



---

## Como transitar de changarro a franquicia: Diseño de un modelo de negocio para una empresa que elabora comida típica mexicana

### “How to Transition from a Small Business to a Franchise: Designing a Business Model for a Company that Prepares Traditional Mexican Food”

Alejandro Arellano-González

Instituto Tecnológico de Sonora, Ciudad Obregón. Sonora, México.

[alejandro.arellano18022@potros.itson.edu.mx](mailto:alejandro.arellano18022@potros.itson.edu.mx)

 <https://orcid.org/0000-0002-6594-8391>

Blanca Carballo-Mendivil

Instituto Tecnológico de Sonora, Ciudad Obregón. Sonora, México.

[blanca.carballo19052@potros.itson.edu.mx](mailto:blanca.carballo19052@potros.itson.edu.mx)

 <https://orcid.org/0000-0003-0966-7146>

Nidia Josefina Ríos-Vázquez

Instituto Tecnológico de Sonora, Ciudad Obregón. Sonora, México.

[nidia.rios@potros.itson.edu.mx](mailto:nidia.rios@potros.itson.edu.mx)

 <https://orcid.org/0000-0002-9134-7135>

María del Pilar Lizardi-Duarte

Instituto Tecnológico de Sonora, Ciudad Obregón. Sonora, México.

[mplizardi18070@potros.itson.edu.mx](mailto:mplizardi18070@potros.itson.edu.mx)

 <https://orcid.org/0009-0008-4474-8439>

Recepción: 17/09/2024 | Aceptación: 21/12/2024 | Publicación: 27/12/2024

---

#### Cómo citar (APA, séptima edición):

Arellano-González, A., Carballo-Mendivil, B., Ríos-Vázquez, N. y Lizardi-Duarte, M. (2024). Como transitar de changarro a franquicia: Diseño de un modelo de negocio para una empresa que elabora comida típica mexicana. *INNOVA Research Journal*, 9(4), 72-94.

<https://doi.org/10.33890/innova.v9.n4.2024.2680>

## Resumen

Las pequeñas empresas que logran sobrevivir más de cinco años se pueden posicionar en el mercado y obtener una ventaja comparativa que les permite operar con márgenes de ganancia aceptables. Un ejemplo es una pequeña empresa alimentaria que, tras 35 años, ha mantenido su presencia en un mercado muy competido, sin embargo, no ha crecido ni avanzado al siguiente nivel de madurez empresarial, funcionando aún como un “changarro” con una estructura y procesos informales, reflejando una administración empírica y poco eficiente. Ante esta situación, surge la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo puede una empresa de comida típica mexicana evolucionar de ser un changarro a una entidad formalmente establecida con potencial para convertirse en franquicia? Para responder a esta pregunta, se aplica la metodología de diseño de sistemas organizacionales en sus fases de análisis y diseño, considerando el enfoque de sistemas y los aspectos teóricos de la teoría de la ventaja competitiva de Michael Porter que permiten a la empresa crear valor para sus clientes. El modelo propuesto se apoya en los fundamentos teóricos planteados por Osterwalder en la metodología Canvas, con un planteamiento estratégico y de negocios que define las decisiones agregadas para construir el modelo de valor. Al final, se realiza una representación esquemática del modelo de negocio para resaltar sus principales características técnicas. El alcance de esta propuesta es solo el diseño del modelo de negocio ecléctico a primer nivel de detalle en una representación esquemática. Se concluye que, técnicamente, es sencillo construir un modelo de negocio; lo complicado es el cambio organizacional que debe ser impulsado por el fundador de la empresa y la inversión requerida para hacerlo.

**Palabras claves:** ventaja comparativa; diseño de sistemas; organización y gestión, tecnologías de la información.

## Abstract

Small businesses that survive for more than five years can position themselves in the market and gain a comparative advantage, allowing them to operate with acceptable profit margins. For instance, a small food company that has maintained its presence in a highly competitive market for 35 years. However, it has neither grown nor advanced to the next level of business maturity, still functioning as a “changarro” with informal structures and processes, reflecting empirical and inefficient management. This situation raises the following research question: How can a traditional Mexican food company evolve from being a “changarro” to a formally established entity with the potential to become a franchise? To address this question, the methodology of organizational systems design is applied in its analysis and design phases, considering the systems approach and the theoretical aspects of Michael Porter’s theory of competitive advantage, which enable the company to create value for its customers. The proposed model is based on the theoretical foundations presented by Osterwalder in the Canvas methodology, with a strategic and business approach that defines the aggregated decisions to build the value model. Finally, a schematic representation of the business model is provided to highlight its main technical characteristics. The scope of this proposal is limited to the design of the eclectic business model at the first level of detail in a schematic representation. It is concluded that, technically, building a business model is straightforward; the challenge lies in the organizational change that must be driven by the company’s founder and the investment required to achieve it.

**Keywords:** comparative advantage; systems design; Business management; Information technology.

## Introducción

Se conocía con el término “los agachados” a las fondas callejeras de la capital que fueron populares a finales del siglo XVIII y principios del XX. El apodo se debía a la falta de mesas y sillas, por lo que se comía en cuclillas. Hoy, la situación que prevalece para alimentar a la gente que tiene que salir a la calle “a buscar la vida” y que frecuentemente cuenta con pocos recursos económicos para cubrir sus necesidades básicas de alimentación no es muy diferente a la que se presentaba hace más de cien años en México. Es común encontrar a personas que se alimentan en lugares que surgen de manera espontánea en la banqueta de una casa, la cual les ofrece cubrir sus necesidades básicas de alimentación con productos comunes en la dieta del mexicano. Esta dieta tiene una base de tortilla y cualquier guiso es suficiente para poder ofrecer una alternativa culinaria que alimente de manera rápida y económica a la gente que tiene que salir a trabajar y que requiere algo más que ilusiones en su estómago para sobrellevar la jornada.

Con los años, la situación anterior ha evolucionado, ya que alimentar a la población se ha convertido en una oportunidad de negocio muy rentable y así se han establecido empresas de diferente tipo, giro y tamaño, orientados a cubrir las necesidades culinarias de los diferentes estratos de la población. El sector restaurantero ocupa un papel importante entre empresarios o emprendedores al ser un tipo de negocio muy concurrido debido a su rentabilidad. Según el Instituto Nacional de Estadística Geografía e Información (INEGI) y la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC) las unidades económicas de la industria restaurantera representan un 12.2% de todos los negocios en México y generan poco más de dos millones de empleos.

La cocina mexicana es mundialmente reconocida por su riqueza y diversidad. En un mismo territorio, hay una gran variedad alimentaria que contribuye a la identidad gastronómica regional. En Sonora, México, Sandoval y Camarena (2012) destacan que, aunque hay alimentos comunes en todo el país, como los platillos con picante, las tortillas de harina o maíz y los productos fritos derivados de la tortilla, también existen opciones culinarias propias de la región. Esta diversidad puede satisfacer una amplia gama de gustos y necesidades de los consumidores. Sin embargo, enfrenta desafíos actuales como la tecnología, el equipo disponible, el marketing, el diseño del lugar, la propuesta de valor frente a la competencia y las habilidades del personal, que pueden no ser suficientes para satisfacer las cambiantes preferencias de los consumidores.

Por otro lado, el panorama de Sonora (estado donde se encuentra localizado la empresa objeto de estudio) ante los negocios según el estudio titulado "La esperanza de vida de los negocios en México" del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), la entidad ocupa el lugar número 11 entre los 32 estados del País. En cuanto a los sectores, las empresas del sector servicios tienen un mayor nivel de supervivencia, con un promedio de 9.7 años, en comparación con las del sector comercial, cuya esperanza de vida promedio es de 5.7 años.

En un estudio realizado por Saavedra, Camarena & Tapia (2017) la MiPyMe en México apenas alcanza un 16% de productividad con respecto a la empresa grande, mientras que la

pequeña alcanza un 35% de este indicador y la mediana llega al 60% por lo que el sector de la micro, pequeña y mediana empresa (PYME) se enfrenta al gran desafío de reducir esta brecha de productividad para incrementar la competitividad. Los principales hallazgos de su estudio muestran que la implementación de sistemas de calidad es incipiente, pero existe relación significativa entre la calidad y la competitividad, en cuanto al tamaño muestran mayor dependencia las micro y pequeñas empresas, aunque es más fuerte en comercio y servicios respecto a la transformación.

La planificación de toda empresa debe partir de una estructura sólida como lo es un modelo de negocios. Cuando esta se encuentra correctamente estructurada permite anticiparse a posibles contratiempos, ayuda a clarificar ideas y a definir acciones a tomar lo que genera beneficios en la organización al obtener un mejor panorama de su mercado y clientes. El modelo de negocio puede generar ventajas competitivas para una empresa por lo que diseñarlo y elaborarlo correctamente marcará el camino de la organización al enfrentarse al mundo competitivo de los negocios actuales. La forma en que cada compañía administra y potencializa sus capacidades y recursos puede crear una ventaja competitiva sobre sus rivales, permitiéndole sobrevivir por un periodo más de tiempo dentro del entorno competitivo actual (Martínez, Arellano y Lagarda, 2021). Tal como lo plantearon Romero, Sánchez, Rincón & Romero (2020) las pequeñas y medianas empresas requieren desarrollar un plan considerando el contexto interno y externo necesarios para generar valor y ventaja competitiva y requerir la alineación de recursos y capacidades para lograr la ventaja competitiva, reconociendo como factores competitivos la calidad, factores productivos, innovación, talento humano, entre otros.

Por su parte, Izquierdo, Jiménez, Castro y Ramos (2023) realizaron una revisión sistemática y metaanálisis sobre la competitividad empresarial de las pequeñas empresas en los años 2020 - 2022. Su investigación destaca la relevancia de la teoría clásica de Porter sobre las ventajas competitivas y cómo la estrategia de diferenciación sigue siendo crucial y concluyeron que sigue siendo la estrategia de orientación a la diferenciación la que destaca sobre la otra. Sus estudios concluyen que una forma de diferenciarse es la adquisición de nuevas tecnologías, pero por otra parte se destaca la necesidad de proveer de presupuesto para capacitar a los colaboradores y lograr un incremento de sus competencias laborales, además, el cuidado medioambiental y las acciones de reciclaje que realizan las empresas se convierte en un factor fundamental para ser competitivos.

En una revisión sistemática del estado del arte, Barbosa, Castañeda y Ferreira (2020) muestran la necesidad de aumentar la investigación para comprender y monitorear la transformación de la gestión de pequeñas empresas en términos de desarrollo sostenible. Se ha confirmado la importancia del uso de herramientas de gestión para mejorar la eficiencia y efectividad de todo el proceso, así como el papel relevante que puede desempeñar la instrumentación de tableros de mando integral (BSC). Además, existen muchos conceptos de competitividad, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 1996), el Foro Económico Mundial (WEF, 2001) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2002), han coincidido en señalar que la competitividad de un país se refleja en la medida en que una nación, en un sistema de libre comercio y condiciones justas de mercado, son capaces de producir bienes y servicios que superen las pruebas de los mercados internacionales, manteniendo e incrementando el nivel de vida de su población en forma sostenida; este concepto también ha sido

desarrollado por estudiosos en este tema tales como: Zysman y Tyson (1983), Cohen y Zysman (1987), Porter (1988), Tyson (1992), Solvel (2015) con sus investigaciones han conceptualizado variables e indicadores para medir la competitividad desde diferentes perspectivas.

Por otro lado, en México, aproximadamente el 62,6% de los negocios son informales, siendo la mayoría microempresas ya que no incurren en gastos por servicios contables, legales y de administración. Es importante considerar estas cifras al tomar decisiones estratégicas para mejorar la competitividad y formalidad de las pequeñas empresas. De 6.3 millones de negocios que existen en México, 62.6 por ciento es informal (4.8 millones) y agrupa a 18.9 por ciento del personal ocupado, pero solamente genera 3 por ciento del valor agregado, según lo reportado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).

De acuerdo con la información de los Censos Económicos 2019, los establecimientos informales son aquellos que tienen a cinco o menos personas ocupadas; no pagan contribuciones patronales o regímenes de seguridad ni otras prestaciones sociales; y no forman parte de una empresa con varios establecimientos. Aunque la informalidad puede ofrecer cierta flexibilidad y menores costos iniciales, las desventajas pueden superar estos beneficios a medida que la empresa crece y busca estabilidad en el mercado.

Para una pequeña empresa se convierte en un reto dejar la informalidad, pero es más retador aspirar a franquiciar el negocio, ya que presenta ventajas significativas como una expansión rápida porque puede crecer rápidamente sin invertir grandes sumas de dinero para abrir nuevas ubicaciones. Además, existe la reducción de riesgos ya que como los franquiciados son los que invierten en las nuevas tiendas, el franquiciador reduce su riesgo financiero. También obtener un flujo de ingresos estable, así como el reconocimiento de marca y las mejoras en la gestión ya que los franquiciados son propietarios y operadores de sus establecimientos, lo que suele resultar en una gestión más motivada y eficiente que la de un empleado

Además de lo anterior, tal como lo reportan Méndez y Flores (2018) la innovación y retroalimentación es una característica de las franquicias donde los franquiciados aportan ideas y mejoras que pueden beneficiar a toda la red de franquicias. El poder de compra en una red de franquicias es más grande ya que puede negociar mejores precios con proveedores debido a la compra en volumen. El apoyo continuo a los franquiciados es otra ventaja ya que reciben formación y apoyo continuo del franquiciador, lo que ayuda a mantener la calidad y el servicio en toda la red.

Estas ventajas hacen que la franquicia sea una opción atractiva para muchos empresarios que buscan expandir su negocio. Sin embargo, es importante considerar también los desafíos y asegurarse de que el modelo de franquicia se alinea con los objetivos y capacidades del negocio original. Cabe resaltar que, de las franquicias, 90% sobreviven al menos los primeros cinco años, mientras que solo el 30% de las pymes pasan el primer año de vida (El Economista, 10/03/2012). Con base a esta información, puede aseverarse que la probabilidad de supervivencia de las franquicias es mayor que la de los negocios independientes.

Por otra parte, para desarrollar la investigación que aquí se reporta, se ha tomado como objeto de estudio a una pequeña empresa del sector terciario que presta servicio de comida típica

mexicana desde hace más de 35 años y está ubicada en la zona centro de Ciudad Obregón, Sonora. Para describir y conocer la valía de una empresa es buena práctica mapear de manera esquemática a la organización, ya que puede ser útil para conceptualizarla y comprender mejor su funcionamiento como premisa para orientar el proceso de mejora y generar información empresarial para tomar decisiones que impulsen su desarrollo. Para esto se utilizó un modelo denominado Arquitectura del Desempeño Organizacional de Micro y Pequeñas Empresas ADOMYPE planteado por Arellano, Carballo y Ríos (2017) que representa a la organización vista desde un enfoque de sistemas que abarca desde la identificación de las partes externas como de las partes internas de la organización.

Para conocer con más detalle la situación de la empresa objeto de estudio, se programó una entrevista estructurada con el gerente y dueño de esta. Aunque reconoce la existencia de problemas relacionados con la falta de una estructura formal y la ausencia de procesos debidamente establecidos para ofrecer el servicio, destaca que la demanda de clientes es suficiente para mantener la rentabilidad del negocio. Por esta razón, no ha considerado necesario someter a la organización a un diagnóstico integral para evaluar su valor e identificar áreas de oportunidad.

Lo anterior implica que en la empresa se ha normalizado que se presenten situaciones no deseadas, como un servicio deficiente de los proveedores, no tener capacidad instalada para atender a más clientes, desperdicios de materiales, mermas, rotación de personal, instalaciones viejas y equipo obsoleto. Adicionalmente, existe un desconocimiento de los nuevos mecanismos que se pueden utilizar como canales de distribución, así como las buenas prácticas de gestión y optimización de recursos para la mejora de sus procesos. En función a lo anterior es que se ha planteado la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo se puede transitar de ser una empresa tipo changarro que elabora comida típica mexicana a una formalmente establecida con posibilidades de convertirse en franquicia? Para dar respuesta a la pregunta se establece como objetivo del proyecto “Diseñar un modelo de negocio para una empresa de comida típica mexicana aprovechando sus áreas de oportunidad y posición en el mercado”.

## Marco teórico

El concepto de modelo de negocio se originó en el ámbito de las empresas tecnológicas, pero su aplicación se ha extendido a diversos sectores. Según Toniut (2021), un modelo de negocios describe los pilares fundamentales del negocio y su interrelación, permitiendo a una organización crear y proporcionar valor a los clientes de manera rentable. Este concepto se ha vuelto crucial en los sistemas de información (IS) debido a los avances en las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC).

A diferencia del mundo empresarial tradicional, caracterizado por estabilidad y baja competencia, el entorno digital es dinámico y competitivo. Las barreras de entrada han disminuido gracias a las tecnologías de Internet y móviles, facilitando nuevas formas de negocio como el comercio electrónico. Porter (2001) señala que Internet ha reducido estas barreras, permitiendo la entrada de nuevos competidores en diversas industrias.

No existe una única definición de modelo de negocio, lo que ha incrementado el interés académico. De Angelis (2018) menciona que el término se usa a veces indistintamente con otros conceptos como modelo de ingresos o plan de negocios. La revisión de publicaciones comenzó con el auge de la reingeniería y las empresas en línea a finales del siglo pasado (McGrath, 2010; Baden-Fuller & Morgan, 2010). Además, se han desarrollado nuevas formas de integración del usuario en los procesos de innovación, como las comunidades virtuales (Prause, 2015). Por su parte Gomes, Pamplona, Perreira y Sanches (2017) reportan como principales hallazgos de sus investigaciones respecto a las PYMES la identificación de características (por ejemplo, inversión, fecha de establecimiento, certificación ISO 9001) que influyen en el desarrollo de nuevos productos (NPD) en las pequeñas y medianas empresas tecnológicas (TBCs).

El atractivo del modelo de negocio radica en su enfoque holístico, facilitando la definición de actividades y decisiones estratégicas clave. Foss y Saebi (2015) y Dambiski, Martins y Mendes (2021) destacan que la competitividad de las MIPYMES está relacionada con la sostenibilidad, la información-conocimiento y la innovación abierta en redes. Sin embargo, la innovación abierta no siempre aumenta el rendimiento de la innovación, y la literatura ofrece argumentos inconsistentes sobre su relación con el rendimiento. Aunque el modelo de negocio ganó popularidad con las empresas en línea, también es aplicable a comercios minoristas, empresas de servicios e industrias. Los elementos de un modelo de negocio deben integrarse con el entorno empresarial y enfocarse en el cliente y el desarrollo tecnológico. Un enfoque analítico permite la deconstrucción y evaluación de modelos existentes para su modificación o reemplazo.

Un modelo de negocios puede transformar una idea en un negocio o replantear los pilares del modelo actual. Debe ser coherente internamente, funcionando como una receta que organiza y combina los pilares de manera efectiva (Baden-Fuller & Morgan, 2010). Para diseñar un nuevo modelo se requiere creatividad, información e inteligencia de clientes, competidores y proveedores (Teece, 2012). Toniut (2020) sugiere que un modelo efectivo debe satisfacer las necesidades del cliente y crear valor para la empresa y sus socios (Zott & Amit, 2009).

En su investigación Lozano, Caceido, Fernandez y Onofre (2019), sostienen que la metodología Canvas de Osterwalder y Pigneur, facilitan al emprendedor mediante un sencillo lienzo de nueve bloques, conocer los factores externos e internos de su idea empresarial, validándola y así finalmente dando luz verde para el desarrollo de un Plan de negocio más firme y con enormes posibilidades de éxito. Por su parte, Chávez (2018) presenta su investigación que tiene como objetivo determinar si la aplicación del modelo CANVAS a la realización de un plan de negocios enfocado en comida rápida sea la mejor estrategia para poner en marcha dicho proyecto concluyendo su aporte práctico para el diseño del modelo de negocio,

En un estudio realizado por Ruedas y Tirado (2023), se buscó establecer un modelo de negocio en el sector gastronómico que se adapte a las nuevas expectativas del mercado postpandemia en la ciudad de Bucaramanga, Santander, asegurando su sostenibilidad financiera. Para ello, se definieron acciones estratégicas para la creación y puesta en marcha de un restaurante que implemente el modelo de negocio a través de la herramienta Canvas. Este modelo incluye la identificación de socios, actividades y recursos clave, la propuesta de valor, la relación con los clientes, los segmentos de mercado y los canales de atención, así como la estructura de costos y las fuentes de ingresos. Las proyecciones financieras realizadas dentro de un modelo probabilístico

aplicado a variables claves del proyecto, determinan que el proyecto es factible al analizar el resultado positivo de su Valor presente Neto-VPN

Por otro lado, un ERP (Enterprise Resource Planning) es una herramienta poderosa para integrar un modelo de negocios, centralizando la información y facilitando la gestión en tiempo real. Mejora la comunicación entre departamentos y proporciona herramientas de análisis para decisiones informadas. Holguín, López y Muñiz (2021) indican que un ERP mejora la información y la integración de operaciones, impactando positivamente en la rentabilidad y productividad.

Es así que, Aguirre y Caldera (2023) Alzate, Ramirez y Bedolla (2019) así como Carrasco, Mendoza, López, Mori y Alvarado (2021) comentan que si bien los modelos de negocio permiten tener una organización estructurada, las nuevas dinámicas empresariales fundamentadas en los avances tecnológicos aunados a la innovación, son imprescindibles y permiten atender de manera oportuna las demandas del mercado, siendo este un elemento que coadyuva a la adaptabilidad de nuevos procesos innovadores en cada eslabón de la cadena productiva, como a la creación de valor, siendo este un escenario de gran relevancia para el consumidor final.

### **Metodología**

Se aplica la metodología de diseño de sistemas organizacionales en sus fases de análisis y diseño considerando el enfoque de sistemas y aspectos teóricos de la teoría de la ventaja competitiva de una empresa planteados por Michael Porter. El modelo propuesto se apoyará en los fundamentos teóricos planteados por Osterwalder en la metodología Canvas con un planteamiento estratégico. Primero se analizará la empresa objeto de estudio frente a las mega tendencias utilizando una plantilla que permite valorar aspectos positivos y negativos críticos para el éxito de un negocio. Después se analizará la empresa respecto a los competidores y definirá la posición estratégica actual de la empresa.

Con el resultado del anterior análisis se estructurará el lienzo del mapa del caso de estudio, para lo que se deben considerar aspectos relevantes al estructurar el modelo de negocio, el segmento de clientes y la propuesta de valor. Estos elementos se pueden resumir en un lienzo o canvas que los represente de manera gráfica y sintética, siguiendo recomendaciones propuestas por Osterwalder. Para elaborar el lienzo del mapa de valor se siguieron los siguientes pasos: Identificación de clientes, incluyendo las tareas que realiza, los problemas comunes que se le presenta al hacer estas tareas y lo que es una ventaja para él. Después se hace la segmentación de los clientes, dependiendo de sus características y necesidades. Posteriormente se hace el análisis de las necesidades de los clientes, y en base a eso elaborar la propuesta de valor de modo que sea lo más rentable posible pues se estará considerando sus necesidades. Con el resultado anterior, se continua con una fase donde es importante la creatividad del diseñador ya que se debe formular la propuesta de valor que cumpla y exceda las necesidades de los clientes. Posteriormente, se identifican los problemas del cliente para poder ofrecerles soluciones eficientes y así mejorar la propuesta de valor.

A partir de lo anterior, se plantea el modelo de negocio definiendo las decisiones agregadas que serán las premisas para la integración del canvas. Esta fase es relevante ya que es la



oportunidad de ingeniar la mejor manera de generación de valor buscando la simplificación y efectividad del modelo. Aquí es momento de considerar las buenas prácticas que han sido implementadas por empresas exitosas tales como UBER, Airbnb, Zara, Mango, etc., buscando la generación de valor al cliente, pero utilizando como estrategia la incorporación de actividades y socios clave que aseguren el éxito del negocio.

Osterwalder y Pigneur (2010), citados por Ferreira (2015), describen la siguiente ruta para elaborar el modelo de negocio: 1. Definir los segmentos de mercado para conocer el nicho y oportunidades del negocio. 2. Definir los elementos diferenciadores de la competencia estableciendo propuestas de valor. Cuidando la correspondencia entre la propuesta de valor y el segmento de clientes. 3. Definir los canales de comunicación, distribución y venta identificando cómo se comunica la compañía con los segmentos para entregar valor. 4. Estructurar las relaciones con clientes que permitan establecer y mantener de forma independiente en los diferentes segmentos de mercado. 5. Determinar las fuentes de ingresos (tanto operacionales, como no operacionales) que se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas.

En cuanto al área del negocio, Osterwalder y Pigneur (2010), citados por Ferreira (2015), describen la ruta siguiente: 6. Reconocer los activos y recursos clave que se necesitan como piezas imprescindibles en el engranaje de la idea empresarial. 7. Establecer las actividades clave que son fundamentales para que el modelo funcione 8. Definir las estrategias de networking con potenciales socios o proveedores, entre otras figuras importantes. 9. Identificar los diferentes elementos del modelo de negocio conforman la estructura de costes. (costos directos e indirectos, fijos y variables).

El alcance del proyecto es solo el planteamiento teórico del modelo de negocio por lo que en su diseño se utilizarán las buenas prácticas de la manufactura moderna, la cadena de valor de Porter (diamante de Porter), la Arquitectura del Desempeño Organizacional para una Pequeña Empresa y el Modelo de Negocio planteado por Osterwalder. Con lo anterior se construirá el modelo teórico ecléctico a primer nivel (representación gráfica), quedando pendiente el segundo y tercer nivel de detalle hasta llegar al desglose de actividades e instrucciones de trabajo acorde a la Norma ISO 9001 como requisitos para un Sistema de Gestión de la Calidad.

## **Resultados y Discusión**

Cuando se analizan negocios, es importante iniciar con un análisis de la posición estratégica de la empresa ante las mega tendencias y los competidores. Este tipo de análisis es esencial para la supervivencia y el crecimiento sostenible de una empresa. Proporciona información crítica para la toma de decisiones, la adaptación a cambios y la maximización de oportunidades en un entorno empresarial dinámico dando espacio a la mejora continua, entendimiento del entorno empresarial, aprovechamiento de oportunidades emergentes y planificación a largo plazo. En el caso de la empresa bajo estudio, se determinaron todos aquellos puntos positivos y negativos que la empresa provee ante las mega tendencias y su posición ante ellas y se presenta en la figura 1.

**Figura 1**

*Análisis de la empresa ante las mega tendencias*

Comida mexicana		Análisis de la organización			FECHA: 20/11/2023
	FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO DEL NEGOCIO	POSICIÓN	% Importancia para ÉXITO	VALORACIÓN	
+ <b>PUNTOS POSITIVOS</b>	1 Buena relacion calidad-precio	MF	15%	0.6	
	2 Escenario hibrido	M	10%	0.2	
	3 Experiencia al cliente personalizada	MF	10%	0.4	
	4 Variedad de productos	MF	10%	0.4	
	5 Formas de pago	F	5%	0.2	
- <b>PUNTOS NEGATIVOS</b>	1 Escasez formacion creciente del colaborador	D	15%	0.3	
	2 Falta de tecnologia de la informacion	MD	15%	0.2	
	3 Falta de innovacion en sus productos	M	10%	0.3	
	4 Atencion del servicio en mesa	M	5%	0.2	
	5 Falta de buenas practicas sustentables	MD	5%	0.1	

Referente a los puntos positivos que cuenta la empresa en relación con su posición ante las mega tendencias se tiene que esta cuenta con factores críticos para el éxito del negocio como una buena relación calidad-precio, escenario híbrido, el trato y atención para el cliente es personalizada, variedad de sus productos y formas de pago.

**Buena relación calidad-precio (MF):** Esto se refiere a la percepción de que un producto o servicio ofrece un equilibrio adecuado entre la calidad que proporciona y el precio que se paga por él. En el contexto de un restaurante, lograr una buena relación calidad-precio es esencial para satisfacer a los clientes y construir una reputación positiva por lo que siempre se procura mantener ese equilibrio o inclusive superar las expectativas de calidad sobre el precio para sus consumidores. Por tal motivo se otorga un porcentaje de importancia de éxito del 15% con una posición Muy Fuerte.

**Escenario híbrido (M):** Este término generalmente se refiere a la combinación de elementos presenciales y digitales para ofrecer una experiencia más versátil y adaptada a las preferencias cambiantes de los clientes. En el caso de la empresa, se implementa esta combinación mediante el servicio en el restaurante y los pedidos a domicilio vía teléfono o en línea (WhatsApp), así como pagos sin contacto. Sin embargo, no se ha logrado una implementación completa en todos los ámbitos del escenario híbrido, por lo que se le asigna un 10% de importancia en términos de éxito. Un enfoque híbrido en un restaurante brinda flexibilidad y comodidad a los clientes, al tiempo que optimiza las operaciones internas del negocio. Por lo tanto, la empresa mantiene una posición media respecto a este factor.

**Experiencia del cliente personalizado (MF):** Esto se refiere a la creación de interacciones y servicios adaptados específicamente a las necesidades, preferencias y características individuales

de cada cliente. En el caso de estudio, esto se refleja en la posibilidad de modificar los productos del menú con otros ingredientes, consistencias o combinaciones según lo requiera el cliente, llevando el producto habitual más allá de lo convencional. Por este motivo, se le otorga un 10% de importancia en términos de éxito, con una posición Muy Fuerte

**Variedad de productos (MF):** Esto se refiere a la diversidad o amplitud del surtido de productos que una empresa ofrece a sus clientes. En la empresa, esto se refleja en su amplio menú, que incluye desde tacos con diferentes guisados hasta antojitos mexicanos y comida corrida del día. Por este motivo, se le otorga un 10% de importancia en términos de éxito, con una posición Muy Fuerte.

**Formas de pago (F):** Se refieren a los diferentes métodos y opciones que los clientes y las empresas utilizan para realizar transacciones financieras. Aunque existen muchas formas de pago, en la empresa se implementan principalmente cuatro: efectivo, tarjeta, transferencia y financiamiento (este último solo en casos especiales). Por este motivo, se le otorga un 5% de importancia en términos de éxito, con una posición Fuerte.

**Escasez de formación creciente del colaborador (D):** Esta tendencia refleja la importancia de proporcionar formación continua y oportunidades de desarrollo a los colaboradores a lo largo del tiempo. En el caso de la empresa, se otorga un 15% de importancia para el éxito, ya que este factor está fuertemente influenciado por el factor humano y su desempeño en relación con los procesos a lo largo del tiempo. Sin embargo, la empresa mantiene una posición Débil debido a la escasa implementación de oportunidades de desarrollo y formación para sus colaboradores, que en su mayoría se desempeña de manera empírica.

**Falta de tecnología de la información (MD):** La tecnología de la información (TI) es crucial para la gestión y operación eficientes de un restaurante. Su implementación efectiva puede mejorar la experiencia del cliente, aumentar la eficiencia operativa y proporcionar herramientas valiosas para la toma de decisiones informadas. En el caso de la empresa bajo estudio, se le otorga un 15% de importancia para el éxito, con una posición Muy Débil debido a la escasa implementación de tecnología en sus procesos, que se mantienen poco definidos y por lo tanto parcialmente automatizados.

**Falta de innovación en sus productos (M):** La innovación en productos es crucial en la industria de restaurantes para mantenerse relevante, atraer nuevos clientes y retener a los existentes. La gastronomía en México es rica en ingredientes, lo que supone un gran desafío para ciertos restaurantes que venden este tipo de comida. Por ello, se le otorga un 10% de importancia para el éxito, con una posición Media

**Atención del servicio a mesa (M):** Considerando lo establecido en las mega tendencias, la atención al servicio a mesa implica la adopción estratégica de tecnologías emergentes, la adaptación a las cambiantes preferencias del consumidor y la consideración de factores socioeconómicos y medioambientales. En el caso de la empresa, se le otorga un 5% de importancia para el éxito, con una posición Media, ya que se implementan solo algunos de estos factores.

**Falta de buenas prácticas sustentables (MD):** La implementación de prácticas sustentables en un restaurante no solo beneficia al medio ambiente, sino que también puede ser una estrategia empresarial positiva. En el caso de la empresa bajo estudio, se le otorga un 5% de importancia para el éxito, con una posición Muy Débil. Aunque se compran ingredientes locales, otros factores no se implementan debido a la poca cultura y conciencia sobre las buenas prácticas sustentables, tanto en la empresa como en general.

Otro análisis que se debe de tener en cuenta es la posición que tiene la empresa ante sus competidores. Para esto se toma en cuenta sus factores críticos de éxito valorando su impacto positivo tanto negativo. En la figura 2 se presenta la tabla de análisis de los competidores.

**Figura 2**

*Análisis de la empresa ante los competidores.*

Análisis de los competidores

	FACTORES CRITICOS PARA EL EXITO DEL NEGOCIO	IMPACTO POSITIVO	% Importancia para ÉXITO	VALORACIÓN
<b>+ PUNTOS POSITIVOS</b>	1 Precios accesibles	MF	10%	0.4
	2 Variedad de productos	MF	10%	0.4
	3 Calidad de producto y servicio	MF	10%	0.4
	4 Ubicación geografica	MF	10%	0.4
	5 Fidelizacion de clientes	MF	10%	0.4
<b>- PUNTOS NEGATIVOS</b>	1 Escaza publicidad en medios de comunicación	MF	15%	0.2
	2 Escaza implementacion de tecnologia	MF	15%	0.2
	3 Amplificacion en servicio delivery	M	10%	0.3
	4 Rotacion personal	F	5%	0.1
	5 Instalaciones	F	5%	0.1

Al igual que el análisis de la empresa objeto de estudio respecto a las mega tendencias, se asignaron ponderaciones a cada factor que se indican en la figura 2, valorado cada aspecto para conocer su posición respecto a la competencia. Para la asignación de pesos y su nivel cumplimiento es importante definir claramente a quienes se consideran competencia directa o posibles productos sustitutos. Al valorar cada factor crítico para el éxito del negocio, se asigna la calificación considerando tanto lo positivo como lo negativo para poder ubicar en un cuadrante la posición competitiva de la empresa.

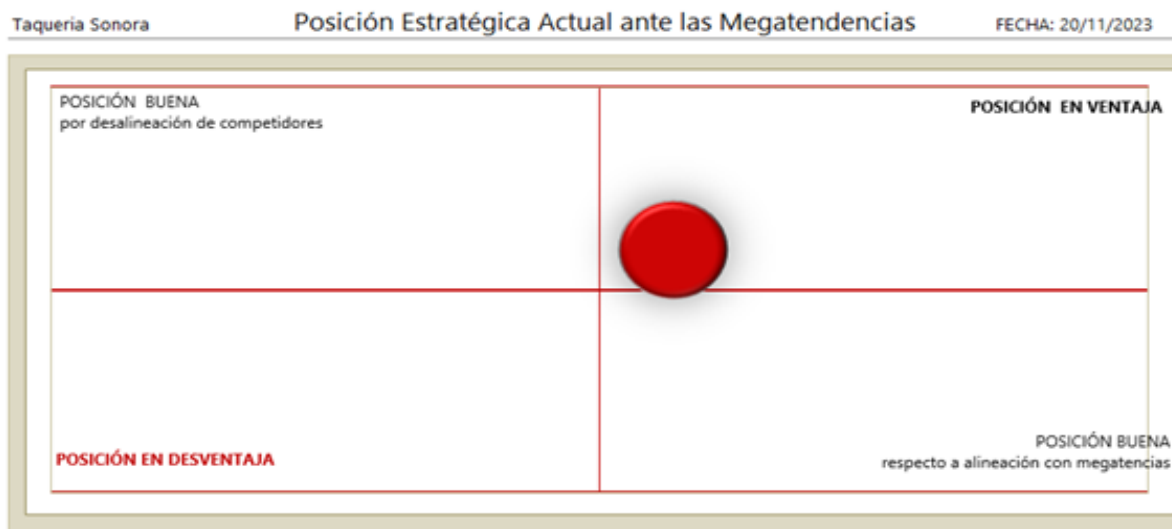
Referente a los puntos positivos que cuenta la empresa en relación con su posición ante sus competidores se tiene que esta cuenta con factores críticos para el éxito del negocio como precios accesibles, variedad de productos, calidad de los productos y servicio, ubicación geográfica y fidelización de clientes.

Con el análisis anterior se obtiene la posición estratégica actual de la empresa ante las mega tendencias como se muestra en la figura 3, donde se puede observar que se encuentra cerca del parámetro de una posición en ventaja lo que significa que la organización ha desarrollado ciertas características, recursos o estrategias que le proporcionan una posición competitiva fuerte en su mercado.

Diseñar el lienzo del mapa de valor es una herramienta estratégica esencial que proporciona claridad, enfoque y alineación en una empresa. Permite una gestión más efectiva, mejora la toma de decisiones y contribuye a la creación y entrega exitosa de valor para el cliente. Contar con esta herramienta estratégica puede beneficiar en la mejora continua, en la comunicación interna/externa y ayuda a clarificar y comunicar de manera efectiva lo que la empresa ofrece a sus clientes y cómo se diferencia de la competencia.

### Figura 3

*Posición estratégica actual de la empresa bajo estudio.*



Para el caso de la empresa bajo estudio se realizó su lienzo de mapa de valor en base a preguntas que ayudaron a estructurar el segmento de clientes y la propuesta de valor, lo que dio como resultado lo siguiente. véase figura 4.

Este tipo de diagramas son comúnmente utilizados en el Modelo Canvas que ha sido desarrollado por Alexander Osterwalder. Este modelo ayuda a las empresas a visualizar cómo sus productos y servicios pueden satisfacer las necesidades y trabajos de sus clientes, creando alegrías y aliviando frustraciones. Para la elaboración del lienzo del mapa de valor se utilizó un cuestionario el cual se conformó de una serie de preguntas que ayudaron a crear cada parámetro del lienzo.

En este diagrama se tiene la oportunidad de estudiar y caracterizar a los clientes para determinar no solo sus necesidades respecto a cómo cubrir una necesidad básica como lo es alimentarse mientras realiza actividades (laborales, compras, gestiones, etc.) fuera de su casa. No es lo mismo comer porque la persona tiene hambre o porque es la oportunidad que te brinda la

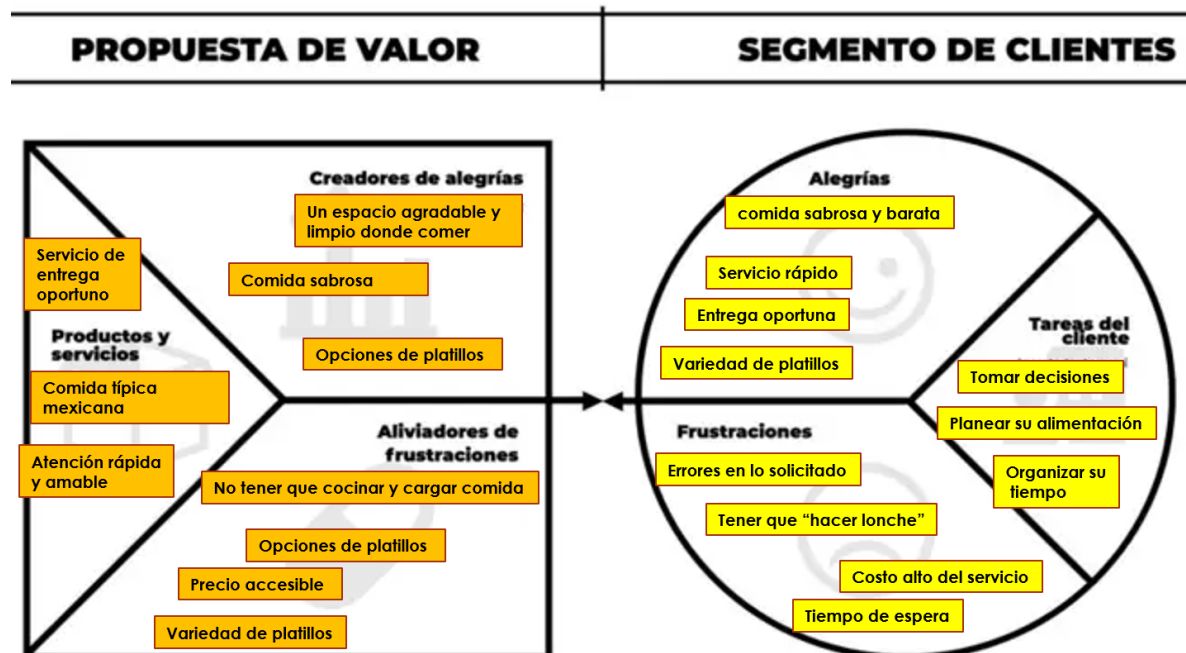
empresa para que cubra una necesidad básica en medio de la actividad laboral (lunch). El concepto del “fast food” nace como respuesta a un modelo económico y la necesidad de ofrecer comida rápida y económica.

El reto de la empresa bajo estudio es como no solo cubrir la necesidad primaria del cliente con un alimento sino hacerlo rápido y con comida sabrosa y nutritiva. Además, facilitarle la adquisición de su comida en su mismo lugar de trabajo y que la reciba en buenas condiciones (apariciencia, integridad y caliente). Pero el reto mayor es como hacerlo sin encarecer el precio del servicio ya que una característica del cliente que consume regularmente este producto es su bajo poder adquisitivo, es decir, debe ser económico (bueno, bonito, sabroso, rápido y barato) y si se puede, nutritivo y saludable.

Para llenar el lienzo del mapa de valor en la sección izquierda que corresponde al segmento de clientes se lleva a cabo un ejercicio grupal con el equipo de trabajo haciendo una lluvia de ideas escuchando y animando a participar a todos los miembros (integrantes de la empresa y del grupo consultor) colocándolas en tarjetas a la vista de todas las personas. En una sesión de trabajo en *petit* comité, se depuran las aportaciones y se sintetizan las aportaciones, colocándolas como se indica en la figura 4.

**Figura 4**

*Lienzo del mapa de valor de la empresa bajo estudio*



El instrumento utilizado es muy útil para caracterizar al cliente y sus necesidades. Al cliente le corresponde determinar de qué manera cubrirá sus necesidades y que le ayude a organizar mejor

su tiempo y cubrir su necesidad básica de alimentación. Se ha determinado que son dos tipos de clientes, el que acude a comer al lugar y el que solicita el servicio en su lugar de trabajo. El primero espera tener un lugar limpio, ambiente agradable y buena atención mientras que el segundo tipo de cliente espera una entrega oportuna de su pedido y que se le entregue en buenas condiciones (presentación, calidad, caliente, bien ensamblado).

La mayor frustración de un cliente es que le entreguen algo que no solicitó, que no cumpla con la calidad ofrecida, el tiempo que tiene que esperar para recibir el servicio y que, además, el costo no sea económico ya que generalmente el cliente es de clase baja y no puede hacer desembolsos altos en función al salario bajo que recibe.

Respecto a la propuesta de valor, se plantea contar con un espacio agradable y limpio para consumir los alimentos, así como tener la posibilidad de disfrutar una comida sabrosa y de ser posible, nutritiva. Es un reto poder ofrecer diferentes opciones de platillos con la restricción de que todos tengan una base común respecto a los ingredientes que permitan la sistematización para su ensamble, manejo, transporte y presentación final antes de ser consumidos. Una premisa del modelo deberá ser la capacidad de respuesta para atender rápido y con eficiencia las necesidades del cliente sin descuidar el trato amable por parte de los servidores.

Es importante considerar que el cliente meta es una persona que no quiere o no le gusta cocinar todos los días para preparar sus alimentos en su hogar para cubrir su necesidad básica o bien la debe cubrir mientras realiza actividades laborales o gestiones en comercios, bancos, instancias de gobierno, etc. Además de comer por necesidad (hambre), es una oportunidad de satisfacer el paladar degustando una comida diferente, elegida entre un menú de opciones culinarias interesantes. El mayor reto para una empresa como la que se analiza es poder cubrir las necesidades del cliente anteriormente planteadas a un precio accesible y que le permita mantener un margen atractivo de rentabilidad que le permita crecer y desarrollarse sin perder competitividad.

Se presenta en la tabla 1 las decisiones agregadas respecto a los elementos básicos del modelo de negocio, con este bosquejo se podrá construir a más detalle cada uno de los nueve elementos que conforman el Canvas. Con la conceptualización que se resume en la tabla 1 se tienen los elementos básicos para estructurar el modelo de valor utilizando el Canvas con sus nueve elementos.

La propuesta de valor es la razón de ser de una organización, es el por qué los clientes prefieren una empresa sobre otra, ya que satisface la necesidad del cliente al que apunta mejor que otras. Es importante resaltar que se ha caracterizado al cliente meta como una persona que como prioridad tiene cubrir una necesidad básica para mitigar el hambre, pero con dos grandes restricciones, su reducida percepción económica y el poco tiempo del que dispone para cubrirla. Amalgamar estos elementos y considerar cual es la mejor oferta de opciones alimentarias que se distingan por su sabor, frescura, valor nutritivo y que sea comida típica mexicana, se convierte en un reto para quien diseñe el menú de opciones.

**Tabla 1**

*Decisiones agregadas para construir el modelo de valor*

<b>Decisiones agregadas</b>	<b>Descripción de las decisiones agregadas</b>
Diseño de platillos	Diseño de cada platillo por un chef experto en comida mexicana
Marketing	Manejo en redes sociales del concepto “mexican fast food” con el toque de la cocina sonoreense
Concepto “mexican fast food”	concepto “mexican fast food” con el toque de la cocina sonoreense con carne de buena calidad
Producción externa	Subcontratación de la elaboración de los guisos y guarniciones por proveedores locales certificados
Sistemas informáticos integrado	Inversión de sistema tecnológico para manejo y procesamiento de información para apoyar la toma de decisiones con un ERP y un CRM
Sistema logístico mexican food	Con el apoyo del ERP será un apoyo esencial en el proceso de planeación y control de entregas internas y externas en cada punto de venta
Expansión nacional	Crecimiento a través de un sistema de franquicias
Precio competitivo	Enfoque a segmento bajo alto y medio bajo de la población con precios accesibles (relación precio-valor competitivo)
Espacio ambientalizado toque mexicano	Espacios para consumir tipo fonda con decoración típica del folclore mexicano y mobiliario funcional para aprovechar el espacio
Selección personal	Personal de servicio joven de preferencia estudiantes de licenciatura
Políticas de RRHH	Incentivos económicos adicionales en función a resultados

De acuerdo con el tipo de cliente meta, es necesario definir los márgenes de maniobra para incrementar las opciones sin complicar la oferta base de comidas. Las franquicias se distinguen por tener un menú reducido y con muy pocas variantes en cuanto la presentación y tipos de platillos a escoger. Para ofertar a los clientes variedad solo se podrá hacerlo ofreciendo opciones para personalizar los platillos según las preferencias individuales, permitiendo a los clientes adaptar su comida a sus gustos personales, ya sea ajustando el nivel de picante, eligiendo ingredientes adicionales, accesorios (condimentos y especias), verduras picadas, etc.

El compromiso con la calidad y la higiene es una premisa para cumplir en la preparación de los alimentos y la importancia de las prácticas higiénicas para garantizar la seguridad y la satisfacción del cliente. Si bien los clientes valoran lo anterior, se debe considerar al momento del diseño de la infraestructura, mobiliario y equipo para facilitar el mantenimiento del espacio de servicio y extenderlo a la entrega del producto cuando es un pedido externo.

La comunicación con los clientes para mantener una relación dinámica y efectiva deberá construirse utilizando los canales convencionales que han llegado para quedarse, sobre todo después de la pandemia. El uso de redes sociales y el diseño de una página web donde se pueda mantener un vínculo con los clientes se ha convertido en un estándar, sobre todo para la juventud. Lo anterior no desplaza el trato amable (cara a cara) al momento de tener interacción física con el cliente usuario.

Por otro lado, la parte izquierda el canvas es para definir los medios (cómo's) que permitirán dar respuesta a las necesidades del cliente previamente definidas. Una estrategia que es recomendable para una



franquicia es la tercerización de aquellas actividades que pueden subcontratarse a un proveedor de bienes o servicios. Se propone que la producción de los insumos requeridos para el ensamble de los platillos que se le entregan al cliente se produzca (maquilen) fuera del local donde se presta el servicio al cliente. Desacoplar procesos ayuda a enfocarse en aquello que realmente le agrega valor al cliente, además permite tener diferentes puntos de venta y servicio con solo la infraestructura mínima necesaria para ensamblar los pedidos alimentarios.

El gran reto de cualquier emprendimiento es mantener la calidad de los productos y el servicio al cliente, no hay manera que una empresa prospere si no cuida esos dos elementos. Incorporar las buenas prácticas de la manufactura que ha sido permeada por la cultura japonesa es una premisa para que una organización funcione como un conjunto de procesos, personas, tecnología alineados a una estrategia que busca un objetivo bien claro y formalmente definido e instrumentado. Mantener las piezas que conforma una organización debidamente sincronizadas, articuladas y orientadas a la generación de valor al cliente, solo se puede lograr si se tiene implementado un sistema logístico con apoyo de tecnología que permita que los flujos de información lleguen oportunamente a los tomadores de decisiones en formato de dashboards para tener el pulso de la organización como un todo unificado.

Es así como se propone en el modelo la implementación de sistemas como el ERP (Enterprise Resource Planning) que es un sistema de software que ayuda a las empresas a gestionar sus actividades diarias, como la contabilidad, el aprovisionamiento, la gestión de proyectos, la gestión de riesgos, el cumplimiento y las operaciones de la cadena de suministro. Además, el CRM (Customer Relationship Management) o gestión de relaciones con el cliente que sirve como estrategia a las organizaciones para gestionar las relaciones e interacciones con sus clientes actuales y potenciales.

Hoy en día, es relativamente sencillo armar el rompecabezas que implica integrar una organización, sea franquicia o no. Se tienen proveedores de soluciones tecnológicas para casi todo lo que se requiere para alcanzar un objetivo determinado, la tecnología ya no es una restricción. Se sugiere el uso de procesos comoditizados para integrar la arquitectura de procesos de la nueva organización ya que estos se han estandarizado y simplificado al punto de que se pueden replicar fácilmente. Se ha convertido casi un estándar el proceso de entrega de bienes a domicilio, desde la pandemia del covid 19 se normalizó el uso de este servicio por proveedores tales como Uber, DiDi, Rapid, etc. Además, para el pago de servicios también se ha normalizado y generalizado el uso de transferencias bancarias sobre todo con los jóvenes que lo están viviendo como una situación cotidiana.

El gran reto es integrarlo en un sistema articulado donde las partes o procedimientos embonen, permitiendo que los datos que se generan lleguen a todos los involucrados y recabar, almacenar y procesar todos los eventos diarios para apoyar la oportuna toma de decisiones a todos los niveles. Como resultado se estructuró el modelo de negocio que se muestra en la figura 5.

Como transitar de changarro a franquicia: Diseño de un modelo de negocio para una empresa que elabora comida típica mexicana.

**Figura 5**

*Modelo de negocio estructurado de la empresa bajo estudio*



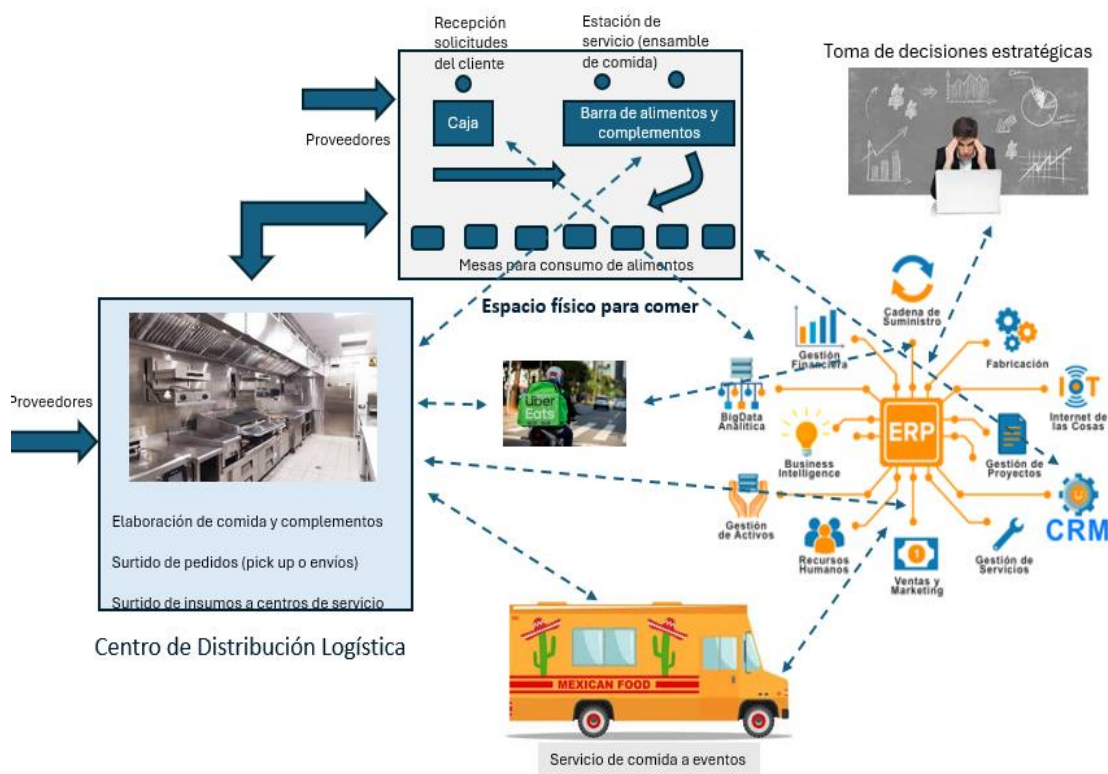
Fuente: Elaboración propia.

A partir del modelo de negocio, se estructuró su representación esquemática (ver figura 7), donde se busca resaltar los elementos clave que ilustran la morfología de la propuesta de una nueva empresa que aparentemente busca los mismos objetivos que la actual pero su estructura, procesos, unidades de negocio y soporte tecnológico hacen la diferencia. Cuando en los 90's Champy y Hammer plantearon su propuesta de reingeniería, ellos partieron de la premisa que ya a finales del siglo XX se seguían teniendo empresas que fueron diseñadas con conceptos, teorías y tecnologías del siglo XIX y que había que replantearlas en función a los nuevos avances logrados.

Gracias a la tecnología, el trabajo remoto se ha hecho realidad, facilitando la conectividad entre empresas, clientes y proveedores. Esto ha permitido la creación de redes de suministro globales que operan como una sola unidad. Los nuevos CEDIS (centros de distribución) se han convertido en los cerebros que coordinan el envío y recepción de mercancías entre diversos nodos de servicio.

La propuesta se basa en un diseño modular de unidades de negocio, donde se plantea un centro de distribución logística que coordine no solo la producción de alimentos, sino también el suministro de comida y accesorios a los puntos de consumo. Estos puntos de consumo se encargarían únicamente de cobrar y ensamblar los pedidos de los clientes, ofreciendo un espacio cómodo y bien decorado con motivos mexicanos, así como estaciones para consumir los alimentos (mesas y sillas). Además, se añade como unidad de negocio la renta de un "food truck" para eventos familiares, que ofrecería servicio de comida.

**Figura 6**  
*Representación esquemática del modelo de negocio.*



### Representación esquemática del modelo de negocio

Un ERP sería el sistema integrador de los datos que se generan en cada transacción, para establecer los controles de inventarios, contabilidad, ventas, logística interna, servicio al cliente, etc. O anterior facilitaría la gestión integral de la organización con apoyo de la inteligencia de negocio utilizando herramientas como el Power BI para el seguimiento de las metas y la toma de decisiones asociada.

### Conclusiones

El modelo planteado es una propuesta teórica a primer nivel de detalle que deberá desglosarse en un segundo y tercer plano hasta llegar a nivel de actividades e instrucciones de trabajo. Lo valioso de la propuesta es que parte de modelos teóricos que han demostrado su éxito en el ámbito de los negocios como la cadena de valor de Porter y el mismo modelo de negocio de Osterwalder. La fusión de modelos permite jugar con los elementos que los integran tales como las actividades primarias o principales, así como las de soporte. Al configurar el modelo de negocio propuesto se buscó darle una morfología que presenten las franquicias, flexibilidad, funcionalidad y formalidad.

La valioso del modelo es su arquitectura que permite escalarlo conforme se desarrolla la empresa que lo adopte, con una base sólida fácilmente replicable y haciendo uso eficiente de recursos humanos y materiales, así como de la infraestructura disponible. Se debe considerar al momento de hacer cualquier emprendimiento que debido a la dinámica social tan compleja y dinámica, los negocios se deben estar

reinventando cada tres o cinco años en promedio y por ello se requiere flexibilidad desde su concepción física y conceptual.

Implementar un modelo como el diseñado para la empresa bajo estudio requiere no solo una inversión importante para adquirir tecnología e infraestructura (equipo, herramientas, mobiliario, etc.) es necesario que el dueño de la empresa tenga un perfil diferente que facilite la transición de la empresa de manera gradual pero segura hacia la institucionalización. Como parte del ciclo de vida de cualquier organización cada etapa requiere liderazgos diferenciados. El fundador de una micro o pequeña empresa generalmente deberá retirarse y entregar el negocio a quien tenga la experiencia y formación para gestionar el cambio que implica no solo crecer sino formalizar procesos y la estructura organizacional.

En ese proceso de cambio es muy importante no perder el mercado que la empresa ya ha ganado y que le ha dado buena posición y competitividad. El reto es como mantener lo positivo y gradualmente incorporar las buenas prácticas en los procesos de generación de valor, cambiando los procedimientos que aseguren la calidad, incrementen la eficiencia y excedan las expectativas del cliente.

Las franquicias se caracterizan por tener poca variedad de productos, sobre todo las del giro alimenticio, ya que eso les permite tener bajo control no solo la calidad de los insumos sino la especialización de los trabajadores y, sobre todo, la identidad de la marca ante los consumidores. En este caso, la empresa debería eliminar ciertos productos del menú para bajar la variedad y concentrarse en los que más se demandan y tienen un factor común en cuanto la elaboración o ingredientes utilizados (tortilla de harina y maíz, guisos típicos de la comida mexicana, salsas picantes, consomé y bebidas típicas).

Al revisar la literatura respecto al uso del Modelo Canvas, se detecta que solo se ha tomado como base para desarrollar los nueve elementos que plantea el lienzo propuesto por Osterwalder para elaborar el plan de negocio y determinar la factibilidad financiera del proyecto, tal como lo reportan algunos autores como Lozano, Caceido, Fernandez y Onofre (2019), Chávez (2018), así como Ruedas y Tirado (2023). El Modelo Canvas es una oportunidad para establecer la propuesta de valor al cliente meta, considerando las mega tendencias y analizando el contexto actual. Reinventar las organizaciones hoy en día no es solo cuestión de incorporar tecnología, es necesario anticiparse a las expectativas del cliente y buscar como sorprenderlo con nuevas experiencias y facilitar la manera en que puede acceder a un bien o servicio de alto valor a un costo accesible y competitivo.

Existe una premisa respecto a la identidad de una marca, quien pretende ser todo para todos termina siendo nada para nadie. Es por ello que la empresa objeto de estudio difícilmente pudiera franquiciarse mientras no defina su “core business”, es decir, su actividad principal o foco central de operaciones. Es aquello en lo que la empresa se especializa y donde concentra sus recursos principales. Este elemento define su identidad y propósito fundamental en el mercado.

Por último, se sugiere continuar con el desarrollo del modelo a segundo y tercer nivel de detalle, desdoblado el modelo teórico aquí planteado. Para ello se deberá construir el andamiaje organizacional con el diseño de los procesos y procedimientos que permitan instrumentar el modelo propuesto. Además, se deberá considerar no solo las buenas prácticas de manufactura moderna aplicada al sector servicios (Lean Office), sino también lo establecido por la Norma ISO 9001 para construir desde su origen, un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) que asegure el nivel de servicio y calidad orientado a la excelencia.

La clave del éxito de estos modelos aparte de lo anterior es el soporte tecnológico, por ello la elección de un software apropiado para la integración y procesamiento de la información que facilite la toma de decisiones empresarial (inteligencia de negocios), es fundamental para que este tipo de propuestas

teóricas funcionen en la práctica. Un ERP y un CRM utilizando software libre (por lo económico) se convierten en factores críticos del éxito para migrar hacia un negocio bajo un esquema de franquicia.

### Referencias bibliográficas

- Aguirre Franco, S. L., & Caldera González, D. del C. (2023). La Innovación en los Modelos de Negocio, una Estrategia para la Competitividad de las Mipymes. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(6), 492-513. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i6.8703](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i6.8703)
- Alzate- Ibáñez, A., Ramírez, J., y Bedoya, L. (2019). Modelo para la implementación de un sistema integrado de gestión de calidad y ambiental en una empresa siderúrgica. *Ciencias Administrativas* (13), 2-12. <https://doi.org/10.24215/23143738e032>
- Al-Debei, M. M., El-Haddadeh, R., & Avison, D. (2008). Defining the business model in the new world of digital business *Proceedings of the Fourteenth Americas Conference on Information Systems*, Toronto, ON, Canada, August 14-17. [https://www.researchgate.net/publication/220892984\\_Defining\\_the\\_Business\\_Model\\_in\\_the\\_New\\_World\\_of\\_Digital\\_Business](https://www.researchgate.net/publication/220892984_Defining_the_Business_Model_in_the_New_World_of_Digital_Business)
- Alvarado Reséndiz, J. L., García Munguía, M., Castellano López, L. Y., & Sarabia Lugo, E. (2019). Administrador y las megatendencias de la nueva estructura demográfica, familiar y educación personalizada. *Boletín Científico de la Escuela Superior Atotonilco de Tula*, 9-14. [4537-Manuscrito-20780-1-10-20190515.pdf](https://doi.org/10.4537-Manuscrito-20780-1-10-20190515.pdf)
- Arellano González, A., Carballo Mendivil, B., & Ríos Vázquez, N. J. (2017). Análisis y Diseño de Sistemas: Una metodología con enfoque de madurez organizacional. México: Pearson Educación de México. (PDF) [Análisis y diseño de procesos Una metodología con enfoque de madurez organizacional](#)
- Baden-Fuller, C & Morgan, M S, (2010) Business Models as Models. *Longa Range Planning*. Elsevier N43, 136-171. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.005>
- Barbosa M., Castañeda-Ayarza J. A., Ferreira D. H. L. (2020). Sustainable management, balanced scorecard and small business: A systematic review and state of the art. *Independent Journal of Management & Production*, 11(1), 156–179. <https://doi.org/10.14807/ijmp.v11i1.1002>
- Carrasco Vega, Yajaira Lizeth, Mendoza Virhuez, Nil Edinson, López Cuadra, Yelka Martina, Mori Zavaleta, Rómulo, & Alvarado Ibáñez, Juan Carlos. (2021). Competitividad empresarial en las PYMES: retos y alcances. *Revista Universidad y Sociedad*, 13 (5), [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S221836202021000500557&lng=es&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S221836202021000500557&lng=es&tlng=en)
- Cerchione R., Esposito E. (2017). Using knowledge management systems: A taxonomy of SME strategies. *International Journal of Information Management*, 37(1), 1551–1562. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.10.007>
- Chávez-Pazmiño, Henry Daniel (2018). Plan de negocios enfocado en el modelo Canvas para la creación del restaurante” chowings” en la ciudad de Latacunga. [Tesis de posgrado. Universidad del Pacífico. Quito]. [MBA\\_UPAC\\_27860.pdf](https://doi.org/10.27860/UPAC.27860.pdf)
- Dambiski, G., de Resende, L. M. M., Pontes, J., Gomes, H., & Mendes, L. (2021). Innovation and Management in MSMEs: A Literature Review of Highly Cited Papers, 11(4) <https://doi.org/10.1177/21582440211052555>
- Hammer, M., & Champy, J. (1994). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Harper Business



- <https://repository.unab.edu.co/bitstream/handle/20.500.12749/22465/Articulo.pdf?sequence=3>
- Saavedra García, M. L., Camarena Adame, M. E., & Tapia Sánchez, B. (2017). Calidad para la competitividad en las micro, pequeñas y medianas empresas, de la Ciudad de México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(80), 551-575. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29055967002>
- Saebi, T. and Foss, N.J. (2015) Business Models for Open Innovation Matching Heterogeneous Open Innovation Strategies with Business Model Dimensions. *European Management Journal*, 33, 201-213. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2014.11.002>
- Salgado E. G., Salomon V. A. P., Mello C. H. P., Silva C. E. S. D. (2018). New product development in small and medium-sized technology based companies: A multiple case study. *Acta Scientiarum Technology*, 40, 11. <https://doi.org/10.4025/actascitechnol.v40i1.35242>
- Sandoval Godoy, S. A., & Camarena Gómez, D. M. (2012). Consumo de alimentos de la población sonorenses: tradición versus internacionalización. *Estudios Sociales. Revista de Alimentación Contemporánea y Desarrollo Regional*, (2), 55-72. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41724972003>
- Toniut, H.R. (2020). El uso del modelo de negocio para la innovación empresarial: aportes de los principales autores. *Palermo Business Review*. [https://www.palermo.edu/negocios/cbrs/pdf/pbr22/PBR\\_22\\_08.pdf](https://www.palermo.edu/negocios/cbrs/pdf/pbr22/PBR_22_08.pdf)
- Vasconcelos R., Oliveria M. (2018a). Does innovation make a difference? An analysis of the performance of micro and small enterprises in the foodservice industry. *Innovation & Management Review*, 15(2), 137–154. <https://doi.org/10.1108/inmr-04-2018-011>
- Zott, C., & Amit, R. (2009). Business Model Design: An Activity System Perspective. SSRN. <https://ssrn.com/abstract=1481202> *Designing Your Future Business Model: An Activity System Perspective by Christoph Zott, Raphael ("Raffi") H. Amit :: SSRN*
- Zysman, J. & Tyson, Laura (1984). American Industry in International Competition: Government Policies and Corporate Strategies. *American Political Science Review*, 78(4), 1129- 1130. <https://www.jstor.org/stable/10.7591/j.ctvr7f3b1>