



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE QUINTANA ROO

División de Administración Turística y Mercadotecnia.

**“PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO ORIENTADO A LA
TRANSPORTACIÓN DE PRODUCTOS EN LA CIUDAD DE CHETUMAL,
QUINTANA ROO.”**

TESIS

Para obtener el grado de:

LICENCIADA EN SISTEMAS COMERCIALES



Presenta

Montserrat Lanz Paz

Director (a):

Dra. Juana Edith Navarrete Marneou.



Chetumal, Quintana Roo, México, a 08 de Septiembre de 2023.



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE
QUINTANA ROO**

División de Administración Turística y Mercadotecnia.

**“PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO ORIENTADO A LA
TRANSPORTACIÓN DE PRODUCTOS EN LA CIUDAD DE CHETUMAL, QUINTANA
ROO.”**

Tesis elaborada bajo la supervisión del Comité de Tesis del programa de licenciatura y
aprobada como requisito para obtener el grado de:

LICENCIADA EN SISTEMAS COMERCIALES

COMITÉ DE TESIS:

DIRECTOR (A): _____

Dra. Juana Edith Navarrete Marneou.

ASESOR (A): _____

Dra. Elda Patricia Beltrán Manzanero.

ASESOR (A): _____

Dr. Edgar Alfonso Sansores Guerrero.



ASESOR (A): 
Dr. José Luis Granados Sánchez

ASESOR (A): 
Mtra. Julia Matus Martínez

Chetumal, Quintana Roo. México. Septiembre de 2023.



Escriba el texto aquí

AGRADECIMIENTOS.

A Dios quien me ha guiado y me ha dado la fortaleza de seguir adelante, permitiéndome estar presente en la etapa más importante.

A mi madre que desde el cielo me ilumina para seguir adelante en mis proyectos.

A mi padre que con su sacrificio y apoyo pudo guiarme en un buen camino, le agradezco que pude concluir una etapa más en mi vida.

Agradezco a mi asesora que, con su ayuda, su apoyo y sus consejos pude concluir con este proyecto, abriéndome a sus conocimientos y poder aplicarlos en la vida y en lo profesional.

Contenido

1	
A.	INTRODUCCIÓN7
B.	OBJETIVOS 12
F.	HIPÓTESIS 13
G.	METODOLOGIA..... 13
	Capítulo I.- Marco Teórico..... 14
1.1	Marco teórico 15
1.1.1	Modelo CANVAS 15
1.1.2	Análisis del Modelo CANVAS con datos de la empresa Peraza..... 16
1.2.1.	Segmento de mercado..... 16
1.2.2	Modelo de masas..... 17
1.2.3	Nicho de mercado..... 17
1.2.4	Mercado segmentado..... 17
1.1.7	Mercado diversificado 18
1.1.8	Plataformas multilaterales 18
1.3.1	Propuesta de valor 18
1.3.2	Novedad..... 19
1.3.3	Mejora del rendimiento..... 19
1.3.4	Personalización 19
1.3.5	Marca/Status 20
1.3.6	Diseño 20
1.3.7	Precio 20
1.3.8	Reducción de costes 21
1.3.9	Reducción de riesgo..... 21
1.3.10	Accesibilidad 21
1.3.11	Comodidad/ utilidad 22
1.4.1	Canales..... 22

1.4.2 Relaciones con clientes.....	24
1.4.3 Asistencia personal	24
1.4.4 Asistencia personal exclusiva.....	24
1.4.5 Autoservicio.....	25
1.4.6 Servicios automáticos	25
1.4.7 Comunidades	25
1.4.8 Creación colectiva.....	25
1.5.1 Fuentes de ingreso	26
1.5.2 Venta de activos.....	26
1.5.3 Cuota por uso.....	27
1.5.4 Cuota de suscripción.....	27
1.5.6 Concesión de licencias	28
1.5.7 Gastos de corretaje.....	28
1.5.8 Publicidad.....	28
1.6 Recursos claves.....	29
1.6.1 Físicos.....	30
1.6.2 Intelectuales	30
1.6.3 Humanos.....	31
1.6.4 Económicos	31
1.7 Actividades clave.....	31
1.7.1 Producción	31
1.7.2 Resolución de problemas.....	32
1.7.3 Plataforma/ red.....	32
1.8 Asociaciones clave.....	32
1.8.1 Optimización y economía de escala.....	33
1.8.2 Reducción de riesgos incertidumbre	33
1.8.3 Compra de determinados recursos y actividades.....	34
1.9 Estructura de costes	34
1.9.1 Según costes	34
1.9.2 Según valor	34
1.9.3 Costes fijos	35

1.9.4 Costes variables	35
1.9.5 Economías de escala	35
1.9.6 Economías de campo	35
CAPÍTULO II.- ANÁLISIS DEL SECTOR	37
2.1 Introducción	38
2.3. Clasificación de la empresa en México.....	40
2.4 Esperanza de vida por sector de las empresas en México	42
2.4.1 Motivos por lo que una empresa fracasa	43
2.4.2 Problemáticas que enfrentan las empresas	46
2.4.3 Análisis del sector de mensajería y paquetería nivel nacional	47
CAPÍTULO III.- PROPUESTA DEL MODELO DE NEGOCIO.....	54
3.1 Introducción	55
3.3.1 Antecedentes de la empresa.....	57
3.3.2 Antecedentes de la empresa	57
3.3.3 Análisis del entorno de la empresa.....	58
3.3.5 Segmento del mercado.....	61
3.3.6 Canal de distribución	61
3.3.7 Relaciones con el cliente.....	61
3.3.8 Fuentes de ingreso	61
3.3.9 Recursos y personas clave	61
3.3.10 Actividades clave.....	62
3.3.11 Propuesta del modelo de negocios.....	62
3.3.12 Perfil del cliente	62
Bibliografías.....	70

A. INTRODUCCIÓN

I.-Planteamiento del problema

El transporte en todas las ciudades es importante porque funciona para el uso personal, también para beneficio de las empresas ya que se están enviando ventas, se han tomado como servicios para poder satisfacer las necesidades de los clientes. Siendo una alternativa para generar empleos y poder reactivar la económica; existen compañías conocidas internacionalmente que han tenido un crecimiento estos últimos años beneficiando a muchas personas.

En México, se espera que la facturación en pedidos de comida online supere este año los 2.000 millones de dólares, mientras que en Argentina esta cifra alcanzaría unos 891 millones” De acuerdo con Statista Digital Market Outlook (2020), México tiene el segundo lugar en ingresos en pedidos online en comida rápida con \$2,164.00 millones de dólares, impulsando a empresas para adquirir y mejorar su servicio a domicilio.

Este tipo de empresas deben prestar un servicio eficiente para ello requieren rapidez en la entrega, implementar equipos que garanticen la inocuidad en los productos, tener un buen servicio al cliente a la hora de entregar los productos, adquirir la higiene necesaria en la

transportación de alimentos frescos y calientes; la opción de pagar en efectivo o con tarjeta dando un buen servicio se logrará la fidelidad de los clientes.

En la Ciudad de Chetumal, resultado del cierre de actividades por la pandemia del COVID-19, han surgido diversas empresas e individuos que prestan el servicio de transportación de alimentos, pago de servicios, compra de mercancía a domicilio. Muchos de estos sin las medidas de higiene, seguridad y calidad en la prestación del servicio.

Esta investigación pretende analizar la viabilidad de la aplicación del modelo CANVAS para este tipo de empresas, con la finalidad de generar valor agregado y proporcionar satisfacción al cliente.

2. Justificación de la investigación

De acuerdo con el INEGI (2020), para el **2020** de los 4.9 millones de establecimientos micro, pequeños y medianos reportados por los Censos Económicos 2019 sobrevivieron 3.9 millones (79.2%) a 17 meses de concluido el levantamiento censal y resultado de la pandemia de Covid-19.

Censos económicos (2019) menciona acerca de los micronegocios (de 0 a 10 personas) en el Comercio se caracterizan porque reportaron una gran cantidad de ellos, representando 96.9%, el

personal ocupado participó con 59.6% en el empleo; sin embargo, su aportación a las remuneraciones y a los ingresos es significativamente menor. En el rubro de ingresos ocupó el segundo lugar con 25.4%, pues el primer lugar lo ocuparon las empresas grandes.

Por otra parte, con el objetivo de saber que tan eficientes son las microempresas en el país de México Censos Económicos (2019) muestra que un porcentaje del 4.3% solo usa el internet para ventas y compras, se puede analizar que los datos obtenidos fueron en el 2019 en el cual no había pandemia, el notable cambio del 2020-2021 tiene por visto que las ventas han aumentado debido al cambio drástico. El siguiente dato obtenido es el estado que más usa el internet para compras y ventas siendo la Ciudad de México. Se obtiene un mayor crecimiento en establecimientos en el centro-sur del país obteniendo un 2 a 3% de la tasa anual favoreciendo al PIB gracias a los estados del norte que obtienen un mayor ingreso gracias a las microempresas. Se fundamenta estos resultados confirmando el aumento de microempresas estos últimos años 2019-2021.

Pyme es el acrónimo utilizado a la hora de hablar de pequeñas y medianas empresas. Estas, generalmente suelen contar con un bajo número de trabajadores y de un volumen de negocio e ingresos moderados en comparación con grandes corporaciones industriales o mercantiles.

Westreicher, G. (2020, 19 marzo).

Como primera mención se da a conocer el modelo que será aplicado, siendo la alternativa para establecer en alguna microempresa de servicio a domicilio, el objetivo es innovar para alcanzar a cumplir con las necesidades del mercado meta.

Según el autor Urzainqui (2015) **El modelo de negocio describe los fundamentos mediante los cuales una organización realiza elecciones estratégicas para la creación, captura y distribución de valor, a través de la entrega de productos y/o servicios a sus clientes, obteniendo una rentabilidad, tanto para la propia organización como para la sociedad donde opera (ref. Shafer, Smith y Linder). Se suele denominar también diseño de negocio o diseño empresarial.**

El modelo canvas siendo una opción para el mejoramiento de las empresas, ayudando a innovar para el beneficio propio, mencionando las nuevas actualizaciones globales referentes a la tecnología.

“Todas las organizaciones tienen un modelo de negocio subyacente y aunque tradicionalmente han sido bastante homogéneos, actualmente se están diversificando mucho por la aparición de nuevas variables socioeconómicas como el mercado global, sobreoferta, tecnología, internet, redes sociales, evolución sociocultural, innovación o competitividad” Urzainqui (2015).

Se aplicará el modelo CANVAS debido a que en Chetumal no existe una compañía que se encargue de trasladar los productos al consumidor, y las empresas de la localidad no han invertido en este tipo de servicio pues quizás no lo consideran como un valor agregado al cliente, resultado de lo anterior han surgido una diversidad de personas que identifican como una fuente de ingresos ofrecer el servicio de traslado de productos o servicios a los consumidores.

Los autores Osterwalder y Pigneur (2011) consideran que “un modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones y que nos permite expresar la lógica de negocio de una empresa específica. Buscando una estrategia favorable a los servicios a domicilio se podrá alcanzar la demanda deseada.

El modelo CANVAS ayudará para saber con más detalle las necesidades de los clientes potenciales, proporcionando la información se podrá lograr la innovación siendo la competencia directa de otro negocio.

B. OBJETIVOS

Objetivo General

Determinar las estrategias que debe implementar una microempresa dedicada a la prestación de servicios de transporte de alimentos y bebidas para generar valor al cliente.

Objetivos específicos

- C. Analizar la literatura y experiencias a través de la generación de valor que proporciona el modelo CANVAS
- D. Determinar las características y mercado de la microempresa dedicada a la prestación de servicio de transporte de alimentos y bebidas
- E. Diseñar estrategias a través del modelo CANVAS para la creación de valor de una microempresa

F. HIPÓTESIS

¿Qué elementos de valor se pueden aplicar a través del modelo CANVAS en la microempresa dedicada a la prestación de servicios de transporte de alimentos y bebidas?

G. METODOLOGIA

El presente proyecto estará enmarcado en la línea de investigación Gestión Estratégica e Innovación de Negocios (GEIN).

Capítulo I.- Marco Teórico

1.1 Marco teórico

En esta etapa se mencionará el concepto del modelo canvas, explicando el significado de cada proceso que llevará la elaboración del lienzo, este cuadro estará organizado en nueve diferentes conceptos, explicándolos detalladamente. De igual manera se mostrarán tablas que serán útiles para el desarrollo de la investigación.

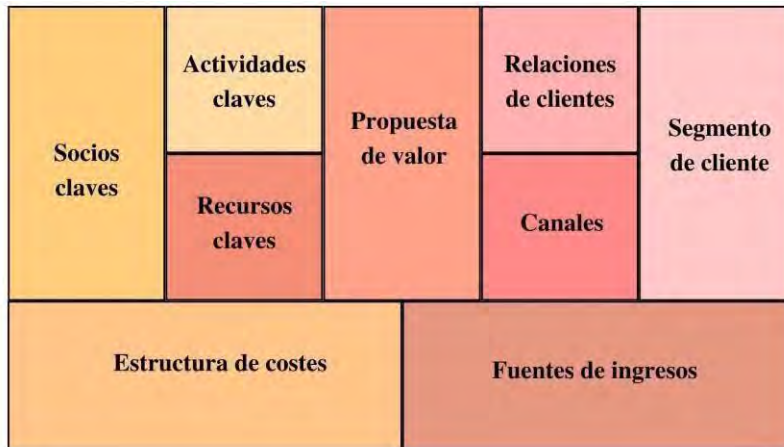
1.1.1 Modelo CANVAS

Se han visto microempresas las cuales no tienen un modelo de negocios factible causando el mal manejo de la empresa, los emprendedores tienen una idea futura de lo que quieren, pero no se ponen a analizar ¿Quién será mi público objetivo? ¿Cómo llamare la atención de los clientes? ¿Cuánto me costara? Se pretende analizar al autor Osterwalder y pigneur donde presentan el modelo de negocio a Ángel Minondo Urzainqui que habla del Modelo de negocio: Diseño mediante el lienzo CANVAS.

El modelo nos ayudará a ser más creativos y nos darán la oportunidad de ser libres de poder ajustar el modelo de negocio. Los autores Osterwalder & Pigneur (2011) mencionan que el modelo de negocio nos servirá para describir las bases sobre lo que una empresa crea, proporciona y capta valor.

El modelo CANVAS está dividido por 9 partes usando la organización de cada bloque para darle forma. A continuación, se mencionará cada bloque en el orden que corresponde.

Tabla 01. Lienzo del modelo de negocios



Fuente: Elaboración propia.

1.1.2 Análisis del Modelo CANVAS con datos de la empresa Peraza

Referente a la investigación recopilada se mencionarán conceptos sobre el libro fundamentos del marketing de Kotler y Armstrong (2013) dando un punto de vista diferente, pero acercándose a los conceptos que se requieren.

1.2.1. Segmento de mercado

Siendo el punto principal para tomar en cuenta a que tipo de cliente se quiere llegar, teniendo la oportunidad de conocer y avanzar adecuadamente en el negocio. Mencionando que existen diferentes tipos de segmentos es importante ser específicos y poder centrarse y realizar el modelo de negocio en base a las necesidades de los clientes.

A continuación, se darán unos ejemplos

1.2.2 Modelo de masas

Como su nombre lo dice siendo un segmento el cual se centra en la distribución en grandes cantidades, tiene como distinción que es para el público en general donde uno de los principales son los productos electrónicos que adquieren.

1.2.3 Nicho de mercado

Se centran en segmentos más específicos y centrados, de acuerdo con Kotler y Amstrong (2013) las propuestas de valor, los canales de distribución y las relaciones con los clientes se adaptan a los requisitos específicos de una fracción del mercado donde se da a entender que este segmento obtiene una relación de cliente- proveedor.

1.2.4 Mercado segmentado

De acuerdo con Kotler y Amstrong (2013) un segmento de mercado se define como “un grupo de consumidores que responder de forma similar a un conjunto determinado de esfuerzos de marketing” Cada mercado es distinto ya que tiene diferentes necesidades, gustos y características para realizar la estrategia adecuada al cliente esto ayudara a facilitar a los grupos de personas o empresas.

1.1.7 Mercado diversificado

El principal motivo es atraer productos los cuales sean distintos a los que tiene el proveedor donde es diversificado apoyando a segmentos de mercado, siendo capaz de poder manejar ambos segmentos ya que poseen diferentes aspectos y características.

1.1.8 Plataformas multilaterales

Se dirigen a dos o más empresas que son completamente independientes aplicando estrategias para seguir interactuando con los clientes ya sea por promociones o cuidando la calidad del producto o servicio.

1.3.1 Propuesta de valor.

Se menciona en el libro que una propuesta de valor es llevada a base de una buena organización de acuerdo con lo que piden los clientes, ayudará para comprender satisfactoriamente los patrones de creación de valor.

Se genera valor para poder ser parte del segmento de acuerdo con los gustos de las personas, que es lo que necesitan, aplicando método cualitativo o cuantitativo. Existen elementos que complementa y saber que quiere un posible cliente.

Se estará aplicando la propuesta de valor siguiendo en un constante cambio. De acuerdo al autor “La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente.”

1.3.2 Novedad:

Productos inexistentes que crean una necesidad para poder comprarlo, ya que es algo en tendencia o innovador. Un ejemplo son los teléfonos móviles, creando esa sensación de querer adquirirlo ya sea por popularidad o por una nueva innovación en la tecnología. El objetivo de es generar esa necesidad de ser los primeros clientes en obtenerlo.

1.3.3 Mejora del rendimiento

Para ser más eficaces y a la larga seguir generando nuevas ventas se necesita generar valor, siendo una estrategia útil para tener un orden en el rendimiento de los mismos empleados de la empresa.

1.3.4 Personalización

El autor Osterwalder & Yves Pigneur (2011) tiene como definición “La adaptación de los productos y servicios a las necesidades específicas de los diferentes clientes o segmentos de mercado crea valor. En los últimos años, los conceptos de personalización masiva y de creación compartida han cobrado relevancia. Tomando como tarea conocer en específico a los clientes se

establecen segmentos diferentes, las empresas se actualizan para ser constantes en los cambios que se requieren de acuerdo a las necesidades.

1.3.5 Marca/Status

Uno de los factores más importantes que usan los clientes para llevar a cabo una decisión de compra, es la marca ya que eso genera status, siendo un factor que se pueda señalar que tipo de clase eres en la sociedad. Kotler y Armstrong (2013) mencionan que una marca es Nombre, término, señal, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, que identifica los productos o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y los diferencia de aquellos de la competencia

1.3.6 Diseño

Un factor importante siendo capaz de persuadir al cliente a comprar el producto o servicio, obteniendo la aceptación de los espectadores, siendo un punto importante en la actualidad, el uso de las redes sociales ha aumentado las ventas, teniendo en cuenta que el diseño del anuncio llama la atención y puedo entrar a la plataforma del servicio.

1.3.7 Precio

Los autores Kotler y Armstrong (2013) definen que el precio es **“La cantidad de dinero que se cobra por un producto o un servicio o la suma de todos los valores que intercambian los consumidores por los beneficios de tener el producto o el**

servicio o de utilizarlos” siendo un valor monetario para cualquier uso es bueno saber manejarlo al momento de adquirir algún producto o servicio.

1.3.8 Reducción de costes

Siendo una opción para generar ganancias y aumentar la productividad de la empresa. Una de las opciones es aprovechando la tecnología para tener en orden las ventas y conseguir una buena estrategia.

1.3.9 Reducción de riesgo

Mencionan Osterwalder & Pigneur (2011) **“Para los clientes es importante reducir el riesgo que representa la adquisición de productos o servicios.”** Los clientes se tienen que sentir seguros de lo que van a adquirir y por ende las empresas optan por las garantías en sus productos.

1.3.10 Accesibilidad

Para poder ser parte de la experiencia en una empresa se tiene que tener acceso a tu posible compra como lo menciona el autor Osterwalder & Pigneur (2011)

“También se puede crear valor poniendo productos y servicios a disposición de clientes que antes no tenían acceso a ellos.” Es necesario generar confianza y seguridad ya que en las empresas igual se vende como te sientas tu mismo con la marca.

1.3.11 Comodidad/ utilidad

El autor Osterwalder & Pigneur (2011) menciona que “Facilitar las cosas o hacerlas más prácticas también puede ser una fuente de valor” factor importante para emplear en un plan de negocio, siendo una estrategia más para ganarte a los clientes potenciales.

1.4.1 Canales.

Como menciona el autor Osterwalder & Pigneur (2011) los canales tienen como objetivo que el cliente obtenga su compra, llevando un proceso antes para él envió Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes.

Son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia

Los canales tienen las funciones siguientes:

- Dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa.
- Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa.
- Permitir que los clientes compren productos y servicios específicos.
- Proporcionar a los clientes una propuesta de valor.
- Ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa.

Se manejan cinco fases las cuales se manejan de diferente forma canales directos e indirectos, canales propio y canales de socios comerciales. A continuación, se mostrará las fases los canales y como se llevan a cabo.

Tabla No 2 Tipos de canales de comercialización de productos.

Tipos de canales		Fases de canal					
Propio	Directo	Equipo comercial	1. Información ¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa?	2. Evaluación ¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?	3. Compra ¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios?	4. Entrega ¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor?	5. Posventa ¿Qué servicio de atención posventa ofrecemos?
		Ventas en internet					
	Tiendas propias						
Socio	Indirecto	Tiendas de socios					
		Mayorista					

Fuente: Elaboración propia con datos de Osterwalder & Pigneur (2011)

1.4.2 Relaciones con clientes

Tener una buena relación con los clientes sirve para tener un control sobre ellos en el caso de sus inconformidades, sobre algún nuevo gusto, sus necesidades, etc., donde las empresas buscan que los clientes se sientan confiados con la marca. De acuerdo con el autor Osterwalder & Pigneur (2011) existen varias categorías de relaciones con clientes que pueden coexistir en las relaciones que una empresa mantiene con un segmento de mercado determinado:

1.4.3 Asistencia personal

Es tipo de relación interviene la empresa con el cliente, teniendo comunicación durante la adquisición de un producto o servicio y después de la compra. Osterwalder & Pigneur (2011) mencionan que esta relación se basa en la interacción humana. El cliente puede comunicarse con un representante real del servicio de atención al cliente para que le ayude durante el proceso de venta o posteriormente.

1.4.4 Asistencia personal exclusiva

En este tipo de relación está centrada en usar su servicio exclusivamente a un cliente, donde se atiende por un periodo largo ya sea para alguna consulta en especial o por algún inconveniente. Su objetivo es que la persona se siente cercana a ella, obteniendo una respuesta de inmediato.

1.4.5 Autoservicio

Una manera que no es directa con el cliente, solo se adquiere el producto por medio de algún transporte, donde los adquieren ya sea por restaurantes, tiendas locales o supermercados.

1.4.6 Servicios automáticos.

Como menciona el autor Osterwalder & Pigneur (2011) este tipo de relación combina una forma más sofisticada de autoservicio con procesos automáticos. Este tipo relación con el cliente se considera una de las formas más eficientes y rápidas permitiendo dar una solución de inmediata.

1.4.7 Comunidades.

Este tipo de relación al cliente permite reunir a grupos de personas para poder dar a conocer un producto o servicio con la finalidad de profundizar más con los clientes y tener esa comunicación entre todos. En la actualidad existen muchos grupos en las redes sociales donde se puede interactuar de acuerdo con los intereses de cada persona teniendo esa facilidad de poner tener esa libertad de involucrarse.

1.4.8 Creación colectiva

Su objetivo es crear valor acercando a los clientes a que interactúen, la tecnología es un uso clave para la creación colectiva ya que con el uso de comentarios en las redes y páginas web puedes agregar tu punto de vista acerca de tu compra o algún producto que viste en la empresa. Se busca hacer pequeñas actividades para dar a conocer alguna marca, ya se intercambiando

puntos de vista o subiendo en tus redes sociales alguna foto o video de lo que adquiriste contando cual fue la experiencia.

1.5.1 Fuentes de ingreso

Para que se logre determinar la estabilidad financiera de un negocio se necesitan las fuentes de ingreso, tomando en cuenta cuanto están dispuestos a pagar tus clientes, mencionado por el autor Osterwalder & Pigneur (2011) cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente: lista de precios fijos, negociaciones, subastas, según mercado, según volumen o gestión de la rentabilidad

Da mención que existen dos tipos diferentes de fuentes de ingresos:

1. Ingresos por transacciones derivados de pagos puntuales de clientes.
2. Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio posventa de atención al cliente.

Formas de generar fuentes de ingresos:

1.5.2 Venta de activos

El autor Osterwalder & Pigneur (2011) aclara que la fuente de ingresos más conocida es la venta de los derechos de propiedad sobre un producto físico. Siendo un proceso que realizan todos los días al momento de vender alguna adquisición, teniendo como objetivo obtener ganancias diariamente.

1.5.3 Cuota por uso

Se basa en el tiempo de uso donde mayormente se adquieren servicios, dándoles un tiempo limitado. Un ejemplo que el autor Osterwalder & Pigneur (2011) nos da es cuando Los hoteles cobran a los clientes el número de noches que duermen en sus instalaciones o también cuando servicio de mensajería cobra a los clientes por el transporte de un paquete de una de su propiedad. El cliente adquiere lo que quiere y si está en su presupuesto comprar un servicio de mayor costo el uso será mayor.

1.5.4 Cuota de suscripción.

Consiste en vender algún producto o servicio de manera mensual o anual obteniendo la fidelización de los clientes y obtener más ventas. Un ejemplo que el autor Osterwalder & Pigneur (2011) nos menciona es que los gimnasios venden a sus miembros suscripciones mensuales o anuales a cambio del acceso a sus instalaciones deportivas.

1.5.5 Préstamo/alquiler/leasing.

El autor Osterwalder & Pigneur (2011) afirma que esta fuente de ingresos surge de la concesión temporal, a cambio de una tarifa, de un derecho exclusivo para utilizar un activo determinado durante un período de tiempo establecido. Accediendo a una cantidad monetaria con la condición de poder ser devuelto.

1.5.6 Concesión de licencias

Afirma el autor Osterwalder & Pigneur (2011) que la concesión de permiso para utilizar una propiedad intelectual a cambio del pago de una licencia también representa una fuente de ingresos. La propiedad genera ingresos para los titulares de los derechos de propiedad, que no tienen que fabricar productos ni comercializar servicios. El titular autoriza a un tercero el derecho de adquirir un contrato teniendo condiciones prescritas.

1.5.7 Gastos de corretaje.

Un ejemplo que menciona el autor Osterwalder & Pigneur (2011) los proveedores de tarjetas de crédito, por ejemplo, reciben un porcentaje de cada transacción de venta realizada por un cliente en un comercio que acepta el pago con tarjeta. Se encargan de obtener ventas y por cada venta que se haga se tendrá una comisión.

1.5.8 Publicidad.

La publicidad es una herramienta que genera ingresos de acuerdo a lo que se vaya a divulgar, puede ser un producto o servicio, teniendo al grupo objetivo por el cual será dirigido.

Afirma el autor Kotler y Armstrong (2013) que la publicidad es **“Cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado”**

“La publicidad es utilizada principalmente por empresas, una amplia gama de organizaciones sin fines de lucro, profesionales y organismos sociales también usan la publicidad para promover sus causas a diversos públicos meta.” Kotler y Armstrong (2013)

Las fuentes de ingresos tienen su propio mecanismo, donde se puede encontrar dos tipos que son el fijo y el dinámico.

Tabla 3. Mecanismo de fijación de precios

Fijo Los precios predefinidos se basan en variables estáticas		Dinámico Los precios cambian en función del mercado	
Lista de precios fija	Precios fijos para productos, servicios y otras propuestas de valor individuales.	Negociación	El precio se negocia entre dos o más socios y depende de las habilidades o el poder de negociación
Según características del producto	El precio depende de la cantidad o la calidad de la propuesta de valor	Gestión de la rentabilidad	El precio depende del inventario y del momento de la compra (suele utilizarse en recursos perecederos, como habitaciones de hotel o plazas de avión)
Según segmento del mercado	El precio depende del tipo y las características de un segmento de mercado	Mercado en el tiempo real	El precio se establece dinámicamente en función de la oferta y la demanda
Según volumen	El precio depende de la cantidad adquirida	Subastas	El precio se determina en una licitación

Fuente: Elaboración propia Generación de modelos de negocio. (p. 33), por Osterwalder & Pigneur (2011)

1.6 Recursos claves.

Para saber si un negocio es viable se necesita saber cuántos recursos se obtiene de la empresa. Los recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además, la empresa

puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave, Osterwalder & Pigneur (2011)

Los recursos claves se dividen en categorías.

1.6.1 Físicos

En esta categoría se encuentra los medios materiales que son las maquinas, vehículos, edificios, bienes y tecnología.

Mencionando el ejemplo del autor Osterwalder & Pigneur (2011), los minoristas como Wal-Mart y amazon.com dependen en gran medida de los recursos físicos. Siendo fundamental esta categoría para estas dos empresas para poder satisfacer a sus clientes.

1.6.2 Intelectuales

Siento parte de las categorías más importantes para una empresa ya que se está agregando un valor a la empresa y no es fácil de conseguir. En el lado tecnológico las empresas buscan tener esos elementos como menciona el autor Osterwalder & Pigneur (2011). Los recursos intelectuales, como marcas, información privada, patentes, derechos de autor, asociaciones y bases de datos de clientes son elementos cada vez más importantes en un modelo de negocio sólido.

1.6.3 Humanos

Los recursos humanos son de suma importancia para gestionar la administración personal de la empresa, teniendo la capacidad de poner a gestionar a los trabajadores, identificando las habilidades individuales para crear un equipo.

1.6.4 Económicos

Esta categoría se centra con el objetivo de alcanzar satisfactoriamente en el lado económico de la empresa. Afirma el autor Osterwalder & Pigneur (2011) algunos modelos de negocio requieren recursos o garantías económicos, como dinero en efectivo, líneas de crédito o una cartera de opciones sobre acciones, para contratar a empleados clave. Siendo el elemento básico para crear una empresa productiva.

1.7 Actividades clave

Una empresa debe dar a conocer lo que quiere ser de acuerdo con el tipo de mercado que se está segmentando podrá llegar hacia sus metas, siendo capaz de que los clientes lleguen a la empresa generar valor e ingresos.

Las actividades claves se dividen en las siguientes categorías:

1.7.1 Producción

Siendo una actividad con diversos procesos, se lleva a una elaboración teniendo un producto destinado al cliente. Afirma el autor Osterwalder & Pigneur (2011). Estas actividades están relacionadas con el diseño, la fabricación y la entrega de un producto en grandes cantidades o con una calidad superior. La actividad de producción es la predominante en los modelos de

negocio de las empresas de fabricación. Teniendo como objetivo llegar a muchos clientes y tener más ganancias, las grandes franquicias, supermercados, tiendas locales son ejemplos de las grandes producciones que les proveen para vender.

1.7.2 Resolución de problemas.

Esta actividad busca actuar ante los problemas que plantean los clientes, teniendo como responsabilidad ser atendidos contra el caso. Osterwalder & Pigneur (2011) autor plantea que “el trabajo de consultorías, hospitales y otras empresas de servicios suele estar supeditado a la solución de problemas” Siendo algunos oficios los cuales llevan esta actividad y se encargan de buscar todas las posibles soluciones.

1.7.3 Plataforma/ red

La actividad está relacionada a las redes teniendo como objetivo llegar a clientes potenciales de acuerdo con sus gustos y necesidades, teniendo la facilidad de encontrar datos personales de los usuarios y así poder ampliar las posibilidades de venta.

1.8 Asociaciones clave.

Las empresas buscan socios o proveedores los cuales pueden colaborar y compartir entre ellos mismos, teniendo la posibilidad de llegar a más clientes.

De acuerdo con Osterwalder & Pigneur (2011) menciona que existen cuatro tipos de recursos:

- 1: Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
- 2: Coopetición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
- 3: Joint ventures: (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios.
- 4: Relaciones cliente- proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

1.8.1 Optimización y economía de escala.

Tomando en cuenta que cliente-proveedor optimizan los recursos para el manejo rápido de las actividades logrando un gran avance en un período de corto plazo y tener como objetivo crecer a largo plazo.

1.8.2 Reducción de riesgos incertidumbre.

El autor Osterwalder & Pigneur (2011) afirma que las asociaciones también pueden servir para reducir riesgos en un entorno competitivo donde prima la incertidumbre. Por eso mismo otras empresas buscan apartarse de esa misma área teniendo la oportunidad de seguir ampliando el área de competidores.

1.8.3 Compra de determinados recursos y actividades.

Las empresas no siempre poseen los recursos para poder sustentar su producto nuevo por eso mismo busca asociaciones las cuales son parte de este proyecto, teniendo la oportunidad de generar ambas ganancias.

1.9 Estructura de costes.

Cada empresa tiene ciertos gastos tanto mayores y menos, pero ambos son importantes los cuales son los costes con la finalidad de obtener el producto o servicio. Se pueden distinguir dos tipos de estructuras de costes:

1.9.1 Según costes.

“Este enfoque pretende crear y mantener una estructura de costes lo más reducida posible, con propuestas de valor de bajo precio, el máximo uso posible de sistemas automáticos y un elevado grado de externalización, Osterwalder & Pigneur (2011). Siendo su objetivo minimizar los costes para alcanzar los beneficios que la empresa desea.

1.9.2 Según valor.

Sin tener una rigurosa forma de contralazar los costes, se centran en poder generar valor, el autor Osterwalder & Pigneur (2011), Normalmente menciona que las propuestas de valor premium y los servicios personalizados son rasgos característicos de los modelos de negocio

basados en el valor. Los hoteles de lujo, con sus fastuosas instalaciones y exclusivos servicios, pertenecen a esta categoría. Actualmente podemos analizar que un modelo de negocio esta llevada de la mano con la propuesta de valor generando una oportunidad en varios lugares y poder posicionarse.

Características de las estructuras de costes.

1.9.3 Costes fijos.

Son aquellos que no tienen algún cambio al momento de generar algún bien o servicio. Un ejemplo sería los gastos por el material que se usa en las oficinas o los sueldos de los trabajadores.

1.9.4 Costes variables.

Se centra en la producción que lleva a cabo una empresa, siendo una cantidad que puede disminuir o aumentar de acuerdo con la demanda del producto.

1.9.5 Economías de escala.

Siendo una economía dónde las empresas buscan tener una gran producción, pero a precios bajos, debido a que el consumo va creciendo, logrando que la empresa crezca, pero la producción empiece a reducir.

1.9.6 Economías de campo.

Se refiere a la reducción de costes en la producción teniendo varios productos en conjunto.

Conclusión

Finalmente se obtuvo información acerca de un modelo de negocio se podrá adaptar a la microempresa de transportación de productos de Chetumal, Quintana Roo, aplicando los conceptos básicos que nos proporciona el autor Osterwalder & Pigneur desde la demanda del mercado siendo parte de los puntos importantes ya que se podrá hacer una comparación con la competencia, de acuerdo al segmento de mercado se podrá trabajar en constante crecimiento como negocio ya que saben a qué cliente llegar, referente a los canales de distribución nos ayuda a la movilización del servicio que se ofrece siendo así se podrá estudiar el mercado de manera más específica. Gracias a las herramientas que nos proporcionan se podrá desarrollar las características del negocio.

CAPÍTULO II.- ANÁLISIS DEL SECTOR

2.1 Introducción

Primeramente, para este capítulo se hará algunas comparaciones de autores acerca de lo que es una empresa, esto logrará el entendimiento hacia otra perspectiva. De igual manera se hará una investigación de cómo están divididas las empresas eso permitirá hacia que mercado nos vamos a enfrentar y por último un análisis de acuerdo a los censos económicos del 2004, 2009 y 2014 en el sector de mensajería y paquetería, esto nos permitirá saber cómo el sector ha evolucionado durante los años. Igual se hará un análisis a nivel estatal para poder centrarnos más a fondo al sector que estamos investigando, permitiendo saber si es un mercado de gran demanda.

2.2 Análisis de la importancia de las microempresas de México

El diccionario de marketing de cultura S.A (1999) Define a la empresa como **“una unidad económica de producción, transformación o prestación de servicios, cuya razón de ser, es satisfacer una necesidad existente en la sociedad.”**

Para Simón Andrade, autor del libro Diccionario de Economía (2007), la empresa es **“aquella entidad formada con un capital social, y que aparte del propio trabajo de su promotor puede contratar a un cierto número de trabajadores. Su propósito lucrativo se traduce en actividades industriales y mercantiles, o la prestación de servicios”**.

Para García y Casanuva (2000) definen que una empresa es **“una colectividad considerada como unidad (por ejemplo, una corporación, compañía, institución, entre otras, tomada como persona jurídica) o un ente individual conformado por una sola persona (por lo general, el propietario). Teniendo como papel principal “aquel que le permite dedicarse a**

la producción y transformación de productos y/o prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o benéfico”.

Estructura de la empresa

A base de investigación se pudo obtener información relevante sobre como una empresa se puede estructurar, tomando en cuenta puntos importantes que influyen mucho al tomar decisiones dentro y fuera de una empresa.

García y Casanueva (2000), definen la existencia de ciertos elementos que componen la estructura básica de lo que es una empresa, por lo que se enlistan de la siguiente manera:

- Elementos humanos: Se refiere a que toda empresa está conformada por personas que trabajan y realizan inversiones para su desarrollo.
- Aspiraciones: Son las pretensiones o deseos por lograr algo que tienen las personas que conforman la empresa.
- Realizaciones: Se entiende como las satisfacciones que sienten los miembros de la empresa cuando logran cumplir aquello que aspiraban.
- Bienes materiales: Son todas las cosas materiales que posee la empresa, como; instalaciones, oficinas, mobiliario, etc.
- Capacidad técnica: Es el conjunto de conocimientos y habilidades que poseen los miembros de la empresa para realizar o ejecutar algo.
- Capacidad financiera: Se refiere a las posibilidades que tiene la empresa para realizar pagos e inversiones a corto, mediano y largo plazo para su desarrollo y crecimiento, además de tener liquidez y margen de utilidad de operaciones (por citar algunas).
- Producción, transformación y prestación de servicios: Se refiere a que la empresa puede realizar una o más de las siguientes actividades:

- Fabricar, elaborar o crear cosas o servicios con valor económico, 2) transformar o cambiar, por ejemplo, una materia prima en un producto terminado y 3) prestar servicios.
- Satisfacción de necesidades y deseos: La necesidad humana es el estado en el que se siente la privación de algunos factores básicos (alimento, vestido, abrigo, seguridad, sentido de pertenencia, estimación). En cambio, los deseos consisten en anhelar los satisfactores específicos para estas necesidades profundas (por ejemplo, una hamburguesa Mc Donalds para satisfacer la necesidad de alimento)

Es importante tomar en cuenta que estas actividades el ser humano las realiza de forma natural, por lo que dicha calificación da como resultado rendimientos idóneos al relacionarse con otros individuos en una empresa.

“Una empresa es un establecimiento donde se pueden encontrar trabajadores de diversos sectores teniendo como objetivo buscar a sus clientes potenciales de acuerdo con las necesidades que ellos poseen”. Lanz (2022)

2.3. Clasificación de la empresa en México

De acuerdo al SEGOB (2009):

Las micro, pequeñas y medianas empresas son un elemento fundamental para el desarrollo económico de los países, tanto por su contribución al empleo, como por su aportación al Producto Interno Bruto, constituyendo, en el caso de México, más del 99% del total de las unidades económicas del país, representando alrededor del 52% del Producto Interno Bruto y contribuyendo a generar más del 70% de los empleos formales.

De igual manera la SEGOB (2009) menciona que la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa tiene como objetivo:

promover el desarrollo económico nacional a través del fomento a la creación de micro, pequeñas y medianas empresas y el apoyo para su viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad, así como incrementar su participación en los mercados, en un marco de crecientes encadenamientos productivos que generen mayor valor agregado nacional.

Tabla 4. Clasificación de micro, pequeña y mediana empresa en México.

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

Fuente: Elaboración propia, Clasificación de las empresas en México, SEGOB 2009.

Como se puede apreciar en la tabla anterior, existe una estratificación de las empresas en México, teniendo como punto importante que no solo se clasifican por tamaños, si no que, igual por sectores, mostrando un rango en el número de trabajadores y monto de ventas anuales cada una de acuerdo con su clasificación.

2.4 Esperanza de vida por sector de las empresas en México

Según datos del centro para el desarrollo de la competitividad empresarial (CETRO-CRECE) el 75% de las PyMEs en México fracasan y cierran sus operaciones antes de cumplir los dos años de haber iniciado operaciones. Tomando en cuenta que el 80% fracasa antes de los cinco años y el 90% antes de los diez años.

Se puede observar que a nivel nacional la esperanza de vida de una empresa es de acuerdo con el tiempo de empresa que se esté manejando, el máximo de esperanza de vida es de 10 años en el sector manufacturero; una industria la cual tiene como objetivo transformar las materias primas en bienes y artículos, se tiene una gran demanda en este sector ya que tiene la oportunidad de exportar materiales y productos a otros países.

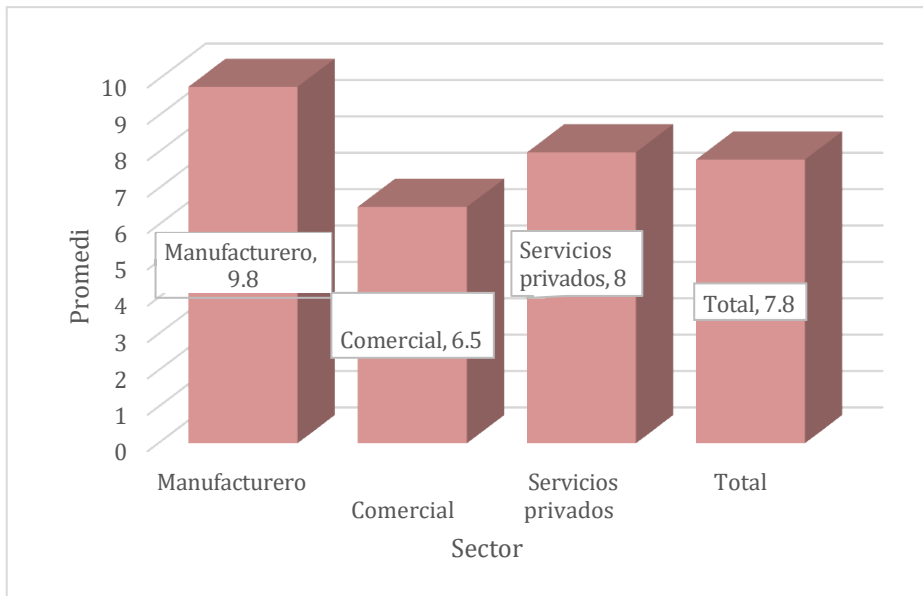
En cuanto a la comercial se estima que tiene una esperanza de vida de 6.5 años siendo una empresa encargada de comprar bienes (las mercancías) para posteriormente venderlos.

Mencionando a los servicios privados cuentan con una esperanza de vida de 8 años siendo empresas con intereses y necesidades particulares, son autónomos y no tienen vínculo con el gobierno.

Emprender es una opción más para sustentar dinero y tener una mejor calidad de vida, pero al paso del camino se van dando circunstancias las cuales afectan al negocio, después de un periodo tienden a cerrar sus actividades comerciales por problemáticas que se les presentan, las cuales se explicarán a continuación:

De acuerdo con el INEGI 2019 la esperanza de vida de una empresa en México es de 7.8 años. A continuación, se muestra en la gráfica No 1:

Ilustración 1. Esperanza de vida a nivel nacional.



Fuente: Elaboración propia, INEGI 2019 de la esperanza de vida por sector a nivel nacional.

2.4.1 Motivos por lo que una empresa fracasa

Según León (2022) la asociación de emprendedores de México, a través de la radiografía del emprendimiento en México, las PyMEs fracasan por los siguientes motivos:

Tabla 5. Motivos de cierre de una empresa en México

Motivos	%
Falta de conocimientos en el mercado	34%
Mala administración del negocio	32%
Problemas con los socios	25%
Falta de capital de trabajo	23%
Problemas para conseguir financiamiento	22%
Falta de clientes	18%
Disponibilidad de tiempo	14%
Falta de conocimiento técnico	11%
Problemas con el equipo de trabajo	7%

Fuente: Elaboración propia con datos de la radiografía del emprendimiento en México (2022)

Se puede observar en la tabla de arriba que existen razones las cuales una empresa puede llegar al fracaso, la falta de conocimiento en el mercado al no tener la información necesaria acerca de la competencia frenará el progreso de la empresa, al igual que el abandono de nuevos clientes potenciales ya que no se les está dando la prioridad que necesitan. Siguiendo con la mala administración donde tienen un mal manejo con el tiempo, no hay comunicación con los

empleados, causando mal entendidos dentro de la empresa. Respecto a los problemas con los socios es saber detectar si está haciendo un buen trabajo, ya que en muchas ocasiones son irrespetuoso, no está rindiendo en la empresa y llegan a tratar mal a los clientes. En cuanto a la falta de capital en el trabajo siendo el punto que influye a que se pueda producir los productos dependiendo el tipo de empresa sea, siendo faltante de flujo de dinero causara un desorden en producción de bienes. En cuanto a problemas para conseguir financiamiento se puede mencionar que al momento de hacer malas acciones dentro de la empresa ven como peligro la perdida de efectivo y toman acción para corregir ese problema. Siguiendo con la falta de clientes eso tiene como consecuencias una baja venta, su causante podría ser que los precios son elevados, la calidad de los productos no es buena, poca interacción hacia los clientes, entre otras.

De igual manera existen problemáticas que dificultan en su trayecto al negocio, que a continuación se enuncian:

2.4.2 Problemáticas que enfrentan las empresas

Tabla 6. Motivos de cierre de una empresa en México

Motivos	%
Las alternativas de financiamiento	57%
Estructura tributaria	51%
La burocracia	40%
El temor al fracaso	36%
El atraso en el pago de los clientes	31%
La falta de preparación	29%
La falta de redes de contacto	24%

Fuente: Elaboración propia con datos de la radiografía del emprendimiento en México.

(2022)

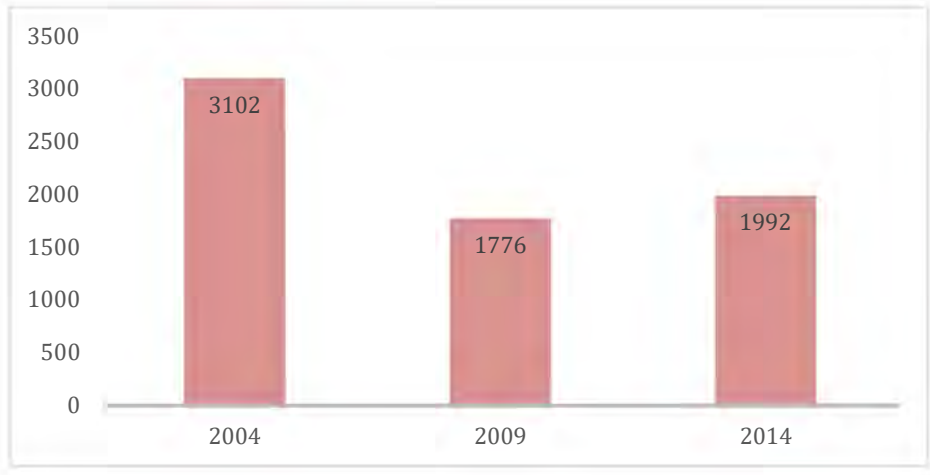
Las razones por las cual un negocio cierra, primeramente, es por la falta de financiamiento del negocio, esto quiere decir que no cuentan con un buen respaldo económico para continuar con sus actividades dentro de la empresa. En cuanto la estructura tributaria se observa que no cuenta con un sistema financiero adecuado por lo que al generar los impuestos la empresa no puede subsidiarlos. En cuanto a la burocracia, la empresa carece de una buena organización o estructura dentro de la empresa que prevea el desempeño de los trabajadores, y falta de visión para proponer acciones para que esta se optimicé. Por lo que respecta el miedo al fracaso se da

generalmente por la incertidumbre de no poder afrontar posibles situaciones que se den dentro de esta por lo que se tiene a paralizar el proyecto. Otro punto importante que se puede observar es el atraso de pago a los clientes lo cual genera una deuda de dinero generando una mala experiencia para los clientes por lo que tienden a irse a la otra competencia. La falta de preparación en los trabajadores provoca que se deteriore el desempeño individual generando una merma, se disminuye la motivación entre ellos y se imposibilita el desarrollo a largo plazo de la empresa. Como último punto es importante mencionar que la red de contacto es la mejor estrategia para obtener información y apoyo acerca de los clientes, ya que eso atrae a nuevos clientes y mejoran las habilidades de marketing por lo que no contar con este punto llevaría a la empresa a la disminución en sus ventas por ende al fracaso.

2.4.3 Análisis del sector de mensajería y paquetería nivel nacional

Para llevar a cabo un análisis del sector relacionado con la empresa que es objeto de esta investigación, a continuación, se realiza un análisis de las características de las unidades económicas, producción bruta total y personal ocupado a nivel nacional para identificar el tamaño del sector y su evolución.

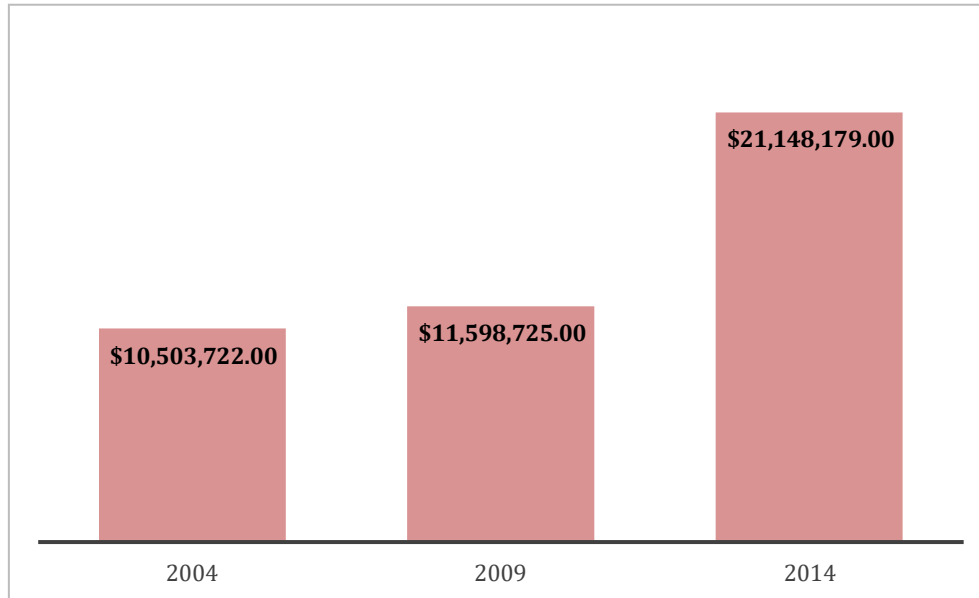
Ilustracion 2. Total de unidades Económicas del Sector mensajería y paquetería a Nivel Nacional



Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica 2 se puede observar el número de unidades económicas durante los periodos 2004, 2009 y 2014; para el año 2014, el número de unidades económicas registradas de acuerdo a los Censos Económicos fue de 1992 unidades, si este dato se compara con la cantidad de unidades económicas registradas en el año 2004 se observa un descenso en unidades económicas en razón de 1110 unidades, es decir, dentro de este sector de mensajería y paquetería; se registró una disminución en razón del 36% en las unidades económicas de este sector a nivel nacional.

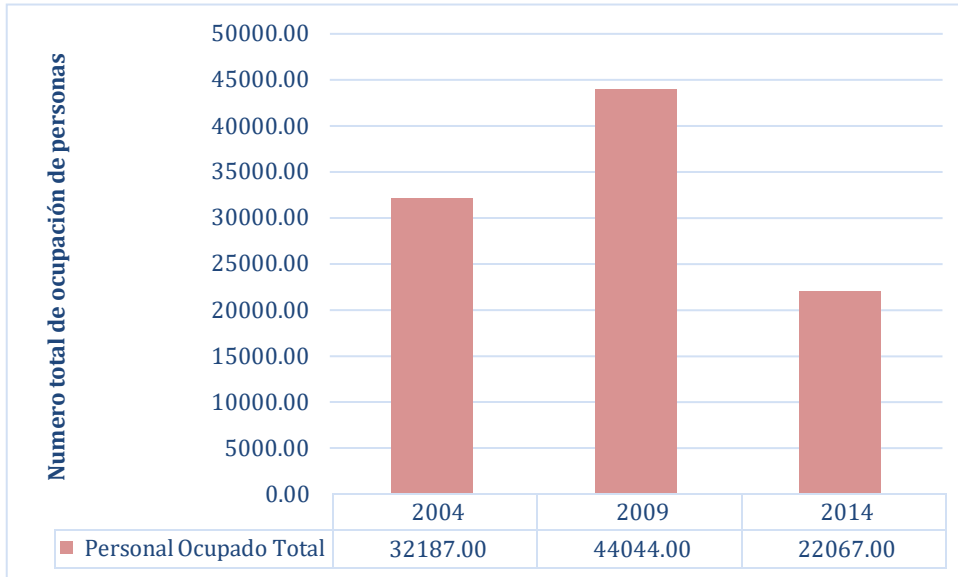
Ilustración 3. Total, de producción bruta total Sector mensajería y paquetería a Nivel Nacional.



Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar en la gráfica 3 que el número de producción bruta total durante los periodos 2004,2009 y 2014; en el 2004 se tiene registrado en los censos económicos, un total de producción de \$10,503,722 este dato se puede comparar con el 2014 teniendo un aumento de producción de \$21,148,179 eso quiere decir que se obtiene un equivalente de un 10% en producción bruta total.

Ilustración 4. Personal Ocupado a nivel nacional

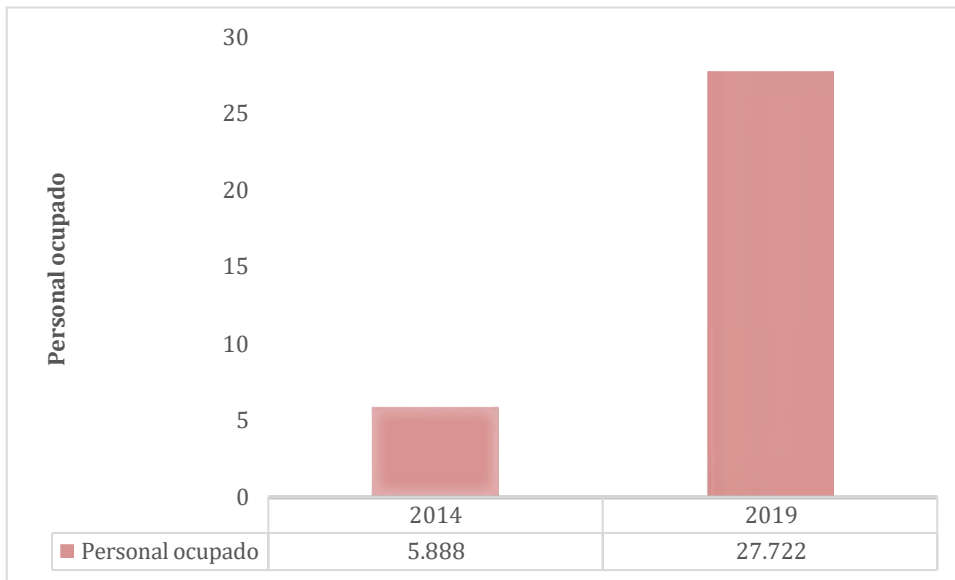


Fuente: Elaboración Propia.

En la gráfica 4 se observa el número de personal ocupado del 2004, 2009 y 2014 registrado en los censos económicos; mencionando el 2004 se tiene establecido una cantidad de 32187 en ocupación de personal, en el 2009 el personal ocupado incremento a 44044 personas, en el año 2014 se tiene establecido una cantidad de 22067, comparando el 2009 con el 2014 hubo una disminución equivalente a un 50% de desempleados.

Por lo que la gráfica 4 informa que el personal ocupado aumento en los años 2004 y 2008 sin embargo en el 2014 se observa un descenso mínimo. Cabe mencionar que las cifras obtenidas son a base de los censos que se han realizados en el año 2004, 2008 y 2014, obteniendo como resultado que a partir del 2008 hubo un aumento de personal.

Ilustración 5. Personal ocupado a nivel estatal

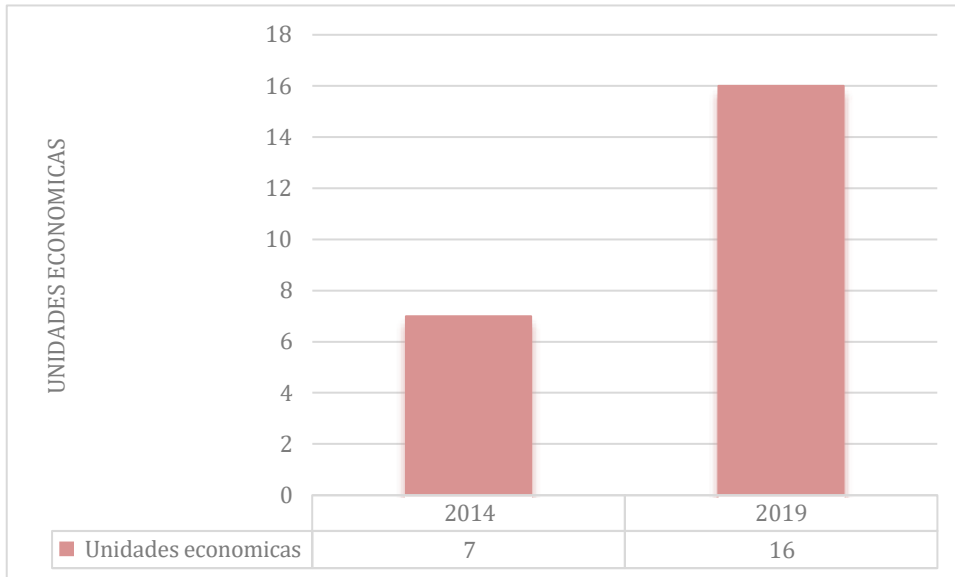


Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con el registro de los censos económicos se pudo realizar esta gráfica 5 donde se puede observar que para el 2014 en el estado existía un total de personal ocupado de 5888 equivalente aumentando considerablemente para el año 2019 incrementándose 21824 personas ocupadas equivalente a un 79%.

Ilustración 6. Unidades económicas a nivel estatal

En la gráfica 6 se muestra los resultados totales llegando a un análisis comparativo entre el año 2014 y 2019 observando que para el 2014 existen 7 unidades económicas y para el 2019 son 16 unidades económicas, esto quiere decir que aumentó un 228%



Conclusión

Con base a los censos económicos que realiza el INEGI, se pudo encontrar información relevante, teniendo cifras relacionadas al transporte de servicios de mensajería y paquetería, datos a nivel nacional. Se realiza el análisis entorno al sector de mensajería y paquetería en base a los censos económicos de los años 2004, 2009 y 2014 llegando a la conclusión de que a partir del 2008 comenzó a disminuir el número de personal ocupado, en la producción interna bruta hubo un aumento, eso quiere decir que, aunque se tiene pocos empleados el rendimiento de los negocios se mantuvo de manera positiva y alcanzó a tener mayor ingreso a partir del 2014.

La Covid-19 paralizó la economía de manera inédita en a finales del 2019, en México y el mundo la población se mantuvo en casa por varios meses, situación que aceleró el crecimiento de

todos los sectores relacionados con la paquetería y la mensajería, especialmente el del comercio electrónico. Referente a los datos registrados a nivel estatal en el 2019 hubo un aumento en personal ocupado y unidades económicas.

La sociedad en general se vio a la necesidad de recurrir a este tipo de servicios por el confinamiento dado por el gobierno del estado, acrecentando los servicios de mensajería y paquetería en el estado de Quintana Roo.

Durante el 2020 la economía mexicana cayó 8.2% respecto del 2019, pero el sector de servicios de mensajería y paquetería fue uno de los pocos que esquivaron la crisis con un crecimiento de 21.4%, de acuerdo con cifras del INEGI (Instituto Nacional de Estadística y Geografía).

En términos absolutos, la producción total económica de este sector alcanzó 28,400 millones de pesos constantes durante el 2020.

El buen dinamismo de este sector también se explica por su alta participación con todos los sectores de la economía; los servicios de paquetería y mensajería tienen conexión con el 90% del total de sectores productivos.

CAPÍTULO III.- PROPUESTA DEL MODELO DE NEGOCIO

3.1 Introducción

Una de las causas del fracaso de los negocios es la improvisación al momento de tomar decisiones o ejecutar acciones. Para evitar realizar acciones no idóneas es preciso que se desarrolle un modelo de negocio, el cual, es una herramienta previa al plan de negocio.

Es precisamente en este capítulo en donde se analizará la propuesta del modelo CANVAS, enfocado específicamente al sector de moto diligencias, esta acción permitirá a la investigadora, tener una visión global a nivel externo e interno. Además, servirá para definir qué se ofrecerá al mercado, cómo se realizará, quién será el público objetivo y cuál será método para generar ingresos. Por lo tanto, será útil para determinar si dicho proyecto tendrá éxito.

Posteriormente se analizará el nivel de satisfacción de los clientes en un rango de 19-50 años los cuales han sido clientes frecuentes de la microempresa Peraza. Se espera obtener diferentes expectativas para desarrollar la propuesta de valor, la cual ayudará a innovar acciones en la microempresa para tener un mejor alcance en cuanto a sus ventas.

De igual manera, en este capítulo, se brindará información sobre el micronegocio enfocado a la moto diligencias “Peraza”. En donde se dará a conocer el surgimiento de esta, sus orígenes, el modo de operación, el servicio que ofrece entre otra información relevante.

3.2 Metodología

Según Ocampo (2022) **“Se puede comprender que el estudio de caso se enfoca en analizar de manera profunda la naturaleza de una determinada situación o caso, sobre la base de diversas técnicas de investigación, por ejemplo, la entrevista, la observación, entre otros”**.

La autora Hurtano (2000) menciona que el método es el modo o manera de proceder o de hacer algo. Metodología, por su parte deriva de método y logos, estudio. En otras palabras, se entiende por metodología el estudio de los modos o maneras de llevar a cabo una actividad determinada. En el campo de la investigación, la metodología es el área del conocimiento que estudia los métodos generales del proceso científico. La metodología incluye el estudio de los métodos, las técnicas, las tácticas, las estrategias y los procedimientos que utiliza el investigador para lograr los objetivos de su trabajo, y comprende el conocimiento de todos y cada uno de los pasos (algunos secuenciales y otros simultáneos), que implica el proceso investigativo.

Como el autor Bernal (2016) menciona que el enfoque cualitativo “El método cualitativo o método no tradicional, se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada.” Esta investigación se realizará con un enfoque cualitativo con el fin de analizar a los clientes al momento de pedir el servicio en la empresa Peraza, cabe mencionar que a base de las entrevistas aplicadas se podría fundamentar y analizar sus necesidades e inquietudes al momento de haber pedido este servicio.

3.3 Estudio de caso

3.3.1 Antecedentes de la empresa

La microempresa Pereza está dedicada al servicio de moto diligencias, siendo un negocio ubicado en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo que aún no cuenta con establecimiento propio. Se ha establecido en el mercado con la finalidad de facilitar las tareas cotidianas a las personas que tienen algún inconveniente para salir de sus casas.

3.3.2 Antecedentes de la empresa

El dueño de la empresa Peraza empezó como empleado durante la Pandemia del COVID-19. Durante este periodo, tuvo la necesidad de obtener ingresos, teniendo la oportunidad de ser parte de un negocio de moto diligencias en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo, donde obtenía un sueldo de acuerdo con las diligencias que realizara.

En sus inicios, observó actitudes hacia sus compañeros repartidores, que consideraba no eran correctas, puesto que el trato que se tenía con los empleados era un tanto desagradable, pues se les indicaba hacer actividades de limpieza en el local, las cuales no estaban establecidas en su horario laboral. Es entonces donde surgió la idea de crear su propio negocio de moto diligencias junto con otro compañero, en donde rápidamente comenzaron a obtener ganancias, pues el servicio era demandante.

En ese entonces, se tenía la visión de en un futuro la empresa fuera física y puedan contar con empleados capacitados y transportes equipados.

Siendo una empresa bajo el control de una sola persona, las decisiones las toma el mismo dueño, el cual, está en constante supervisión para facilitar a los trabajadores un ambiente laboral

agradable, además de acoger e instruir de manera acertada a los nuevos empleados que se incorporan en el negocio; asimismo, se preocupa y ocupa para implementar nuevas estrategias para la mejora del negocio de acuerdo con las necesidades que vayan surgiendo.

3.3.3 Análisis del entorno de la empresa

Se realizó un cuadro donde se estará analizando el entorno interno y externo de la empresa Peraza para conocer su potencial y saber orientar al negocio a un camino el cual pueda obtener un rendimiento alto.

A continuación en el cuadro No 7, se realiza un análisis de factores internos y externos de la empresa Peraza. En el que resalta que uno de los factores internos más importantes es la accesibilidad de opciones para los clientes; como el pago de luz, internet o agua y pagos importantes, moviéndose con facilidad en la ciudad. Un factor externo que es importante es adquirir convenios con pequeños negocios de comida o venta de productos, los cuales ayudarán incrementar las ventas por ambas partes, esta decisión por parte de la empresa servirá para llegar a nuevos clientes y expandirse.

Tabla 7. Análisis interno y externo de la empresa

INTERNO	EXTERNO
<p>-El negocio cuenta con la facilidad de moverse hacia distintas rutas que requieran los clientes.</p> <p>- Cuentan con diferentes tipos de diligencias, las cuales son pagos de luz, agua, internet, al igual que trasladan compras de super, alimentos o productos.</p> <p>-Cuentan con telefono celular para comunicarse con los clientes.</p> <p>-En dado caso que trasladen productos que pueden dañarse, lo llevan con el debido cuidado.</p>	<p>-Los precios son accesibles de acuerdo a las distancias.</p> <p>-No hay restriccion de rutas, el servicio llega a colonias lejanas.</p> <p>- Son socios de micronegocios y franquicias en la ciudad como por ejemplo: restaurantes, tiendas, supermecados, minisuper, lavanderias, florerias etcetera, quienes requieren de sus servicios.</p>

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa.

3.3.4 Características actuales de la empresa

Se realiza un análisis de las características de la empresa previo al desarrollo de la propuesta de modelo de negocio. Para desarrollar este apartado se elaboró una entrevista al propietario del negocio y a clientes clave de la empresa con un rango de edad de 18 a 50 años.

Recopilando la información actual de la empresa Peraza se podrá analizar y elaborar un cuadro del micronegocio de manera interna y externa del tiempo que llevan laborando.

<p>Socios claves</p> <p>Un solo socio de la microempresa</p>	<p>Actividades claves</p> <p>Cuentan con empleados capacitados a base a la experiencia que anteriormente realizaron</p>	<p>Propuesta de valor</p> <p>Consiste en ofrecer diferentes servicios de diligencias acorde a lo que pida el cliente</p>	<p>Relaciones de clientes</p> <p>No hay una relacion con el cliente</p>	<p>Segmento de cliente</p> <p>Mujeres y hombres de 16 a 50 años, que vivan en Chetumal, Quintana Roo.</p>
<p>Recursos claves</p> <p>Moto equipada para realizar el servicio</p>		<p>Microempresa especializada en transportar alimentos y productos</p>	<p>Canales de distribucion</p> <p>Diferentes distancias dentro de la ciudad de Chetumal, Quintana Roo.</p>	
<p>Estructura de costes</p> <p>\$30 pesos - \$100 pesos Dependera la distancia y el tipo de diligencia que se requiera.</p>			<p>Fuentes de ingresos</p> <p>Cuenta con un ingreso semanal</p>	

Fuente: Elaboración propia con datos actuales de la empresa

3.3.5 Segmento del mercado

La microempresa Peraza tiene un mercado meta de 16 años a 50 años ya que es la edad aproximada que más consumen este servicio. De acuerdo con el lugar geográfico donde se encuentren los clientes sería dentro de Chetumal, Quintana Roo.

3.3.6 Canal de distribución

De acuerdo con la difusión del servicio se lleva a cabo por medio de mensajes y llamadas al número del negocio, donde su respuesta es inmediata.

3.3.7 Relaciones con el cliente

El servicio es directo con el cliente, ya que las diligencias son acordes a lo que la persona pida, al igual al entregarle algún pedido deseado tienen interacción.

No se cuenta con una retroalimentación dentro del servicio para poder seguir mejorando el trato hacia las personas.

Carece de instrumentos digitales para el acercamiento de futuros clientes.

3.3.8 Fuentes de ingreso

La información relacionada con los ingresos la desconoce la empresa debido a no llevar un registro de ingresos y gastos.

3.3.9 Recursos y personas clave

Cuentan con transporte de moto equipada para hacer las diligencias.

3.3.10 Actividades clave

Se realizan entregas de acuerdo con lo que el cliente pida, realizando pagos personales como, por ejemplo: Pago de luz, agua, internet, ir al banco. De ahí sigue el servicio de productos y alimentos realizando compras en supermercados, restaurantes, minisúper, negocios locales y en los hogares.

3.3.11 Propuesta del modelo de negocios

Para realizar la propuesta del modelo de negocios, se entrevistó a los clientes de la empresa Peraza, con el fin de conocer los dolores, aspiraciones y beneficios, servirá para conocer a profundidad al cliente y llevar a cabo la propuesta de valor para la empresa. De acuerdo con Osterwalder y Pigneur este proceso es fundamental para visualizar una nueva idea, reconstruyendo un proyecto que está en marcha

3.3.12 Perfil del cliente

A continuación se mostrará el análisis de la conducta del cliente siendo ilustrada en cuadros el cual nos permitirá saber a qué nos estamos enfrentando y que soluciones se tendrán para ser aplicadas de forma estratégica, siendo un mercado de alta demanda se pretende primero investigar a los clientes frecuentes los cuales nos darán su punto de vista de acuerdo a las experiencias que han tenido con los empleados del negocio Peraza, se realizaron entrevistas de manera individual siendo una manera de poder entender al clientes y por cuales circunstancias han pasado.

Ilustración 9 Aspiraciones de los clientes de la empresa Peraza.

Aspiraciones funcionales	Aspiraciones sociales	Aspiraciones emocionales/personales
<ol style="list-style-type: none"> 1. Traslado de objetos valiosos 2. Pago de luz, agua e internet 3. Compra del supermercado 4. Compra de alimentos y bebidas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atención al cliente 2. Recomendaciones con amigos y familiares 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Confianza 2. Buen trato 3. Tranquilidad 4. Plenitud 5. Satisfecho/a

Fuente: Elaboración propia

Los autores Osterwalder y Pigneur (2011) explican que los trabajos del cliente son las actividades que tus clientes intentan resolver en su vida laboral o personal. Podrían ser las tareas que intentan terminar, los problemas que intentan solucionar, las necesidades que intentan satisfacer.

De acuerdo a los resultados de las entrevistas se pudo hacer una observación en los siguientes clientes; en cuanto a las aspiraciones funcionales se ordenaron de acuerdo a lo más importante, se encuentra el traslado de objetos valiosos tomando una gran responsabilidad para los empleados ya que se tienen que trasladar y llegar a su destino intactos, como segundo el pago de luz, agua, internet donde el empleado se encarga de pagar los recibos y notificarle al cliente que se hizo el pago, como tercer punto es la compra del supermercado en este punto se puede mencionar que a comienzos de la Pandemia del covid-19 el repartidor se encargaba de hacer el supermercado y llevaba la mercancía al cliente correspondiente, actualmente en el 2022 se sigue usando con frecuencia y como cuarto punto esta la compra de alimentos y bebidas siendo el servicio más pedido por los clientes ya que es más factible ordenar comida y ellos se encargan de llevárselo a sus hogares.

A continuación, se mencionarán los beneficios sociales los cuales se tomaron dos puntos importantes a base de las entrevistas los cuales son: el servicio al cliente siendo la atención que le brinda a todo comprador, donde su finalidad es que tenga una mejor experiencia con el servicio. Como segundo punto esta las recomendaciones con amigos y familiares, se pudo observar que en su mayoría de los entrevistados son clientes frecuentes ya que son amigos y familiares cercanos al dueño de la empresa Peraza, siendo así una fuente de ingreso importante. En cuanto a las aspiraciones emocionales y personales se encuentra la confianza siendo el factor fundamental ya que logra a un cliente satisfecho con su compra, el buen trato da referencia a como el repartidor puede llegar a responder con el cliente, si es respetuoso o es grosero,

Ilustración 10. Los dolores/frustraciones de los clientes de la empresa Peraza.

Problema y características no deseadas	Obstaculos	Riesgos
<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de higiene 2. Falta de amabilidad 3. Llegan los alimentos frios 4. Precios elevados 5. Imputualidad 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de terminal de pago 2. Mala imagen del repartidor 3. Falta de personal capacitado 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alimentos frios 2. Objetos rotos 3. Reembolso 4. Mala reputación

Fuente: Elaboración propia.

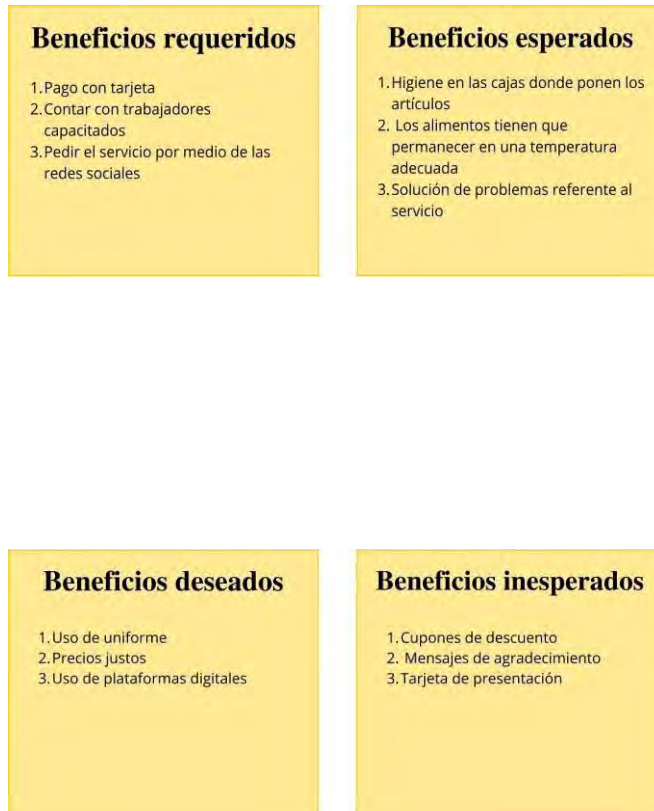
Los autores Osterwalder y Pigneur mencionan que las frustraciones describen lo que molesta a tus clientes antes, durante y después de intentar resolver un trabajo, o simplemente, lo que les impide resolverlo. También describen los riesgos, es decir, los potenciales resultados negativos relacionados con resolver mal un trabajo o directamente no resolverlo.

Adaptándolo a los clientes de la empresa Peraza se podrá observar las inquietudes y sus causantes de estas.

Se mencionarán los dolores y frustraciones de los clientes de la empresa Peraza siendo ordenados por el más importante, se encuentran los problemas y características no deseadas teniendo como primer punto la falta de higiene, siendo un factor por el cual dejarían de pedir el servicio ya después de la pandemia del covid-19 las personas se han vuelto más higiénicas. Como segundo punto esta la falta de amabilidad, los entrevistados mencionan que al momento de recibir su pedido no dan las horas, siendo una causa por la cual las personas ya no sigan pidiendo el servicio, ya que es una falta de respeto. Como tercer punto son los alimentos fríos, al momento de entregar un alimento en la temperatura que no es la adecuada se tendrá un cliente insatisfecho. Como cuarto punto se encuentra los precios elevados, la empresa Peraza tiene precios establecidos de acuerdo con la distancia acordada, por lo tanto, existen clientes que están inconformes y como quinto punto esta la impuntualidad teniendo el tiempo medido para ciertos servicios, en ciertas ocasiones no cumplen con el tiempo establecido y eso ocasiona a los clientes insatisfechos.

En cuanto a los obstáculos se encuentra la mala imagen de los repartidores causando la falta de confianza que puede llegar a transmitir, el siguiente es la falta de repartidores siendo un factor por el cual podría ser la causa de la impuntualidad de los pedidos. Siguiendo con los riesgos que se podrían ocasionar son los alimentos fríos, los objetos rotos, algún reembolso por parte del cliente y una mala reputación causando que ciertos clientes ya no vuelvan a consumir en la empresa.

Ilustración 11. Beneficios de los clientes de la empresa Peraza



Fuente: Elaboración propia.

Osterwalder y Pigneur (2011) mencionan que las alegrías describen los resultados y beneficios que quieren tus clientes. Algunas son necesarias, esperadas, deseadas, y otras serían

una sorpresa. Entre ellas se incluyen la utilidad funcional, las alegrías sociales, las emociones positivas y los ahorros en costes.

Relacionando la información que menciona el autor Osterwalder y Pigneur (2011) se observaron los siguientes tipos de beneficios:

Se encontraron que uno de los beneficios requeridos es el pago con tarjeta ya que solo cuentan con pago en efectivo y transferencias, teniendo otra modalidad de pago podría aumentar sus ventas, igual esta la capacitación del personal el cual se podrá desempeñar de manera más eficiente. El siguiente son los beneficios esperados en lo más importantes estaría la higiene en las cajas donde introducen los alimentos y artículos ya que permitirá que ningún cliente se pueda llegar a enfermar o contagiar de algo. Están los beneficios deseados, el uso del uniforme ayudara a los repartidores a identificarse, que se vean presentables y puedan generar confianza, el siguiente punto son los precios justos los cuales se establecen de acuerdo a las distancias, en ese factor se pudo identificar clientes inconformes con los precios elevados ya que no concordaban con la distancias y como último punto el uso de plataformas digitales ya que se podrán tener nuevos clientes potenciales y permitirá establecer un vínculo con su mercado.

Como siguiente son los beneficios inesperados, los clientes les gustaría que la empresa tenga cupones de descuento ya que siendo clientes frecuentes les den el valor que se merece, están los mensajes de agradecimiento esto ayudara a que los clientes se sientan apreciados y tomados en cuenta y como último punto está la tarjeta de presentación una herramienta útil para darse a conocer en la ciudad.

Socios claves Mantenimiento del transporte: Mecanico Publicidad: Diseñador gráfico Marketing: Community manager Programador: Encargada de crear la plataforma Seguro medico para los empleados	Actividades claves Cuentan con empleados capacitados a base a la experiencia que anteriormente realizaron Recursos claves Moto equipada con casco, caja limpia, satinizante e impermeable en caso de lluvias Teléfono celular Banca móvil Dinero en efectivo	Propuesta de valor Higiene en las cajas cuando se transporten alimentos Caja térmica la cual mantendrá la temperatura del alimento Cupones Precios accesibles	Segmento de cliente Mujeres y hombres de 16 a 50 años, vivan en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo. Canales de distribución Publicidad por medio de redes Plataforma propia de la empresa	Relaciones de clientes Solucionar problemas directamente con los clientes Tener comunicación antes y despues de un servicio Responder los mensajes que envian en las redes sociales
Estructura de costes Costos de \$30 pesos - \$100 pesos Dependera la distancia y el tipo de diligencia que se requiera. Sueldo base para empleados		Fuentes de ingresos Propinas Pago con tarjeta de credito/debito o efectivo		

Fuente: Elaboración propia, modelo de negocios CANVAS de la empresa Peraza.

CONCLUSIÓN

La empresa Peraza está centrada en la transportación de productos, teniendo un segmento de mercado amplio ya que el servicio se presta para cualquier edad, al mencionar con las tarifas del servicio varia con la distancia. De acuerdo con la información actual de la empresa tiende por un mal manejo en varios sectores, uno de ellos es la falta de relación con los clientes actuando de mala manera, eso provoca que ya no vuelven a buscar el servicio. Tanto en publicidad para las redes sociales es nula ya que solo se centran con los pocos clientes que se tienen, al igual que no hacen por encontrar nuevos clientes potenciales. A base de los resultados se trabajará para una mejora del negocio, por lo tanto, se podrán buscar nuevas necesidades que podrán ser incorporadas.

La metodología del modelo de negocio CANVAS funciona para diseñar y plasmar ideas innovadoras a través de un lienzo dando los componentes necesarios para el desarrollo de una nueva propuesta de valor.

La empresa Peraza tiene el potencial para poder aplicar cada uno de los componentes en el mercado, debido a la alta demanda en la Ciudad de Chetumal Quintana Roo, para estar dentro de la competencia se requiere propuestas de valor innovadoras las cuales puedan atrapar a los clientes potenciales.

Finalmente se concluye que la empresa Peraza no cuenta con estrategias de marketing, ni con el uso de redes sociales, careciendo de usos tecnológicos los cuales son indispensables en la actualidad, teniendo la falta de publicidad, relación con los clientes, falta de uso de redes sociales y falta de promociones, por lo tanto con el nuevo modelo de negocio CANVAS se ha tiene la finalidad de crear una propuesta de valor la cual sea eficaz en la primera aplicación que se implemente, teniendo una plataforma local con empleados locales facilitaran la transportación de los servicios. Siendo así una empresa que este a la altura de la competencia.

Bibliografía

Censos Económicos (2019).

https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825198657.pdf

Consultado el 28 de Enero del 2022

Censos Económicos, resultados oportunos (2019).

[file:///C:/Users/CLONET%20SERVICE/Downloads/pro_ce2019%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/CLONET%20SERVICE/Downloads/pro_ce2019%20(1).pdf) Consultado el 2 de Febrero del 2022

Digital Market Outlook (2020)

<https://es.statista.com/estadisticas/1273125/ingresos-del-mercado-de-entrega-de-comida-online-a-nivel-mundial/> consultado el 10 de Febrero 2022

Westreicher, G. (2015, junio 27). *Pyme – Pequeña y mediana empresa*. Economipedia.

<https://economipedia.com/definiciones/pyme.html> consultado el 20 de febrero

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers* (Vol. 1). John Wiley & Sons.

http://file:///C:/Users/Miguel%20Lanz/Downloads/Generacion_de_modelos_de_negocio.pdf

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2015). *Value proposition design: How to create products and services customers want* (Vol. 2). John Wiley & Sons.

[http://file:///C:/Users/Miguel%20Lanz/Downloads/Disenando-la-propuesta-de-valor-Alexander-Osterwalder-Yves-Pig%20\(1\)%20\(1\).pdf](http://file:///C:/Users/Miguel%20Lanz/Downloads/Disenando-la-propuesta-de-valor-Alexander-Osterwalder-Yves-Pig%20(1)%20(1).pdf)

Minondo Urzainqui, Á. (2017). Modelo de Negocio: Diseño mediante el lienzo CANVAS. *Gobierno de Navarra: Empresa UNED Tudela*, 1.

Kotler, P., Armstrong, G., Gay, M. G. M., & Cantú, R. G. C. (2017). Fundamentos de marketing.

https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf

Tu empresa Exitosa. (s/f).

Blogspot.com <http://tuempresaexitosa.blogspot.com/2010/11/definicion-de-empresa-segun-diversos.html> . Consultado el 2 de marzo de 2023

Ocampo, D. S. (2021, febrero 9). *El estudio de caso*. Investigalia.

<https://investigaliacr.com/investigacion/el-estudio-de-caso/> consultado el 23 de Marzo

Ocampo, D. S. (2021, febrero 9). *El estudio de caso*. Investigalia.

<https://investigaliacr.com/investigacion/el-estudio-de-caso/> consultado el 25 de Marzo de 2023

Obtuvieron, S. (s/f). *Transportes, correos y almacenamiento*. Org.mx.

https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2014/doc/minimonografias/mtrans_c_e2014.pdf Consultado el 15 de abril de 2023

Estrato, U. E. S., & De activos fijos por tipo, T. (s/f). *Transportes, correos y almacenamiento.*

Org.mx.

https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2009/doc/minimonografias/m_transportes.pdf Consultado el 25 de Abril