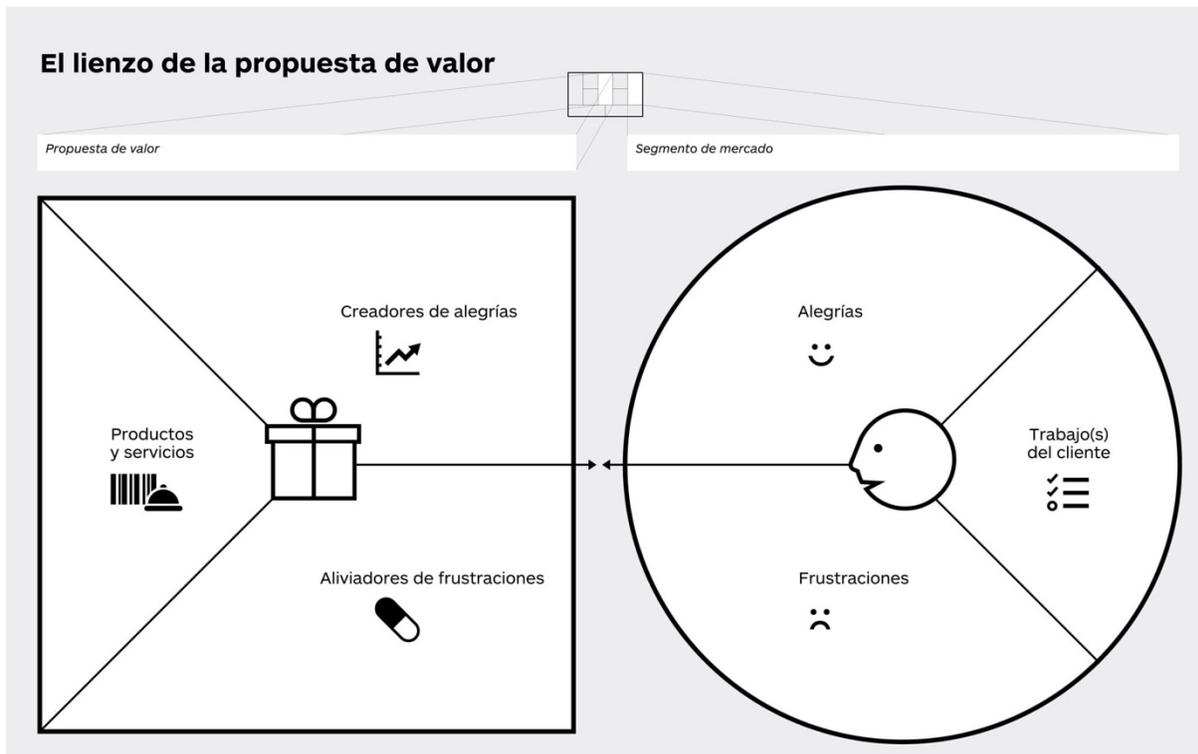


Fuente: Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation. New Jersey: Wiley

Este modelo asemeja a el lienzo de un pintor que permite ir creando imágenes de un modelo de negocio, es una guía. El autor sugiere utilizarlo de manera impresa y discutirlo con el equipo de trabajo, además de utilizar notas adhesivas que puedan colocarse y retirarse de acuerdo con avance de ideas.

La segunda herramienta para utilizar en la creación de la propuesta de negocio que se trabajará en la presente investigación, es el lienzo guía para generar la propuesta de valor establecida en (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2014).

Figura 8 Lienzo de la propuesta de valor.



Fuente: Value Proposition Design. New Jersey: Wiley. (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2014).

Este lienzo complementa el modelo canvas, se divide en dos partes: la propuesta de valor y el segmento de mercado, ambas partes pertenecen al modelo Canvas pero este lienzo nos ayuda a definirlos de mejor manera. Primero se tiene que empezar a trabajar con el segmento de mercado, identificar los trabajos del cliente, qué le causa alegrías y qué le causa frustraciones para posteriormente pasar a la parte de la propuesta de valor que es donde generamos ideas acorde a las necesidades del cliente, cómo alivio sus frutaciones, cómo le apporto alegría y qué producto o servicio le voy a ofrecer.

La propuesta de valor ayuda a crear valor para el cliente (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2014). La propuesta de valor debe estar siempre actualizada ya que el mercado avanza y

cambia con rapidez, este lienzo nos sirve para crear nuevos servicios o productos o bien podemos crear propuestas para un solo segmento de clientes de acuerdo con su perfil.

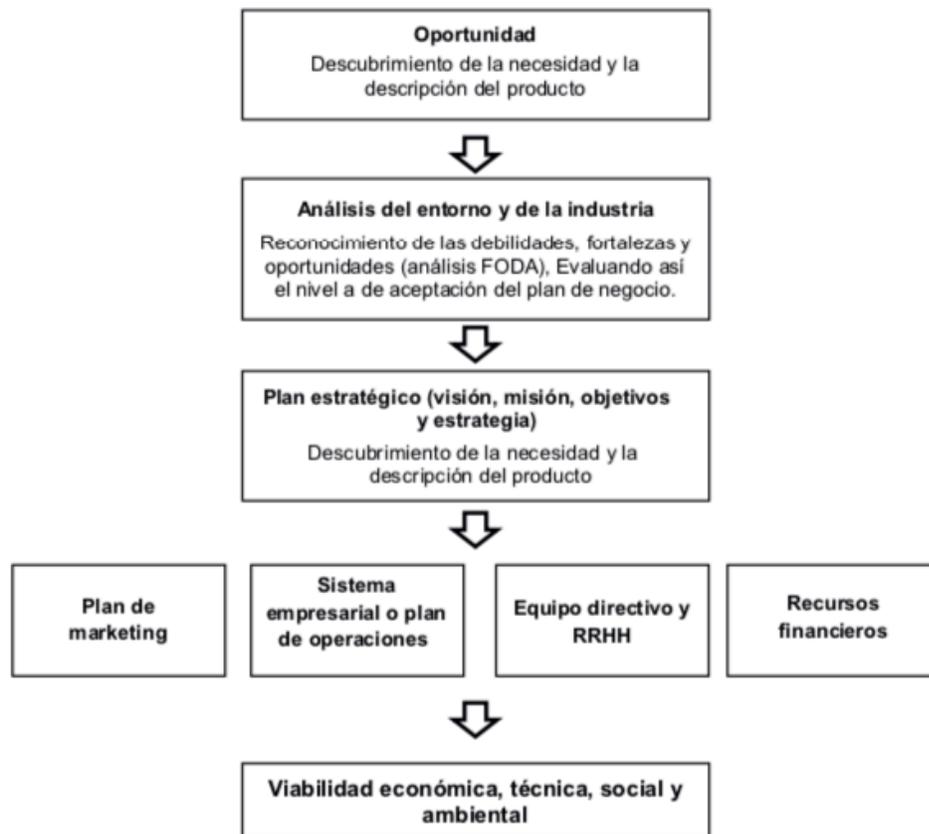
Ambas son herramientas muy útiles que se implementarán en el plan de negocio.

2.3 Plan de negocio

Valencia y Paucara (2013) definen el plan de negocio como un instrumento de gestión de la empresa que sirve de guía para que el emprendedor implemente un negocio, menciona que es un instrumento de planificación que permite comunicar una idea de negocio para gestionar su financiamiento.

Weinberger en 2009 citado por Andia, W., & Paucara, E. (2013). plantea la siguiente estructura con los conceptos que incluye un plan de negocios.

Figura 9 Estructura de un plan de negocios.



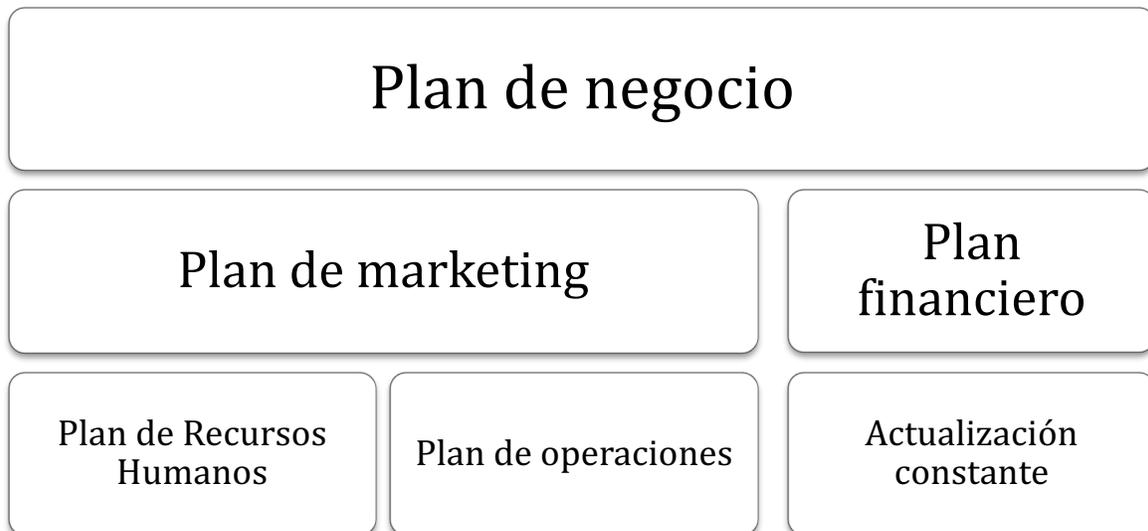
Fuente: (Andia & Paucara, 2013) Los planes de negocio y los proyectos de inversión: similitudes y diferencias. Industrial Data, 16, 80-84.

En la estructura de plan de negocio desarrollada por Weinberger, se muestra el análisis de la viabilidad del negocio acorde al contexto en el que se llevará a cabo.

El plan de negocio orienta al emprendedor sobre la línea de las áreas que deberá considerar al momento de crear una idea rentable, en él tendrá de manera clara y resumida el proyecto que desea desarrollar para poder comercializar ideas y tecnología.

Una forma más sencilla de estructurar los componentes básicos que incluyen un plan de negocios es el propuesto por (Lázaro, 2016).

Figura 10 Interrelación entre los diferentes elementos del plan de negocio.



Fuente: Adaptación propia basado en Lázaro, J. (2016). Tu business plan en un pim pam. Barcelona: Editorial UOC.

Como se menciona en la figura anterior, el plan de negocios debe estar en constante actualización de acuerdo con las etapas de crecimiento de la empresa.

(Lázaro, 2016) propone 3 tipos de planes en función de las fases de la empresa.

Tabla 2 Tipos de planes necesarios, en función de las fases de la empresa.

Ciclo de vida (fases)	Tipo de plan	Objetivos de la empresa
Start-up	Plan de negocios para empresa de nueva creación	Lanzamiento
Crecimiento	Plan de negocios de crecimiento expansión	Incremento de participación de mercado
Madurez	Plan de negocios de crecimiento	Incremento de participación de mercado, nuevos productos o mercados, aumento de rentabilidad, alianzas, sostenibilidad.

Fuente: Lázaro, J. (2016). Tu business plan en un pim pam. Barcelona: Editorial UOC.

Todo emprendedor está consciente que emprender un nuevo negocio siempre va a generar riesgo e incertidumbre, elaborar un plan de negocio que considere los riesgos asociados con cada área y ofrezca planes de contingencia para enfrentarlos es fundamental para elevar la probabilidad de éxito (Vainrub, 2011). La recomendación de muchos autores es que, para reducir el riesgo al fracaso, el plan de negocio debe contener un plan de control de riesgos, esto se puede iniciar analizando qué ha fallado en proyectos similares, esta estrategia promueve autoseguridad.

La gestión del riesgo no es un asunto solamente de manejo de riesgo sino también de oportunidades, un nuevo negocio no debe sólo desarrollar los procedimientos y estrategias para evitar los eventos negativos, sino también desarrollar flexibilidad para reconocer y aprovechar las oportunidades que surgen incluso en ambientes con incertidumbre y crisis (Vainrub, 2011).

Benito en 2012 citado por (Romero, 2015) establece una serie de pasos a considerar al momento de diseñar y poner en funcionamiento una organización de carácter privado son:

- Análisis de la idea
- Análisis de mercado
- Planta de fabricación, organización, adquisición e implementación de equipos y sistemas
- Locales, edificios y terrenos
- Empleo y relaciones laborales
- Financiamiento
- Diferentes formas legales para adoptar en el desarrollo del negocio empresarial
- Permisos, licencias y obligaciones de registro
- Seguros
- Plan de negocio

Además de estos puntos, se deben considerar muchos otros factores de acuerdo con Vázquez en 2008 citado por (Romero, 2015) señala que se debe tomar en cuenta la complejidad económica actual y la rapidez en los cambios y hábitos del entorno económico ya que estos van dejando huecos cada vez más reducidos a las personas que confían su futuro empresarial exclusivamente a la intuición o a la improvisación empresarial. También sostiene que los únicos requisitos que deben ser asumidos por toda persona con voluntad de ser empresario son: la disposición a asumir riesgos y la esperanza de obtención de beneficios.

(Andia & Paucara, 2013) definen el plan de negocio como un instrumento de gestión de la empresa que sirve de guía para que el empresario implemente un negocio y gestione su financiamiento. Mencionan también que es un documento escrito de manera sencilla y precisa, el cual es el resultado de una planificación, además muestra los objetivos que se quieren obtener y las actividades que se implementarán para cumplir con dichos objetivos.

Como hemos observado existe una gran diversidad de propuestas con los elementos que debe incluir un plan de negocio, de acuerdo con la guía para el desarrollo de la micro y pequeña empresa desarrollada en Perú (Proinversión, 2007), el plan de negocios debe incluir los siguientes apartados:

- Resumen ejecutivo: Resumen y conclusiones.
- Descripción y visión del negocio: Información que permita entender el negocio, y la descripción de los productos y los servicios que ofrece.
- Análisis de mercado: Descripción del sector en el que el negocio compite o competirá.
- Planeamiento estratégico: Una estrategia de planeamiento que nos permita saber dónde estamos y hacia dónde vamos, así como cuáles son nuestras fortalezas y debilidades.
- Estrategia de comercialización y ventas: Estrategia que vamos a seguir para distribuir y vender nuestros productos.
- Análisis del proceso productivo: Cómo nos vamos a organizar para producir; qué insumos, maquinarias, etc., vamos a necesitar.
- Análisis económico-financiero: Cuántos ingresos y egresos vamos a tener y cómo vamos a obtener el dinero.

Existe también un elemento que pocos autores incluyen al momento de abordar los elementos del plan de negocios, el cual es el proyecto de inversión, es decir el apartado que incluye la información del negocio que permite tomar decisiones en materia financiera, legal, técnica entre otros. (Andia & Paucara, 2013) sugieren que el proyecto de inversión debe incluir los siguientes elementos:

- Estudio legal: determinar la existencia de restricciones en la realización del proyecto (viabilidad legal), relacionada a la normatividad.

- Estudio de mercado: permite cuantificar la población al cual se les puede ofrecer el producto y/o servicio. Además, se establecen las estrategias de ingreso al mercado.
- Estudio técnico: permite describir elementos técnicos (tamaño, localización, proceso productivo, etc.).
- Estudio organización: determina la organización administrativa que tendrá el negocio.
- Estudio ambiental: determina los efectos del proyecto sobre el medio ambiente y viceversa.
- Estudio económico-financiero: determina la viabilidad del proyecto a partir de indicadores de rentabilidad.

Todos estos elementos no se desglosan con detenimiento en el plan de negocios, pero son de suma importancia para tener claridad en el tipo de empresa que se va a desarrollar. Si bien sabemos el emprendedor desconoce muchas áreas de estudio, debe asesorarse por expertos en tema legal, ambiental, económico financiero y todos aquellos en los que no es experto para que su empresa se vaya construyendo de manera formal y evite grandes problemas que podrían surgir en el futuro.

2.4 Metodología PMBOK para la implementación de la empresa

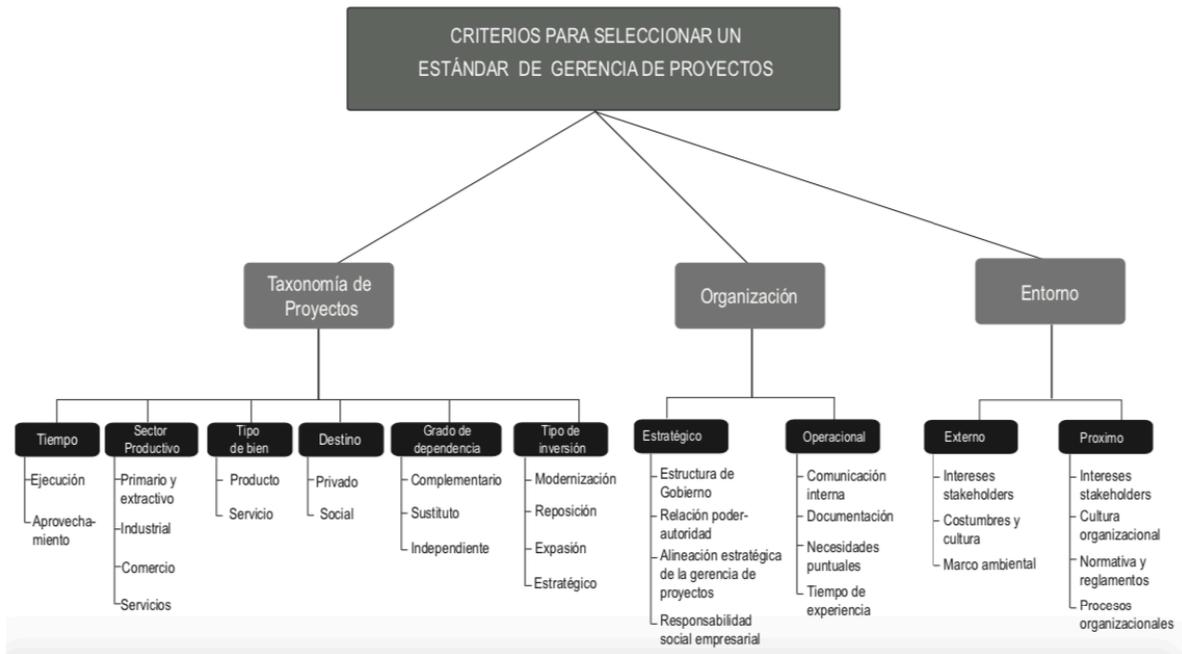
Para llevar a cabo la propuesta de creación de la empresa Business Center de servicios para eventos corporativos para las empresas de la zona industrial en San Luis Potosí, en una primera etapa utilizaré el lienzo de la propuesta de valor y el modelo CANVAS ambos modelos planteados por Osterwalder & Pigneur, Business Model Generation (2010), tomaré como referencia la metodología de la Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (PMBOK), la cual describe los conceptos clave de la dirección de proyectos. Tomaré la implementación de la empresa

Business Center como un proyecto que seguirá algunos pasos, técnicas y herramientas planteadas en la metodología del PMBOK, entendiendo metodología como un subsistema de prácticas, procedimientos, técnicas y reglas utilizadas en la administración de proyectos.

PMBOK es un reconocido estándar mundial de buenas prácticas de gestión de proyectos, establecido bajo la premisa de que existe una serie de buenas prácticas de gestión, comunes a proyectos de diferentes áreas de aplicación. Uribe, Vargas, & Merchán, (2018) proponen que la guía PMBOK se encuentra lo que un gerente competente debería conocer, qué y cómo debería hacerlo, además proporciona técnicas y herramientas específicas. Los autores mencionan que ésta guía está estructurada por dos criterios: 10 áreas de conocimiento y 5 grupos de procesos que contienen 47 procesos relacionados entre sí. La guía está orientada a enseñar y proporcionar los conocimientos necesarios para desarrollar la gestión de proyectos.

Uribe, Vargas, & Merchán, (2018) proponen un esquema que engloba los criterios que se deben tomar en cuenta para la toma de decisiones en un proyecto relacionadas con el estándar, metodología y algunos otros.

Figura 11 Estructura de categorías, factores y criterios para la selección de un estándar de gerencia de proyecto.



Fuente (Uribe, Vargas, & Merchán, 2018). La responsabilidad social empresarial y la sostenibilidad, criterios habilitantes en la gerencia de proyectos. *Entramado*, 14, 52-63.

La guía del PMBOK capítulo 2.4.3 utiliza una perspectiva basada en estudios de Taylor y Fayol a inicios del siglo 20, en ella refiere los principales elementos de gestión para la administración de proyectos: el principio de división del trabajo, balance entre autoridad y responsabilidad, sistema justo de retribución entre otros.

Así mismo, el PMBOK plantea que la manera en que se dirigen las organizaciones responde a un conjunto de políticas, procesos, estructura organizacional y marco jurídico que en conjunto se denomina gobernanza. Una gobernanza efectiva tendrá como resultado una empresa en la que las decisiones y acciones se toman de manera institucional y no como deseos de algunas pocas personas.

Existen 5 grupos de procesos principales en la dirección de proyectos:

1. Iniciación

2. Planeación
3. Ejecución
4. Monitoreo y control
5. Cierre

A lo largo del desarrollo de estos 5 pasos, se construirá la implementación de la empresa. En la etapa de inicio se analiza y estudia la posibilidad de realizar el proyecto y se definen los involucrados directamente del proyecto.

En la etapa de planeación se definen las actividades y los recursos necesarios para lograr el proyecto, se estima el costo o cantidad de dinero que se plantea necesitar, de igual manera se preparan los diseños básicos de lo que se pretende lograr.

En la etapa de ejecución o desarrollo se ejecutan las actividades con los recursos planeados y programados y se lleva a cabo un control de estas.

Finalmente, en la etapa de cierre o entrega se prepara la documentación administrativa del proyecto y se genera el reporte de cierre.

Para el desarrollo del modelo de negocio se tomarán en cuenta factores ambientales de la empresa y procesos organizacionales, la guía del PMBOK los agrupa en dos categorías de factores de influencia:

- Factores ambientales de la empresa (EEFs) por sus siglas en inglés Enterprise Environmental Factors.
- Activos de los procesos de la organización o procesos organizacionales (OPAs) por sus siglas en inglés Organizational Process Assets.

Los factores ambientales pueden ser externos o internos y representan fuentes de información para muchos de los procesos de la administración de proyectos, algunos EEFs internos son:

- Cultura, estructura y gobernanza
- Distribución geográfica de las instalaciones y los recursos
- Infraestructura
- Software institucional
- Disponibilidad de recursos de la empresa
- Capacidad de recursos humanos

Algunos EEFs externos son:

- Condiciones de mercado
- Aspectos sociales y culturales de la región o país
- Restricciones legales
- Bases de datos comerciales
- Investigación académica
- Estándares industriales
- Consideraciones financieras
- Condiciones ambientales físicas

Todos estos factores se toman en cuenta al momento de plantear un modelo de negocio.

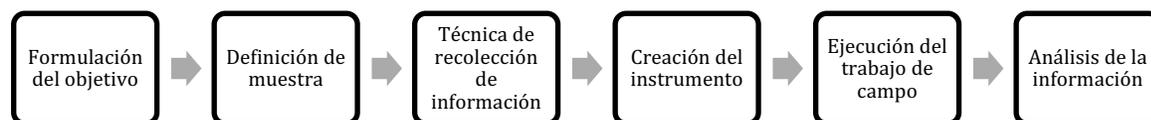
En cuanto a los OPAs, estos comprenden la documentación estratégica y procedimental que la empresa utiliza para realizar operaciones .

Otro aspecto muy importante que se debe incluir en el plan de negocios es la correspondiente a las estrategias de mercadotecnia, es decir elegir los canales de distribución,

promoción y publicidad que mejor se adecuen al tipo de negocio. De acuerdo con (Castro, Hoyos, Londoño, & Mercado, 2017) dentro de un contexto de negocios, el marketing es un sistema total de actividades comerciales que tienen el propósito de planear, fijar precios, promover y distribuir productos satisfactorios de necesidades a los consumidores o usuarios, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales. También señalan que para que un anuncio funcione es necesario que se haga un análisis del público al que se va a dirigir, al tiempo que se empiezan a generar ideas, dependiendo de las necesidades detectadas, de esta forma es posible obtener confianza e interés (Castro, Hoyos, Londoño, & Mercado, 2017).

Para esto existe una herramienta que nos ayuda a recopilar información para empezar a trabajar en las estrategias de mercadotecnia y tomar mejores decisiones, el estudio de mercado.

Figura 12 Componentes básicos de un estudio de mercado.



Fuente: (Alonso, Arboleda, & Rivera, 2017). Técnicas de investigación cualitativa de mercados aplicadas al consumidor de fruta en fresco. Estudios Gerenciales, 33, 412-420.

Como se observa en la figura 12 el primer paso es plantear el objetivo de la estrategia, qué se quiere lograr, después se define la muestra y la técnica de recolección de información a aplicar en la muestra seleccionada, se diseña el instrumento, posteriormente se realiza el trabajo de campo y finalmente se analiza la información para evaluar si se cumplió el objetivo trazado al inicio de la estrategia.

Más adelante se abordará con más detalle algunos criterios de la empresa para el desarrollo de estrategias de comunicación y marketing.

2.5 Reuniones de trabajo

Las empresas llevan a cabo reuniones de trabajo dentro y fuera de su empresa, las cuales siguen diversos protocolos establecidos previamente que ayudan a cumplir con los objetivos planteados al momento de convocar a una reunión o sesión de trabajo. Delgado, (2019) afirma que dichos protocolos empresariales de reuniones tienen un impacto en la imagen corporativa de la empresa además ayuda al desarrollo de mecanismos para la transmisión de información, intercambio y promoción de contactos entre diversas empresas.

La importancia que tiene el protocolo radica en aquellas características para la correcta ejecución de eventos o actividades sociales o empresariales, siguiendo las reglas, normas procesos que según el lugar se hayan establecido, por lo tanto, está inmersa en todas las actividades que se realizan en las diferentes instituciones (Delgado, 2019).

El protocolo empresarial son aquellas normas o métodos que permiten adecuarse a diferentes situaciones dentro de las empresas, pueden ser eventos corporativos o actividades que se efectúan en función de los objetivos de las empresas para los cuales se organizan los eventos antes mencionados. El protocolo empresarial se maneja en todas las organizaciones debido a que aunque resulten pequeñas o con pocos trabajadores en cada una de ellas se llevan a cabo eventos donde el protocolo está inmerso, así que se requiere claridad en los procesos que se deben aplicar, una correcta planificación y posteriores evaluaciones para conocer si se llega a los objetivos establecidos, de acuerdo con Boda en 2014 citado por (Delgado, 2019).

Toda reunión pasa por 3 momentos clave: antes, durante y después de la reunión. En el momento antes de la reunión se toman en cuenta aspectos tales como lugares, fechas, horas, cantidad de personas, objetivos de la reunión, forma en que se les convocará, tiempo de duración de la reunión, herramientas, materiales, ideas que deben llevar los participantes a la reunión, es

decir, toda la documentación, personal y equipamiento oportuno para desarrollar de forma exitosa cada reunión de trabajo (Delgado, 2019).

Las empresas trabajan con distintas sesiones de trabajo y diferentes formatos para ellas según sus necesidades. Las ciudades cuentan con opciones de algunos lugares para realizar reuniones, la manera más fácil de buscar el lugar adecuado acorde a las necesidades y del tipo de reunión, sería realizar una búsqueda por internet en un portal que reúna la oferta de lugares, tal como lo hace *meetingsbooker.com*, dicho portal contiene más de 137,000 opciones para realizar juntas alrededor del mundo, el portal de internet reúne tanto hoteles como espacios de trabajo colaborativo, los denominados coworking e incluso lugares enormes para realizar grandes convenciones. *Meetingsbooker* permite buscar el espacio que necesitas acorde a tamaño, cantidad de asistentes y tipo de reunión, entre otras características.

En San Luis Potosí no contamos con un portal de este tipo que nos permita reservar un lugar en línea de manera fácil y rápida, lo cual también representa un área de oportunidad para incluir en el modelo de negocio en una futura etapa a largo plazo.

Compeán (2020) da a conocer que más del 50% de las reservas de reuniones en línea se realizan en un hotel, el 27% lo hace en centros de conferencias especializados.

Aunque los hoteles siguen siendo líderes en este mercado, pequeños nuevos espacios colaborativos como coworkings han ingresado al mercado de manera rápida, enfocándose en su mayoría a emprendedores o freelancers que requieren de espacios para trabajar, por tanto, los coworking no son la primera opción para las grandes empresas de la zona industrial para realizar reuniones.

Hoteles como Holiday Inn han adaptado su producto de reuniones para ofrecer un estilo moderno, más fresco y relajado. Otros recintos con menor porcentaje de reuniones, pero aún

presentes en la elección de organizadores son los espacios académicos, centros de negocios, instalaciones deportivas y centros culturales (Compeán, 2020).

Compeán (2020) indica que el tamaño promedio de las reuniones reservadas en línea es de 8 asistentes, además menciona que el 95% de las reuniones son menores de 20 asistentes con el 5% restante entre 20 y 40 asistentes. Así mismo destaca que cuanto mayor es el tamaño de la reunión, más complejos son los requisitos y la necesidad de contacto directo con los lugares de encuentro.

Otro de los factores importantes al momento de reservar o planear una reunión es la duración, Compeán revela que el 49% de las reservas de salas en línea tienen una duración de un día completo, las reuniones por las mañanas representan el 17%, por las tardes un 14% y las reservas de 1 hora el 11%.

Un espacio que brinda servicios empresariales a las compañías incluye además servicios como coffee breaks y tecnologías de información y comunicación. Compeán (2020) sostiene que el 53% de las reservas seleccionan servicios de coffee break. Además, equipo de audio y vídeo son elementos imprescindibles.

En una reunión de trabajo el espacio, contexto, equipo debe ser adecuado para llevar a cabo procesos de negociación, (Gleiser, 2010) señala que la negociación es un proceso de intercambio de propuestas y contrapropuestas mediante el cual las partes convergen a acuerdos, menciona también que estos intercambios suelen conducir a soluciones de compromiso que son apenas satisfactorias y conllevan al sacrificio de valor por parte de al menos uno de los negociadores.

Para que una reunión de trabajo propicie un proceso de negociación efectiva es necesario contar con un sistema de reuniones eficaces, el cual es una estructura jerárquica de las reuniones que se realizan de manera regular en una empresa. Iniciemos por definir el concepto de reunión

eficaz, de acuerdo con Yacuzzi & Naiberger, Serie documentos de trabajo, (2009) una reunión eficaz es aquella en la que no se pierde el tiempo y logra sus propósitos en el tiempo establecido previamente, estas reuniones ayudan a la gestión empresarial a través de la identificación sistemática de los problemas y su tratamiento, por tanto, un sistema de reuniones se puede ver de la siguiente manera:

Figura 13 Sistema de reuniones jerárquico.



Adaptación propia, tomado de Yacuzzi, E., & Naiberger, M. (2009). Un sistema de reuniones eficaces: su aplicación en Tejedurías Naiberger. Universidad del CEMA. Buenos Aires: CEMA.

El sistema de reuniones de acuerdo con los autores (Yacuzzi & Naiberger, Serie documentos de trabajo, 2009) debe incluir al menos los siguientes elementos:

- Organización de la pirámide. Esta organización no necesariamente se hace una sola vez. En general, se procede por prueba y error.
- Determinación de sus objetivos: ¿cuáles son los temas más importantes que se incluyen en las agendas? Cuando hay temas importantes, como estrategia o capacitación, que merecen un tratamiento especial, se incluyen reuniones específicas en el sistema.

- Determinación de una forma de medir el logro de los objetivos: ¿cómo sabremos si estamos tratando eficazmente esos temas? El resultado de esta reflexión se vuelca en las minutas de las reuniones. Para que un sistema de reuniones funcione es necesario contar con herramientas para el análisis y la resolución de problemas.
- Clarificación de las responsabilidades de los ejecutivos y empleados de Tejedurías Naiberger en el contexto del sistema de reuniones: ¿Quiénes deben participar en cada reunión? ¿Cuál será su papel en el caso de participar? ¿Cuál será la frecuencia de las reuniones? ¿Su lugar de realización? ¿Los responsables de la confección de la agenda?

Existen muchas razones para las cuales se cita a una reunión, pero hay autores que identifican seis funciones principales de toda reunión, Yacuzzi, E., & Naiberger, M. (2009) mencionan las siguientes:

1. La reunión define el equipo, el grupo o la unidad. “Los que están presentes pertenecen a ellos, los que no lo están, no pertenecen”.
2. En la reunión, el grupo trabaja sobre los conocimientos del grupo como tal. Revisa los conocimientos, los actualiza y los acrecienta. En una buena reunión se crea una especie de “mente única dispersa entre una serie de cabezas”, a la cual se llama “mente social” y que permitiría producir mejores ideas, planes y decisiones que un conjunto de personas aisladas.
3. La reunión contribuye a que los participantes entiendan el objetivo general del equipo y, además, la forma en que los aportes de cada participante coadyuvan al logro del objetivo general.

4. Una reunión compromete a todos los participantes a apoyar las decisiones y objetivos propuestos, incluso a quienes originariamente se oponían a ellos. Además, las decisiones de un equipo de ejecutivos llevan más peso que las de un ejecutivo solo.
5. Con frecuencia, la reunión es la única instancia en la cual el equipo existe y trabaja como tal, y en donde el líder tiene ocasión de ejercer su liderazgo.
6. En la reunión se da el terreno para el “juego de status”.

Capítulo III. Metodología

En el presente capítulo se desarrolla la descripción de la metodología que se utilizó en esta investigación, es decir el conjunto de técnicas, procesos y método utilizado con el objetivo de generar una propuesta de creación de la empresa Business Center y lograr los objetivos planteados al inicio del trabajo. Para la descripción de la metodología se abordará de manera deductiva es decir de lo general a lo particular, iniciando con una breve revisión de la epistemología en las ciencias administrativas.

3.1 Reflexión epistemológica

La investigación es un proceso arduo y sistematizado que tiene como objetivo generar nuevo conocimiento, en materia de ciencias administrativas se demanda conocimiento que pueda ser aplicado en diversas organizaciones para la resolución de problemas. Para ello los investigadores así como los profesionales de la administración que se desempeñan en las empresas, tienen la labor de unir esfuerzos y conocimientos con el objetivo de desarrollar proyectos de investigación consistentes que deriven en propuestas para las organizaciones.

Por un lado se aporta la experiencia de la operación diaria en la empresa y por el otro lado la metodología y epistemología que guían el proceso de investigación.

La epistemología científica ha sido resultado de una serie de aportaciones, reflexiones y evolución histórica de ideas en función del desarrollo de la ciencia y el conocimiento, la cual tiene como objetivo en las ciencias administrativas facilitar y generar teoría crítica de conocimiento generado y aplicado.

La palabra epistemología deriva del griego episteme que significa conocimiento o ciencia y logos que significa conocimiento, información o teoría. Por lo tanto, la epistemología se relaciona con el conocimiento del conocimiento o el estudio de los criterios sobre los cuales se

conoce lo que debe ser el conocimiento científico [...] La epistemología es un proceso de la práctica científica en sí misma porque provee los fundamentos para el conocimiento científico con estándares normativos para la metodología y las teorías que permitan evaluar el conocimiento para garantizar y legitimar en una racionalidad científica (Vargas, de León, Valdez, & Borrayo, 2013).

Estos autores mencionan que se avanza en la posibilidad de desarrollar un paradigma epistemológico más plural, ecléctico, transdisciplinario y sinérgico bajo un nuevo enfoque de epistemología dialógica. Es decir un enfoque en el que se involucran distintas disciplinas que den soporte y validez a los proyectos de investigación.

Las actividades administrativas en materia de estrategia, procesos o política proceden de una base epistemológica que derivan en conocimiento científico. En algunas ocasiones se pierde este enfoque científico al concentrarse únicamente en la aplicación de tecnología en el accionar administrativo que genere soluciones inmediatas a los retos emergentes y se deja en un segundo o tercer plano el conocimiento teórico.

Martinet en 1990 citado por (Vargas, de León, Valdez, & Borrayo, 2013) menciona que las ciencias de la administración están pasando por una crisis epistemológica porque se cuestiona el paradigma dominante centrado en el método pragmático y utilitarista que prevaleció en el siglo pasado en las escuelas de negocios y de administración mientras que los administradores practicantes argumentan que no tienen el tiempo para perderlos en la epistemología.

Este punto es controversial debido a que la velocidad del accionar y el operar de las empresas es muy acelerado y demanda tiempos de entrega y procesos cada vez más rápidos para lograr satisfacer la demanda del mercado, sin embargo sino se cuenta con una base teórica e investigación previa, será más difícil la comprensión y análisis de los fenómenos en la

administración. Y es justamente la epistemología la que da el sustento para la reflexión científica en toda disciplina.

Ha existido una controversia tradicional sobre si la administración es ciencia, arte o técnica, ya resuelta por algunos autores al señalar que no existe tal dilema porque en la administración ocurren los tres elementos. (Vargas, de León, Valdez, & Borrayo, 2013).

Es ciencia por que se utiliza el método científico para analizar y estudiar fenómenos organizacionales y generar conocimiento que pueda ser aplicado; arte por que se desarrolla a nivel social, las empresas son sistemas complejos conformados y contruidos por seres humanos por lo que se requiere de habilidades blandas en su operación diaria; técnica por que deribado de los 2 conceptos anteriores se aplican estrategias que deben mantenerse en constante actualización, de ahí la importacia de vincular la administración y la ciencia en orden de mejorar prácticas y procesos organizacionales.

Es también un tema polémico la deficiencia en los programas educativos y formativos a nivel licenciatura y posgrados en materia de metodología de la investigación en las áreas de ciencias sociales y específicamente en administración puesto que algunos estudiantes buscan obtener conocimiento, técnicas y estrategias que puedan aplicar en sus lugares de trabajo o empresas propias, descuidando la importancia de desarrollar trabajo metodológico de investigación.

3.2 Abordaje filosófico

Se ha considerado a la epistemología como una práctica filosófica en la que se exponen los argumentos que sostienen distintas ciencias. El ser humano con ayuda de la ciencia trata de entender y explicar los diversos fenómenos que suceden en su realidad, es un proceso permanente de interacción y análisis de información.

La manera en que el hombre construye el conocimiento tiene diferentes posturas, para fines del presente trabajo se aborda desde una postura subjetiva.

Desde la perspectiva subjetiva es resultado de 1) la proyección de la imaginación social, donde las personas utilizan su experiencia para formar la realidad; 2) de la construcción social, donde las personas crean sus realidades con el propósito de hacerlas más comprensibles para sí como para otros; 3) del discurso simbólico, donde las personas como actores comprenden el medio social al que pertenecen y construyen una realidad que les permita interpretar y establecer una relación significativa en un mundo que tiene significación simbólica (Méndez, 2006).

La epistemología de la ciencia administrativa trata sobre el saber del conocimiento administrativo, superando los niveles descriptivos en los que sólo se define el ser, los fenómenos, dialéctica de la realidad administrativa, para lograr construir ciencia administrativa a partir de los conocimientos heredados, si al momento de diseñar una ciencia, ésta se coloca fuera de explicación conceptual se estaría realizando un rompimiento epistémico, lo cual impediría contribuir un nuevo conocimiento. Es por eso que la construcción epistémica implica riesgos en los resultados. Surge como ciencia a partir de la revolución industrial, en la que según Needham solo la burguesía podía tener un puente entre el trabajo mental y manual, necesario para el avance de la ciencia moderna (Castillo & Reyes, 2015).

Ese puente que mencionan los autores se da en gran parte en las Universidades, en su mayoría a nivel posgrado donde el profesional que se desempeña ya en el ámbito organizacional, busca enriquecer su conocimiento y llevarlo a la práctica profesional.

Méndez en 2006 propone 4 niveles en los que se contruye el conocimiento:

1. Nivel epistemológico
2. Nivel de la teoría

3. Nivel del método

4. Nivel de las técnicas

En el primer nivel se reflexiona sobre conceptos y definiciones de la ciencia así como su objeto de estudio y características generales. En el segundo nivel se desarrollan teorías de cada ciencia particular, se enfoca en la realidad del objeto de estudio. El tercer nivel describe el proceso lógico que se utiliza en la práctica de investigación. Finalmente el cuarto nivel desarrolla instrumentos para recolección de información, el investigador las utiliza para conocer y observar la realidad.

La complejidad social y organizacional inspira una visión amplia de la administración como ciencia, que se proyecta en aplicaciones particulares en la gestión y dirección de las organizaciones. De esta manera aparecen las ciencias empresariales como un conjunto de disciplinas de carácter profesional, cada una de ellas con conocimientos propios que se contextualizan en su aplicación a aspectos específicos de la administración de las organizaciones. Se distinguen porque construyen proposiciones teóricas que conceptualizan tal disciplina, además que elaborar técnicas y métodos aplicados a su objeto particular, dando lugar a las competencias y al perfil de las personas que esperan convertirse en profesionales de la misma (Méndez, 2006).

De acuerdo con (Manosalvas, Herrera, & Cárdenas, 2018) los primeros estudios de administración se refirieron a estudios prácticos que buscaban aumentar la productividad de los trabajadores.

Partiendo de que la administración de las empresas está directamente relacionada a un accionar, dicha ciencia se enfoca en cuestiones prácticas alejadas en sus inicios de un proceso de investigación científico. De esta manera podemos entender que el conocimiento en el área

administrativa y organizacional se construye a través de decisiones que generan acciones en un proceso empírico.

Se han redactado también enunciados teóricos con base empírica los cuales se han comprobado en realidades particulares y se toman como referencia para su aplicación en otras realidades, para el caso particular de las ciencias empresariales, estos enunciados encuentran su origen en el objeto de conocimiento, es decir en la organización conformada por personas, por ello el conocimiento y la formación de los investigadores en ciencias empresariales se encuentran en ciencias sociales tales como filosofía, sociología, economía, psicología entre otras.

En la toma de decisiones el administrador se encuentra en una sociedad de cambios dinámicos, por tanto las decisiones, están sujetas a la dialéctica del conocimiento, no bastan los antiguos métodos de investigación, como el deductivo, inductivo o el brain storming en administración. Es por eso que el estudio teórico de la administración, debe ser complementado con casos prácticos que simulen las situaciones reales que el estudiante enfrentará en el mundo real y moderno, ya que su toma de decisiones frecuentemente afectarán no solo a las organizaciones sino todo el contorno y el sistema que se desenvuelven desde el aspecto económico, social y los valores culturales (Manosalvas, Herrera, & Cárdenas, 2018).

La labor del administrador como investigador la definen de manera muy concreta (Toala & Mendoza, 2019) en su artículo Importancia de la enseñanza de la metodología de la investigación científica en las ciencias administrativas, mencionan que este perfil como investigador se forma con acciones de actualización constante de conocimientos orientados al pleno dominio de conocimientos técnicos sobre alguna especialidad en su campo, donde sea capaz de explicar el comportamiento de fenómenos administrativos y de gerencia de las organizaciones, con base científica y desarrollar propuestas de mejora creativas y adquirir la habilidad para influir

en la transmisión, transformación e innovación de nuevos conocimientos. De esta manera el conocimiento resultante de trabajos de investigación empresarial aplicada, no tiene impacto solamente en el contexto y con los participantes con los que se realizó sino que también puede ser extensivo a otras empresas con problemáticas semejantes.

3.3 Diseño

El diseño seleccionado es muy importante puesto que funciona como marco de referencia para llevar a cabo el proyecto de investigación, para ello se utiliza un diseño transversal, descriptivo no experimental que permita desarrollar la propuesta de creación de la empresa Business Center, se toma como base principal el modelo CANVAS para el desarrollo del modelo de negocio, el cual en su primera etapa utiliza el lienzo de propuesta de valor, mismo que sirve como herramienta para plasmar la idea principal del negocio partiendo de las necesidades del cliente y cómo la empresa satisface dichas necesidades.

Posteriormente se utiliza como complemento algunas de las herramientas y técnicas que plantea la metodología PMBOK para gestión de proyectos, misma que servirá de apoyo para la implementación de la empresa, ésta guía marca los estándares internacionales para la administración y gestión de proyectos con herramientas prácticas y profesionales que facilitan y guían en el retador proceso de llevar a cabo un proyecto, es por esto que se decidió utilizar PMBOK en la etapa de implementación de la empresa Business Center.

3.4 Enfoque Metodológico

Dados los objetivos planteados, el tipo de metodología seleccionada para desarrollar en esta investigación será de tipo cualitativo, los cuales se desarrollan en realidades sociales, subjetivas distantes de un análisis cuantificable, en su mayoría los estudios que siguen una metodología cualitativa utilizan muestras pequeñas no probabilísticas asignadas por el

investigador y se caracterizan por interpretar fenómenos sin probar teorías o generar hipótesis, se enfoca más en plantear interrogantes por responder.

Los fundamentos epistemológicos de la teoría de la administración se desarrollan bajo el influjo de los paradigmas que consideran el concepto de las ciencias sociales, la unidad del movimiento científico y las ciencias del comportamiento. Hay dos modelos de escuelas y programas académicos de administración: la científica orientada al desarrollo de teorías y modelos y la profesional orientada a la pertinencia de las prácticas. Las investigaciones en las ciencias de la administración pueden ser consideradas científicas si son realizadas con métodos de investigación cualitativos, mientras que otros científicos se centran más en los resultados interpretativos y cualitativos (Vargas, de León, Valdez, & Borrayo, 2013).

“Los métodos cualitativos son los que enfatizan conocer la realidad desde una perspectiva de *insider*, de captar el significado particular que a cada hecho atribuye su propio protagonista, y de contemplar estos elementos como piezas de un conjunto sistemático” (Ruiz, 2012).

En esta investigación se desarrolla una propuesta de creación de una empresa, por lo que con una metodología cualitativa se podrá llegar a describir la estructura del negocio, el plan para llevarlo a cabo, la idea, procesos e imagen.

De acuerdo con Hernández, Fernández, & Baptista, (2014) la metodología cualitativa utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.

A diferencia del enfoque cuantitativo, los planteamientos del investigador no son tan específicos y no sigue un proceso definido, sino que lo adapta conforme avanza en la investigación. Debido a esto de acuerdo con avance de la investigación se decidirá si replantean los conceptos en el marco teórico, o si se agrega o cambia el instrumento, o si la muestra debe ser

modificada. Todos estos aspectos son cambiantes en el proceso de investigación cualitativa, es por eso y debido a su flexibilidad que se ha seleccionado este tipo de metodología para plantear un trabajo orientado a construir un modelo de negocio.

Los estudios relacionados con la cultura organizacional y la comprensión de los mecanismos puestos en juego para analizar el rol de la cultura en los procesos de integración interna y adaptación externa de la organización proponen abordajes cualitativos (Fassio, 2018).

3.5 Alcance

El alcance es de tipo descriptivo, se plantea la propuesta de una empresa de servicios para eventos corporativos, por tanto, se describe el giro de negocio, características de la empresa, estrategias entre otros elementos que la conforman.

Para el desarrollo de la propuesta de negocio se utilizó un método empírico y observación, con base en la experiencia profesional en distintas empresas en las que se detectó la necesidad de un servicio para eventos empresariales, entendiendo como conocimiento empírico aquel que se produce en contacto directo con el objeto de estudio en la práctica diaria, se caracteriza por ser espontáneo, concreto y no planificado. Mientras que la observación es uno de los primeros recursos que el investigador utiliza para comprender una problemática, tema o situación al estar en contacto directo con la realidad del objeto de estudio.

Méndez en 2008 citado por (Castillo & Reyes, 2015) define la observación como un proceso intelectual e intencional que el investigador realiza sobre hechos, acontecimientos, datos y relaciones que señalan la existencia de fenómenos que pueden explicarse en el marco de la ciencia sobre la que se realiza. Esto quiere decir que un mismo fenómeno implica observación y explicaciones diferentes de acuerdo con los modelos teóricos en que se fundamentó el investigador. Por tanto el mismo fenómeno será observado y analizado en una perspectiva

diferente por el economista, el administrador, el antropólogo, el politólogo, el contador, el sociólogo, el historiador, entre otros.

Uno de los retos más importantes al utilizar observación en investigación científica es garantizar que los resultados obtenidos sean transparentes, objetivos y confiables.

Capítulo IV. Desarrollo de la propuesta de negocio

4.1 Propuesta de valor

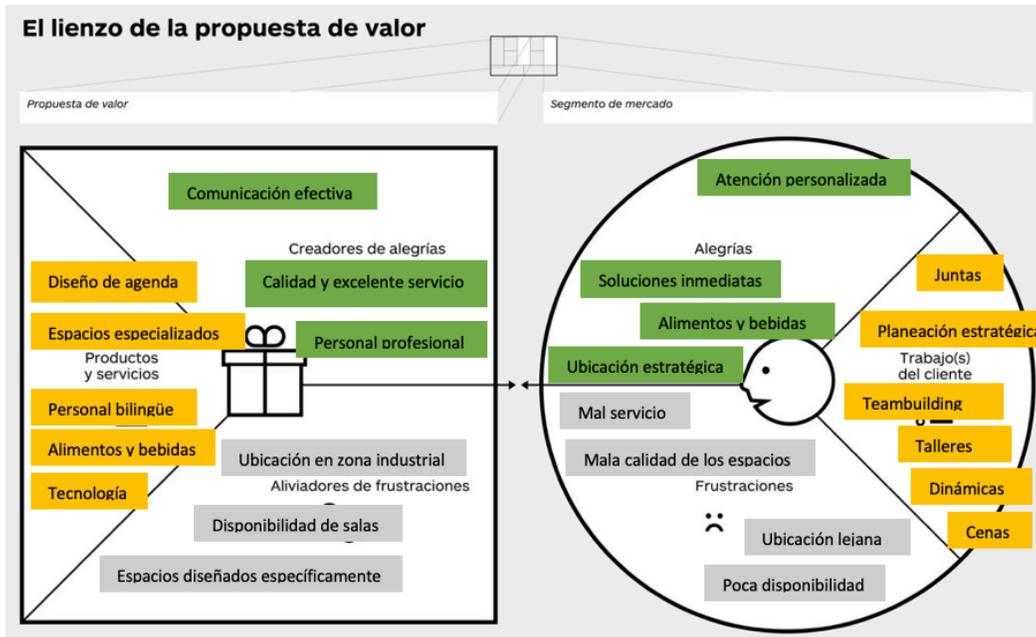
Para el desarrollo de la propuesta de valor se utilizó el lienzo de propuesta de valor planteado por (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2014). Con este lienzo se parte de dos grandes áreas, el segmento de mercado y la propuesta de valor.

A continuación, se muestra el lienzo general de la propuesta de valor para la empresa Business Center, más adelante se explicará cada una de las partes que lo integra.

El primer punto es definir el segmento de mercado al cual se enfocará la empresa, identificamos cuáles son los trabajos del cliente, es decir a qué se dedica, posteriormente qué situaciones le causan alegría y qué le causa frustración relacionado a su actividad laboral.

El segmento de mercado objetivo son empresas ubicadas en la zona industrial de carretera 57 en San Luis Potosí.

Figura 14 Lienzo propuesta de valor para la empresa Business Center.



Fuente: Adaptación propia, basado en Value Proposition Desing. New Jersey: Wiley. (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2014).

Los trabajos del cliente son principalmente eventos corporativos que se realizan fuera de las oficinas de la empresa, esto puede ser por diversos factores, por ejemplo, llevar a cabo la junta de tal manera que los participantes no tengan distracciones o interrupciones derivadas de su trabajo diario, sino que se encuentren enfocados y concentrados en la junta o reunión para el cumplimiento de los objetivos planteados.

En algunas ocasiones las empresas deciden contratar un espacio para realizar reuniones corporativas a las que asisten participantes foráneos, en las que además en algunas ocasiones requieren servicios alimenticios o cenas formales.

Las principales frustraciones de los clientes son la poca disponibilidad de espacios, debido a la creciente demanda de este tipo de servicios ya que en los últimos años San Luis Potosí ha recibido un crecimiento industrial exponencial, y cada vez son más las empresas que buscan un

espacio cercano, que ofrezca un servicio profesional, especializado y de alta calidad para eventos empresariales.

Hay algunos elementos que los clientes perciben como valor agregado, en el lienzo de propuesta de valor se denominan alegrías, tales como un excelente servicio al cliente, con atención personalizada y ofrezca soluciones inmediatas a los requerimientos del cliente. Además, que cuenten con servicios de alimentos y ubicación estratégica.

La segunda parte de este lienzo se enfoca en la propuesta de valor en la que se toman en cuenta 3 aspectos: qué productos o servicios ofrece, cuáles son los creadores de alegría y aliviadores de frustraciones que puede ofrecer al cliente.

El principal servicio que Business Center ofrece es renta de espacios especializados para realizar eventos empresariales, los cuales contarán con tecnología, personal profesional bilingüe, servicio de alimentos y diseño de agenda. Algunos de los creadores de alegría será la comunicación efectiva entre personal y cliente, en cuanto a los aliviadores de frustraciones se contará con ubicación cercana al segmento de clientes en la zona industrial de Carretera 57 en la ciudad de San Luis Potosí. Se brindará calidad en el servicio atendiendo las necesidades específicas, trato amable y puntual, además los espacios son diseñados específicamente para la realización de eventos empresariales los cuales se adaptan a las necesidades del cliente.

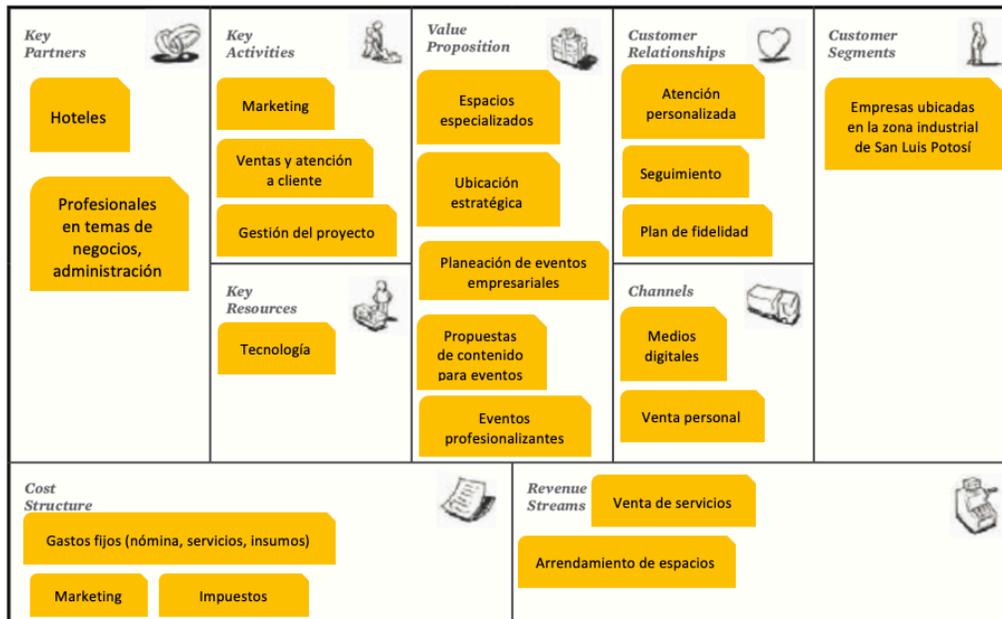
Una vez desarrollado el lienzo podemos decir que la propuesta de valor de la empresa Business Center es: Servicios para eventos empresariales con espacios de alta calidad y excelente atención al cliente.

4.2 Modelo de negocio CANVAS

Para el desarrollo de la propuesta de negocio se utilizó el modelo CANVAS propuesto también por (Osterwalder & Pigneur, Business Model Generation, 2010).

Este modelo como ya mencionó en la revisión de literatura se compone de nueve bloques que engloban los puntos más importantes que dan estructura a la empresa, es importante mencionar que este modelo estará en constante actualización puesto a que las necesidades del cliente, así como la tecnología implementada se modifican con el paso del tiempo para estar siempre a la vanguardia.

Figura 15 Propuesta modelo CANVAS para la empresa Business Center.



Fuente: Adaptación propia, basado en Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation. New Jersey: Wiley

A continuación, definimos los 9 bloques que integran el modelo CANVAS y su aplicación como modelo de negocio para Business Center.

1. Segmento de clientes: se debe identificar los distintos segmentos de clientes a los que el negocio se dirige. El principal segmento de clientes son empresas ubicadas en la zona industrial de Carretera 57 en San Luis Potosí, las cuales buscan espacios donde realizar eventos corporativos de alta calidad, en muchas ocasiones contratan espacios en hoteles pero suelen encontrarse en situaciones en las que los hoteles están saturados y no hay espacios disponibles, por otro lado el servicio suele ser deficiente ya que como se mencionó con anterioridad este tipo de servicios no es el giro principal de los hoteles. Por tanto, se buscará captar a los clientes que necesiten organizar eventos de gran importancia para el logro de sus objetivos empresariales.

2. Propuesta de valor: este apartado se refiere a cómo solucionar y satisfacer las necesidades del cliente. Como ya se mencionó anteriormente la propuesta de valor de la empresa

es: Servicios para eventos empresariales con espacios de alta calidad y excelente atención al cliente. La empresa busca posicionarse como líder en espacios para llevar a cabo eventos empresariales o corporativos, en el que el cliente encuentre las mejores soluciones a sus necesidades, un proveedor confiable y flexible que se caracterice por brindar un servicio de excelencia.

3. Canales: cómo hacer llegar al cliente la propuesta de valor, canales de comunicación y distribución. En este caso no se está comercializando un producto sino un servicio, por tanto, el canal de venta será principalmente por medios digitales como pueden ser vía correo electrónico, whatsapp, página web o llamada telefónica, esto con el fin de ahorrarle al cliente desplazamientos y pérdida de tiempo buscando opciones para su evento. El objetivo será lograr concretar una venta vía remota, es decir sin necesidad de que el cliente visite físicamente las instalaciones. Para ello se contará con recorrido virtual de las instalaciones en la página web, imágenes de las diferentes modalidades de montaje o formato de reunión, y agenda actualizada. Se tendrá la opción de reservar algún espacio para evento, esto se hará por medio de un formulario en el que el cliente tiene acceso a una agenda virtual constantemente actualizada donde podrá visualizar los espacios y horarios disponibles, enviará sus datos de contacto y necesidades para su evento tales como fecha, horario, número de asistentes, a través del formulario el cual llegará directamente al equipo de ventas para su seguimiento inmediato. A continuación se muestra un ejemplo de formulario:

Figura 16 Propuesta de formulario para solicitud de evento.



BUSINESS CENTER
THE PLACE FOR BUSINESS

Solicitud Evento Business Center

¡Bienvenido a Business Center! Agradecemos su interés en realizar su evento con nosotros. Para poder reservar el espacio te solicitamos nos proporciones la siguiente información y nuestro equipo de ventas te contactará lo antes posible.

Selecciona la fecha de tu evento

Fecha

dd/mm/aaaa 

Selecciona la hora de inicio de tu evento

Hora

__ : __

¿Cuántas personas asistirán al evento?

Tu respuesta _____

Selecciona la sala que te gustaría reservar

- Sala 1
- Sala 2
- Sala 3
- Sala 4

Enviar

Fuente: Elaboración propia, apoyado en Herramienta Formulario de Google.

Se dará seguimiento a los requerimientos del cliente durante todo el proceso de prestación de servicio, desde el acompañamiento para la reserva, pago, detalles de organización del evento hasta el final de este, el cliente se sentirá respaldado por Business Center en todo momento.

4. Relación con el cliente: cómo mantener y establecer relación con los distintos segmentos de clientes. Esta es una de las partes más importantes para tener éxito en la empresa, lograr mantener una relación sólida y de confianza con el cliente para que éste considere a Business Center como su primera opción para realizar sus eventos corporativos, esta relación se empezará a construir desde el primer contacto con el cliente, con estrategias tales como en su primera reserva se le otorgará un 50% de descuento con el objetivo de que conozcan la calidad de los espacios y servicios. Además, se busca fidelizar a los clientes, para esto se le dará una tarjeta de fidelidad en la que acumulará reservas y al acumular un cierto número de reservas se le otorgará una gratis. La comunicación con el cliente será efectiva, personal y de trato amable. De igual manera se tomarán en cuenta las opiniones de los clientes con el objetivo de mejorar los servicios que la empresa ofrece, para esto se aplicarán pequeñas entrevistas o encuestas de evaluación del servicio.

5. Ganancias: la fórmula de ganancias describe el enfoque de la empresa para determinar el resultado de una propuesta de valor exitosa que permita ganancias aceptables según los precios planteados en el modelo de negocio. Podemos definir la fórmula de ganancias de la empresa Business Center como venta de servicios para eventos empresariales. Además, se organizarán eventos como conferencias, talleres o ponencias en las que se abordarán temas del interés de los clientes potenciales tales como del área administrativa empresarial, desarrollo organizacional, recursos humanos entre otros. De estos eventos que organizará directamente la

empresa Business Center, se obtendrán ganancias por la venta de boletos a público en general y se dará precio preferencial a los clientes que ya hayan reservado algún evento en la empresa.

6. Recursos clave: bienes necesarios para crear y entregar la propuesta de valor. Para brindar un servicio de calidad y profesional, uno de los recursos principales es un espacio estratégicamente diseñado para llevar a cabo eventos corporativos en distintos formatos.

Aunado al espacio, lo segundo más importante es contar con infraestructura de tecnología de punta, es decir el material y dispositivos necesarios para equipar las salas con elementos que permitan llevar a cabo conferencias virtuales, tales como pantallas, cámaras de alta definición y sistema de sonido. Además de proyectores, pizarrones digitales, computadoras, un excelente servicio de conexión a internet, entre otros. Como se mencionará más adelante, el recurso humano es también clave para el cumplimiento de los objetivos empresariales, todas las áreas son relevantes pero el área clave para que el servicio funcione a la perfección será el departamento de IT (tecnologías de la información por sus siglas en inglés) es decir el personal responsable de gestionar y administrar la red de tecnología y conectividad en la empresa.

7. Actividades clave: conjunto de actividades a desarrollar que ayudarán a lograr los objetivos. En el modelo Canvas mencionamos 3 actividades clave: marketing, atención al cliente y gestión del proyecto. La estrategia de marketing es una actividad clave porque se utilizará para posicionar a la empresa en el mercado, el objetivo es lograr que los clientes potenciales conozcan la empresa y reserven sus eventos con nosotros, más adelante se abordará con detalle en qué consiste esta estrategia. La siguiente actividad clave es la atención al cliente, como ya se ha mencionado con anterioridad, la atención al cliente y la calidad en el servicio son dos elementos que caracterizan a la empresa. Por último, la gestión del proyecto, es decir la implementación de la empresa es también una actividad clave por que será este proceso en el

que se lleve a la práctica el modelo de negocio, para ello es indispensable desempeñar una buena administración y gestión del proyecto para lo que nos apoyaremos en algunas herramientas y técnicas de la guía PMBOK, la cual se abordará más adelante.

8. Socios clave: personas u organizaciones fuera de la empresa que aportan valor.

Este punto es de los más importantes en un modelo de negocio debido a la fortaleza que se puede lograr al establecer alianzas con socios externos. Uno de los socios clave serán los hoteles ubicados en la zona industrial, mismos que ofrecen espacios para eventos empresariales, la alianza consistirá en agendar eventos en nuestra empresa cuando el hotel no tenga disponibilidad para realizar el evento, este es uno de los principales problemas que encuentran las empresas al contratar un espacio en hotel. El hotel recibirá un porcentaje de ganancia por cada evento que transfieran a nuestra empresa, de esta manera podremos captar más clientes y los hoteles también tendrán utilidad.

El segundo socio clave serán ponentes profesionales en el área de negocios, y/o académicos de las Universidades más importantes del país. La alianza consistirá en contratar personas expertas en temas que a las empresas como cliente potencial les interesen para poder ofrecer conferencias, cursos, talleres y de esta manera posicionar a la empresa como un referente profesional en temas de negocios. Se ofrecerán descuentos a las empresas para que sus empleados asistan a estos eventos, así mismo conocerán los espacios y serán clientes potenciales para futuros eventos de sus empresas.

9. Estructura de costos: la parte financiera del negocio. La planeación de costos de la empresa es una actividad fundamental para lograr los objetivos planteados y tener un negocio rentable, para eso consideramos 3 principales elementos:

- Costos

- Volúmen (ventas)
- Precios

Al momento de planear costos encontraremos el punto de equilibrio el cual se alcanza cuando los gastos e ingresos de la empresa son iguales, es decir la utilidad es cero y no hay pérdidas. En el arranque de la empresa el objetivo será alcanzar el punto de equilibrio y posteriormente planeación de utilidades con margen de contribución para proyección de inversión y crecimiento a largo plazo.

El margen de contribución es el exceso de ingresos con respecto a los costos variables, el cual contribuye a cubrir costos fijos y generar utilidad, se deberá ser muy cuidadosos al momento de administrar el margen de contribución.

Estrategia de costos

El procedimiento que la empresa sigue para asignar precio a los diversos servicios que ofrece, parte dos puntos:

1. Costos
2. Competencia

El primero se refiere al costo total de inversión en productos o material utilizado para realizar el servicio. El segundo es un sondeo de los precios de la competencia, evaluar los costos actuales del mercado para ofrecer precios competitivos.

A continuación, se presentan los precios por sala de junta de 3 competidores en la ciudad, uno ubicado en la zona industrial de Carretera 57 y dos más en la zona poniente de la ciudad.

Tabla 3 Comparativa de precios de la competencia.

Competidor	Capacidad	Precio por hora	Precio por día
	8 a 10 personas incluye café y/té	\$312	\$2,340
	8 a 10 personas incluye café y/té	\$500	\$3,750
	8 a 10 personas incluye café y/té	\$200	\$2,300

Fuente: Elaboración propia.

Partiendo de los precios de la competencia la primera propuesta de precios para Business Center será \$600 pesos por hora y \$4,500 por día para una sala con capacidad de máximo 10 personas, incluye coffee break té, café y galletas. Los precios varían acorde a las necesidades del cliente tales como capacidad o asistentes a la reunión y servicio de café o comida.

Cultura organizacional

En Business Center tenemos claro que una empresa es una red de personas que se relacionan entre sí, que toma fuerza con toda una estructura técnica que incluye instalaciones, tecnología, procedimientos, pero solo las personas le inyectan vida y hacen que funcione. La organización de la empresa se orienta de forma paralela a los cambios de su entorno, se adapta y transforma estructuras rígidas en organizaciones flexibles y estratégicas para afrontar los diversos retos que se presentan.

Se proyecta trabajar con una cultura empresarial enfocada en el desarrollo humano implementando prácticas abiertas, colaborativas que deriven en resultados de crecimiento personal y empresarial.

El recurso humano será la prioridad, partiendo de la idea de que las personas son las que hacen posible la empresa. Fredy Kofman en su libro *La empresa consciente* (Kofman, 2016), establece esta misma idea de una manera muy clara y profesional, tomando como referencia su trabajo, uno de los objetivos organizacionales será desarrollar colaboradores conscientes.

En el siguiente mapa organizacional se abordan las 3 unidades humanas a desarrollar: el yo, nosotros y el ello.

Tabla 4 Mapa organizacional.

	YO Individuo Personal Sujeto	NOSOTROS Relación Interpersonal Comunidad	ELLO Tarea Impersonal Organización
Producto Resultado (Tener)	Realización Bienestar Felicidad	Solidaridad Vínculos Pertenencia	Logro de la misión Rentabilidad Crecimiento
Proceso Conducta (Hacer)	Pensar Sentir Actuar	Comunicar Negociar Coordinar	Venta Entrega Planificación
Plataforma Estructura (Ser)	Modelo mental: Valores Creencias Prácticas personales	Cultura: Valores Creencias Prácticas compartidas	Capital: Infraestructura administrativa, técnica y económica

Fuente: Kofman, F. (2016). *La empresa consciente*. México: Penguin Random House Grupo Editorial.

Como podemos observar en la tabla planteada por Kofman, el valor del recurso humano no radica únicamente en los conocimientos técnicos que posee, es decir en las habilidades con las que cuenta para el cumplimiento de actividades específicas planteadas en el proceso de reclutamiento y selección. Además de esto hay una serie de criterios tales como valores, creencias, modo de sentir y pensar, entre otros que influyen en el desarrollo profesional de la persona y que la empresa debe considerar para guiar al colaborador y complementar su desarrollo humano y profesional.

El equipo de trabajo que integrará a la empresa Business Center se plasma en el siguiente organigrama:

Figura 17 Organigrama de la empresa Business Center.



Fuente: Elaboración propia.

En una primera etapa de la empresa se trabajará con las áreas presentadas en el organigrama de orden horizontal, no jerárquico que a mediano y largo plazo de crecimiento empresarial se amplíe el equipo.

Las actividades generales de la empresa se presentan en la siguiente tabla de actividades, la cual define las tareas que le corresponden a cada miembro del equipo, misma que derivará en un manual de procedimientos.

Tabla 5 Actividades operativas asignadas por área.

ÁREA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
Dirección General	Planeación estratégica	Director General
	Desarrollo de políticas y normas	
	Solución de conflictos	
	Desarrollo y planeación de servicio	
Administración	Contabilidad	Gerente de Administración
	Insumos de oficina	
	Administración de oficina	
Recursos Humanos	Reclutamiento y selección	Gerente de Recursos Humanos
	Capacitación	
Proyectos	Diseño de estrategias para eventos	Director de Proyectos
	Diseño de contenido para eventos	
Comunicación y Marketing	Comunicación interna	Gerente de Comunicación
	Publicidad	

	Desarrollo de estrategias de mercadotecnia	
Atención a Clientes	Ventas	Responsable de Atención a clientes
	Servicio al cliente	
IT	Instalación y mantenimiento de tecnologías	Gerente de IT
	Actualización en redes, comunicación y tecnología	
Catering	Diseño y actualización de menú	Responsable de Catering
	Servicio de coffee break y banquetes	

Fuente: Elaboración propia.

4.3 Diseño de marca

El nombre comercial de la empresa es “Business Center” se decidió que el nombre fuera en inglés debido a que muchas de las empresas que pertenecen al segmento de mercado seleccionado como cliente, son de origen extranjero. Sabemos que el inglés es el idioma universal y oficial en los negocios, por tanto, para que nuestros clientes identifiquen y reconozcan la empresa, su nombre está escrito en inglés.

Además, la mayoría de los conceptos utilizados en la organización de reuniones empresariales, se utilizan de igual manera en inglés, términos tales como, meeting, coffee break, schedule entre otros.

Para el diseño de la marca e imagen de la empresa se trabajó con una diseñadora gráfica de la agencia “*Buena Vida Estudio*” con quien se desarrolló la propuesta conceptual y gráfica, a continuación, se muestra el logotipo final.

Figura 18 Logotipo oficial de la empresa.



Fuente: Diseño elaborado en colaboración con *Buena Vida Estudio* (2020).

El logotipo parte del concepto de conectividad, vivimos en un mundo cada vez más interconectado donde la globalización ha roto fronteras y la tecnología avanza cada vez más rápido. El círculo rojo representa el mundo, el espacio físico, tiene un diseño abstracto en color rojo, el punto representa el punto de partida inmerso en un mundo que se conecta a través de los negocios, y nuestra empresa es ese espacio físico que hace posible los negocios.

Figura 19 Aplicación de logotipo en tarjeta de presentación.



Fuente: Diseño elaborado en colaboración con *Buena Vida Estudio* (2020).

Como podemos observar el logotipo va acompañado del nombre de la empresa y su slogan, la proyección a futuro es que el logotipo como tal, sin texto se posicione en la mente de los clientes, público en general y pueda ser identificado y relacionado con la empresa.

Figura 20 *Diseño para la página principal del sitio web.*



Fuente: Diseño elaborado en colaboración con *Buena Vida Estudio* (2020).

Uno de los medios de comunicación que se utilizará con el cliente es el sitio web, donde se tendrá acceso a un recorrido virtual por las instalaciones, es decir el cliente no tendrá que desplazarse a la empresa para conocer los espacios y seleccionar el adecuado para su evento. Además, podrán hacer reservas y consultar disponibilidad de espacios, esto se explicará con más detalle en el apartado de comunicación y marketing.

Slogan

“The place for business”

El slogan es muy claro y conciso, indica que la empresa es el lugar ideal para llevar acabo negocios, esto se materializa en la organización de reuniones dentro de un espacio físico diseñado y creado con ese fin.

Identidad corporativa

Para plantear la identidad corporativa que define a la empresa Business Center, se tomaron en cuenta factores que integran la administración estratégica de la empresa, es decir el cómo se hacen las cosas dentro de la organización para transmitir al cliente confianza y seguridad de que la empresa es excelente en su área.

Misión: Ser el lugar líder para eventos corporativos en San Luis Potosí.

Visión: Ser el key partner de las grandes empresas, ofreciendo soluciones integrales en eventos corporativos que deriven en resultados comerciales para nuestros clientes.

Valores

Compromiso: estamos enfocados en cumplir con los objetivos y necesidades de nuestros clientes, asegurando confidencialidad en el trato de su información.

Excelencia: brindamos servicios profesionales de la mejor calidad en cada detalle.

Innovación: creemos en que siempre hay una mejor manera de hacer las cosas, trabajamos para lograr una mejora continua en nuestros procesos y servicios.

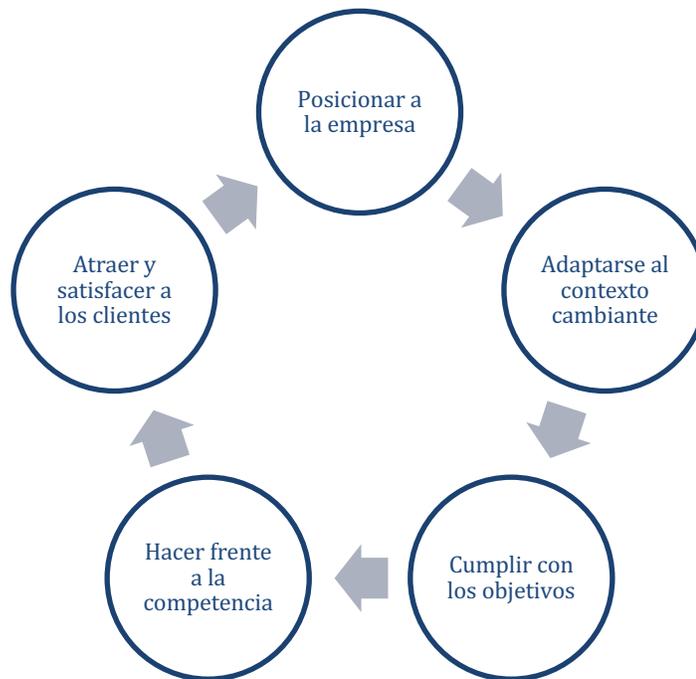
4.4 Comunicación y marketing

En el mercado, para posicionar una marca existen dos principales estrategias: líder en costos y diferenciación. La primera se caracteriza por ofrecer precios bajos o competitivos en su mercado, en la segunda el cliente paga por calidad y marca, es decir que está dispuesto a pagar una mayor cantidad de dinero por el producto o servicio que se diferencia de la competencia.

En Business Center la estrategia a implementar será de diferenciación, partiendo de ésta premisa se trabajará la comunicación externa de la empresa de tal manera que la marca se diferencie de la competencia, ofreciendo un servicio de excelencia que la posicione como referente líder en su mercado.

Esta estrategia estará en constante evaluación y actualización para hacer frente a la competencia y lo rápido que cambia el contexto, este proceso se representa en la siguiente figura.

Figura 21 Actualización de la estrategia de diferenciación.



Fuente: Elaboración propia.

Con la estrategia de comunicación externa se busca un crecimiento rentable adaptado a la era digital para lograr en un principio introducir a la empresa al mercado de servicios para eventos empresariales y en una segunda etapa posicionar a la empresa como líder en su área. Entre los principales objetivos se encuentra mantener comunicación constante con la red externa tales como clientes, proveedores, aliados; y red interna: los colaboradores.

De igual manera integra estrategias de comunicación online y offline en medios tradicionales como televisión, radio y prensa, estos últimos a mucho menor escala ya que se ha demostrado que en la actualidad siguen vigentes, pero con menor impacto.

Se dará seguimiento con encuesta informal a la efectividad de comunicación y satisfacción del cliente directo, además de plantear un modelo de comunicación con lineamientos base de los

cuales partir para plantear estrategias futuras que guien a los medios de comunicación seleccionados al siguiente nivel, actualizando, mejorando y aprovechando su potencial al máximo para que tengan mayor impacto.

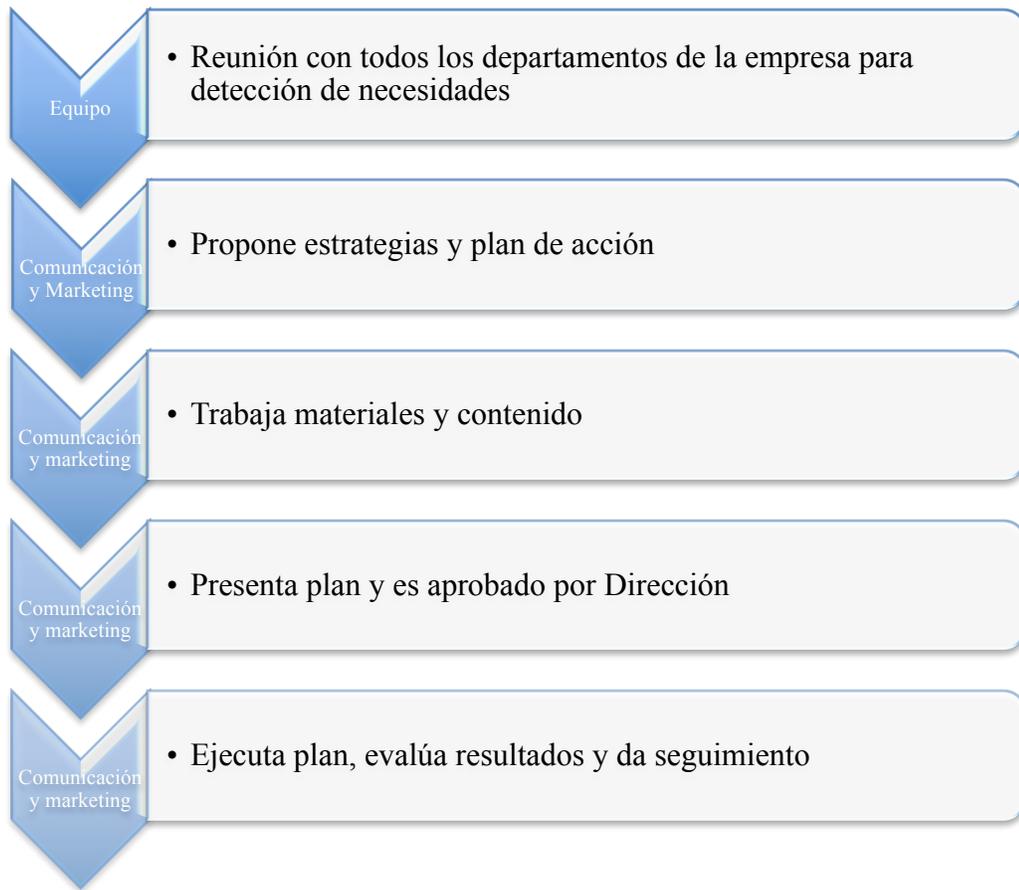
Lineamientos de comunicación

1. Generamos comunicación responsable y efectiva
2. Somos empáticos con las necesidades de nuestros clientes y colaboradores
3. Acompañamos al cliente de principio a fin para comunicar de manera asertiva
4. Lideramos proactivamente la comunicación interna y externa
5. Cuidamos la credibilidad de la empresa

Estrategia de marketing

Para el desarrollo de estrategias de marketing se necesita de la aportación de distintas áreas del equipo, por ejemplo, del departamento de atención a clientes para detectar las necesidades de estos y abordarlas para generar soluciones, siguiendo con una serie de pasos plasmados en la figura siguiente.

Figura 22 Pasos para proponer estrategia de marketing.



Fuente: Elaboración propia.

Comunicación interna.

La comunicación externa como estrategia de posicionamiento está planteada en el modelo de negocio como una de las actividades clave, sin embargo, la comunicación corporativa es también elemento fundamental dentro de la empresa, con ella se busca que Business Center sea un gran lugar de trabajo con el mejor talento y para ello se desarrollan estrategias de comunicación que contribuyan a la empresa y al logro de los objetivos del negocio a través de:

- Promover la filosofía para que los colaboradores vivan la cultura y tomen decisiones de negocio asertivas

- Mantener comunicados a los colaboradores sobre la situación real de la empresa y de cómo contribuyen a los resultados del negocio, el reconocimiento es primordial
- Generar sentido de pertenencia a través de comunicación útil y oportuna
- Elaboración de Manual de comunicación buscando la mejora continua y tecnológica, asegurando el acceso a la información
- Organización de eventos y actividades que nos anticipen las necesidades de las áreas
- Capacitación

En resumen, la comunicación interna como uno de sus objetivos además de generar comunicación efectiva, es crear el ambiente ideal para que los colaboradores se comprometan con la empresa, crean en ella y se comprometan. Primero el colaborador debe conocer las distintas estrategias de comunicación interna, identidad corporativa, acceso a la información, después comprenderla, adoptarla y finalmente generar compromiso como se muestra en la siguiente figura.

Figura 23 Etapas para generar sentido de pertenencia colaborador con la empresa.



Fuente: Elaboración propia.

4.5 Figura legal

El registro ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público será como persona moral ya que la empresa está constituida por más de 2 personas. Se buscará en un inicio obtener el registro como Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS), dicha sociedad ofrece los siguientes beneficios:

- **Rapidez:** Es un trámite en línea, sin la necesidad de acudir a ninguna oficina.

- Gratuidad: No genera gastos en la constitución de la sociedad.
- Formalidad: Permite acceder a esquemas de financiamiento, de seguridad social, entre otros.
- Crecimiento: Permite que las empresas permanezcan y crezcan, generando más empleos.

Este tipo de sociedad permite a los emprendedores mexicanos la creación y formalización de micro y pequeñas empresas y cumplir con el proceso de constitución administrativa con todos los compromisos legales. El límite de facturación anual que permite este régimen fiscal es de 5 millones, por lo que en el largo plazo se migrará a una sociedad más compleja.

4.6 Gestión del proyecto basado en la guía PMBOK

Como ya se mencionó en la metodología del presente trabajo la guía PMBOK se utilizará en una segunda etapa de creación de la empresa, es decir en la implementación del negocio. Para gestionar el proyecto de Business Center se iniciará con los puntos que conforman la columna vertebral del proceso de implementación de la empresa, la cual está integrada por 5 grupos de procesos principales en la dirección de proyectos que marca la guía PMBOK:

1. Iniciación
2. Planeación
3. Ejecución
4. Monitoreo y control
5. Cierre

Como se describió en la revisión de la literatura en la tabla 11, se plantean algunos puntos a considerar para seleccionar un estándar de dirección, uno de los puntos es la taxonomía del proyecto que describe de manera general la naturaleza del mismo e incluye los siguientes puntos:

- Tiempo: El tiempo será controlado a través del cronograma de proyecto
- Sector productivo: pertenece al sector productivo de servicios
- Tipo de bien: es de servicios
- Destino: privado
- Grado de dependencia: es complementario ya que se tendrán que tramitar permisos de gobierno, así como conseguir financiamiento
- Tipo de inversión: será estratégico

Como parte del proceso de iniciación se define al grupo de expertos que trabajarán en el proyecto y sus respectivas responsabilidades plasmadas en la siguiente figura.

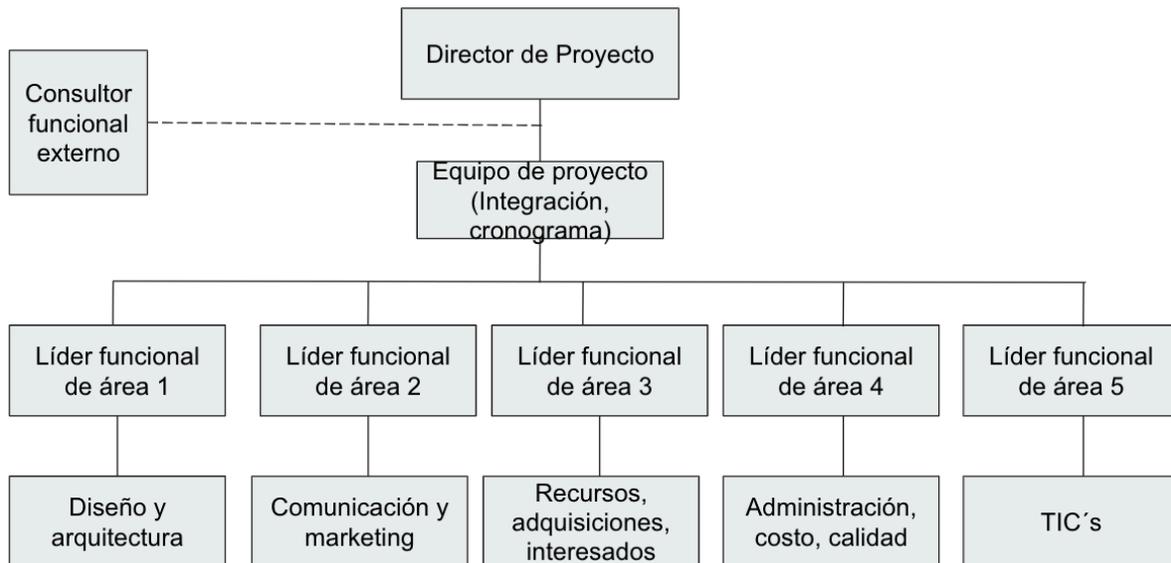
Tabla 6 Matriz de roles de los miembros del equipo.

Rol	Descriptiva	Comportamientos adecuados
Comité directivo	Grupo de representantes de la alta dirección.	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobar decisiones estratégicas relacionadas con tiempos, costo y alcance del proyecto. • Reporta al Director general de la empresa.
Director de proyectos	Persona responsable de la dirección y gestión de las actividades del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> • Tomar las decisiones relacionadas con el tiempo, costo y alcance del proyecto. • Gestionar los procesos de la administración del proyecto. • Reporta al Director del comité directivo.
Equipo de proyecto	Grupo de expertos en procesos de la administración de proyectos.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar las actividades de operación de la administración del proyecto. • Reporta al Director de proyectos.
Líder funcional de área	Persona experta en la operación funcional de la línea de negocio.	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar y tomar decisiones sobre el impacto del proyecto en la línea de negocio. • Reporta al Director del proyecto el avance de las actividades.
Asesor del comité de dirección	Persona externa a la organización que asesora a la alta dirección en decisiones estratégicas del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar las decisiones a tomar por el comité directivo y orientar sobre los posibles cursos de acción. • Reporta al comité de dirección del proyecto y matricialmente al director del proyecto.
Consultor funcional	Proveedor del proyecto que provee expertos en las diferentes áreas funcionales del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar las decisiones a tomar por el líder funcional de área y aportar diferentes cursos de acción. • Reporta al líder funcional y matricialmente al director de proyectos.

Fuente (Project Management Institute Inc, 2017). Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos. Guía del PMBOK(Sexta edición).

Acorde a las necesidades del proyecto para la implementación de la empresa Business Center, se propone la siguiente estructura de desglose de trabajo (EDT).

Figura 24 Estructura de Desglose de Trabajo (EDT) para implementación de la empresa Business Center.



Fuente: Elaboración propia basada en Project Management Institute Inc. (2017). Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos. Guía del PMBOK(Sexta edición).

El director de proyecto estará asesorado por un consultor externo encargado de orientar en la toma de decisiones para las distintas áreas funcionales. Se designará también un encargado del equipo de proyecto quien se encargará de la integración, coordinación y comunicación entre las áreas funcionales, así como de controlar el cronograma de proyecto. A continuación, estarán los especialistas en cada área funcional.

El director de proyecto debe tener claro que requiere de un equipo de trabajo que cuenten con las competencias y conocimiento alineadas a lo que el proyecto demanda.

El grupo de procesos aborda distintas áreas de conocimiento que se asignarán al grupo de expertos, las áreas de conocimiento de todo proyecto de acuerdo con la guía PMBOK son:

- Integración: coordinar el equipo
- Alcance: definir alcances.
- Cronograma: control y planeación del tiempo

- Costo: estimar y planear costos.
- Calidad: estándares y control de calidad.
- Recursos: planificar y estimar necesidades, controlar y nivelar recursos.
- Comunicación: administrar medios y canales para el logro de comunicación efectiva.
- Riesgos: identificar principales riesgos del proyecto y proponer soluciones.
- Adquisiciones: plan de administración de abastecimientos, licitaciones y contratos
- Interesados: identificar participantes, mantener su interés y apoyo durante todo el proyecto.

La comunicación entre los distintos miembros del equipo es fundamental, así como el control y nivelación de recursos, para ello se debe cumplir con el monitoreo de consumo de recursos, informar cuando existan problemas con éstos, identificar ezcases o exceso, realizar gestión de cambio cuando sea necesario, todo esto para garantizar la disponibilidad de recursos acorde a lo planeado.

Una herramienta de mucha utilidad para la organización del equipo y coordinación de actividades es la matriz RACI de roles y responsabilidades incluida en la guía PMBOK. Esta herramienta asigna roles a los miembros del equipo, es muy útil para el presente proyecto debido a que por su tamaño puede aplicarse a nivel personal, de esta manera es más claro para el equipo su función y a quién contactar en caso de que lo necesite.

El primer paso para desarrollar la matriz es separar las áreas o grupos de trabajo, las cuales están designadas en la estructura de desglose de trabajo (EDT), posteriormente se enlistan las actividades que pertenecen a cada área y los miembros de cada grupo de trabajo. Finalmente se asignan los roles RACI los cuales se explican a continuación.

- La letra R designa al responsable de una actividad
- La letra A es para la persona que aprueba una acción
- La letra C es a quién se debe consultar para realizar alguna actividad
- La letra I nos dice a quién se debe informar sobre algo

Esta es la versión que propone PMBOK para matriz RACI pero hay distintas versiones o adaptaciones, específicamente para el proyecto de la empresa Business Center se utilizará esta matriz en su versión RASIC, la cual incluye los roles anteriormente mencionados pero agrega la letra S por la palabra en inglés *support* que se refiere a quien debe apoyar en alguna actividad o proceso.

Tabla 7 Ejemplo de matriz RASIC.

ÁREAS	ACTIVIDADES	Paola	Sofia	Sophie	Adriana	Maribel
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANZAS	Pagos a proveedores	R	I			
	Pago de nómina	R	I	I	I	I
	Pago de comisiones códigos	R				
	Compra de todos los productos (excepto jabones)	I	R			
	Supervisión de pagos y pedidos de clientes	R				
	Junta de indicadores mensual	R	R			
	Junta de indicadores trimestral	R	R			
	Supervisar inventario y almacén	R	I	S		
	Compra insumos oficina	R		S	S	
	Compra de jabones	I		R		
	Contabilidad	R				
	Gestión aduanal	R	S			
	Administración de sistema de registro	R				
DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y PROYECTOS	Desarrollo de producto	S	R			
	Contacto con proveedor	I	R			
	Planeación estratégica	S	R			
	Monitoreo de competencia	I	R			
	Pruebas	S	R			
	Diseño de empaque	A	R			
	Búsqueda de proveedores	I	R			
PUBLICIDAD Y MERCADOTÉCNIA	Fotografía de producto	I	R			
	Diseño de contenido digital		R			
	Publicar stories y contenido en redes sociales		R			
	Publicar contenido en el blog de la página		R			
	Supervisar atención a clientes	I	R			S
	Análisis de resultados	I	R			
	Creación y aplicación de campañas publicitarias	C	R			
	Creación de promociones	S	R			
Desarrollo de plataforma		R				

Fuente: Elaboración propia basado en Project Management Institute Inc. (2017). Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos. Guía del PMBOK (Sexta edición).

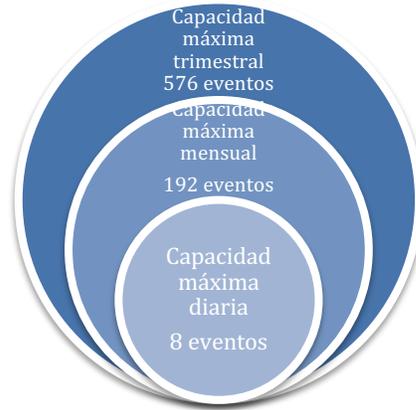
La guía PMBOK ofrece múltiples técnicas y herramientas de gran utilidad para la administración de proyectos, no es necesario utilizarlas todas o seguir rigurosamente todos los pasos, cada proyecto tiene sus propios objetivos, capacidad, tamaño, alcance que hacen que algunas herramientas sean más adecuadas que otras para el logro de resultados planteados al inicio del proyecto. Las herramientas mencionadas anteriormente son apropiadas para llevar a cabo la implementación de la empresa Business Center, no solo en la etapa inicial sino también en la operación.

Resultados esperados

Los eventos corporativos son actos que se utilizan como medio de comunicación entre grupos de personas de forma organizada y directa para captar la atención de los involucrados y generar una dinámica que permita trabajar por el beneficio empresarial. Uno de los objetivos de la empresa Business Center es propiciar el entorno adecuado para motivar y fidelizar a clientes y colaboradores, construir sólidas relaciones que deriven en crecimiento empresarial para ambas partes. La organización de eventos corporativos por parte de Business Center está enfocado en cumplir con el objetivo fijado por el cliente, se trabajará de manera cercana con nuestros clientes para personalizar el evento y organizarlo estratégicamente acorde a su solicitud.

Los resultados esperados del proyecto se presentan en función de la capacidad máxima inicial, el número de clientes a quienes se les puede dar servicio en una primera etapa de la empresa. En esta primera etapa Business Center contará con 8 salas para eventos, estas salas estarán diseñadas con paneles divisorios de tal manera que puedan adaptarse a la capacidad que el cliente requiera.

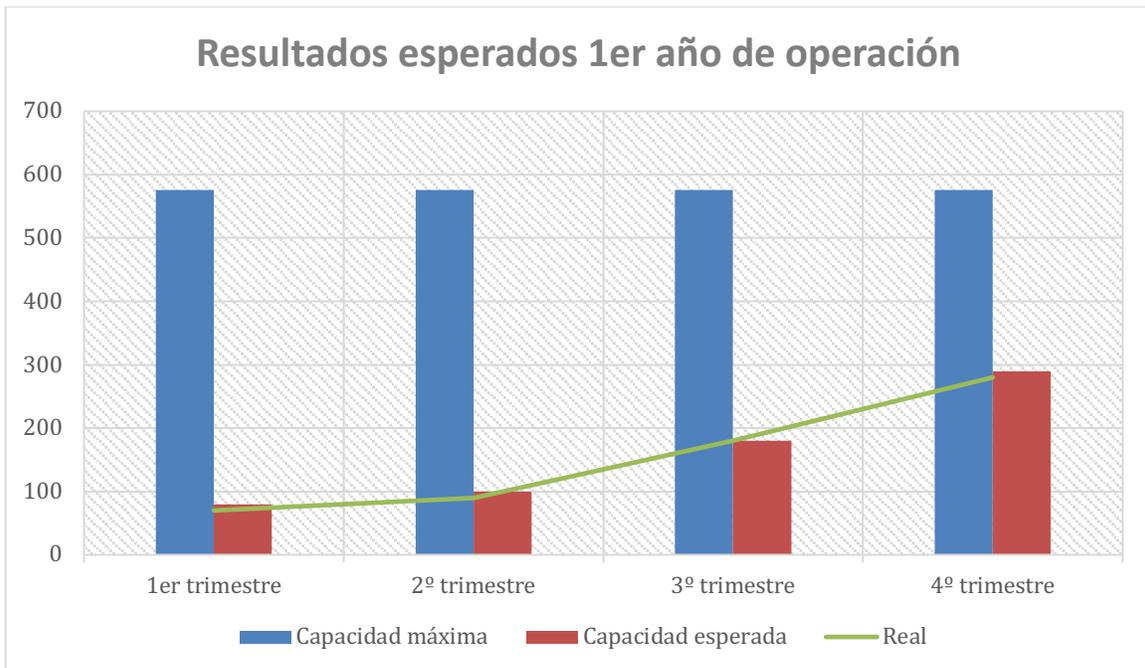
Figura 25 Capacidad máxima inicial.



Fuente: Elaboración propia.

Como se muestra en la figura 25 se contará con una capacidad inicial diaria para dar servicio a 8 eventos, 192 eventos al mes y un total de 576 eventos por trimestre aproximadamente, tomando en cuenta que se realice 1 evento al día por sala de tal manera que la capacidad puede ser mayor al tener eventos simultáneos.

Figura 26 Resultados esperados 1er año de operación.



Fuente: Elaboración propia.

Con base en las 8 salas se estima una capacidad máxima trimestral de 576 eventos, como se plasma en la figura 26 en los dos primeros trimestres del año se espera una capacidad de entre 80 y 100 eventos por trimestre, con un aumento a 180 eventos para el 3er trimestre cuando la empresa esté mejor posicionada, haya generado ya una cartera de clientes con lo que para el cierre de año es decir 4º trimestre, aunado al incremento en eventos derivado de las planeaciones estratégicas empresariales para el próximo año, cenas navideñas, entre otros, se espera un aproximado de 290 eventos. La línea verde medirá la capacidad real alcanzada una vez que la empresa empiece a operar.

Estos resultados se obtuvieron considerando que se realice 1 evento diario por sala, de tal manera que la capacidad puede ser mayor dependiendo de la duración de los eventos, por ejemplo, en una misma sala se puede realizar eventos por la mañana y por la tarde lo cual duplicaría la capacidad máxima inicial como se mencionó en la figura 25.

Para el segundo año de operación se espera superar la capacidad inicial, contando con un equipo humano más amplio y nuevas salas para poder brindar servicio a más empresas y organizar eventos de mayor magnitud.

La Secretaría de Desarrollo Económico de San Luis Potosí en su último reporte publicado en 2020 expone que en la ciudad se cuenta con la presencia de más de 640 empresas ubicadas en los distintos parques industriales tales como Logistik, Millennium, Tres Naciones y WTC World Trade Center ubicados en la zona industrial. Todas estas empresas representan clientes potenciales a los cuales se buscará llegar a través de la estrategia de posicionamiento y comunicación misma que es pieza clave para lograr los resultados esperados. La ciudad de San Luis Potosí ha sido catalogada como motor económico en la región bajo y se ha posicionado como referente de

crecimiento a nivel nacional, impulsando el desarrollo industrial en el sector manufacturero y automotriz principalmente.

Ante este escenario concluimos que la empresa Business Center tiene altas probabilidades de convertirse en una empresa exitosa, al desarrollarse en una entidad federativa con oportunidades de desarrollo y crecimiento económico, la cual posee sectores dinámicos que demandan cada vez más fuerza laboral y servicios de diferentes áreas, aunado a la creciente inversión extranjera y apertura de nuevas empresas las cuales representan un amplio segmento de mercado al cual la empresa puede brindar sus servicios y posicionarse como empresa sólida y productiva.

Conclusiones

Crear una empresa nunca ha sido tarea fácil, es un compromiso serio que requiere de mucha responsabilidad, tiempo, dedicación, esfuerzo, inteligencia, entre otras cualidades que una persona debe poseer o desarrollar en el camino. Además, el contexto socioeconómico de nuestro país lo vuelve cada vez más complejo, conseguir inversión, permisos, talento, podrá parecer una tarea imposible sin embargo no existirían múltiples empresas privadas nacionales rentables con una gran trayectoria si esto no fuera posible.

La labor de las Universidades con un enfoque más orientado al emprendimiento han sido también pieza clave en el impulso a la creación de nuevas empresas, incidiendo en la formación de los estudiantes para promover el espíritu emprendedor que los aliente a desarrollar propuestas de negocio, detectar necesidades que deriven en ideas rentables y ofrezcan soluciones innovadoras, sustentables que atiendan las necesidades de una sociedad en constante cambio. Así mismo los programas públicos y privados que promueven financiamiento o diversos apoyos para empresas emergentes, hacen que sea una realidad el poder materializar ideas o proyectos. En estos espacios se da el entorno ideal para la creación y diseño de nuevos modelos de negocio, parte fundamental

en el proceso de creación empresarial, crear o adaptar modelos y planes de negocio acorde a las necesidades detectadas y proponer soluciones. Como se mencionó en la literatura, existen distintos modelos de negocios los cuales marcan las pautas para guiar y crear proyectos consistentes. Es primordial contar con la estructura de un modelo de negocio al alcance de todos los involucrados para tener claridad y trabajar acorde a lo plasmado en él, apoyados en tecnologías de información y comunicación que permiten un flujo de trabajo inmediato, utilizando medios técnicos audiovisuales e informáticos profesionales. Como se mencionó en el capítulo 2, se revisaron distintas propuestas y lineamientos para plasmar un modelo de negocio acorde a los requerimientos del proyecto, es importante mencionar la flexibilidad y adaptabilidad con la que se debe contar para responder a los constantes cambios en el entorno político, económico y social. La aportación principal de este trabajo de investigación consiste en el diseño de una propuesta de negocio para crear la empresa Business Center, una empresa de servicio para eventos empresariales, creado un modelo profesional, dinámico apoyado en la guía PMBOK para su implementación, con sólidas alianzas con el equipo interno, proveedores y socios comerciales que fortalezcan su crecimiento.

El director de la empresa, así como del proyecto adopta el compromiso para coordinar acciones de modo responsable, profesional y asertivo, para ello hace uso de herramientas que sirvan de guía en el desarrollo y aplicación de modelos y planes de negocio, planificar, medir avance, ejecutar acciones y tomar decisiones. La guía PMBOK marca los estándares internacionales para la administración de proyectos, en síntesis, es una herramienta profesional, funcional muy completa que al aplicarla contribuye al cumplimiento de los objetivos planteados, permite mantener organización y control en la actividad. Las diversas técnicas y herramientas que propone la guía PMBOK son un marco de referencia sumamente útil que deriva en proyectos consistentes, lo que permite materializar modelos y planes negocio.

Permite una clara comunicación, constante y directa entre los miembros del equipo para resolver cualquier solicitud y solventar problemas emergentes, bajo una línea flexible que permita adaptarse a las peticiones de clientes y socios enfocado siempre en los objetivos fijados y al entorno.

En conclusión, PMBOK permite desarrollar estas actividades de manera metódica, detallista, organizada y controlada para detectar, prevenir y evitar posibles situaciones de riesgo, brinda confianza y orden a los involucrados. Es una herramienta que establece un estrecho margen de error en la administración de proyectos, propicia la mejora constante y organización efectiva en equipos de diferentes magnitudes y áreas de conocimiento.

Para terminar, se hace una recomendación a líderes de proyectos y empresas a utilizar e integrar las herramientas que propone la guía PMBOK en sus actividades y procesos empresariales para lograr una mejora continua, organización, disminución y control de riesgo en su trabajo diario.

Referencias

- Alejo, C. (26 de febrero de 2020). SLP, entre el desarrollo y su inexorable destino. *El Financiero*.
<https://www.elfinanciero.com.mx/opinion/alejo-sanchez-cano/slp-entre-el-desarrollo-y-su-inexorable-destino>
- Alonso, J., Arboleda, A., & Rivera, A. (2017). Técnicas de investigación cualitativa de mercados aplicadas al consumidor de fruta en fresco. *Estudios Gerenciales*, 33, 412-420.
- Andia, W., & Paucara, E. (2013). Los planes de negocio y los proyectos de inversión: similitudes y diferencias. *Industrial Data*, 16, 80-84.
- Batista, R., Bolivar, A., & Medina, P. (2016). Monitorización del proceso emprendedor a través del modelo de negocio. *Innovar*, 26, 83-101.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2011). How to design a winning business model. *Harvard Business Review*, enero-febrero, 101-107. Recuperado de: <https://hbr.org/2011/01/how-to-design-a-winning-business-model%20>
- Castillo, C.; Reyes, B. (2015). Guía metodológica de proyectos de investigación social. Ecuador. Universidad Estatal Península Santa Elena
- Castro, A., Hoyos, A., Londoño, M., & Mercado, M. (2017). Estudio de marketing para medir la viabilidad comercial de una agencia publicitaria enfocada a PYMES en Palmira Valle del Cauca. *Aglala*, 8, 1-19.
- Cedeño, J., & Benavides, A. (2019). Estudio de caso Diamante de la Competitividad de Porter y la ventaja competitiva del sector hotelero del Cantón Santa Elena – provincia de Santa Elena. *Ciencias Pedagógicas e Innovación*, 7, 44-50.
- Chesbrough, H. (2010). *Business Model Innovation: Opportunities and barriers*. Elsevier, 43, 354-363.

- Compean, F. (2020). Organizadores y grupos ahora reservan espacios en línea. *Convenciones Latinoamerica*, 149, 28-29.
- Delgado, S. (2019). Análisis de los procesos de protocolo y sus relaciones públicas en reuniones de trabajo entre el gobierno autónomo descentralizado San Rafael y sus comunidades. Tesis de licenciatura, Universidad Técnica del Norte, Ecuador.
- Duque, J., Palacios, M., & Becerra, C. (2013). Posibilidades para la redefinición del modelo de negocio del CREPIB. *Apuntes del Cenes*, 32, 189-212.
- Fassio, A. (2018). Reflexiones acerca de la metodología cualitativa para el estudio de las organizaciones. *Ciencias Administrativas FCE UNLP*, 12, 73-84.
- Garzón, M. (2005). Propuesta de modelo intraemprendedor para la innovación en organizaciones perdurables. *Universidad y empresa*, 9, 122-138.
- Gleiser, D. (2010). Innovación en situaciones de negociación. Herramientas inventivas para crear valor. *Estudios gerenciales*, 26, 83-100.
- Guerrero, R. (2015). De Régimen de Pequeños Contribuyentes a Régimen de Incorporación Fiscal. Análisis para Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. Tesis de maestría, Universidad Autónoma de San Luis Potosí.
- Heijs, J. (2018). Competitividad nacional empresarial versus innovación. *Revista CEA*, 9-11.
- Heijs, J., & Buesa, M. (2013). Manual de Economía de innovación: Teoría del cambio tecnológico y sistemas nacionales de innovación. Universidad Complutense de Madrid. Madrid: IAIF.
- Hernández, J., Domínguez, M., & Caballero, M. (2007). Factores de innovación en negocios de artesanía de México. *Gestión y política pública*, 16, 353-379.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill.

- Huelsbeck, D., Merchant, K., & Sandino, T. (2011). On testing Business Models. *The accounting review.*, 5, 1631-1654.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2017). *Conociendo San Luis Potosí*. INEGI. San Luis Potosí: Séptima edición.
- Jauregui, R. (2016). La responsabilidad social de las empresas en la globalización económica y productiva del siglo XXI. *Tiempo de paz*, 122, 5-14.
- Kofman, F. (2016). *La empresa consciente*. México: Penguin Random House Grupo Editorial.
- Landazury, L., & Ferrer, F. (2016). Innovación como eje transversal de los modelos de negocio en las organizaciones, una revisión del constructo teórico. *Revista escuela de administración de negocios*, 81, 129-147.
- Larrañaga, J., & Ruiz, A. (2009). El modelo de negocio de Youtube. *Icono*, 14, 109-131.
- Lázaro, J. (2016). *Tu business plan en un pim pam*. Barcelona: Editorial UOC.
- London, S. (2008). Desarrollo y desempleo, el modelo de Solow según una interpretación sinérgica. *El trimestre económico*, 49-67.
- Manosalvas, M., Herrera, L., & Cárdenas, S. (2018). El estudio de caso como metodología para el desarrollo de la inteligencia hermenéutica-pragmática en ciencias administrativas. *Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, 2(1), 362-373.
- Martínez, M., Palos, G., & Vargas, J. (2017). Entrenamiento, capacitación y financiamiento con crecimiento sostenido en las pequeñas empresas del sector industrial en San Luis Potosí. *Revista EAN*, 82, 91-118.
- Mejía, J., & Sánchez, J. (2014). Factores determinantes de la innovación del modelo de negocios en la creación de ventaja competitiva. *Revista del Centro de Investigación*. Universidad La Salle, vol. 11, núm. 42, julio-diciembre, 2014, pp. 105-128.

- Méndez, C. (2006). Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. Bogotá. Limusa
- Morales, D., Heijs, J., Buesa, M., & Baumert, T. (2018). Innovación y competitividad: un análisis aplicado a las empresas industriales española. Cuadernos de información económica, 25-40.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2005). Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. (Tercera Edición). Editorial TRAGSA, ISBN 84-611-2781-1
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation. New Jersey: Wiley.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). Value Proposition Design. New Jersey: Wiley.
- Proinversión. (2007). Guía para el desarrollo de la micro y pequeña empresa. Perú: Agencia de promoción de la inversión privada.
- Project Management Institute Inc. (2017). Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos. Guía del PMBOK(Sexta edición).
- Reficco, E. (2010). Negocios inclusivos y responsabilidad social, un matrimonio complejo. Debates IESA, 20-24.
- Rodríguez, C., León, R. (2007). Sistemas Regionales de Innovación y Desarrollo Local. El caso de Santiago de Cuba. Ciencia en su PC, núm. 5, 2007, pp. 52-63 Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181315033006>
- Rodríguez, P., Ramos, A., & Pastor, M. (2015). La orientación al mercado en las mipymes de San Luis Potosí. Revista electrónica Nova Scientia, 7, 436-461.

- Romero, C. (2015). *Exploración de la posibilidad de crear un negocio dedicado a la disseminación selectiva de información para actividades académicas y de investigación*. Tesis de Maestría. Universidad Autónoma de San Luis Potosí
- Rosa, M. D., López, B., & Zapata, X. (2015). Parque Industrial LOGISTIK: un centro de promoción del desarrollo automotriz en San Luis Potosí. *Prácticas exitosas en la implementación de políticas de innovación y competitividad local: “Redes de conocimiento y cooperación empresa- gobierno-universidades-centros de investigación”*, 67-86.
- Ruiz, J. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Sánchez, Y., & al., e. (2015). La capacidad de innovación y su relación con el emprendimiento en las regiones de México. *Estudios Gerenciales*, 31, 243-252.
- Secretaría de Economía. (2018). *Información económica y estatal: San Luis Potosí*. San Luis Potosí.
- Sepúlveda, C., & Reina, W. (2015). Sostenibilidad de los emprendimientos: Un análisis de los factores determinantes. *Revista Venezolana de Gerencia*, 73, 33-49.
- Silva, D. (2020). Business model and strategy: In search of dialog through value perspective. *Journal of contemporary administration*, 24, 786-806.
- Simonse, L. (2014). Modeling Business Models. *Desing Issues*, 4, 67-82.
- Toala, G., & Mendoza, A. (2019). Importancia de la enseñanza de la metodología de la investigación científica en las ciencias administrativas. *Dominio de las Ciencias*, 5(2), 56-70.
- Trejo, A. (2017). Crecimiento económico e industrialización en la agenda 2030: perspectivas para México. . *Revista Problemas del Desarrollo*, 83-111.

- Trejo, K., Gámez, A., Coneso, F., Ángeles, M., Ivanova, A., & Beltrán, L. (2018). El sistema nacional de innovación de México. Una comparación con España y Estados Unidos de América. *Acta Universitaria*, 28, 87-98.
- Uribe, M., Vargas, O., & Merchán, L. (2018). La responsabilidad social empresarial y la sostenibilidad, criterios habilitantes en la gerencia de proyectos. *Entramado*, 14, 52-63.
- Vainrub, R. (2011). ¿Es posible mitigar el riesgo al emprender? *Debates IESA*, 4, 18-21.
- Valencia, W., & Paucara, E. (2013). Los planes de negocios y los proyectos de inversión: similitudes y diferencias. *Industrial Data*, 16, 80-84.
- Vargas, J., de León, A., Valdez, A., & Borrayo, C. (2013). Epistemología dialógica de las ciencias administrativas. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, IX(17), 48-57.
- Yacuzzi, E. (2015). La gestión Hoshin: modelos, aplicaciones, características distintivas. Universidad del CEMA.
- Yacuzzi, E., & Naiberger, M. (2009). Un sistema de reuniones eficaces: su aplicación en Tejedurías Naiberger. Universidad del CEMA. Buenos Aires: CEMA.