

# **USO DEL BUSINESS MODEL CANVAS EN MICRO Y PEQUEÑOS HOTELES EN EL ESTADO DE MORELOS PARA DETECTAR OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EN TIEMPOS DE PANDEMIA**

Mayany Larrañaga Moreno, Universidad Politécnica del Estado de Morelos  
María Teresa Ortega Flores, Universidad Politécnica del Estado de Morelos

## **RESUMEN**

*En este artículo se analizó la situación de micro y pequeños hoteles en Cuernavaca, Jiutepec y Tepoztlán (municipios con mayor actividad turística en el estado de Morelos), en el periodo octubre – diciembre 2020 como resultado de la pandemia. Derivado de ésta, el gobierno tomó ciertas medidas con el fin de disminuir los contagios por COVID; algunas de éstas, fueron el cierre de negocios con actividades no esenciales. Esto derivó en una disminución de visitantes, y por lo mismo, una disminución en la operación del sector turístico en nuestro estado. Utilizando el Business Model Canvas, se analizaron los nueve aspectos primordiales de este sector empresarial. Esto permitió la detección de oportunidades y amenazas que enfrentan los micro y pequeños hoteles en los principales municipios del estado. Lo anterior contribuirá a la generación de estrategias que ayuden a las empresas a aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado, así como combatir las amenazas que se les presenten.*

**PALABRAS CLAVE:** Business Model Canvas, Planeación Estratégica, Micro y Pequeños Hoteles

## **USE OF BUSINESS MODEL CANVAS IN MICRO AND SMALL HOTELS IN MORELOS, MEXICO TO DETECT OPPORTUNITIES AND THREATS IN TIMES OF PANDEMIC**

### **ABSTRACT**

*In this paper, we analyzed the situation of micro and small hotels in Cuernavaca, Jiutepec and Tepoztlan (municipalities with the highest tourist activity in the state of Morelos), in the period October - December 2020, as a result of the pandemic. Derived from this, the government took certain measures to reduce COVID infections; some of these were the closure of businesses with non-essential activities. This led to a decrease in visitors, and therefore, a decrease in the operation of the tourism sector in our state. Using the Business Model Canvas, the nine essential aspects of this business sector, were analyzed. This allowed the detection of opportunities and threats faced by micro and small hotels in the main municipalities of the state. The foregoing will contribute to the generation of strategies that help companies take advantage of the opportunities offered by the market, as well as combat the threats that arise.*

**JEL:** M00, M10, Z32, Z33

**KEYWORDS:** Business Model Canvas, Strategic Planning, Micro and Small Hotels

## INTRODUCCIÓN

El coronavirus SARS-COV2 apareció en China en diciembre 2019 y causa una enfermedad llamada COVID-19. Esta enfermedad ha afectado a todo el mundo y fue declarada pandemia global por la Organización Mundial de la Salud en marzo 2020. En México, a partir del anuncio oficial del 24 de marzo del 2020 a través del Diario Oficial de la Federación, se decreta el cierre temporal de negocios no esenciales con el fin de disminuir el riesgo de contagio. Esto impactó negativamente la operación del sector hotelero, no sólo en el Estado sino en todo el país. Los turistas dejaron de viajar, y por lo tanto las ventas de dichos negocios, disminuyeron. La presente investigación surge de la necesidad de conocer la situación actual del sector hotelero (micros y pequeños negocios) en los principales municipios del estado de Morelos y medir el impacto cualitativo de la pandemia en este sector empresarial. Para hacerlo, se utilizó el Business Model Canvas (BMC) y así surge la siguiente hipótesis: Desarrollando y analizando cada uno de los componentes del BMC, es posible encontrar oportunidades y amenazas para la formulación de estrategias que ayuden a mejorar la situación actual del sector empresarial, objeto de este estudio.

El objetivo general de esta investigación es: Encontrar oportunidades y amenazas para la definición de estrategias utilizando los componentes del BMC en las micro y pequeñas empresas de alojamiento temporal de los municipios de Cuernavaca, Jiutepec y Tepoztlán en Morelos, México. Los objetivos específicos serán recopilar información sobre el estado que guardan los micro y pequeños hoteles en los municipios de Cuernavaca, Jiutepec y Tepoztlán en el periodo oct-dic 2020 utilizando los componentes del BMC; analizar la información recopilada para determinar las oportunidades y amenazas del sector; demostrar que el BMC puede contener información suficientemente detallada para el análisis de la situación empresarial; y demostrar la relación entre la propuesta de valor (que es el tema central del BMC), con todas las demás actividades y procesos que la empresa debe llevar a cabo.

El resto de esta investigación está organizada como sigue: En la sección de Revisión Literaria, se hace un repaso a las principales teorías y autores administrativos en los temas del BMC, los modelos de negocios y la planeación estratégica, el uso de los modelos en las organizaciones, el COVID y el Turismo, y, por último, el BMC y la detección de oportunidades y amenazas. Posteriormente, se observa la sección de Metodología en donde se explica cómo se llevó a cabo el trabajo de campo y la forma en que se recopiló la información utilizada en la elaboración de esta investigación. Después se encuentra la sección de Resultados en donde se muestran éstos categorizados de la siguiente manera: Propuesta de valor, clientes, canales, ingresos, actividades clave, recursos clave, alianzas clave, costos y detección de oportunidades y amenazas. Por último, se encuentra la sección de Conclusiones en la cual se determina si se cumplió con el objetivo de esta investigación, las limitaciones y el futuro de la misma.

## REVISIÓN DE LITERATURA

### Business Model Canvas

Los modelos de negocios explican cómo operan las organizaciones, el tipo de valor generado por el negocio y cómo éste se está transfiriendo a los clientes. Los objetivos de un modelo de negocios se pueden reducir a dos: utilizarlo como una herramienta que sirva para analizar a una compañía; o bien, como una herramienta que ayude a generar y entregar valor a los clientes (Coes, 2014). El Business Model Canvas (BMC) (Osterwalder & Pigneur, 2010) es una de las representaciones más utilizadas de modelos de negocio. El lienzo proporciona un formato estandarizado que consta de un modelo de negocios conformado por nueve "bloques de construcción": segmento de clientes, propuesta de valor, canales, relaciones con los clientes, flujos de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costos. Estos bloques describen de forma integrada cómo se crea una empresa, entrega y captura valor a través de la operación de su modelo de negocio (Sohl, Vroom, & Fitza, 2020). El BMC se centra mucho en identificar las características de la propia empresa que se supone, serán factores diferenciales en su actividad

empresarial, y por tanto a la hora de competir en un sector (Ortiz & Capó, 2015). De acuerdo con (Y Ching & Fauvel, 2013), el BMC presenta tres cualidades positivas: es una herramienta sencilla; es una herramienta práctica (no sólo académica); tiene la posibilidad de utilizarse “desde cero” (sin antecedentes previos). Sin embargo, también presenta ciertas desventajas: no muestra un análisis amplio de la competencia; no se formulan objetivos comerciales; no se tienen en cuenta los indicadores clave de rendimiento ni la medición del desempeño; y, por último, es una herramienta aplicable a la innovación, no tanto a la transformación de modelos existentes.

### Modelos de Negocios y Planeación Estratégica

La gestión estratégica es la parte de la gestión empresarial que tiene como objetivo desarrollar y ejecutar una estrategia. En otras palabras, cree un plan estratégico de mediano a largo plazo. La función básica de la gestión estratégica es desarrollar y motivar los recursos y las capacidades de una empresa, coordinar estos recursos en la cantidad adecuada en el momento adecuado y en el momento adecuado, y buscar ingresos comerciales, es decir, la creación. valor. Un plan estratégico es un documento muy ordenado, específico y cuantitativo que requiere una referencia precisa, ya sea económica o temporal, para planificar con precisión las acciones a realizar. (Ortiz & Capó, 2015). Sin embargo, si se compara con el BMC, éste último no es lo suficientemente profundo en la información que genera, y regularmente, no es lo suficientemente preciso para comprender exactamente la situación en la que se encuentra la empresa. Además, el BMC se centra mucho en identificar las ventajas competitivas que la organización tendrá mientras que el plan estratégico le concede mucha más importancia al análisis de los factores que pueden afectar a la organización suponiendo una amenaza o una oportunidad para la misma en el corto o medio plazo. (Ortiz & Capó, 2015).

### Uso de los Modelos en las Organizaciones

Los modelos de negocios afectan el desempeño de las organizaciones en dos aspectos: El valor total creado por un modelo de negocios y la influencia del modelo de negocios en la habilidad de la organización de capturar el valor que crea su modelo. (Sohl, Vroom, & Fitza, 2020) Los modelos de negocios pueden crear valor ya sea aumentando la disposición de los clientes a pagar más o bien, al reducir los costos de oportunidad de proveedores. Otros modelos crean valor en lo que se refiere a la demanda (clientes). Aplicar un modelo de negocios a una organización requiere en primer lugar, de un análisis que permita conocer el ambiente de negocios en el que la organización se desarrolla y la influencia que éste tendrá en el modelo de negocios. Esto ayudará a anticipar los cambios que pudieran afectar a la organización tales como nuevas tendencias, nuevas necesidades de los clientes o escenarios en los que probablemente se desarrolle la organización (Coes, 2014)

### COVID y el Turismo

De acuerdo al informe de la Organización Mundial de Turismo “2020: A year in review”, se puede resumir la situación provocada por la pandemia a nivel mundial. Los datos que a continuación se presentan son pre-pandemia, el año 2019 fue el décimo año consecutivo de un crecimiento sostenido del turismo a nivel mundial con 1.5 billones de llegadas de turistas internacionales, lo que necesitó millones de trabajos de los cuales el 54% representaban fuerza laboral de mujeres y jóvenes. El turismo fue la tercera categoría de exportación en la cual el 50% del total de exportaciones provenía de países en vías de desarrollo, con una cifra a nivel mundial de 1.7 trillones de dólares. El turismo era un sector clave en muchas economías emergentes y avanzadas y constituía el sector que crecía más rápidamente que la economía mundial. (UNTWO, 2021) Se presentó entonces el año 2020 con su mayor reto, el inicio de la pandemia, para el mes de marzo, la Organización Mundial de Salud, declara la pandemia. En el mes de abril, el 100% de los destinos en todo el mundo introdujeron restricciones para viajar y para noviembre de 2020, 27% de los destinos a nivel mundial cerraron completamente sus fronteras para el turismo internacional. (UNTWO,

2021) Lo anterior provoca la reducción de llegada de turistas en todo el mundo, tomando como referencia 1.5 billones en 2019, en el período enero-octubre 2020, se redujo un -72%. Por zonas geográficas se puede ver el detalle en la Tabla 1. (UNTWO, 2021)

Tabla 1: Disminución de Llegada de Turistas Por Zonas Geográficas

Zona	2019 (Millones de Turistas)	% De Disminución
América	219	-68%
Europa	744	-68%
África	70	-69%
Medio Oriente	65	-73%
Asia y el Pacífico	361	-82%

*Esta tabla muestra la cantidad de turistas que recibió cada continente en el año 2019 así como la disminución en esta cifra debido a la pandemia en el año 2020. Fuente: Elaboración propia con datos de (UNTWO, 2021)*

Esta caída del turismo internacional no ha tenido precedentes, durante la crisis económica mundial del 2009, la reducción fue de -4.0% y el cambio provocado por COVID-19 fue de -72%. Se estima una pérdida en el Producto Interno Bruto global de más de dos trillones de dólares además de la pérdida de 100 a 120 millones de empleos directos del turismo. (UNTWO, 2021) Otros indicadores de turismo que han mostrado disminuciones en consecuencia son los siguientes: -6% en renta de alojamientos a corto plazo (AirBnB); -28% tasa de ocupación; -47% en búsqueda de alojamientos; -47% en reservas de alojamientos; y -81% en reservaciones aéreas. (UNTWO, 2021) Respecto a lo que puede esperarse, en escenarios 2021-2024, se necesitarán de 2.5 a 4 años para recuperar los niveles que se tenían en 2019. Los expertos en turismo no esperan que el turismo mundial regrese a los niveles pre-COVID antes del año 2023. Las principales barreras para la recuperación turística a nivel mundial son: las restricciones de viaje, lenta contención del virus, falta de confianza de los viajeros además de las dificultades económicas que la pandemia provocó, mismas que darán prioridad a otras necesidades que no sean viajar o hacer turismo. (UNTWO, 2021) Sin embargo, la UNTWO (World Tourism Organization) señala algunas tendencias a considerar como oportunidades para las empresas que se dedican al turismo y que pueden ser aprovechadas para adaptar sus servicios:

Turismo doméstico. Se está abriendo un nuevo mercado para viajes cortos cercanos a los lugares de origen de los turistas.

El turismo rural y relacionado con la naturaleza emerge como una opción dadas las limitaciones de viaje y la búsqueda de experiencias al aire libre.

El cumplimiento de las medidas sanitarias y las políticas de cancelación se han convertido en las preocupaciones más importantes de los viajeros.

Dada la volatilidad de los eventos relacionados con la pandemia, las reservaciones de último minuto se han incrementado y se requiere flexibilidad.

La recuperación turística se ha visto incrementada por los turistas jóvenes. El segmento de jubilados y personas de mayor edad será uno de los más impactados. (UNTWO, 2021)

Una vez revisada la información que proporciona la Organización Mundial de Turismo, se puede concluir que no todo está perdido para este sector, es necesario actuar rápido y adaptarse a las nuevas necesidades de los turistas, identificar cómo el modelo de negocios puede adaptarse haciendo uso de la ventaja competitiva que ya poseen además de cuidar las actividades clave y cuidar los recursos para poder permanecer en el negocio.

Business Model Canvas y la Detección de Oportunidades y Amenazas

Como ya se ha mencionado en otros apartados, el modelo de negocios no sólo es útil en la concepción de una empresa, sino que su continua evaluación revisando la integridad de sus componentes en detalle, puede revelar interesantes caminos hacia la innovación y la renovación del modelo de negocios y anticiparse a situaciones que pueden beneficiar o perjudicar a la empresa. Una forma que ha demostrado efectividad en esta evaluación en el análisis FODA, el cual permite encontrar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de un negocio en específico, la mezcla de ambas técnicas ayudará a enfocarse en una discusión más estructurada al respecto. El FODA busca en dos áreas positivas (fortalezas y oportunidades) y dos áreas que pueden significar daño a la empresa (debilidades y amenazas). Osterwalder y Pigneur, creadores del Business Model Canvas, sugieren combinar los nueve bloques del modelo con los componentes del FODA para realizar una evaluación que conduzca a una mejor toma de decisiones y finalmente buscar espacios de innovación. (Osterwalder & Pigneur, 2010) En esta investigación, se utilizaron las respuestas del estado de los componentes del Business Model Canvas para determinar las oportunidades y amenazas que los empresarios de los hoteles de este estudio podrían aprovechar o bien hacer frente a las mismas respectivamente. En los resultados de la investigación se detallan estos hallazgos.

**METODOLOGÍA**

Este estudio se llevó a cabo en el período comprendido entre octubre y diciembre de 2020. El objeto de estudio fueron unidades económicas del giro de alojamiento temporal de los municipios de Cuernavaca, Jiutepec y Tepoztlán, la base de datos se obtuvo del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas del INEGI (Instituto Nacional de Estadística y Geografía). (INEGI, 2020) La muestra incluye a hoteles entre 0 y 30 empleados, con otros servicios integrados, que pueden incluir además del hospedaje, los servicios de: restaurante bar, centro nocturno, discoteca, campo de golf, agencia de viajes, entre otros. Al llevar a cabo la búsqueda en el DENU, se obtuvieron 96 empresas con las características antes mencionadas. Para el cálculo de la muestra, se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 \times p \times q \times N}{e^2(N - 1) + z^2 \times q \times p} \tag{1}$$

Dónde:

N= Tamaño de la población

z= Constante que depende del nivel de confianza asignado. Los valores más utilizados y sus niveles de confianza se muestran en la Tabla 2.

Tabla 2: Niveles de Confianza

z	1.15	1.28	1.44	1.65	1.96	2	2.58
Nivel de confianza	75%	80%	85%	90%	95%	95.5%	99%

“z” es la constante que depende del nivel de confianza asignado. Los vales más utilizados y sus niveles de confianza se muestran en esta tabla. Fuente: (Hernández Sampieri, 2010)

e= Error muestral esperado.

p= Proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que p=q=0.5 que es la opción más segura.

q= Proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es 1-p.

Los datos que se utilizaron para calcular la muestra fueron los siguientes:

N= 135

z= 1.96  
 e= 10%  
 p= 0.5  
 q= 0.5

Esto dio como resultado una *n* (muestra) de 49 empresas. Para recabar los datos se elaboró un instrumento que consta de 56 preguntas en escala tipo Likert, divididas en los nueve componentes del Business Model Canvas: propuesta de valor, clientes, relación con los clientes, canales, ingresos, actividades clave, recursos clave, alianzas clave y costos. Mismas que constituyen las variables de este estudio. En la Tabla 3 se muestran los elementos del Business Model Canvas, el número de preguntas que correspondieron a cada uno de dichos elementos en el instrumento diseñado para recopilar la información, así como la escala utilizada.

Tabla 3: Componentes del Business Model Canvas, Abreviaturas y Particularidades del Instrumento

Componentes Business Model Canvas	Abreviatura	Número de Preguntas del Instrumento	Escala Utilizada
Propuesta de valor	PV	10	Likert
Clientes	CL	5	Likert
Relación con los clientes	RC	5	Likert
Canales	CH	5	Likert
Ingresos	IN	9	Likert
Actividades clave	KA	6	Likert
Recursos clave	KR	6	Likert
Alianzas clave	KP	6	Likert
Costos	CS	4	Likert

*Esta tabla muestra los elementos del Business Model Canvas, el número de preguntas que correspondieron a cada uno de dichos elementos en el instrumento diseñado para recopilar la información, así como la escala utilizada. Fuente: Elaboración propia.*

Se les pidió a los responsables de los hoteles que respondieran teniendo en cuenta la situación vivida con la pandemia desde marzo de 2020. La información referente a cada componente del modelo permitió obtener resultados para describir el estado actual del mismo dadas las circunstancias de la pandemia que vivimos actualmente. El estudio realizado es descriptivo, transeccional y no experimental.

## RESULTADOS

### Propuesta de Valor (PV)

La propuesta de valor está alineada a las necesidades de los clientes en un 100%, por lo tanto, se percibe una congruencia entre los servicios ofrecidos por estas empresas y la atención que se le proporciona a los huéspedes. Respecto a la posibilidad de que existan servicios sustitutos al tipo de hospedaje que ofrecen los hoteles, se detecta que, si pueden afectar a las empresas, servicios tipo Airbnb y renta de casas por parte de particulares son ejemplos de estos sustitutos. De la misma manera, las empresas detectan que tienen mucha competencia y mejores propuestas de valor por otros hoteles un 70% señala esta posibilidad, lo cual en el área donde se aplicó el estudio tiene razón de ser ya que existe una buena concentración de hoteles con servicios similares y existe desde el punto de vista de los hoteleros una saturación de mercado. El 52% de los hoteles consideran que pueden mejorar en su propuesta de valor ofreciendo personalización de los servicios y agregando nuevos para atender a las necesidades de sus clientes.

### Clientes (CL)

Respecto al elemento de Clientes del Business Model Canvas, se encontró que un 50% han podido conservar a sus clientes, cabe recordar que este estudio fue aplicado cuando el semáforo rojo estaba activo en la entidad. Los hoteles no han encontrado la forma de atraer nuevos clientes ni de detectar segmentos de mercado diferentes a los que actualmente ofrecen sus servicios, a lo anterior habría que agregar que no

se detectan nuevas necesidades de los clientes de manera, que haría falta que se investigara más a fondo acerca de los mercados y de esta forma conseguir identificar necesidades a cubrir y de esa forma abarcar un nuevo número de clientes. Desafortunadamente, en estos momentos de pandemia, no se espera que el mercado crezca en el corto plazo.

#### Relaciones con los Clientes (RC)

En el servicio de alojamiento temporal, las relaciones con los clientes son un elemento de particular importancia ya que al tratarse precisamente de un servicio mantener contacto con los clientes es primordial. Un 97% menciona que, si hace un seguimiento a los clientes, la mayoría lo hace mediante sistemas de información y utilizan redes sociales para establecer la relación y mantenerla activa y vigente. El reconocimiento de marca por los clientes se considera que se da en el 63% de los hoteles.

#### Canales (CH)

Los hoteles consideran que los canales son los adecuados ya que logran llegar al cliente y son fáciles de encontrar. No se considera que la competencia lo supere en este aspecto se infiere que la mayoría utiliza los mismos canales lo que si se detecta es que dichos canales pueden mejorar.

#### Ingresos (IN)

Debido al período en el cual fue realizado este estudio, sólo el 50% de los hoteles consideran tener ganancias y que el ingreso es predecible, de igual manera, el ingreso en este momento no es recurrente y las ventas no tienen el mismo patrón de repetición que tenían antes de la pandemia. Además, hay que agregar que la actividad que los hoteles realizan no puede diversificarse y dependen de un solo tipo de ingreso que es el correspondiente al alojamiento temporal. Un 20% considera que es posible que, al incrementar los precios, los clientes dejen de utilizar el servicio, esto aunado a la disminución en la movilidad por el tema de la pandemia. El 82% indica que sus márgenes de ganancia podrían verse afectados por su competencia y el 77% considera que su principal ingreso podría perderse en el corto plazo debido a la incertidumbre que ha traído la pandemia en los servicios turísticos a nivel mundial.

#### Actividades Clave (KA)

Las actividades clave en el Business Model Canvas, ayudan a identificar en qué debe concentrarse la operación de un negocio para el logro de la propuesta de valor, de acuerdo a las respuestas, la ejecución de las actividades se realiza de forma eficiente y con calidad en un 80% de los casos. Un 66% de los hoteles consideran que sus actividades clave son difíciles de copiar por parte de la competencia, lo que ayuda a la conservación de la propuesta de valor. Respecto a la mejora de las actividades clave, el 80% de los hoteles considera que puede hacer mejor dichas actividades y que la adopción de tecnología puede contribuir a la eficiencia.

#### Recursos Clave (KR)

El 52% de los hoteles opinan que los recursos que utilizan no son fáciles de adquirir por la competencia. A la vez, en este momento de incertidumbre, las necesidades de recursos han dejado de ser predecibles para un 60% de las empresas y también se dificulta la adquisición de los mismos, cabe recordar que al inicio de la pandemia en el período octubre-diciembre 2020 hubo escasez de algunos insumos incluso básicos o de primera necesidad. Los hoteles cuidan la calidad de sus recursos ya que mencionan que no están dispuestos a disminuir la calidad con recursos más baratos. Algunos de los recursos con los que actualmente cuentan los hoteles se encuentran subaprovechados, un 93% de los hoteles aseguraron que así es, de manera que

sería conveniente hacer un análisis del uso que se da a este tipo de recursos y tomar acciones para utilizarlos o liquidarlos para que no generen pérdida para la empresa.

Alianzas Clave (KP)

En lo referente a las alianzas clave, una de las más importantes la constituyen los proveedores ya que hacen llegar ciertos recursos clave para la elaboración a su vez de actividades clave de las empresas. Sólo el 66% de los hoteles considera que han hecho una buena elección de sus proveedores y el 73% dice mantener una buena relación con ellos. Existe también la incertidumbre acerca de la continuidad de la operación de los proveedores y para el 40% de las empresas esto constituye un problema a resolver. Los proveedores también al existir una cantidad de competidores considerable en los servicios de alojamiento temporal, pueden llegar a ofrecer mejores precios y condiciones a los competidores. Respecto a la variedad de proveedores, el 39% depende en exceso de algunos proveedores, lo cual nos muestra que existe cantidad suficiente de proveedores y que los recursos que se obtienen de los mismos son relativamente fáciles de conseguir. También los hoteles expresan que es posible establecer alianzas con otros servicios relacionados para de esta forma llegar a una mayor cantidad de clientes.

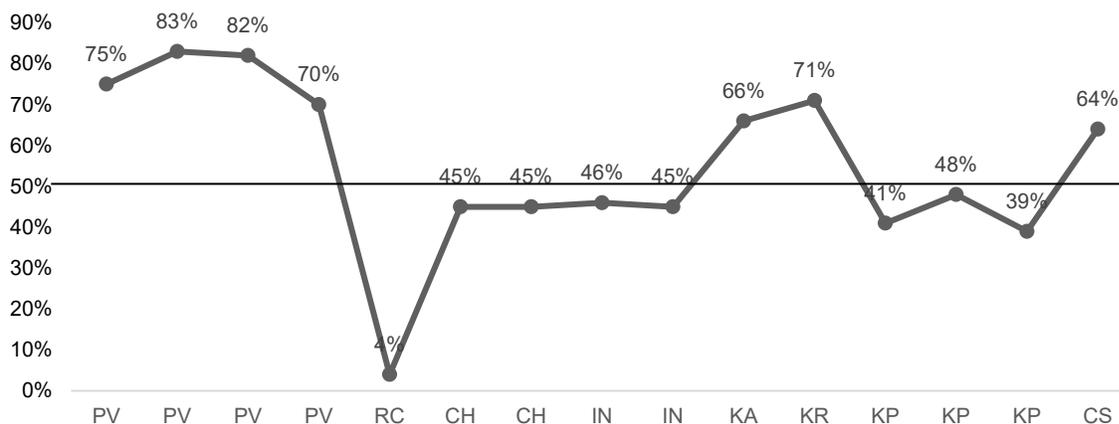
Costos (CS)

Los costos en el Business Model Canvas, deben relacionarse con la ejecución de las actividades clave que a su vez deben ser las necesarias para el logro de la propuesta de valor. El 70% de los hoteles mencionan que su forma de costeo de las operaciones es eficiente y que tienen identificados los costos y gastos en los que incurren. En este período de la pandemia, se considera para el 64% de los hoteles que los costos aumentarán más rápidamente que los ingresos y un 70% afirma tener gastos que no es posible reducir.

Detección de Oportunidades y Amenazas

Se determinaron las oportunidades y amenazas que este grupo de empresas consideran usando los propios elementos del Business Model Canvas y como fueron calificados por los empresarios. Para mostrar estos resultados se obtuvo la media de los ítems que evaluaron amenazas y oportunidades.

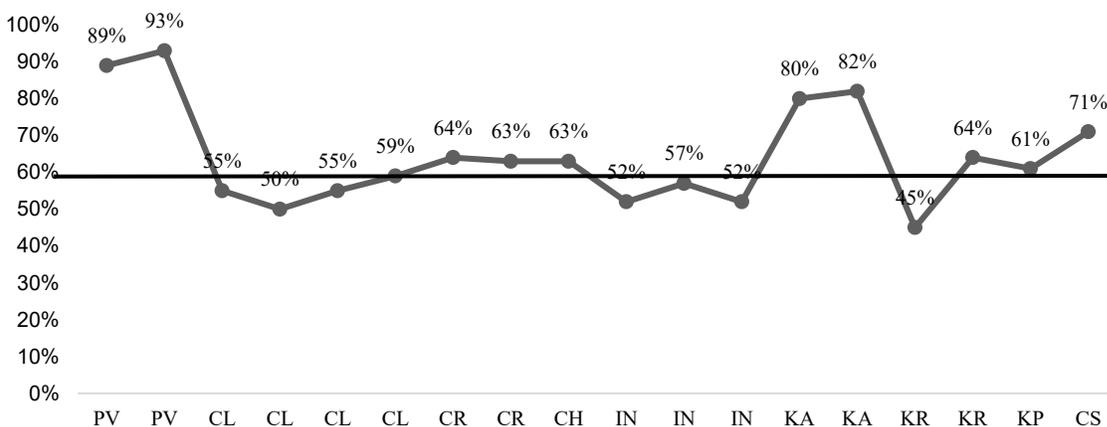
Figura 1: Amenazas de Acuerdo con el Business Model Canvas



Se determinaron las amenazas que el grupo de empresas estudiado considerando utilizando los elementos del Business Model Canvas. Para mostrar los resultados, se calculó la media de los ítems la cual fue del 55%. Los aspectos calificados con un porcentaje mayor al 55%, se consideraron amenazas para el sector. Fuente: Elaboración propia.

En el caso de las amenazas, la media de los porcentajes fue de 55%, por lo cual, los aspectos calificados con un porcentaje mayor a 55% se consideraron amenazas para el sector. En la Figura 1 se muestra una gráfica de los elementos del Business Model Canvas respecto a la media obtenida. Las más importantes se mencionan a continuación: Las amenazas son detectadas en función de un mercado muy saturado, con competencia que puede intensificarse, además pueden surgir servicios sustitutos que ofrezcan la misma propuesta de valor que los hoteles actualmente entregan al cliente. Por otro lado, se detecta que las actividades clave de estas empresas podrían disminuir en su calidad al sufrir aumento en el costo y disponibilidad de los insumos que requieren para llevarlas a cabo.

Figura 2: Oportunidades de Acuerdo con el Business Model Canvas



Se determinaron las oportunidades que el grupo de empresas estudiado considerando utilizando los elementos del Business Model Canvas. Para mostrar los resultados, se calculó la media de los ítems la cual fue del 64%. Los aspectos calificados con un porcentaje mayor al 64%, se consideraron oportunidades para el sector. Fuente: Elaboración propia.

La media de las oportunidades fue de 64%, por lo cual, los ítems con porcentaje mayor al mencionado se ubican como oportunidades para estas empresas. En la Figura 2 se muestran el estado que guardan los elementos del Business Model Canvas respecto a la media de 64%, siendo las oportunidades más relevantes las siguientes: La innovación es una oportunidad al alcance de los hoteles, es decir, la necesidad de los clientes de tener un servicio personalizado, ajustado a sus necesidades lo cual lleva a que los hoteles puedan generar nuevos servicios adecuándolos a estas exigencias de sus clientes. El uso de la tecnología en general, está más al alcance de las empresas, tanto en costos como en facilidad de implementación, las empresas de alojamiento temporal detectan a la tecnología como un elemento clave para mejorar la relación con sus clientes y darle un mejor seguimiento. Además, hay actividades clave que pueden mejorar sustancialmente su resultado haciendo uso de tecnología o automatizando procesos, sobre todo en tiempo de pandemia.

## CONCLUSIONES

La presente investigación se realizó con el fin de determinar el impacto cualitativo que la pandemia ha tenido en los micro y pequeños hoteles de Cuernavaca, Jiutepec y Tepoztlán en el estado de Morelos utilizando el Business Model Canvas. El objetivo se cumplió arrojando los resultados mencionado en el apartado anterior. Se deriva así, la principal aportación de esta investigación: la identificación de las principales oportunidades que debe aprovechar dicho sector empresarial, así como establecer las principales amenazas que presenta el ambiente para estas empresas en tiempos de pandemia. Al considerar estos elementos, las empresas pueden establecer estrategias coherentes y apropiadas a los tiempos que están viviendo actualmente, con el fin de sobrevivir y en un futuro cercano, poder mejorar su operación y resultados actuales. En investigaciones posteriores, se abre la posibilidad de evaluar el impacto que estas estrategias pudieran llegar a tener en el sector empresarial, realizando un nuevo análisis con la herramienta

BMC. Sin embargo, esto presenta algunas limitaciones, por una parte, hoy en día la mayoría de los negocios turísticos, y en general de todos los sectores económicos, se encuentran ocupados tratando de “rescatar” su situación económica ya que ésta se vio fuertemente afectada como resultado de la pandemia. El problema, es que muchos de ellos no cuentan con el personal que cuente con los conocimientos necesarios en herramientas como el BMC que les ayude a formular las estrategias más adecuadas. Y, por otra parte, los investigadores que contamos con los conocimientos en estos temas administrativos, tenemos una capacidad limitada para atender estos negocios.

## BIBLIOGRAFÍA

Coes, B. (2014). Critically assessing the strengths and limitations of the Business Model Canvas. University of Twente.

INEGI. (2020). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. DENU. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denu/default.aspx>

Ortiz, B., & Capó, J. (2015). 10 pasos para desarrollar un plan estratégico y un Business Model Canvas. *3C Empresa*, 4(4), 231-247.

Osterwalder, A., & Pigneur, I. (2010). *Business Model Generation*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Sohl, T., Vroom, G., & Fitza, M. (2020). How much does Business Model matter for firm performance? A variance decomposition analysis. *Academy of Management Discoveries*, 6(1), 61-80.

UNTWO. (2021). COVID-19 and Tourism. 2020: A year in review. Obtenido de [https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2021-01/2020\\_analisis\\_anual\\_0.pdf](https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2021-01/2020_analisis_anual_0.pdf)

UNTWO. (28 de Enero de 2021). 2020: Worst Year in Tourism History with 1 Billion Fewer International Arrivals. Obtenido de [untwo.org: https://www.unwto.org/news/2020-worst-year-in-tourism-history-with-1-billion-fewer-international-arrivals](https://www.unwto.org/news/2020-worst-year-in-tourism-history-with-1-billion-fewer-international-arrivals)

Y Ching, H., & Fauvel, C. (2013). Criticisms, variations and experiences with Business Model Canvas. *European Journal of Agriculture and Forestry Research*, 1(2), 26-37.

## BIOGRAFÍA

Mayany Larrañaga Moreno es Doctora en Administración y funge como profesora de tiempo completo adscrita a la Licenciatura en Administración y Gestión Empresarial de la Universidad Politécnica del Estado de Morelos ubicada en Boulevard Cuauhnáhuac #566, Col. Lomas del Texcal en Jiutepec, Morelos México.

María Teresa Ortega Flores es Maestra en Administración con Especialidad en Negocios internacionales y funge como profesora de tiempo completo adscrita a la Licenciatura en Administración y Gestión Empresarial de la Universidad Politécnica del Estado de Morelos ubicada en Boulevard Cuauhnáhuac #566, Col. Lomas del Texcal en Jiutepec, Morelos México.