

# APLICACIÓN DE MODELO DE NEGOCIO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA MIPYME EN TIJUANA, BAJA CALIFORNIA

Liliana Gallarzo-López, Universidad Autónoma de Baja California  
Eduardo Ahumada-Tello, Universidad Autónoma de Baja California

## RESUMEN

*El presente trabajo es una investigación documental sobre la importancia de contar con un modelo de negocio en la Micro, Pequeña y Mediana empresa, para lo cual se utilizó el lienzo del modelo de negocio propuesto por Osterwalder & Pigneur (2010), como una herramienta para plasmar las ideas y los alcances a través de la descripción, análisis y diseño del modelo de negocio que se gestiona en la empresa. Un Modelo de Negocio es la base sobre la que una empresa crea, proporciona y capta valor económico o social; a través del cual se transmite lo que hace, como lo hace, para quien, a través de qué medios, como se diferencia de sus rivales, quienes son la red de proveedores y socios. Estos elementos son puestos en un lienzo a través de papeletas adheribles al módulo que completa dicha descripción, originado de una lluvia de ideas de las personas más experimentadas en el negocio. Así mismo se abordan las diferencias entre los modelos tradicionales y el modelo de negocio propuesto, considerado como más innovador y sencillo de comprender para los emprendedores o empresarios. También se aborda las ventajas y desventajas del modelo propuesto por Osterwalder & Pigneur (2010).*

**PALABRAS CLAVES:** Modelo de Negocio, Innovación, Desarrollo y Fortalecimiento de la Mipyme

## BUSINESS MODEL IMPLEMENTATION FOR MSME'S DEVELOPMENT IN TIJUANA, BAJA CALIFORNIA

### ABSTRACT

*The present work is a research on the importance of having a business model in the Micro, Small and Medium Business, for which the business model canvas proposed by Osterwalder & Pigneur (2010). Was used as a tool to translate ideas through the description, analysis and design of the business model that is managed in the company. A Business Model is the basis on which a company creates captures and provides economic or social value, through which it transmits what it does, how it does it and for whom, through what means, how it differs from it is rivals and who are suppliers. Some elements are the placed through presented to a group of experts in the field in order to improve upon what's known. Also the differences between traditional models and the proposed business model, regarded as the most innovative and easy to understand for entrepreneurs or business addresses. The advantages and disadvantages of the proposed by Osterwalder & Pigneur (2010) model is also discussed.*

**JEL:** A11, A22, J10, M13, M14, O12, O14

**KEYWORDS:** Business Model, Innovation, Development and Strengthening of Smes

## INTRODUCCIÓN

Las Micro, Pequeñas y Mediana empresas, son importantes para México, puesto que representan el 99.8 por ciento de las unidades económicamente activas, proporcionando el 52% del Producto Interno Bruto

Nacional, empleando el 72% de la población en edad de prestar un servicio a una sociedad económica. (ProMexico, 2013). En este documento, se lleva a cabo una investigación documental argumentativa utilizando el modelo propuesto por Antonia Tena y Rodolfo Rivas (2007). En términos generales el proyecto busca identificar como mejor alternativa de fortalecimiento para las MiPyMes, la aplicación del modelo de negocio propuesto por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2010).

En relación a los objetivos de efectividad de cualquier empresa está la rentabilidad del negocio, la administración efectiva y proactiva, optimización de los recursos, desarrollo y crecimiento del capital humano y la expansión de más sucursales, entre otros. Todos estos objetivos son orientados al fortalecimiento interno, pero su competencia no solo se limita a ello, sino que también tiene un impacto recíproco con factores externos, los cuales le afectan de manera positiva o como amenazas; considerando que las MiPyMes en la ciudad de Tijuana representan el 99 por ciento con una aportación al empleo del 67 por ciento, y de las unidades económicas que hay en la entidad, Tijuana capta el 48 por ciento, lo que significa una fuerte aportación a la economía a nivel Estatal. (García, 2013). Este análisis documental aporta información útil al sector de desarrollo económico puesto que las MiPyMes forman parte importante de la ciudad y del país en general, ya que lo sostienen económica, social y familiarmente estable, de ahí su interés como una de sus principales prioridades, velar por su desarrollo y fortalecimiento. Ahora bien, en la medida que el empresario o emprendedor tenga clara la visión de funcionalidad y trascendencia a través de un innovador modelo de negocio, práctico, sencillo y flexible contribuirá a que su MiPyMe se consolide, se fortalezca y se posicione en un nivel competitivo.

## REVISION LITERARIA

*Análisis del modelo de Negocio:* El hablar de modelo de negocio, con regularidad se piensa en el diseño del negocio, ¿cómo nos gustaría que fuera la fachada?, ¿qué tipo de mobiliario, logotipo, slogans, infraestructura, etc.? En cierta medida se incluyen, pero no es tan limitado, por tal motivo iniciaremos por conocer la etimología de los términos que nos interesa en este trabajo, para después comprender la finalidad del mismo. Según el diccionario de la Real Academia Española, Modelo: es la acción de modelar, presentar con exactitud el relieve de las figuras. A su vez el concepto de Negocio: es la ocupación, el quehacer o trabajo, aquello que es objeto o materia de una ocupación lucrativa, de interés o un local en que se negocia o comercia. (Real Academia Española, 2014). También se analizan las definiciones que dan dos de los autores más utilizados en la Universidad Autónoma de Baja California (UABC), para la elaboración de modelos de negocio. (Alcaraz Rodríguez, 2011), nos dice que modelo de negocio es la forma en que se lleva a cabo una actividad de servicio o manufactura, para que sea rentable y se obtengan beneficios económicos. Osterwalde y Pigneur, (2010). Lo define como las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor.

*Innovación del modelo de Osterwalder Alexander y Yves Pigneur:* La moda en nuestros días en el ámbito empresarial, es hablar del término innovación, el cual implica la renovación, ampliación o innovación de procesos, productos y servicios, así como cambios en la organización, la gestión y cambios en las calificaciones del Capital Humano. (JICA, 2011). Por lo tanto tiene como objetivo aprovechar las oportunidades que ofrecen los cambios que sean necesarios en la generación de una cultura innovadora que dé lugar a las empresas a ser capaces de adaptarse a las nuevas situaciones y exigencias del mercado en que compete. Así mismo, la innovación en los modelos de negocio juega un papel fundamental, ya que lo reforma y adapta según sea la necesidad del negocio, ciertamente no es nuevo el mencionar la innovación en los modelos de negocio, sino que data desde el siglo XV, cuando Johannes Gutenberg buscaba aplicaciones para los dispositivos de impresión mecánica que había inventado; y en 1950, los fundadores de Diners Club aplicaron el modelo de negocio cuando introdujeron la tarjeta de crédito; en 1959 Xerox, también lo introdujo en el alquiler de fotocopadoras y el sistema de pago por copia. (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Consecuentemente la rapidez con que los modelos de negocio están siendo cada vez más innovadores, transforman el panorama empresarial, no hay tiempo que perder, no es momento de pensar en dejarlo para después, pues es imperante pensar en crear valor para los negocios, los clientes, empleados, proveedores y la misma sociedad; es por ello que se debe abandonar los modelos obsoletos que no dan resultado. Utilizar la creatividad es un elemento clave para poder inventar, diseñar y aplicar los eficientes y novedosos modelos de negocio de manera sistemática y desafiar, cuestionar y transformar las ideas para sean visionarias al realizar modelos de negocio revolucionarios que desafíen los esquemas prefijados y rejuvenezcan para poder hacer frente al mundo globalizado y competitivo al que nos enfrentamos hoy en día.

### Presentación del Modelo

El Modelo de Negocio propuesto por Osterwalder Alexander y Yves Pigneur (2010), los cuales lo describen a través del lienzo o canvas del modelo de negocio que consiste en nueve módulos:

*Segmento de mercado:* responde a las preguntas ¿Para quién creamos valor? ¿cuáles son nuestros clientes más importantes?, es la elección de los diferentes grupos de personas o entidades a los que la empresa se va a dirigir. Todo empresario sabe que si no hay cliente no hay negocio, por lo tanto ellos son el centro de cualquier modelo de negocio. En este módulo se sugiere agruparlos en varios segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes; dicha selección de segmento debe estar bien pensada y fundada, decidiendo su cliente objetivo al que se va a dirigir, así como los que no tendrá en cuenta. Los grupos de clientes pertenecen a distintos segmentos como los clientes que necesitan una oferta diferente, los que son necesarios diferentes canales para poder llegar a ellos, los que requieren un trato diferente y los que están dispuestos a pagar. Los segmentos de mercado más utilizados son:

*Mercado de masas:* se centra en el público en general, los cuales tiene necesidades y problemas similares. Se recomienda en modelos de negocio de gran consumo.

*Nicho de mercado:* son segmentos específicos y especializados y todos los esfuerzos se adaptan a los requisitos específicos de una fracción de mercado. Se recomiendan en modelos de negocio en que la relación proveedor-cliente sea indispensable y frecuente.

*Mercado segmentado:* es la distinción de varios segmentos de mercado con necesidades y problemas ligeramente distintos. Se recomienda en modelos de negocio que atienden diferentes segmentos de mercado.

*Mercado diversificado:* Es la atención de dos segmentos de mercado que no están relacionados y que presentan necesidades o problemas muy distintos.

*Propuestas de valor:* Es la razón por la cual los consumidores prefieren a esa empresa sobre las demás que venden los mismos productos u ofrecen el mismo servicio, lo cual se traduce en la firma en que se resuelve un problema o se satisface la necesidad de un cliente; casi siempre una idea original da pie a soluciones innovadoras, las cuales presentan una oferta o tienen ciertas características distintivas. La propuesta de valor puede ser cuantitativa, como el precio, rapidez en el servicio; también pueden ser cualitativas como un diseño innovador en el producto, conocimiento del cliente. En resumen es el conjunto de productos y servicios que crean valor para el segmento de mercado específico, o sea una ventaja competitiva para la empresa. Las preguntas a las que responde son: ¿Qué valor se proporciona al cliente? ¿qué problema de nuestros clientes ayudamos a solucionar? ¿qué necesidades de los clientes satisfacemos? ¿qué paquetes de productos o servicios ofrecemos a cada segmento del mercado?

*Canales de distribución:* es la forma en que la empresa hará llegar los productos a sus consumidores. Estos canales juegan un papel muy importante en la experiencia del consumidor que además de dar a conocer los productos y servicios de la empresa, permite a los clientes evaluar fácilmente la propuesta de valor.

*Relaciones con clientes:* La empresa es la que determina el tipo de relación que desea tener con el cliente potencial, estas se pueden dar en dos vertientes: en las personales o en las automatizadas; estas ven aspectos como asistencia personalizada y atención a necesidades muy específicas del consumidor.

*Fuentes de ingreso:* Es importante que la empresa se pregunte ¿Cuánto estará dispuesto el cliente a pagar por mi producto o servicio?, partiendo de este punto se estará en condiciones de establecer el precio. La búsqueda de otras formas de obtener ingresos, también es importante que se consideren, estas deben ser adicionales a la simple venta del producto o la prestación del servicio.

*Recursos clave:* son los insumos que necesita la empresa para poder hacer un producto, permitiéndola crear y ofrecer una propuesta de valor, mantener el vínculo con su segmento de mercado y por consiguiente tener más ganancias. Estos incluyen todos los tipos de recursos: físicos, de información, técnicos, humanos y financieros.

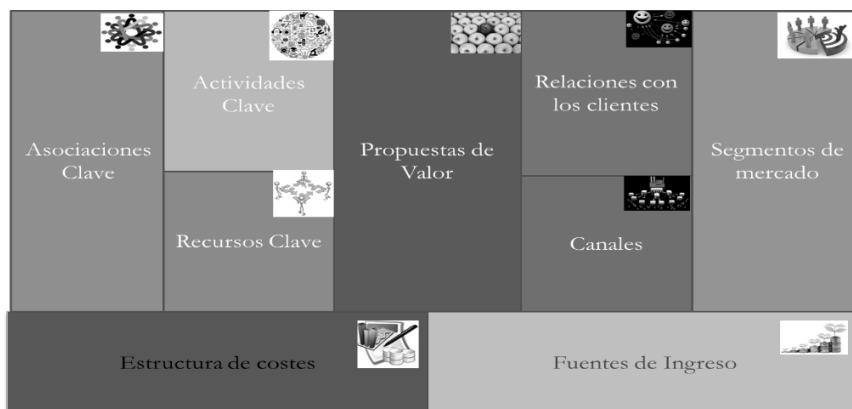
*Actividades clave:* Describe las acciones más importantes que una empresa realiza para que funcione su modelo de negocio, ya sea que se relacione con la producción, la prevención y solución de problemas o al desarrollo de sistemas de soporte a la logística de operación.

*Asociaciones clave:* La incluyen la red de proveedores y socios que hacen funcionar el modelo de negocio. También se incluyen las alianzas estratégicas para optimizar el modelo de negocio, reducir el riesgo o adquirir recursos. Las alianzas se pueden tener entre los no competidores, competidores, distribuidores, financieros o proveedores, con el afán de asegurar abastecimientos confiables.

*Estructura de costes:* Incluye todos los costos en que se incurre, tanto para poner en marcha el negocio como para crear y entregar el valor ofertado en la propuesta, así como mantener las relaciones con el consumidor y generar ingresos. Los costos pueden calcularse una vez que se definen los recursos clave, actividades clave y socios clave. Los costos debe minimizarse lo más posible. Estos módulos del modelo de negocio, son los elementos esenciales a tomar en cuenta al momento de pensar en un negocio que genere valor para el emprendedor, el consumidor y a la misma sociedad, se representa de manera esquemática, simple y entendible en una sola visualización ilustrado en la Figura 1.

*Diferencia del modelo de Osterwalder con el modelo tradicional:* La innovación de este modelo de negocios con respecto a los demás autores de este tema en particular, es la sencillez y practicidad con que se esquematiza, así como su adaptabilidad a cualquier situación económica, legal, social, tecnológica y ecología del entorno. De esta manera la empresa puede ir adaptando su modelo de negocio según circunstancias internas o externas, no es fijo ni permanente, lo cual va a permitir ser más competitivo en la medida que los requerimientos del mercado lo exijan. (Alcaraz Rodríguez, 2011). La diferencia con el modelo tradicional, es que los modelos se ven como planes de negocio, los cuales requieren de una intensa dedicación en la elaboración de cada área a desarrollar, en la que por su complejidad a muchos empresarios se les dificulta su elaboración y tienen que acudir a personal especializado para que se lo realice, y eso les genera el desembolso de su dinero. Se entiende que en cualquier modelo de negocios deberá existir la investigación documental y de mercado, pero la gran diferencia es que los que ya operan, cuentan con la experiencia como tal, en cuanto a la operación del negocio, y esa experiencia con facilidad la podrán plasmar en el esquema del modelo sugerido en este trabajo de investigación.

Figura 1: Modelo de Negocios “CANVAS”



En esta figura se ilustra el modelo de negocios “CANVAS” propuesto por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2010), en él se diferencian distintas fases o procesos que componen el camino de la producción al cliente final y la propuesta de valor del producto que se oferta. Fuente: Elaboración propia con información de (Osterwalder & Pigneur, 2010)

### Ventajas y Desventajas del Modelo de Osterwalder.

En el análisis de este modelo de negocios, se puede ver con claridad las bondades que proporciona al momento de hacerlo; y en realidad cualquier persona que lo utilice le podrá resultar efectivo, si se aplica correctamente. Las ventajas de la utilización de este modelo de negocios son:

Una visión clara y entendible de lo que se hace en la empresa.

Lleva de la mano al emprendedor de manera secuencial: que hago, quien me compra, que necesito, porque me prefieren, a quien necesito para hacer mejor las cosas, de qué forma llego a mis clientes, como me relaciono con ellos, como género y distribuyo el ingreso.

Contempla un análisis interno y externo, lo que permite estar a la vanguardia con los cambios que pudiera haber en el entorno.

Es práctico y sencillo, puesto que solo se necesita la comprensión global del negocio.

Flexibilidad en realizar cambios al modelo de negocios según circunstancias del entorno.

Es retador ya que desafía los tradicionales modelos de negocios.

Ayuda al diseño de empresas del futuro, ya que permite adaptarlo según sean las necesidades del negocio.

Las desventajas en realidad son escasas, sin embargo sí se encuentran, están dirigidas al que realiza el modelo, en este caso al emprendedor o empresario:

El desconocimiento de un elemento del modelo de negocios, la forma de cómo aplicarlo, o el mal entendimiento del mismo.

La incongruencia de lo escrito (pensado y analizado) con las acciones en las actividades (práctica).

Miopía del emprendedor.

### **METODOLOGÍA**

La guía metodológica que se siguió en este trabajo están basados en la investigación documental, específicamente argumentativa, bajo el modelo de Antonio Tena y Rodolfo Rivas (2007), el cual consiste en recolectar, seleccionar y presentar resultados congruentes, a través del procedimiento lógico y mental. El seguimiento analítico empleado, llevó a la reflexión, a la interpretación y comparación de los temas planteados para lograr con el objetivo del estudio.

## RESULTADOS

### La Importancia de las MIPYMES En el País y en la Región

En México existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales de las cuales el 99.8% de las empresas son Micro, Pequeñas y Medianas empresas, empleando el 72% del personal ocupado, significando siete empleos formales de cada 10, aportando el 52% al PIB (Producto Interno Bruto). (Centro de Atención Empresarial, 2014). La estratificación de las MiPyMes es como sigue, según datos de SEDECO que se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1: Estratificación de las Empresas de Acuerdo Con la Secretaría de Economía

Tamaño	Sector	Rango Numero Trabajadores	Rango Monto Ventas Anuales	Tope Combinado*	Máximo
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	Desde \$100.01 hasta \$250		235
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250		250

\*Tope Máximo Combinado=(Trabajadores)X10% + (ventas Anuales)X90% En esta tabla se describe la estratificación de las empresas de acuerdo con la clasificación propuesta por la Secretaría de Economía de México. Fuente: Elaboración propia con información de (SEDECO, 2012).

El Estado de Baja California tiene una gran ventaja competitiva con respecto al resto del país, puesto que geográficamente se encuentra en colindancia con el sur de California, Estados Unidos de América; el cual representa para el Estado una ventaja competitiva importante. Ocupa el quinto lugar en el desarrollo de pequeñas y medianas empresas, lo que demuestra su vital importancia para la región. (Instituto Tecnológico, 2010). Las MiPyMes en el estado brindan el 68.6% de empleos y de estas el 99.5 por ciento son empresas familiares (Tafoya, 2013). Actualmente el estado tiene una población de 3,155,070 de individuos, de los cuales 49.6% son mujeres y el 50%. La población económicamente activa (PEA) es de 1,471,671 personas, lo que representa una tasa de participación económica del 58.1 por ciento; existiendo 80 mil 368 unidades económicas, de las cuales 73 mil 608 son microempresas, lo que representa el 92%; 5 mil 186 son pequeñas y representan el 6%; y 132 mil son medianas representando el 1%. (García, 2013).

### Importancia y Desarrollo de las Mipymes En Tijuana B.C.

De acuerdo con INEGI (2009) existen 38 mil 781 empresas, en la ciudad de Tijuana, de las cuales 35 mil 244 son microempresas, las cuales representan el 92 por ciento; 2 mil 483 son pequeñas y representan el 6%; y 542 son medianas empresas representando el 1% y el otro 1% son grandes empresas; Tijuana capta el 48 por ciento de las unidades económicas del Estado. El empleo proporcionado es del 67 por ciento, del cual las microempresas aportan el 35%, las pequeñas el 19% y las medianas el 13%. (García, 2013). A nivel Nacional, Estatal y Municipal se está impulsando el desarrollo de las mismas a través de apoyos para emprender con más de 220 mil pesos a fondo perdido con lo que cuenta el programa de Capacitación y Asistencia para el desarrollo de Microempresas, así mismo se cuenta con orientación para la elaboración de proyectos, financiamientos y capacitación. (SEDECO, 2012). El Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM), brinda un impulso a la capacidad creativa del mexicano para que emprenda, prospere y consolide su idea de negocio; su finalidad es democratizar la productividad, impulsar surgimiento de más emprendedores particularmente de alto impacto, generar empleos en el estado, fortalecer el ecosistema de financiamiento y hacer frente a la crisis económica que en estos momentos se vive. Se cuenta en la ciudad de Tijuana con cuatro incubadoras, certificadas por INADEM, las cuales son las siguientes:

Tabla 2: Incubadoras de Empresas En la Ciudad de Tijuana, B.C.

Organización	Nombre	Correo
Centro de Asesorías para la creación de nuevas empresas EMPRENDER Tijuana.	Lic. Martha Sandez Gutiérrez	emprender@coparmextijuana.org
Incubadora de Empresas "IGNITUS"	Ing. Flavio Olivieri, CEcD	folivieri@tijuanaedc.org
Centro incubador de empresas de la Universidad Tecnológica de Tijuana (CIENUTT)	MBA. Pedro J. Espinoza Muñoz	cienutt@uttijuana.edu.mx
MIIND HUB	Ulises Elías	uelias@mind-hub.com

*En esta tabla se mencionan los datos principales de cuatro incubadoras de empresas certificadas por la Secretaría de Economía y con presencia en la ciudad de Tijuana, Baja California. Fuente: Elaboración propia con información de (S.E & INADEM, 2013)*

Además de los apoyos, financiamientos y asesorías de estas incubadoras en la ciudad, también se encuentran impulsando el emprendimiento de los jóvenes y el fortalecimiento de los negocios que ya están en marcha, los programas de las universidades de la ciudad, y como muestra de ello está el proyecto de Servicios Integrales para la Gestión de Universitarios Emprendedores (SIGUE) de la Universidad Autónoma de Baja California (UABC), a través del Centro de Emprendimiento y Apoyo Empresarial (CEAE), el cual tiene como propósito la detección temprana de talentos estudiantiles que de iniciativa propia desean emprender un negocio, el cual incluye el liderazgo de directivos, coordinadores y docentes, apoyando el emprendimiento y creación de nuevos sectores económicos en la ciudad y nuevas redes de colaboración con otros actores sociales. Además se ofertan materias que llevan a la creación de un plan de negocios. Organismos como Entijuana Arte, Tijuana innovadora, realzan la importancia y desarrollo que este sector económico representa para la ciudad, realizando expos que impulsan las Micro, Pequeñas y Medianas empresas hacia nuevas inversiones y nuevos horizontes de mercado Nacional e Internacional.

### Importancia de Contar Con un Modelo de Negocio En las Mipymes En Tijuana

La relevancia de que cada emprendedor o empresario cuente con un modelo de negocios innovador, es de suma importancia ya que le proporcionará una visión global y una comprensión desde la perspectiva de un todo. Al contar con el modelo se podrán tomar decisiones asertivas y veraces, adaptándose a los cambios del entorno; como tomar la opción de diferenciarse a través de sus productos o servicios, otorgándolos de manera distinta. Teniendo claro lo que la empresa ofrece a los clientes, como llega a ellos, como se relaciona y cuál es su fuente de ingresos, el emprendedor está en condición de buscar socios o inversionistas si este los requiriera; y el beneficio para el empresario le traza un punto de partida para su crecimiento e innovación. Así mismo ayudara al emprendedor o empresario al posicionamiento en su país así como en la expansión en otros mercados internacionales. En esta ciudad la MiPyMe está en ventaja ya que puede aprovechar la cercanía con el sur de California, aprovechando las oportunidades de exportación del gobierno. Los estudios en materia de modelos han demostrado que más del 43 por ciento de las innovaciones en el mundo se debe a los cambios en el modelo de negocios, y hoy por hoy Tijuana puede aprovechar las ventajas que la zona geográfica y demográfica, mejorando en los accesos a los segmentos de clientes, reduciendo los costos y mejorando el abastecimiento y los procesos.

### Necesidad de Fortalecer a las Mipymes

No cabe duda de la importancia de las MiPyMes en México, en el estado de Baja California y en el municipio de Tijuana, puesto que son el resultado del esfuerzo de los individuos de esta nación y del deseo de crecer y desarrollarse en todas las áreas que pueda tener un ser humano, no solamente en lo económico y lo laboral, sino lo familiar, social, secular, recreativo y afectivo. Como ya se mencionó anteriormente, tanto el gobierno, instituciones educativas, empresarios y emprendedores están interesados e involucrados en el desarrollo y crecimiento de las MiPyMes, para que éstas se consoliden y no mueran a menos de tres o cinco años de operación (Tafoya, 2013).

El entorno negativo en que operan las MiPyMes, es más por causas de fracaso en las propias organizaciones y en específico en la administración de la gestión de sus responsables, y muchos de ellos prefieren laborar en la informalidad, lo cual representa el 70 por ciento, solo tomando en cuenta a los 10 estados menos productivos y entre ellos se encuentra Baja California. (Gonzalez, 2014). La mortalidad de las Micro, Pequeña y Medianas empresas en México es del 75%, ya que cierran sus operaciones después de dos años de estar en el mercado; el 50% quiebran durante el primer año de actividad y el 90% antes de cumplir 5 años en el mercado y solo el 10% que cumplen 10 años logran crecer, madurar y tener éxito. (Tafoya, 2013).

La solución para fortalecerlas es echar mano de los recursos que el país a dispuesto a través de organismos como la Secretaria de Economía, del cual se descentraliza el INADEM, éste ha creado una estrategia integral de articulación y vinculación para los emprendedores y las MiPyMes, y consiste en una red nacional que la integran 23 dependencias y entidades del gobierno federal, a través de las cuales operan 65 programas orientados a incrementar la productividad y 26 instituciones privadas que ofrecen productos y servicios orientados a distintas necesidades y áreas de oportunidad; esta estrategia dará pie a la sinergia de cooperación entre los que pueden aportar conocimiento, ideas, capacidad y capital con el fin de desarrollar nuevos y mejores productos y servicios para el sistema emprendedor en México. (S.E & INADEM, 2013).

La red de apoyo al emprendedor y empresario será la ventanilla de promoción y difusión para encontrar toda gama de productos y programas que los diferentes organismos del gobierno y sector privado ponen a disposición en cada entidad federativa y a través de la red, para que con más rapidez se pueda crecer y permanecer en el mercado y así impulsar la cultura emprendedora con el surgimiento de nuevos emprendedores en el país. Cada año se realizan convocatorias para el premio nacional del emprendedor, de los cuales se eligen los mejores según categoría.

## CONCLUSIONES

Para que los objetivos sean alcanzados por una empresa, es de vital importancia, la forma en que realiza su modelo de negocio y la manera en que apoya en el desarrollo socioeconómico potencial. Siempre con el entendimiento de que el modelo de negocios es el método con el que una empresa construye y usa sus recursos para proporcionar un mayor valor a sus clientes, diferente que el ofrecido por sus rivales, y con el mayor rendimiento esperado, de tal manera que le permita tener una ventaja competitiva sostenible, así mismo desempeñarse más eficientemente que sus competidores a un corto, mediano y largo plazo, haciendo constantemente un análisis interno que permita seguir sosteniendo sus fortalezas a un nivel aceptable, analizando sus debilidades para convertirlas estratégicamente en fortalezas; optimizando sus recursos, acrecentando sus relaciones, analizando y comprendiendo los cambios en su entorno; de esta manera estarán las MiPyMes de nuestra localidad en condiciones de aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas que les depare el mercado en el que están inmersas.

Por esta razón México está obligado a unir esfuerzos entre gobierno, empresarios, instituciones educativas y nuevos emprendedores, para poder hacer frente a los cambios mundiales y de globalización, y a la vez a la crisis económica, social y familiar del país, que genera el desempleo, la pobreza y violencia, a través de condiciones de juego oportunas para poder competir en el ámbito internacional y a crear organizaciones económicamente competitivas que brinden empleo, seguridad y una calidad de vida digna que merece todo ser humano. La importancia y trascendencia de contar con un modelo de negocio de manera formal, plasmada en un esquema que permita la toma de decisiones basadas en el análisis del entorno interno y externo de la empresa, contribuirá a permanecer en el mercado con mayor competitividad y hacer frente a los retos globales. Considerando que en nuestros días el país está sufriendo la mayor contracción en la generación de empleos; la razón es la mortandad de la MIPYME. El 2013 cerró con una plantilla laboral de 12.29 millones de personas, cifra del 0.81 por ciento menor a los 12.39 millones al cierre del 2012. (CNNExpansion & de la Rosa, 2014).



Al hacer el análisis anterior, llevo a la realización del presente trabajo con la finalidad de contribuir al desarrollo de una de las columnas fuertes de la economía en el país, las cuales son las MIPYMES; estas se analizan desde la perspectiva nacional, así como de la entidad federativa de Baja California y a su vez en el municipio de Tijuana, en el cual está centrada dicha investigación documental, brindando un panorama del desarrollo de las mismas, su importancia en la contribución al Producto Interno Bruto. Así mismo, la importancia de contar con un modelo de negocio que permita su consolidación, crecimiento y competitividad, para el fortalecimiento de la misma, contribuyendo a alcanzar la visión del emprendedor o empresario de la localidad, lo cual permitirá ser candidato a participar en los apoyos financieros, asesoría y capacitación a través de gobiernos e instituciones privadas que están comprometidas al progreso de este país.

## BIBLIOGRAFÍA

Alcaraz Rodriguez, R. (2011). *El Emprendedor de Exito*. Monterrey: McGrall Hill.

Centro de Atención Empresarial, S. (04 de febrero de 2014). cae.gob. Recuperado el 04 de febrero de 2014, de centro de atención empresarial: <http://www.bajacalifornia.gob.mx/sedeco/cae/cae.html>

CNNExpansion, & de la Rosa, G. (13 de febrero de 2014). cnnexpansion. Recuperado el 1 de marzo de 2014, de <http://www.cnnexpansion.com/economia/2014/02/12/pymes-eliminarian-975000-empleos-en-el-año>

Flores Ortiz, M. V., & Vega Lopez, A. (2013). *Factores Claves que influyen en el Proceso de Sucesión en las empresas familiares del sector textil en Tijuana B.C. Mexico*. Tijuana .

García, C. (10 de Octubre de 2013). *Son Mipyme 99% negocios locales*. El Frontera .

Gonzalez, L. (8 de Enero de 2014). Coparmex: Informalidad se rompe con reformas. *El Economista* .  
Instituto Tecnológico, M. (2010). Base de Datos EBSCO HOST. Retrieved 28 de Octubre de 2013 from *La industria en Mexico. Diagnostico, prospectiva y estrategia.*: [www.cec.itam.mx](http://www.cec.itam.mx)

JICA. (2011). *Innovación*. Mexico: Agencia de Cooperación Internacional del Japon.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de Modelos de Negocio*. Barcelona España: Centro de libros PAPP, S.L.U.

ProMexico, s. (4 de Agosto de 2013). [promexico.gob.mx](http://promexico.gob.mx). Recuperado el 20 de enero de 2014, de [www.promexico.gob.mx](http://www.promexico.gob.mx)

S.E, & INADEM. (13 de Febrero de 2013). Secretaría de Economía. Recuperado el 3 de Febrero de 2014, de Instituto Nacional del Emprendedor: [http://www.impi.gob.mx/QuienesSomos/Noticias/Boletin\\_INADEM\\_2.pdf](http://www.impi.gob.mx/QuienesSomos/Noticias/Boletin_INADEM_2.pdf)

SEDECO. (27 de febrero de 2012). [pymempresario.com](http://pymempresario.com). Recuperado el 04 de febrero de 2014, de <http://www.pymempresario.com/2012/02/programa-de-capacitacion-y-asistencia-para-el-desarrollo-empresarial/>

Suarez Samper, L. (2013). *Un tesoro en Casa*. ENTREPENEUR , 1.

Tafoya, E. (Abril de 2013). [tafoyay asociados.com](http://tafoyayasociados.com). Recuperado el 11 de febrero de 2014, de la importancia de las Mipymes en Baja California: [www.tafoyayasociados.com](http://www.tafoyayasociados.com)

**BIOGRAFÍA**

Liliana Gallarzo López, Lic. En Administración, egresada del Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON); estudiante del Posgrado en Maestría en Administración de la Universidad Autónoma de Baja California (UABC); Correo electrónico: gallarzol@uabc.edu.mx.

Dr. Eduardo Ahumada-Tello. Coordinador de la Maestría en Administración. Profesor-Investigador de la Universidad Autónoma de Baja California, Facultad de Contaduría y Administración, Certificación de ANFECA, PROMEP y SNI C CONACYT. Campus Tijuana. Calzada Universidad No. 14418 Parque Industrial Internacional Tijuana, Tijuana, B.C. C.P. 22390. Correo electrónico: eahumada@uabc.edu.mx