

# Estrategias de consultoría especializada con un método de trabajo pertinente, ágil, económicamente accesible y efectivo, para el impulso de pymes y aceleramiento de empresas

Mendieta García, Heberto

2021

---

<https://hdl.handle.net/20.500.11777/5141>

<http://repositorio.iberopuebla.mx/licencia.pdf>



**Estrategias de consultoría especializada con un método de trabajo pertinente, ágil, económicamente accesible y efectivo, para el impulso de pymes y aceleramiento de empresas.**

Directora del Trabajo

Dra. Silka Juárez Bretón

ELABORACIÓN DE UN ESTUDIO DE CASO

Para obtener el Grado de

**MAESTRO EN DISEÑO ESTRATÉGICO E INNOVACIÓN**

**Presenta**

**HEBERTO MENDIETA GARCÍA**

San Andrés Cholula, Pue. 2021

## RESUMEN

En México existe una cultura de emprendimiento, que no es efectiva, ya que no se contempla la viabilidad de los proyectos, razón por la cual un 75% de las nuevas empresas están destinadas a fracasar, de aquí que se identifique la necesidad de impulsarlas en su etapa inicial e intermedia para potencializar su propuesta de valor, fomentando mejores productos, servicios o experiencias. En el contexto es necesario revisar el por qué la cultura de emprendimiento actual no resulta en empresas viables, desde el análisis de las herramientas existentes para los emprendedores, así como su efectividad en la práctica, por lo tanto, será fundamental proponer alternativas estratégicas. Por su impacto se puede definir la cultura emprendedora como la actividad de generar derrama económica por medio de propuestas de valor pertinentes, convirtiéndose en sustento de la economía de los países. En el presente documento se han incorporado diferentes procedimientos y métodos para la construcción de un orden lógico del proceso de emprendimiento, buscando la efectividad y capacidad medible de los esfuerzos realizados, siendo el eje central la investigación-acción participativa. Después del acercamiento con usuarios para entender sus necesidades se propone **STRATEGY4U**, una herramienta digital que acompaña e impulsa los emprendimientos a través de la democratización de la información por medio de una interacción efectiva y medible. Esta propuesta no tiene competencias directas por lo que se analizaron las indirectas incorporando de forma integral los puntos positivos identificados, para generar un servicio específico, localizado y efectivo. Uno de los hallazgos más importantes se identifica en que los usuarios emprenderán de cualquier forma, aunque identifican que existen herramientas útiles pero muchas veces no accesibles económicamente y difíciles de entender por lo que les interesa ser asesorados, concluyendo que la oportunidad se encuentra en integrar y facilitar el conocimiento para la aplicación en el emprendimiento.

Palabras: Emprendimiento, impulso, consultoría, estrategia.

# ÍNDICE

<b>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN</b> .....	1
1.1 Planteamiento .....	2
Pregunta de investigación .....	5
1.2 Justificación .....	5
1.3 Objetivo General .....	8
1.4 Objetivos Particulares .....	8
1.5 Variables.....	8
1.6 Supuesto.....	9
<b>CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL</b> .....	9
2.1 El emprendimiento y la empresa .....	9
2.2 El impacto en la economía mexicana de las PYMES.....	11
2.3 El impacto económico del fracaso de los emprendimientos .....	12
2.4 El modelo de consultoría como engrane de emprendimiento .....	13
2.5 La posibilidad de desarrollar e impulsar mejores PYMES y empresas posicionadas .....	15
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO</b> .....	16
3.1 Procedimiento .....	16
3.2 Población .....	20
3.3 Muestra .....	20
<b>3.3.1 Personas</b> .....	21
3.4 Instrumentación .....	22
3.4.1 Método A, E, I, O, U.....	23
3.4.2 Encuesta cuantitativa .....	23
3.4.3 Matriz de arquetipos.....	24
3.4.4 Entrevista .....	25
3.4.5 Entrevista a profundidad.....	28
3.4.6 Insights .....	28
3.4.7 Técnicas de los 5 por qué .....	29
3.4.8 Prototipos de media fidelidad.....	29
3.4.9 Buyer Journey Map .....	35

3.4.10 Propuesta de valor .....	36
3.4.11 Business Model Canvas .....	38
3.4.12 Golden Circle .....	39
3.4.13 FODA.....	40
3.4.14 Cruce de variables FODA .....	41
3.4.15 Entrega de trabajo por parte de usuarios .....	42
3.4.16 Encuesta cuantitativa .....	43
3.4.16 Entrevista .....	44
3.5 Análisis.....	44
<b>CAPÍTULO IV: PROPUESTA.....</b>	<b>45</b>
4.1 Definición del problema .....	45
4.3 Concepto de la Marca .....	45
4.2 Investigación.....	46
4.3 Planeación .....	51
4.3.1 Recursos .....	52
4.3.2 Casos Análogos.....	57
4.3.4 Comunicación.....	62
4.3.5 Implementación .....	65
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES .....</b>	<b>68</b>
5.1 Síntesis de resultados.....	68
5.2 Observaciones .....	70
5.3 Recomendaciones .....	71
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>73</b>

## TABLA DE FIGURAS

Figura. 1 - Modelo tradicional de estructuración de negocios .....	11
Figura. 2 - Método de la Investigación-Acción Participación (IAP) .....	19
Figura. 3 - Matriz de arquetipos.....	25
Figura. 4 - <i>Insights</i> .....	28
Figura. 5 - <i>Landing Page</i> .....	29
Figura. 6 - Herramienta de diagnóstico para las empresas.....	31
Figura. 7 - Entregable de la herramienta de diagnóstico para las empresas.....	32
Figura. 8 - Construcción de la propuesta de valor .....	34
Figura. 9 - Mapa de experiencia de usuario 1 .....	36
Figura. 10 - Mapa de experiencia de usuario 2 .....	36
Figura. 11 - Construcción del modelo de negocios .....	37
Figura. 12 - <i>Business Model Canvas</i> .....	38
Figura. 13 - <i>Golden Circle</i> .....	39
Figura. 14 - FODA .....	40
Figura. 15 - Cruce de matriz FODA .....	41
Figura. 16 - Entrega de documento de construcción de modelo de negocios (ejemplo de usuario J.B.) .....	42
Figura. 17 - Extracto de encuesta para medición de efectividad de segunda validación .....	43
Figura. 18 - Logotipo STRATEGY4U .....	46
Figura. 19 - Prototipo de alta fidelidad en versión <i>APP</i> .....	47
Figura. 21 - Validación de prototipo de alta fidelidad.....	49
Figura. 22 - Cronograma de trabajo de 2021 a 2022 .....	50
Figura. 23 - Matriz FODA .....	50
Figura 24 - Modelo de propuesta de valor y articulación de Pigneur y Osterwalder .....	51
Figura 25 - Modelo de propuesta de valor y articulación de Pigneur y Osterwalder .....	51
Figura. 26 - <i>Golden Circle</i> .....	52
Figura. 27 - Arquitectura organizacional.....	53
Figura. 28 - Balance general (operativo).....	55
Figura. 29 - Valor Presente Neto (VPN).....	56
Figura. 30 - Tasa Interna de Retorno (TIR) .....	56
Figura. 31 - Retorno sobre la inversión (ROI) / Punto de Equilibrio.....	57

Figura. 32 - Muestra de Incubadoras, Desarrolladoras y Aceleradoras de empresas (ciudad de Puebla y el país).....	58
Figura. 33 - Muestra de APPS (Aplicaciones digitales de gestión empresarial) .....	59
Figura. 34 - Muestra de empresas de diseño, estratégicas, enfocadas en negocios, en Puebla, el país y el extranjero.....	60
Figura. 35 - Muestra de algunas universidades con programas académicos en Puebla, el país y el extranjero.....	61
Figura. 36 - Ubicación de STRATEGY4U en el universo de herramientas .....	62
Figura. 37 - Embudo de ventas.....	63
Figura. 38 - Presencia en <i>Facebook</i> .....	63
Figura. 39 - Presencia en <i>Instagram</i> .....	64
Figura. 40 - Presencia en <i>Google Adwords</i> .....	64
Figura. 41 - <i>Inbound Marketing / Blog</i> .....	65
Figura. 42 - Algoritmo.....	69

# CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

El presente estudio de caso presenta un proyecto de enfoque emprendedor. Se muestra el proceso de diseño estratégico para el entendimiento de la problemática centrada en los usuarios y actores principales de la actividad de emprendimiento, el resultado se traduce en el diseño de **estrategias de consultoría especializada con un método de trabajo pertinente, ágil, económicamente accesible y efectivo, para el impulso de pymes y aceleramiento de empresas.**

En esta primera parte, el documento expone la problemática de lo general a lo particular para contextualizar al lector, la justificación se desarrolla acerca de la importancia de intervenir por medio de esta propuesta que se centra en la búsqueda del beneficio social. Este interés se expone desde el planteamiento de un objetivo general, objetivos particulares, las variables de la investigación, llegando a definir el supuesto y sentando las bases para la revisión del cumplimiento del planteamiento inicial.

En el segundo capítulo se presenta el marco conceptual en donde se desarrollan a profundidad las diferentes variables de investigación que parten de diferenciar el emprendimiento y la empresa, conocer el impacto en la economía mexicana de las pymes, así como lo negativo del fracaso de los mismos, visualizar el modelo de consultoría como engrane para el impulso y la posibilidad de desarrollar mejores proyectos de emprendimiento.

El tercer capítulo desarrolla el marco metodológico aplicado, éste se fundamenta en el método de la Investigación-Acción Participación (IAP), el cual parte de la observación participante (involucramiento con la realidad de los usuarios y su contexto), posteriormente continúa con la investigación participativa (trabaja con diferentes métodos con el objetivo de obtener información de valor, se construye de forma colaborativa con la comunidad, por medio de la adecuada gestión de los recursos), llegando a la acción participativa (basada en la adecuada transmisión de la información para la comunidad, con el objetivo claro de cambiar su realidad), concluyendo con la evaluación (estima la efectividad de la acción en cuanto a los cambios logrados).

Posteriormente, en el cuarto capítulo se presenta el proyecto emprendedor que atiende la problemática planteada inicialmente, se profundiza en el acercamiento con usuarios de la herramienta, mismos que validan los diferentes prototipos desarrollados producto del proceso de investigación desde el enfoque y trabajo metodológico, propios de la disciplina del diseño estratégico. El proyecto se muestra en su planeación (viabilidad técnica y administrativa), así como la adecuada administración de los recursos humanos, tecnológicos y económicos (viabilidad financiera). Se analizan los casos de competencias directas e indirectas y se plantean los medios en los que se comunicará la propuesta.

Como cierre, en el quinto capítulo se establece la síntesis de resultados, las observaciones y recomendaciones necesarias, entendidas desde el status actual del proyecto, para la implementación del emprendimiento, mismo que tiene una capacidad de ser revisado constantemente en un proceso iterativo con el objetivo de reducir riesgos, buscando el éxito



comercial del mismo y la efectividad de la herramienta planteada, la cual busca el impacto positivo en las comunidades, por último, se responde a manera de conclusión la pregunta inicial y se describe el alcance de objetivos.

## **1.1 Planteamiento**

Según la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Ciudad de México (ICEX), la consultoría como industria del conocimiento puede clasificarse como:

Dos grandes grupos: la consultoría de gestión (administración, economía y finanzas), la cual representa una parte importante del mercado, y la consultoría de ingeniería, que abarca desde estudios de viabilidad técnica, hasta el diseño para procesos de conservación y mantenimiento etc., y que representa un porcentaje menor de la demanda (ICEX, 2019, p. [www. icex.es](http://www.icex.es)).

En relación con lo mencionado, se podrá definir que una empresa consultora en Diseño Estratégico sería un formato híbrido entre la gestión e ingeniería, pues su ámbito de atención abarca todos los aspectos desde la conceptualización, planeación, operación y administración (entre muchos otros), de las empresas a las que se les brinda el servicio específico. La contratación de un servicio de consultoría se realiza por dos aspectos principales, el apoyo en el orden de la planeación en la organización, posteriormente por la atención a problemáticas presentes e identificadas que generan impactos negativos. Ambos enfoques tienen el mismo objetivo de contar con procesos funcionales que sean traducidos en una sostenibilidad financiera e incremento del valor de la propia organización.

Según el ICEX:

En México el 98% de las empresas son pymes, sin embargo, llama la atención que el 50% de ellas mueren el primer año, incrementándose el porcentaje a un 75% al finalizar el segundo año. Esto se atribuye a que estos negocios no cuentan con una estrategia que les asegure la continuidad y crecimiento en el mercado. Es por ello que la consultoría se considera una herramienta fundamental y una de las claves del éxito para muchas de las empresas de reciente creación (ICEX, 2019, [www. icex.es](http://www. icex.es)).

Dada a la naturaleza de atención a las diferentes problemáticas naturales de las empresas u organizaciones, se identifica una oportunidad constante en la generación de buenos servicios que cumplan con la promesa de valor, en atender de forma adecuada en la búsqueda de la mejora constante y la sostenibilidad económica.

Según López (2016), “Fracasan en México 75% de emprendimientos, debido a finanzas débiles, la falta de objetivos y una planeación deficiente, en nuestro país una *start-up* tiene menos probabilidad de sobrevivir que en países como Colombia, Brasil o Estados Unidos”, siendo más específico el estudio apunta a que los “ingresos insuficientes para subsistir significa que el emprendedor se queda sin dinero para cubrir sus gastos personales de vida, es decir, transporte, comida y vivienda. Entonces abandona su proyecto emprendedor y se busca un trabajo” ([www.elfinanciero.com.mx](http://www.elfinanciero.com.mx)), datos concretos, cotidianos e indiscutibles.

Sin duda, esta información muestra a grandes rasgos que en México existe una cultura de emprendimiento, que no es efectiva, pues no se busca entender de la viabilidad de proyectos, la salud financiera de los mismos o del impacto de la planeación, así como la organización en el largo plazo de las empresas. El emprender necesita de conocer todos los aspectos internos, así como externos de las organizaciones, un extenso *checklist* de puntos a tomar en cuenta previo a la apertura, desarrollo y posicionamiento de un negocio en búsqueda lógica continua del éxito, pero en específico en la reducción de riesgos económicos. Una nueva propuesta de consultoría deberá apoyar a los individuos, emprendimientos o empresas con áreas de oportunidad, a realizar estos procesos de forma óptima, potencializando sus fortalezas y reduciendo sus debilidades.

Por medio de una encuesta realizada el 2 de marzo de 2021 de forma digital (de autoría propia) con un grupo de 47 emprendedores, empresarios, así como interesados (encuesta digital, 5 de marzo, 2021), se identifican preconceptos asociados a la consultoría para *start-ups* o negocios, así como de entrevistas a profundidad realizada entre el 22 y 26 de febrero a 4 empresarios resalta la apreciación de que ante presupuestos limitados, el contratar una asesoría para la atención de los emprendimientos es necesario, aunque puede ser caro, e idealmente ser financiado por organizaciones o subsidiado por programas sociales. Así mismo, se piensa que México no es un entorno favorable para el emprendimiento, debido a procesos burocráticos, fiscales, económicos o legales, no existe una constancia en el fomento a proyectos emprendedores, por último, de quienes han tenido la experiencia de ser asesorados, se percibe la oportunidad de poder transmitir estos conocimientos por medio de un modelo aterrizado, comprensible y de lenguaje sencillo.

Los emprendimientos, por si solos pertenecen a un entorno complejo por los aspectos económicos, políticos y sociales, en el año 2021 percibiéndose aún más complicado por la actual crisis sanitaria mundial COVID 19, así como su esperado impacto negativo en todos los ámbitos. Esta enfermedad respiratoria la explica el Gobierno de México como: “El SARS-COV2, apareció en China en diciembre pasado y provoca una enfermedad llamada COVID-19, que se ha extendido por el mundo y fue declarada pandemia global por la Organización Mundial de la Salud” (2021, <https://coronavirus.gob.mx>).

Por otro lado, Deloitte pronostica el impacto económico de la pandemia de la siguiente manera: “COVID-19 podría afectar a la economía mundial de tres maneras principales: afectando directamente a la producción, creando trastornos en la cadena de suministro y en el mercado, y por su impacto financiero en las empresas y los mercados financieros” (2020, [www2.deloitte.com](http://www2.deloitte.com)). Es decir, si en una normalidad comercial es complejo el acto de emprender, en medio o posterior a una pandemia, así como su esperada recesión económica, mayor será el riesgo.

Para poder definir una cultura eficiente de emprendimiento (de personas, micro, pequeñas y medianas empresas), debemos seccionar lo que representa la construcción de la misma, Álvarez expone 8 razones que frenan el emprendimiento: “1) Falta de visión de negocio, 2) Sin innovación no hay futuro, 3) No hay equipos adecuados, 4) Renovación de ideas, 5) Sin incentivos fiscales, 6) Poco financiamiento, 7) Poco espíritu emprendedor y 8) Falta red de mentores” (2014, expansion.mx). A través de éstas se visualiza que no existe una educación profesional enfocada en el desarrollo de propuestas centradas en aspectos de innovación o fomento público y privado para ser traducido en un desarrollo e implementación de negocios nacientes con mira a una permanencia a largo plazo.

Por esto se identifica que actualmente no se cuenta en México con una cultura de emprendimiento eficiente, es decir que en un gran porcentaje se emprende sin éxito, inclusive existiendo muchos servicios que apoyan a las *start-ups* y empresas, pero que se presentan como esquemas no pertinentes, sin agilidad, eficiencia, en especial económicamente inviables, para poder apoyar el proceso de negocio en entornos adversos o como el actual, un entorno VUCA, que Cousins lo define por sus siglas como “volátil, incierto, complejo y ambiguo, que se visualiza altamente perturbador, así como potencialmente punitivo para las organizaciones con enfoque de crecimiento” (2018, p. 1), contexto que dificulta aún más las actividades de emprendimiento.

Esto es un área de oportunidad de negocio, al identificar la dolencia de emprendimientos que han vivido procesos difíciles para la construcción de la organización, específicamente en el posicionamiento de sus propuestas de valor, siendo claro el reconocimiento de necesitar asesoría profesional (alcanzable), para eficientar recursos, tiempo y esfuerzo.

En México, no existe una claridad en la cantidad de estudios o consultorías de diseño estratégico, pues en el ámbito del diseño en general, son muchas las disciplinas que se pueden abarcar, es decir, las áreas de *expertise* como lo visual, industrial, textil, interactivo, arquitectónico, interior, etc. En un ideal estos negocios deberían de contar con un perfil estratégico en su actuar ante la atención de problemáticas complejas centradas en los usuarios, es decir que muchas empresas dedicadas a la gestión del diseño pueden practicar el diseño estratégico con el enfoque de sus actividades propias, lo cual genera un universo mayor al que inicialmente se ha identificado.

La problemática delimitada en la ciudad de Puebla y en el país presenta un 75% de probabilidad de fracaso, una empresa de diseño con un enfoque estratégico puede atender a las empresas para potencializar su propuesta de valor, pero son pocas las competencias definidas como directas, con una gran cantidad de forma indirecta (consultorías de diseño). Al conocer de la necesidad de este tipo de servicios que naturalmente apoya a los diferentes negocios, es necesario entender la complejidad en hacerlos viables, tanto éste como otros proyectos, es decir, entender todos los aspectos del mercado a través del análisis de la oferta, la demanda, e importante la estipulación de precios, para así lograr la aceptación del modelo propuesto.

## Pregunta de investigación

¿Qué estrategias pueden ser significativas para la construcción de un modelo de consultoría especializada con un método de trabajo pertinente, ágil, económicamente accesible y efectivo, para la mejora de servicios, productos o experiencias de las organizaciones, entendiendo y potencializando su propuesta de valor con un enfoque en innovación, a través de la óptica del diseño estratégico?

## 1.2 Justificación

Según Jurado, “El 95.4 por ciento de pymes en México son microempresas; un 3.6 por ciento son pequeñas empresas, y otro 0.8 por ciento de las pymes en México está conformado por las medianas empresas. Representan el 99.8 por ciento del ámbito empresarial del país” (2020, p. <https://quickbooks.intuit.com>), este alto porcentaje a grandes rasgos representa oportunidad para una propuesta enfocada de consultoría, es decir hay una demanda natural de este tipo de servicios, de aquí que se deba definir un usuario meta del servicio.

Los usuarios que se identifican varían entre diferentes prospectos que son: 1) Nuevo emprendedor con capital propio, 2) Nuevo emprendedor con financiamiento, 3) Empresas u organizaciones establecidas con capital propio o financiamiento que buscan una constante mejora organizacional o de procesos, 4) Empresas con problemáticas presentes en funcionamiento y búsqueda de extensión de la vida operativa, 5) Personas u organizaciones con necesidad de capacitarse e implementar sin necesidad de contratación de un servicio robusto de consultoría.

En cuanto al contexto, el día de hoy se presenta un **cisne negro**, que Martí define como “un hecho improbable, impredecible y con grandes consecuencias imprevisibles en caso de producirse. Una vez que este hecho ha sucedido, se le intenta encontrar algún tipo de explicación lógica a posteriori buscando justificar que esto sucedería tarde o temprano” (2020, [www.rankia.com](http://www.rankia.com)), evento que sin duda ha afectado todos los mercados.

Esta afectación se da en específico al rubro de negocios que viven de la dinámica social, según la Organización Mundial de la Salud (OMS), “La COVID-19 es la enfermedad infecciosa causada por el coronavirus que se ha descubierto más recientemente. Actualmente la COVID-19 es una pandemia que afecta a muchos países de todo el mundo” (2019, [www.who.int](http://www.who.int)), el impacto económico por la pandemia se visualiza devastador.

Los resultados económicos de la pandemia para los emprendimientos ya son claros y medibles, según las Naciones Unidas:

La pandemia del COVID-19 está produciendo un impacto muy profundo sobre la economía y la sociedad de América Latina y el Caribe. La CEPAL estima que antes de finales de 2020 podrían cerrar 2,7 millones de empresas, equivalentes al 19% de todas las firmas de la región. En el caso de las microempresas este porcentaje podría llegar al 21%. En términos de empleo, esto generaría la destrucción de más de 8,5 millones de puestos de trabajo: 8,1%

del total del empleo formal en el sector empresarial y más de un quinto de los puestos de trabajo generados por las microempresas (2021, [www.cepal.org](http://www.cepal.org)).

De aquí que pese a la resistencia natural de las personas o las organizaciones, ha comenzado un fuerte cierre o reestructuración de negocios, abriendo limitadas oportunidades y brindando un entorno desgastado para la contratación de servicios necesarios, aunque no vitales de consultoría, actualmente es uno de los momentos más complicados para ser empresario, en específico del conocimiento. A la par de asesorar, se debe tener claro que el propio emprendimiento de esta propuesta de negocio, debe de ser planeada, así como estructurada en la reducción de riesgos, buscando la auto sostenibilidad.

En cuanto al entorno actual es importante resaltar y contextualizar lo que expone García, en relación con las actuales formas de organización y trabajo en los distintos rubros:

El trabajo a distancia ha sido una de las principales modificaciones dentro de las unidades económicas. De acuerdo con el termómetro laboral elaborado por OCCMundial durante la última semana de mayo, 9 de cada 10 encuestados aseguraron sentirse cómodos con este esquema de trabajo en sus ocupaciones actuales. Aunque declaran que perciben mayor carga laboral y un desfase en cuanto a horarios laborales, a la mayor parte de los mexicanos (85%) les gusta trabajar a distancia. Las ventajas que encuentran en este esquema de trabajo es poder realizar actividades a su propio ritmo, una mayor productividad por ahorro de tiempos de traslado, la posibilidad de usar ropa cómoda y una mejor alimentación (2021, [www.eleconomista.com.mx](http://www.eleconomista.com.mx)).

Abruptamente se transita de entornos controlados, en espacios de trabajo planeados funcionalmente, a readaptar la realidad laboral al trabajo de forma virtual, con pros y contras, siendo la única constante el cambio, por ende, necesaria la constante adaptación. El dato anterior se toma a tres meses del confinamiento pandémico, al año posterior a este ajuste; con un desgaste natural es posible revisar las tendencias con mayor objetividad, como lo expresa Sutamto, citado en Pladson:

Volver a la vida de oficina de 9 a 5 ya no es una opción para ella. Su rutina actual se ha convertido en una parte sólida de su vida diaria. Para ella, lo ideal sería tener la flexibilidad de acudir a la oficina una o dos veces por semana para reunirse y trabajar con el equipo. Si el futuro resulta ser así, las empresas que se resisten a la tendencia, como Goldman Sachs, pueden descubrir que mantener a la gente en la oficina tiene otros costos. "Creo que será muy limitante en cuanto al tipo de talento que pueden atraer y no solo en cuanto a la gente que quiere trabajar desde casa (2021, [www.dw.com](http://www.dw.com)).

No es posible prospectar cómo se adaptarán las organizaciones a una normalidad post pandémica, lo posible es visualizar que no se regresará a un esquema de trabajo como los que se conocían o se tenía costumbre, es decir, surgen nuevos retos de continua adaptación a esquemas presenciales, remotos e híbridos, una de las principales oportunidades para los organismos asesores para los emprendimientos, su aporte se identifica como necesario y pertinente, por medio de la óptica del diseño estratégico.

Ante lo complejo de la situación actual (pandémica), es evidente que la adaptación por parte de las empresas y sus estructuras se da de forma automática, muchas veces no reflexionada, no estratégica, presentándose vulnerable ante las dinámicas mucho más inestables de los mercados, así como la demanda para sus productos, servicios o experiencias. Cuando se centran los emprendimientos en la actividad transaccional de bienes, al contrario de agregar valor a los usuarios, se puede evidenciar la necesidad real de los mismos para sus clientes, poniendo en peligro su permanencia, es aquí donde los grupos expertos pueden y deben orientar hacia reinventar la empresa para el mundo actual.

Las empresas de consultoría en diseño estratégico son organismos fundamentados a través de su *expertise* en atender problemáticas complejas de diversas índoles con posibilidad de implementar mejoras, según Toroskainen, el diseño estratégico es una clave para el éxito de los negocios, pero plantea la pregunta, ¿Buen diseño estratégico = negocio exitoso? según Collective México, “No necesariamente, pero sin duda no hay éxito empresarial de larga duración sin diseño preciso y continuo. El diseño estratégico es la clave del éxito de cualquier organización” (2016, [www.collectivemexico.com](http://www.collectivemexico.com)), lo que clarifica que se encuentra en un momento de popularidad para la disciplina y una recurrencia en la contratación comercial de este tipo de servicio.

Uno de los objetivos específicos de la futura empresa que se plantea como resultado del presente estudio de caso, es el explorar la especialización en consultorías efectivas remotas, accesibles y eficaces, así como su verdadera demanda, pasando la abrupta adaptación ante la situación actual, contando con mayor claridad en el área de oportunidad, como prospectiva se identifica que las propias organizaciones entienden que las actividades se han trasladado positivamente hacia lo remoto, no afectando la posibilidad de adaptar el proceso consultivo de la misma forma, con mayor capacidad de efectividad, reducción en tiempos o costos que impactan al contratante, traduciéndose en un servicio atractivo. De ahí que la oportunidad de explotar las plataformas digitales en un esquema híbrido o presencial de ser necesario, pero ya no la regla.

La actual forma de organización e interacción continúa en una etapa de adaptación, causa que expone Welchman, “El virus COVID-19 continúa perturbando los entornos laborales, los líderes empresariales deben ser conscientes de cómo pueden mejorar la salud mental y la moral de los empleados”, por consiguiente Welchman vislumbran diferentes escenarios, “la flexibilidad será crucial, los empleados necesitan apoyo mental, corporal y de propósito, el trabajo remoto llegó para quedarse, así como las acciones de las empresas ahora podrían tener un impacto en la reputación a largo plazo” (2020, [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)).

Esta etapa de adaptación provee la posibilidad de no sólo atender usuarios locales, sino nacionales e internacionales, reduciendo impactos económicos tanto para la futura empresa, como

para las organizaciones contratantes, no sólo en el tema de tiempos o viáticos, sino de las propias cotizaciones de servicios.

Un atractivo definitivo para cualquier servicio es contar con un precio competitivo sin sacrificar la calidad del mismo, la oportunidad de abrir puertas del negocio con un mayor conocimiento de las circunstancias de un mundo durante el Coronavirus, seguramente puede brindar la posibilidad de tener un inicio “limpio” sin altos impactos financieros y con posibilidad de nuevas maneras de sub-contratación e interacción con usuarios.

### **1.3 Objetivo General**

Generar estrategias significativas de consultoría especializada con un método de trabajo pertinente, ágil, económicamente accesible, así como efectivo, para el impulso de pymes y aceleramiento de empresas en la ciudad de Puebla, la región y el país.

### **1.4 Objetivos Particulares**

- 1) Visualizar las problemáticas y áreas de oportunidad a los que se exponen los emprendimientos, empresas u organizaciones posicionadas, ante el complejo o volátil entorno comercial.
- 2) Construir el perfil de usuario al que se enfocará la intervención consultora, definiendo sus necesidades en relación a los modelos de consultoría.
- 3) Identificar la oferta actual existente a nivel local, nacional e internacional de modelos de consultoría especializada para emprendimientos y empresas posicionadas.
- 4) Proponer un método de trabajo pertinente, ágil, económicamente accesible y efectivo, que a través de la óptica del diseño estratégico mejore servicios, productos o experiencias de las organizaciones
- 5) Potencializar las propuestas de valor con un enfoque en la innovación de los emprendimientos, empresas y organizaciones posicionadas, fomentando una cultura de emprendimiento efectivo.

### **1.5 Variables**

Modelo de consultoría especializada con un método de trabajo **pertinente, ágil, económicamente accesible y efectivo**

Mejora de servicios, productos o experiencias de las organizaciones

Ampliación de la propuesta de valor con enfoque en innovación

A través del trabajo metodológico, estratégico y medible.

## 1.6 Supuesto

En la ciudad de Puebla, así como en el país, es necesario revisar el por qué la cultura de emprendimiento actual no resulta exitosa (en empresas competentes a largo plazo), que a través de un servicio de consultoría estratégica (pertinente, ágil, económicamente accesible y efectivo), mejore servicios, productos o experiencias de las organizaciones, entendiendo y potencializando sus propuestas de valor con enfoque en innovación, en el entorno presente definido como VUCA.

## CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL

### 2.1 El emprendimiento y la empresa

La Organización de las Naciones Unidas (ONU) es consciente del impacto del emprendimiento a nivel mundial, "Las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, tienden a emplear a una gran proporción de trabajadores pertenecientes a los sectores más vulnerables de la sociedad, como mujeres, jóvenes y personas de hogares desfavorecidos", es así que su impacto no es sólo económico, sino social pues "En muchas zonas rurales, son casi la única fuente de empleo. Como grupo, estos pequeños negocios son el generador de ingresos más importante en la base de la pirámide" (2020, [www.un.org](http://www.un.org)), es decir que estos organismos son impulsores de la movilidad social, vitales y no se concibe una cotidianidad sin este sustento de millones de personas.

Es necesario el diferenciar algunos conceptos en el proceso de este estudio de caso, el primero es el término emprendimiento, que según Blanco (2019) es un término asociado a: "Una amplia gama de negocios que, experimentan fuertes diferencias en su fondo y en su forma. Actúa como una generalidad referida a toda pyme de nueva creación que surja en el mercado con vocación de establecerse en él" (2019, <https://revistaemprende.cl>).

Asimismo, los emprendimientos se consideran proyectos independientes que, por medio de una motivación de realización personal o grupal, buscan un retorno económico o de beneficios en un modelo estable y viable. Las razones por las que muchas personas emprenden son distintas, pudiendo estar ligadas a sus experiencias profesionales previas, en las que entre algunos de los más populares se estima una búsqueda de control e independencia (ser tu propio jefe), flexibilidad horaria, responder a retos personales, seguridad laboral, motivación, aprendizaje, creación de empleos, generación de redes, currículum, alternativa al desempleo o la creencia firme de que la idea que se tiene de negocio es atractiva para un segmento específico.

Según Banda (2016) una empresa comprende:

Una organización o institución, creada y formada por una persona o conjunto de personas, que se dedica a una actividad económica concreta para conseguir unos objetivos que luego se conviertan en beneficios. Además, para definir qué es una empresa es preciso hacer mención de los productos, bienes y servicios que esta ofrece a sus clientes y por los cuáles



se lucra. Se clasifican según los tipos de empresa: **Actividad o mercado:** sector primario, sector secundario, sector terciario, sector cuaternario (agricultura, ganadería, industria y servicios), **Según su tamaño:** empresas grandes, empresas pequeñas y medianas (pymes), **Según su creación o forma jurídica:** sociedad anónima, sociedad de responsabilidad limitada, sociedad individual o cooperativas y **según el ámbito de actuación:** empresas locales, empresas nacionales, empresas multinacionales o empresas transaccionales ([www.economiasimple.net](http://www.economiasimple.net)).

No obstante, ambas figuras son claves dentro del éxito de un negocio, es decir en el emprendimiento se encuentra al o los emprendedores y en la empresa (comúnmente posicionada en un mercado) a los empresarios. Las principales diferencias entre ambos, según Carazo (2019) son las siguientes:

Un emprendedor es aquel que monta su empresa desde cero y se enfrenta a los retos que supone transformar una idea en un negocio. Sin embargo, un empresario es aquel que dirige y gestiona una empresa. Ser emprendedor implica una pasión por lo que haces, motivación, constancia y sacrificio, entre otras cualidades. La principal diferencia es que el empresario no ha creado la empresa, pero puede adquirirla y posee conocimientos para su dirección mientras que un emprendedor, pone en marcha la empresa, pero quizás con el tiempo, delegue en un directivo para su gestión o la venda (<https://economipedia.com>).

De esta forma es como se pueden entender las diferencias de tiempo y posicionamiento entre ambos conceptos. Resultado de esto, se identifica que no es una temática que concierna solo a especialistas, sino a cualquier persona interesada en construir un proyecto redituable. Por consiguiente, si en la actualidad existe un 75% de posibilidades de fracasar en México (ICEX, 2019, [www.icex.es](http://www.icex.es)), significa que ese porcentaje en gran parte no cuenta con el conocimiento necesario para emprender una idea de negocio, reflejando como necesaria la visión experta y asesora.

Como se menciona anteriormente, una posibilidad que abone al fracaso de los negocios puede referir al desconocimiento de todo lo que conlleva, aunque vale la pena revisar el cómo socialmente se motiva el emprendimiento, así como la construcción tradicional de la idea de negocio normalizada como como una ruta probada, lógica o eficaz, que si bien no quiere decir que este método no funcione, a la par puede ser razón de que estos grandes esfuerzos continúen fracasando, siendo un claro objetivo de este estudio el cuestionar las diferentes maneras de plantear la propuesta de valor, el modelo mencionado anteriormente se presenta en la Figura. 1.

Figura. 1

Modelo tradicional de estructuración de negocios



(Economipedia, 2019)

De igual manera se ha construido un perfil deseado de quien emprende, una persona llena de pasión, motivado, perseverante, tenaz, por consiguiente, capaz para afrontar nuevas situaciones, creativo, innovador, ingenioso, que planea, analiza, sabe comunicar, socializa, forma y dirige buenos equipos, entre muchas otras características ideales, casi metódicas (<https://economipedia.com>). No quiere decir que estas características no se encuentren presentes en el perfil de quien emprende, aunque al mismo tiempo no significa que estas aseguren el éxito deseado.

Resulta necesario el resaltar que son las pymes y su importancia, según Albaz “en casi todas las comunidades, las pymes son una parte fundamental de la economía: no solo son empleadores, sino también clientes de empresas más grandes en toda la cadena de suministro”, de aquí que su importancia sea mayor, dado que “su supervivencia y capacidad para reiniciar las operaciones rápidamente será un referente para la economía en su conjunto” (2020, [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)). Por su impacto se puede definir la cultura emprendedora como la actividad de generar derrama económica por medio de propuestas de valor pertinentes, sustento de la economía de los países.

## 2.2 El impacto en la economía mexicana de las PYMES

Según Konfío (2020), las pymes (Pequeñas y medianas empresas) son “99.8% de las unidades económicas del país con más de 4.1 millones de empresas, según datos oficiales del Inegi. Empresas que aportan 42% del Producto Interno Bruto (PIB) y generan 78% del empleo”, un dato que es visible para el Gobierno del país, aunque según Villa (citado en Vargas, 2012), “El capital es insuficiente para apoyar a 5 millones de empresas, la alternativa es enfocarse en aquellas con crecimiento anual de, por lo menos, 20%”, confirmando que las que mejores posibilidades tienen de continuar son las que ya han probado su eficacia. Al contexto actual

Muchos han sido los afectados, pero entre todos existe un segmento que más lo ha padecido y que desde siempre ha sido de vital importancia en la economía de todo país: las pequeñas y medianas empresas (Pymes). Aunque siempre se habla de las grandes marcas, sus

productos y las historias detrás de su éxito y crecimiento, la realidad es que quienes mantienen a flote a México son los pequeños y medianos empresarios. Son sus negocios quienes más aportan a la generación de riqueza y apertura de puestos de trabajo para millones de personas (<https://konfio.mx>).

Como se ha mencionado con anterioridad, la complejidad del tiempo presente, ante la única constante que es el cambio, proveen un entorno aún más volátil para la de por sí difícil tarea de buscar impactar en un segmento de mercado a través del emprendimiento, pues “la realidad es que no existen fórmulas mágicas para superar los problemas, lo que sí se puede hacer es realizar acciones diferentes para lograr las metas y objetivos que ayuden a, primero mantenerse y después seguir adelante” (<https://konfio.mx>).

Así es que el impacto que tiene el sector delimitado en el que se enfoca el presente caso de estudio, significa a grandes rasgos la columna vertebral económica del país, a la que no se le da comúnmente la atención que merece en relación con las grandes empresas y ante el contexto actual, es un sector que se encuentra en mayor adversidad a la cotidiana. Para las pymes los desafíos siempre estarán presentes, “muchas veces las soluciones no surgen de la manera tradicional de hacer las cosas, hay que buscar nuevas ideas o crear nuevas formas” (<https://konfio.mx>).

### **2.3 El impacto económico del fracaso de los emprendimientos**

Según García (2016), “en una economía de mercado, el fracaso de una empresa puede provocar un efecto contagio que afecta de forma negativa al resto de empresas”. Esta reacción se ve comprometida con aquellas organizaciones con las que tenía relación, “ya que pierden un cliente o proveedor, e incrementa el desempleo, lo que afecta al consumo en general” el impacto se visualiza de forma compleja como lo expone el mismo autor:

Un número limitado de empresas fracasadas, al igual que un número limitado de fallidos en los créditos, tanto comerciales como financieros, puede ser absorbido por el conjunto de la economía, sin que esto tenga efectos significativos. Por el contrario, la generalización o aumento del fracaso empresarial afecta de forma directa al sistema económico, porque se puede producir un efecto dominó en la destrucción de la actividad económica ([www.scielo.org.mx](http://www.scielo.org.mx)).

Por lo tanto, tomar a la ligera el fracaso de las empresas en México tiene un efecto silencioso, así como negativo. Es pertinente evidenciarlo, no normalizarlo dándole la poca importancia y alimentando de pre conceptos negativos, como el asumir que la responsabilidad recae totalmente en los emprendedores por un mal plan de negocios, la falta del presupuesto como limitante del desarrollo efectivo o la baja calidad en las propuestas de valor, como antecedentes históricos del papel de quien emprende en este contexto.

No todo es negativo, México actualmente es considerado un entorno favorable para el emprendimiento, si bien no ha sido fácil como expone Hernán (citado en Pineda, 2019), “El ecosistema emprendedor mexicano se encuentra en un punto de inflexión determinado por la falta de una política de apoyo que hasta ahora había tenido del gobierno federal”. Ante este panorama incierto se han encontrado alternativas para el desarrollo, “Parte de ese apoyo comienza a ser cubierto por el mercado. Los corporativos están creando fondos de *venture capital* y las afore están invirtiendo en capital de riesgo” (<https://expansion.mx>), es decir, ha sido necesario plantear desde la iniciativa privada una continuidad a la estructura económica que sostiene a este país, la vitalidad de las pymes.

## 2.4 El modelo de consultoría como engrane de emprendimiento

Casartelli menciona que el impacto de la consultoría en México se visualiza en crecimiento desde hace más de una década, “Del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) se desprende que en 2008, el sector de Servicios Profesionales Científicos y Técnicos, que comprende la mayoría de los servicios de consultoría, produjo un ingreso total de US\$ 13.6 billones es decir 1.25% del PIB, ocupando 578 mil personas” (IDB, 2010, p. <https://publications.iadb.org/>), aunado a lo que menciona ICEX de nuestro país en relación a otros, “México es uno de los mercados de consultoría más desarrollados de América Latina, con una cifra cercana al 29% del mercado, sólo por detrás de Brasil, con un 44%” (ICEX, 2019, p. [www.icex.es](http://www.icex.es)).

Según Mastering Magazine Empresarial, “contratar un consultor es una forma inteligente de ayudarte a crecer tu emprendimiento, muchas veces pensamos que es mucho más fácil hacerlo solos porque no tenemos el presupuesto, o porque no conocemos a alguien que tenga exactamente lo que requieres” (<http://masteringmagazineempresarial.com>). De igual manera, esta fuente plantea que la contratación de este servicio tiene 6 beneficios claros: “Por su experiencia, para ayudarte a descubrir o identificar problemas, para ahorrar dinero, ayuda a crear un giro, puede ser contratado para proveer un punto de vista objetivo y se puede contratar un consultor para enseñar”.

En realidad, existen más que estos seis beneficios para contratar a profesionales, lo que refleja el sentido de justificar una contratación, es la ya mencionada efectividad en el emprendimiento en el país, esta carencia hace entender las inversiones como un gasto no programado y sin sentido de retorno, el objeto de la contratación de un servicio de este tipo, significa la reducción de riesgos, la potencialización de la propuesta de valor, así como la optimización en la estructura del negocio.

Hartford (2017), resalta la realidad que viven las consultorías:

La industria lucha contra el estereotipo de que cobran honorarios exorbitantes por dar consejos que, analizados más de cerca, o no tienen sentido o son sentido común. Los gerentes que contratan a consultores son muchas veces acusados de estar enceguecidos por la jerga empresarial, de admitir implícitamente su propia incompetencia o de buscar a alguien más a quien culpar por decisiones impopulares. No obstante, es un negocio gigante.

Aquí hay otro argumento a favor de contratar a consultores de empresas: las ideas sobre la gerencia evolucionan constantemente y los consultores aseguran que las ganancias que se generan gracias a sus consejos bien valen lo que cuestan, aunque muchos lo cuestionan ([www.bbc.com](http://www.bbc.com)).

Así es que los preconceptos de la contratación de una consultoría son claros, además de arraigados, algunos son pensar comúnmente que este tipo de servicios son caros, que externos no tienen la capacidad de entender los negocios como sus fundadores u operadores, que representan procesos con una amplia duración, requieren de inyección constante de capital o un constante impedimento ante el ego que en general pueden tener los tomadores de decisiones en solicitar ayuda externa.

Según American Express (2019), “una consultoría empresarial es una asesoría externa que sirve para mejorar los procesos de una organización y aumentar su rentabilidad”, aunado a los prejuicios mencionados anteriormente especifica que “Este tipo de servicio es algo común para las Empresas grandes, pero no ocurre lo mismo con las pequeñas y medianas, contratar una consultoría puede traer grandes beneficios para Empresas de todos los tamaños” ([www.americanexpress.com](http://www.americanexpress.com)). Uno de los valores agregados de las consultorías radica en la experiencia de las mismas para trazar las estrategias adecuadas a las particularidades de cada caso de estudio.

En torno al presente documento es necesario recordar que éste, es producto de un programa académico de Maestría en Diseño Estratégico e Innovación, tres rubros que dado a preconceptos existentes de estos términos son importantes de definir, generalmente hablando. Primero el diseño, según STRATE School of Design:

Es el proceso de visualizar y planificar la creación de objetos, sistemas interactivos, edificios, vehículos, etc. Está centrado en el usuario, es decir, los usuarios están en el corazón del enfoque del pensamiento de diseño. Se trata de crear soluciones para personas, elementos físicos o sistemas más abstractos para abordar una necesidad o un problema (STRATE, 2018, [www.strate.education](http://www.strate.education)).

No obstante, en la actualidad se tiene un entendimiento global de lo que el diseño hace por las personas, así como el beneficio claro de contar con un enfoque de la disciplina, se debe aclarar que en el cotidiano existen ideas erróneas: “El diseño no se centra exclusivamente en la estética, ni se trata de agregar adornos a un artículo. En primer lugar, se trata de hacer que la interacción del usuario con el entorno sea más natural y completa” (STRATE, 2018, [www.strate.education](http://www.strate.education)). Es así como los preconceptos (ideas previas, que muchas veces pueden ser erróneas y se encierran asociadas a conceptos particulares), que asociados al concepto del diseño se han modificado en el comportamiento de clarificar su valor para el propio contexto y el entorno.

La AIGA (Asociación Profesional para el Diseño), define su valor como: “Los eventos que conectan y catalizan, para mejorar el valor, profundizar el impacto del diseño en todas las disciplinas, como en los negocios, la sociedad y nuestro futuro colectivo”. Esto lo proponen cómo

organización internacional, “definiendo estándares globales, prácticas éticas, poniendo a disposición de todos poderosas herramientas y recursos” (AIGA, 2021, [www.aiga.org](http://www.aiga.org)), es decir, que la disciplina del diseño tiene la capacidad de impactar en los diversos ámbitos sociales, culturales y económicos.

Particularmente a lo que el programa académico de Maestría refiere como “Diseño Estratégico”, debe de ser entendido y separado de la definición anteriormente expuesta, Helsinki Design Lab lo expone de la siguiente manera:

Las definiciones tradicionales de diseño a menudo se centran en la creación de soluciones discretas, ya sea un producto, un edificio o un servicio. El diseño estratégico aplica algunos de los principios del diseño tradicional a los desafíos sistémicos del "panorama general" como la atención médica, la educación y el cambio climático. Redefine cómo se abordan los problemas, identifica oportunidades de acción y ayuda a ofrecer soluciones más completas y resistentes. El diseño estratégico se trata de elaborar la toma de decisiones (Helsinki Design Lab, 2021, [helsinkidesignlab.org](http://helsinkidesignlab.org))

Entrando al terreno de la Innovación, Stenberg la define cómo: “Una nueva idea, producto, dispositivo o novedad. Es una forma de pensar, una forma de pensar más allá del presente y hacia el futuro” (2017). Es decir, que la disciplina del diseño tiene la posibilidad de entender las necesidades de los usuarios por medio de un enfoque sistémico, enfocado en la solución de problemáticas complejas, impactando de forma significativa en la interacción entre las personas y estos productos del análisis de diseño. Parte fundamental del Diseño Estratégico y la Innovación es el uso de procesos, métodos y metodologías que permiten trabajar de forma estudiada, estructurada, iterante y medible.

Por último, el mayor reto viene en la reducción de costos y la implementación acelerada de la tecnología en el contexto actual, como lo menciona Gómez. “Una consultoría eficiente y de vanguardia permitirá una mejora en la toma de decisiones aprovechando entonces los elementos que tenemos disponibles desmitificando las barreras tecnológicas, lo que aporta valor agregado a la cadena de valor del cliente en la gestión empresarial” (<https://revistaempresarial.com>), en el transcurso de los años 2020 y 2021 se ha visto que el uso de la digitalización en los procesos de gestión ha sido efectivo, reduciendo los gastos operativos que al momento se pueden replantear no de primera necesidad, permitiendo ofertar servicios atractivos y eficientes.

## **2.5 La posibilidad de desarrollar e impulsar mejores PYMES y empresas posicionadas**

¿Por qué hablar sólo de un interés de desarrollo e impulso de empresas u organizaciones con el enfoque de hacerlas atractivas en un entorno comercial?, en el momento actual es claro que no sólo es responsabilidad de los emprendimientos el trabajar esquemas de deseabilidad, factibilidad y

viabilidad, sino que existe una obligación moral ya sea con la equidad social, así como en el cuidado del entorno, esto a la par de acercarse a regulaciones necesarias en ambos sectores.

Una de las tendencias más importantes en la búsqueda de propuestas de valor es el diseñar servicios, productos o experiencias que atiendan problemáticas complejas para los usuarios, esto significa que en el trabajo ético de la disciplina se debe asesorar en un esquema de pertinencia y sostenibilidad, es decir: ¿Cómo más allá de identificar lo que hace diferente a los proyectos de su competencia se puede brindar la posibilidad de impactar de forma positiva en la sociedad y en la sostenibilidad?

Sin embargo, la propuesta de mejores servicios, productos o experiencias no debe de quedar sólo en buenas intenciones. Para Expansión (2008), “Una empresa sustentable, es aquella que toma en cuenta múltiples aspectos que van desde la satisfacción y bienestar de sus empleados, la calidad de sus productos, el origen de sus insumos, hasta el impacto ambiental de sus actividades”, el pensamiento de responsabilidad deja claro que estas características no buscan “dejar de lado el efecto que causan sus productos y desechos, es decir, el impacto social, político y económico que produce su actividad y su compromiso con el desarrollo social y económico de un país” (<https://expansion.mx>).

Lo mencionado anteriormente requiere no sólo de identificar y delimitar las problemáticas complejas en las que se ven inmersas los emprendimientos, sino de un compromiso a largo plazo por generar sistemas más eficaces que lleven no sólo a generar un interés comercial, sino propuestas pertinentes a largo plazo, por el impacto responsable en los ámbitos social o ecológico.

Es así que el futuro de las organizaciones deberá estar alineado a la búsqueda del bienestar de las comunidades y el entorno, aun siendo necesarias las regulaciones gubernamentales, nacionales e internacionales, es necesario cambiar la forma de pensar que el éxito de los negocios es simplemente económico, siendo ya obligado el mejorar la calidad de vida de las comunidades por medio de propuestas de valor. Esto es un elemento diferenciador del futuro organismo consultor.

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 Procedimiento**

El presente proyecto se ha realizado con la estructura del método de la investigación-acción participación (IAP). Éste combina dos procesos, el “conocer” y el “actuar”, involucrando en ambos casos a las diferentes personas o grupos cuya realidad se aborda y debe ser entendida, parte de la identificación de la realidad, apoyándose en diferentes procesos a valorar, el IAP parte de cómo el hombre a través del tiempo ha tratado de entender por qué suceden las cosas, proponiendo soluciones adecuadas por medio del involucramiento de los diferentes actores del proceso social.

Al igual que otros enfoques participativos, la IAP proporciona a las comunidades y a las agencias de desarrollo un método para analizar y comprender mejor la realidad de la

población (sus problemas, necesidades, capacidades, recursos), y les permite planificar acciones y medidas para transformarla y mejorarla. Es un proceso que combina la teoría y la praxis, y que posibilita el aprendizaje, la toma de conciencia crítica de la población sobre su realidad, su empoderamiento, el refuerzo y ampliación de sus redes sociales, su movilización colectiva y su acción transformadora (Elizaguirre, M., Zabala, N., 2007, [www.dicc.hegoa.ehu.es](http://www.dicc.hegoa.ehu.es)).

#### **Definiciones del propio método:**

- **Investigación** - consiste en un procedimiento reflexivo, sistemático, controlado y crítico que tiene por finalidad estudiar algún aspecto de la realidad con una expresa finalidad práctica.
- **Acción** - no sólo es la finalidad última de la investigación, sino que ella misma representa una fuente de conocimiento, al tiempo que la propia realización del estudio es en sí una forma de intervención.
- **Participación** - significa que en el proceso están involucrados no sólo los investigadores profesionales, sino la comunidad destinataria del proyecto, que no son considerados como simples objetos de investigación sino como sujetos activos que contribuyen a conocer y transformar su propia realidad (Elizaguirre, M., Zabala, N., 2007, [www.dicc.hegoa.ehu.es](http://www.dicc.hegoa.ehu.es)).

#### **Pasos:**

1. **Observación participante**
2. **Investigación participativa**
3. **Acción participativa**
4. **Evaluación**

En el desarrollo del presente proyecto se han incorporado diferentes procedimientos y métodos para la construcción de un orden lógico del proceso, buscando la efectividad y capacidad medible de los esfuerzos realizados. El proceso del método de la investigación-acción participación (IAP), ha sido trabajado de la siguiente manera:

- a) **Observación participante**, en donde el investigador debe involucrarse con la realidad de los usuarios que investiga y su contexto, en el caso particular son los emprendedores en el ámbito comercial, a quienes se debe entender.

#### **Herramientas utilizadas:**

**Método A, E, I, O, U** – “Herramienta que proviene de las siglas en inglés de *Activities* (Actividades), *Environments* (Lugares), *Interactions* (Interacciones), *Objects* (Objetos), y *Users* (Usuarios). Sirve para conocer en profundidad el contexto del reto. Forma parte de un tipo de investigación concretamente etnográfica” (2021, [designthinking.es](http://designthinking.es)).

**Encuestas cuantitativas** – Por medio de encuesta personal y herramientas digitales se obtienen datos importantes para entender porcentualmente la dimensión del proyecto realizado, el objetivo es la obtención de respuestas claras y concisas a cada uno de los usuarios contactados.



**Matriz de arquetipos** – “Sirve al no tener claramente identificados los tipos de usuarios a los que se busca conocer, esta matriz hace una hipótesis acerca de los usuarios clasificándolos de acuerdo a dos ejes de comportamiento como punto de partida de una investigación etnográfica” (Martínez, C. 2021, brodmann.mx).

**Entrevistas** – Reuniones con usuarios para discutir temas relacionados con negocios o experiencias afines, su enfoque es breve y la obtención de información es una combinación de información cuantitativa o cualitativa, la entrevista debe de partir de un escenario de mayor confianza y menor frialdad en el contacto con el usuario.

**Entrevistas a profundidad** – “Trata de conseguir que el encuestado se sienta lo suficientemente cómodo como para responder de forma sincera a las preguntas, es flexible, no estructurada y dinámica, es decir, puede cambiar durante su realización” (Iglesias, Y., 2017, designthinking.gal). Su objetivo es el entender lo que el usuario ha experimentado, emociones, sensaciones y aprendizajes, tiene un corte cualitativo.

- b) **Investigación participativa**, en la cual se trabaja con diferentes métodos disponibles con el objetivo de obtener información de valor, se construye de forma colaborativa con la comunidad a atender, centrando la participación en la adecuada gestión de los recursos.

**Herramientas utilizadas:**

**Insights** – Revelaciones o claves decisivas para encontrar soluciones a las problemáticas identificadas, están asociados a las emociones, sentimientos y formas de actuar de los usuarios.

**Técnicas de los 5 por qué** – “Es un método basado en realizar preguntas para explorar las relaciones de causa-efecto que generan un problema en particular, herramienta lógica de gestión y análisis aplicable a cualquier área de la organización” (Progressa Lean, 2015, www.progressalean.com).

- c) **Acción participativa**, se construye por medio de la transmisión de la información de valor obtenida a la comunidad con la que se trabaja, por medio de acercamientos constantes y con el objetivo claro de cambiar la realidad por medio de estos enfoques de estudio.

**Herramientas utilizadas:**

**Prototipos de media fidelidad** – Se realizan prototipos de media fidelidad en diferentes plataformas (*landing page*, herramientas de interacción digitales, *kits* de construcción de propuestas de valor), para una adecuada interacción con los usuarios.

**Buyer Journey Map** – Según Espinoza, el “mapa de experiencia del cliente es una herramienta de *Design Thinking* que nos ayuda a identificar y estudiar de forma visual la experiencia que tiene un cliente tanto con una marca de productos como de servicios” (Espinoza, R., 2021, <https://robertoespinosa.es>).

**Propuesta de valor** – Herramienta de negocios que sirve para transmitir de manera objetiva y directa las ventajas que una empresa puede aportar a sus clientes.

**Business Model Canvas** – Herramienta de negocios que, a través de un lienzo, permite ver y moldear en un solo modelo estructurado en nueve elementos, diseñando de manera óptima la propuesta de negocios.

**Golden Circle** – “Se trata de un gráfico diseñado por Simon Sinek, formado por tres círculos, cada uno dentro del otro. Cada círculo tiene un significado y una forma de aplicarlo a nuestro negocio de forma eficiente” (Font, L., 2019, <https://luisfont.com>).

**FODA** – Matriz que evalúa los aspectos internos y externos de las empresas, estructurado en Fortalezas (Interno), Oportunidades (Externo), Debilidades (Interno) y Amenazas (Externo).

**Cruce de variables FODA** – Herramienta de negocios que pretende disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno, lleva a la acción la matriz FODA.

d) **Evaluación**, se estima la efectividad de la acción en cuanto a los cambios logrados.

**Herramientas utilizadas:**

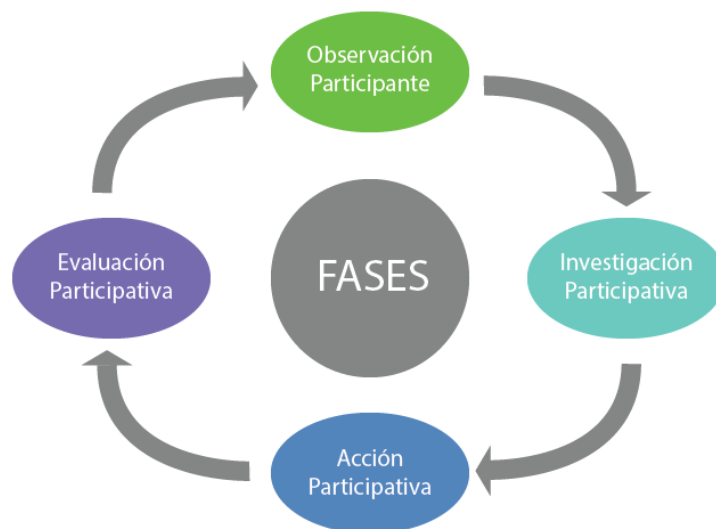
**Encuestas cuantitativas** – Por medio de encuesta personal y herramientas digitales se obtienen datos importantes para entender porcentualmente la dimensión del proyecto realizado, el objetivo es la obtención de respuestas claras y concisas a cada uno de los usuarios contactados.

**Entrevistas** – Reuniones con usuarios para discutir temas relacionados con negocios o experiencias afines, su enfoque es breve y la obtención de información es una combinación de información cuantitativa y cualitativa, la entrevista debe de partir de un escenario de mayor confianza y menor frialdad en el contacto con el usuario.

### Proceso llevado a cabo a través del Método de Investigación – Acción Participación

Figura. 2

Método de la Investigación-Acción Participación (IAP)



(Autoría Propia, 2021)

En este modelo del Método de la Investigación-Acción Participación (Figura. 2) se identifica un proceso de iteración lineal, en donde los 4 pasos son llevados a cabo una y otra vez que se requiere obtener de información de valor por medio de los usuarios de la comunidad a atender, es decir que en cada etapa que sea necesario generar propuestas de solución se pueden atender de nueva cuenta alguno de los pasos, es un proceso cíclico.

### **3.2 Población**

El presente proyecto se realizó con 48 personas entre 30 y 45 años de la ciudad de Puebla. Estos usuarios comparten la experiencia de haber emprendiendo negocios, desde su inicio, establecimiento, fracaso, éxito inicial, o siendo actualmente empresarios que generan modelos viables de negocios en sus propias actividades, este trabajo se encuentra enfocado en personas que reconocen que la información clara y de valor puede ser clave para sus actividades de emprendimiento.

### **3.3 Muestra**

El procedimiento del presente proyecto se realizó con 48 emprendedores de la ciudad de Puebla entre 30 y 45 años. Originalmente la muestra estuvo acotada a la ciudad antes mencionada, pero por efectos de la pandemia Covid-19 muchos de estos emprendedores o empresarios se han trasladado a diferentes lugares del país, lo cual no ha afectado al proceso, al contrario, debido al uso de herramientas de comunicación actuales como *Google Forms*, el *software Miró*, video conferencias y llamadas telefónicas, estas plataformas representaron puntos de encuentro efectivos con los usuarios, a través de los cuales se obtiene información de valor en relación con la problemática delimitada.

En etapas posteriores, se trabajaron elementos de co-creación con 5 usuarios voluntarios que fueron identificados al requerir estas herramientas propuestas de acuerdo a sus propias etapas de negocio, se cuenta con un interés de su parte por continuar, con el fin de construir herramientas de emprendimiento desde diferentes enfoques, evitando la visión unilateral, validando a través del trabajo organizado y con objetivos claros para generar diferentes propuestas de solución.

Por respeto a la identidad de las personas y por las mismas legislaciones de la protección de datos, posteriormente se usará la inicial del nombre y apellido de los emprendedores y empresarios que han sido voluntarios en los procesos de estudio y co-creación. Estos usuarios son J.O., A.C., F.Z.,

J.B. y J.M., todos interesados en participar para revisar la construcción de sus propios proyectos emprendedores, mismos que en todos los casos se encuentran en diferentes etapas (inicio, posicionamiento, fracaso o éxito), por consiguiente, que identifican lo complejo del mundo empresarial, así como la importancia de la constante mejora de procesos para una mayor posibilidad de competencia y viabilidad.

Los usuarios de esta muestra también parten de personalidades o arquetipos definidos a un inicio del proyecto, en los cuales, a través de diferentes etapas se han filtrado por capacidad de aporte al proyecto, así como de interés de participación, partiendo de un total de 48 usuarios, a 5 (pro activos, con emprendimientos en curso e interesados en continuar) y 3 finales (quienes aplicaron estas etapas de validación a sus proyectos y aportan contenido de valor) para las etapas de co-creación.

Estos perfiles fueron delimitados a través de la herramienta de Personas, misma que se usa en el modelo de *design thinking*, en la cual se describe a un grupo de personas que comparten características entre sí, habla de sus habilidades, hábitos, metas, competencias, barreras, etc., focalizándose principalmente en las necesidades de estos grupos y se construyen de la combinación cualitativa y cuantitativa, en el presente proyecto la definición de estos grupos se muestra de la siguiente manera:

### 3.3.1 Personas

- 1 **El emprendedor exitoso:** Esta persona es segura de sí misma, habla con dominio de su actividad, con pleno conocimiento del entorno de los negocios, es confidente, gusta de ser reconocido por su labor, comúnmente se encuentra ocupado atendiendo la gestión de su negocio, aunque cuenta con la capacidad de delegar actividades en un organigrama horizontal. Se identifica que previo a emprender contó con conocimientos o instinto para realizarlo de forma ordenada y efectiva.
- 2 **El creativo emprendedor:** Por el tipo de actividad que realiza, esta persona parece ser el más cotidiano del espectro presentado en este documento, es decir este emprendedor se visualiza como un novato en el mundo de los negocios pero que conoce el valor de su actividad, aunque su formación profesional no pertenece a este rubro, tiende a sub-contratar muchas actividades de la gestión, por lo general no se siente tan cómodo en el ambiente de negocios, aunque siempre dispuesto a aprender y mejorar.

- 3 **El talentoso de su actividad:** Se delimita como un emprendedor que desconoce por completo el rubro de los negocios y no tiene tanto interés por conocer más o especializarse para vender mejor su trabajo, es reconocido por el talento con el cual desarrolla sus productos o servicios, sus clientes lo buscan por la calidad y pasión con la que aborda su trabajo, aunque a veces signifique malbaratar su actividad, su felicidad laboral se mide más por la capacidad de comercializar su arte que por la ganancia económica que esto represente.
- 4 **El emprendedor no exitoso:** Este arquetipo no es negativo, no quiere decir que sea un perfil que se identifique con el fracaso, pero que su experiencia en emprendimientos no ha sido efectiva y que guarda cierto recelo o dolencia ante una o diversas experiencias que no significaron una realización personal o profesional. En el ámbito laboral se desempeña empleado en diferentes organizaciones o empresas privadas, es un perfil que tampoco fue formado en los negocios.

Los usuarios que apoyaron en las etapas de co-creación están identificados de la siguiente manera: J.O. (Personas 1), A.C. (Personas 3), F.Z. (Personas 1), J.B. (Personas 3), y J.M. (Personas 2), todos participaron en la etapa de prototipado para diagnosticar empresas, y en una etapa posterior de validación de prototipo de media a alta fidelidad en las que se co-crearon estas propuestas de solución participaron J.O. (Personas 1), A.C. (Personas 31) y J.B. (Personas 3). Estos arquetipos se muestran dada la importancia de categorizar a los participantes debido a sus rasgos generales característicos de los usuarios, en los que más allá de contar con una categoría, se entienden sus habilidades, hábitos, metas, competencias, barreras, entre otros.

### 3.4 Instrumentación

Anteriormente se han presentado las diferentes herramientas a través de las cuales se ha obtenido información de valor para este proyecto, el método de la investigación-acción participación (IAP), mencionado previamente combina dos procesos, el **conocer**, así como el **actuar**, involucrando en ambos casos a las diferentes personas o grupos cuya realidad se aborda y debe ser entendida, como parte de la identificación de la realidad, con apoyo de diferentes herramientas (en el primer proceso se utilizaron 7, en el segundo 10), mismas que se muestran a continuación.

Fundamental el remarcar que el trabajo con los usuarios a partir del método de trabajo es esencial, de ellos se obtiene información de valor, así como propuestas de trabajo. En el presente proyecto se ha identificado que en los proyectos colaborativos o de participación, es necesario que este trabajo tenga objetivos claros, específicos, una síntesis adecuada de la información, así como una implementación producto de la etapa. Aquí definiendo que el diseño no debe ser democrático, es el líder del proyecto el que gestiona los propios objetivos alineados al proceso de investigación y permite que los aportes de los usuarios sean sintetizados, por consiguiente, estudiados para una construcción conjunta de la propuesta de valor.

## Proceso 1 IAP - Conocer

### 3.4.1 Método A, E, I, O, U

El objetivo del uso de esta herramienta es contar con un panorama mayor y claro acerca de cómo el emprendimiento se desarrolla a través de diferentes actividades, los lugares en donde se presentan, sus interacciones, objetos y los usuarios principales. Como resultado se obtiene información útil:

**RETO: Mejorar la experiencia de emprendimiento**

**Actividades:** Dirección / Gestión / Administración / Contabilidad / Legales / Generación de la propuesta de valor / Procuración de fondos / Desarrollo de servicios, productos o experiencias / Generación de estrategias de comercialización / Canales de distribución / Puntos de venta.

**Lugares:** Oficinas / *Home-office* / Cafés / *Co-workings* / Herramientas digitales, internet.

**Interacciones:** Socios / Empleados / Clientes / Usuarios / Proveedores / Organizaciones / Dependencias / Secretarías / Bancos / Desarrolladores / Gestores.

**Objetos:** Equipos de cómputo / Teléfonos inteligentes / Sistemas de cómputo / Métodos de transporte / Documentos / Materiales / Espacios.

**Usuarios:** Socios / Empleados / Clientes / Proveedores / Pueden ser de diferentes edades y antecedentes.

### 3.4.2 Encuesta cuantitativa

Se realiza una encuesta a emprendedores, empresarios y personas que han emprendido con anterioridad agregando información de valor al presente caso de estudio, se aplicó de forma digital en la plataforma *google forms*. Los datos obtenidos se graficaron permitiendo identificar las diferentes áreas de oportunidad por la claridad en la información visual obteniendo un resultado estadístico.

**Las conclusiones de esta etapa de trabajo con 48 emprendedores son:**

- 64% piensa que México no es un entorno favorable para el emprendimiento, debido a procesos burocráticos, fiscales, económicos o legales, no se identifican muchos apoyos a pequeño y medianos empresarios, no existe un fomento a la actividad de emprendimiento.
- Los entrevistados han realizado diversos proyectos, siendo 1 el que ha resultado exitoso.
- El rubro en el que más se emprende es mixto: productos y servicios.
- Una gran mayoría formaliza su persona fiscal.
- 40.9 % inició con un plan de negocio.

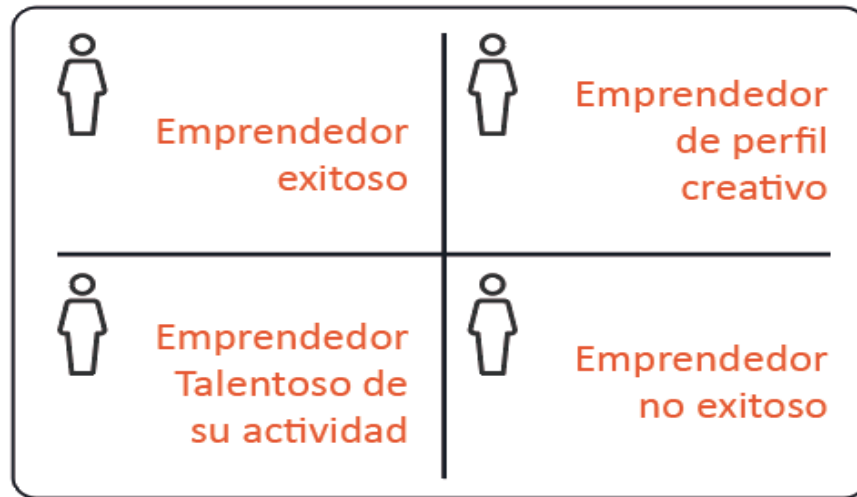
- La mayoría menciona haber revisado la viabilidad técnica, administrativa y financiera de sus proyectos previamente a emprender.
- La mayoría contempló adecuadamente su inversión inicial.
- La mayoría no se asesoraron por expertos.
- La mayoría piensa que contratar una asesoría para *star-ups* es necesario.
- Las áreas que más dominaban previamente al inicio del emprendimiento son la producción y atención al cliente, teniendo oportunidad en aspectos financieros, administrativos, fiscales, legales, recursos humanos, recursos tecnológicos, diseño / marca y otros.
- En las áreas mencionadas las que más trabajo cuesta atender son las fiscales, financieras, legales y administrativas. Hay también desconocimiento en todos los rubros a grandes rasgos.
- Hay una claridad en que el entender las áreas del negocio que no dominan pudiera ser a través de la enseñanza aterrizada del modelo de negocio.
- El financiamiento de proyectos se da por cualquier posibilidad de obtención de recursos, ya sea propio, familiar o bancario.
- La mayoría de los emprendimientos no cuentan con un enfoque social.
- Los emprendimientos que fracasaron, dependen de muchas situaciones económicas, organizacionales, de comunicación, presupuesto, compromiso y visión, por mencionar sólo algunos.
- Los encuestados cuentan con una gran experiencia para evaluar sus emprendimientos y el conocimiento de áreas de mejora, muchos de ellos dirigidos al mejor entendimiento del negocio y la asesoría puntual.
- Se nota un sentimiento negativo en los emprendimientos que no han sido exitosos.
- No existe una cultura de emprender efectivamente.
  
- La decisión de trabajar con el método de la investigación-acción participación (IAP), tiene su mayor provecho en “el conocer”, dado a que la cantidad de información expresada por los usuarios es basta y útil, por otro lado, en “el actuar”, se debe puntualizar que éste puede ser visualizado en dos etapas, el actual dentro de la etapa de interacción / co-creación, así como en la implementación final de un proyecto. En el caso particular se definió que el aporte de los usuarios será aprovechado en la ideación, no en la implementación comercial que responde a otros tiempos o recursos.
- “El actuar” de los participantes ha sido de gran importancia para entender la complejidad de la experiencia de emprender traducida en propuestas que han ayudado a desarrollar el marco metodológico del presente estudio de caso.

### **3.4.3 Matriz de arquetipos**

Esta matriz clasifica los usuarios de acuerdo con dos ejes de comportamiento, genera la posibilidad de diferenciar entre perfiles, aptitudes o actitudes (Figura. 3).

Figura. 3

Matriz de arquetipos



(Autoría Propia, 2021)

Esta matriz si bien refleja una actitud conforme a la experiencia de emprendimiento, los diferentes enfoques se unen en una misma ruta, que para ninguno de ellos ha sido un proceso sencillo, no importando el éxito o fracaso, todos los arquetipos acuerdan de una necesidad de estar acompañados para tratar de minimizar riesgos, se diferencian en relación a sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, así como a variantes independientes a cada caso.

### 3.4.4 Entrevista

Cada perfil es distinto, como se ha mencionado previamente, se ha realizado una categorización por medio de la herramienta de personas, y cada uno debe ser acompañado desde un espacio de comodidad y confidencialidad necesarios para obtener información de valor, por esto es que para cada arquetipo se propuso una estructura particular para cada tipo de usuario, aquí se presenta la estructura de entrevista:

#### 1. El emprendedor exitoso

Al entrar en comunicación con este arquetipo, se debe conocer su valor auto-identificado, es decir un empresario que ha realizado de su actividad algo escalado, importante y que vale la pena ser reconocido. Se busca visualizar qué tan abierto está a ser asesorado por su historia de éxito, así como aspectos de su cotidianidad como empresario y los retos que su actividad representa.



**1.1 ¿Qué tipo de negocio o negocios has emprendido y por qué, cuál ha sido el más exitoso?**

Esta primera pregunta va hacia la historia de vida, experiencial y reflexiva.

**1.2 ¿Qué actividad realizabas antes de emprender tus propios negocios?** Esta segunda pregunta se dirige a entender intereses y experiencias detonadoras de la actividad emprendedora.

**1.3 ¿Por qué decidiste emprender por tu cuenta?** Obtener información de valor en lo que dirige a los usuarios del proyecto de su forma de confort.

**1.4 ¿Sabías en lo que te metías al emprender tu negocio / negocios?** ¿Conocen aspectos administrativos, financieros, técnicos, de comunicación, marca, oferta y demanda, etc.?, ¿Cómo se resolvió?

**1.5 ¿Si pudieras cambiar algo en la línea de tiempo de tu negocio, qué sería?** Es necesario conocer los aspectos que el arquetipo identifica como difíciles dentro de su proceso.

**1.6 Reflexionando... ¿Ha sido fácil este proceso?** ¿Qué retos personales, familiares, sociales ha representado este negocio?

**1.7 A alguien que emprenda, ¿qué le recomendarías?** Buscando información de valor para la propuesta de valor de su emprendimiento.

## **2. El creativo emprendedor**

Al entrar en comunicación con este arquetipo, es importante conocer cómo ha llegado y hasta dónde en el mundo de los negocios, sobre todo qué necesita para poder encontrar un punto óptimo dentro de su actividad empresarial. Este perfil es complejo en el sentido de que tiene una amplia capacidad operativa en transición a la directiva o gestora, no identificada con su actividad principal de **operador** de la actividad a comercializar.

**2.1 ¿Por qué has emprendido?** Esta primera pregunta va hacia la historia de vida, experiencial y reflexiva.

**2.2 ¿Qué actividad realizabas antes de emprender tus propios negocios?** Esta segunda pregunta se dirige a entender intereses y experiencias detonadoras de la actividad emprendedora.

**2.3 ¿Te ha sido difícil emprender?,** ¿Existe algo que se identifique complicado de esta actividad?, ¿Se desconocen rubros en específico?, ¿Qué ha costado trabajo?

**2.4 ¿Sabías en lo que te metías al emprender tu negocio / negocios?** ¿Se conocen aspectos administrativos, financieros, técnicos, de comunicación, marca, oferta y demanda, etc.?, ¿Cómo se han resuelto?

**2.5 ¿Si pudieras cambiar algo en la línea de tiempo de tu negocio, qué sería?** Es necesario conocer los aspectos que el arquetipo identifica como difíciles dentro de su proceso

**2.6 Reflexionando... ¿Ha sido fácil este proceso?** ¿Qué retos ha representado?

**2.7 A alguien de tu rubro que emprenda, ¿qué le recomendarías?** Buscando información importante para la propuesta de valor de su emprendimiento.

### 3. El talentoso de su actividad

Al entrar en comunicación con este arquetipo, se debe conocer su motivación, identificar su capacidad de separar lo operativo, de lo directivo, así como la toma de decisiones necesaria en un emprendimiento comercial. Visualizar su perfil, el crecimiento a nivel personal y profesional, así como identificar si existe un apoyo de otros profesionales para complementar su actividad de emprendimiento.

- 3.1 ¿Por qué has emprendido?** Esta primera pregunta va hacia la historia de vida, experiencial y reflexiva.
- 3.2 ¿Qué actividad realizabas antes de emprender tus propios negocios?** Se dirige a entender intereses y experiencias detonadoras de la actividad emprendedora.
- 3.3 ¿Te ha sido difícil emprender?** ¿Existe algo que te parezca complicado de esta actividad?, ¿Se desconocen rubros en específico?, ¿Qué ha significado un mayor trabajo?
- 3.4 ¿Cómo estructuraste tu empresa?,** ¿Se conoce lo necesario de su actividad, el crecimiento fue orgánico o asistido por expertos?
- 3.5 En este momento... ¿Qué necesita para posicionar y potencializar tu negocio?** Conocer necesidades y, dolencias y áreas de oportunidad.
- 3.6 Reflexionando... ¿Ha sido fácil este proceso?** ¿Qué retos se han presentado?, ¿Se volvería a realizar el emprendimiento reflexionando desde la experiencia actual?
- 3.7 A alguien de tu rubro que emprenda, ¿qué le recomendarías?** Buscando información de valor para la propuesta de valor de mi emprendimiento.

### 4. El emprendedor no exitoso

Se debe conocer acerca de su experiencia, su perfil es muy valioso pues representa esa gran área de oportunidad de cambiar vidas a través de una adecuada implementación, su retroalimentación muestra la identificación del por qué resulta tan complicado emprender en este país y por qué muchos desertan de esta idea.

- 4.1 ¿Cuándo y qué emprendiste?** Esta primera pregunta va hacia la historia de vida, experiencial y reflexiva.
- 4.2 ¿Qué actividad realizabas antes de emprender? y ¿por qué te animaste a emprender por tu cuenta?** Qué lo motivó en ese momento, qué lo pudiera motivar en la actualidad.
- 4.3 ¿Por qué crees que el emprendimiento no fuera exitoso?,** ¿Existe algo identificado y mejorable, ¿De ser posible que se mejoraría?, ¿Se volvería a realizar?
- 4.4 ¿Te asesoraste al emprender?,** ¿Se considera la asesoría de expertos un lujo?, en caso de realizarse nuevamente, ¿Se consideraría asesorarse?
- 4.5 ¿Te encuentras mejor empleado que con las complicaciones de un emprendimiento propio?** Conocer la zona de confort de las personas que emprendieron y decidieron no meterse en este tipo de complicaciones por una enseñanza directa y vivencial.
- 4.6 ¿Cuéntame de tu experiencia de emprendimiento?** ¿Qué se buscaba?, ¿Cuál era el interés?, ¿Se sabía lo que se hacía?

#### 4.7 A alguien que emprenda, ¿qué le recomendarías? Buscando información de valor para la propuesta de valor de mi emprendimiento.

Como parte natural del proceso de investigación de usuarios, se obtienen revelaciones en el proceso de entrevistas realizadas a cada arquetipo de usuario descrito en el presente documento.

### 3.4.5 Entrevista a profundidad

Se realizaron 4 entrevistas telefónicas a usuarios en la semana del 15 al 19 de febrero de 2021 (1 por arquetipo), se incluyeron emprendedores, empresarios y personas que han emprendido con anterioridad, agregando información de valor a la presente investigación por la claridad en la identificación de áreas de oportunidad, dolencias, experiencias, ideas en la mejora de los procesos, así como recomendaciones.

### 3.4.6 Insights

Esta herramienta del modelo de *design thinking* da la posibilidad de observar y delimitar las revelaciones durante el proceso de investigación, posterior al acercamiento a usuarios, desde el trabajo metodológico son estos **porqués** que muestran las diferentes áreas de atención en el proyecto específico. A lo largo de este proyecto ha sido muy importante obtener una amplia cantidad de información que da la posibilidad de continuar investigando en posteriores etapas, con el fin de acotarla al estudio de caso. Los datos que brindan los usuarios es acumulativa, haciendo visibles los puntos de mayor recurrencia y que deben de ser priorizados en las áreas de atención del presente proyecto, como se puede revisar en la Figura. 4.

Figura. 4

*Insights*



(Autoría Propia, 2021)

### 3.4.7 Técnicas de los 5 por qué

Esta herramienta se basa en realizar preguntas para explorar las relaciones de causa-efecto que generan un problema en particular, se ha expresado con anterioridad en las etapas de 3.4.4 Entrevista, así como en la 3.4.5 Entrevista a profundidad. A través de la repetición se busca la reflexión en los entrevistados obteniendo información específica, ejemplo: ¿Por qué buscar la diferenciación de la propuesta de valor?, ¿Por qué se considera que la propuesta diferenciada tiene el potencial de lograr el éxito comercial?, ¿Por qué se define como éxito comercial lo logrado?, etc.

## Proceso 2 IAP - Actuar

### 3.4.8 Prototipos de media fidelidad

**Landing Page** (Prototipo 1, <https://sites.google.com/view/strategy4u/strategy4u>) - El objetivo de realizar un prototipo como *landing page* o página de descenso (Figura. 5) es el recabar información a través de los llamados a la acción o *call to action*, para generar conversiones a través de la presentación adecuada de la información por medio de un sitio web breve y vertical, pero puntual en su información para hacer el contenido atractivo para el usuario del sitio. Estas conversiones serán traducidas en contactos de clientes potenciales.

Figura. 5

Landing Page



**STRATEGY4U**  
STRATEGIC DESIGN CONSULTING

**Especialistas en atender y entender problemáticas**

Buscamos la mejora de servicios, productos y experiencias de las organizaciones, empresas y start-ups, entendiendo y potencializando su propuesta de valor con un enfoque en la innovación.

+ Este modelo de negocio busca atender de forma efectiva las problemáticas de las organizaciones con **un modelo probado de identificación - implementación.**

¿Conoces la viabilidad técnica, administrativa y financiera de tu proyecto?, **¡nosotros lo revisamos!**

Contrato simple de prestación de **servicios basado en resultados** y capacidad de servicio **insitu y remoto efectivos**



**Asesoramos en aspectos de:** producción, servicio, fiscales, administrativos, financieros, legales, recursos humanos, recursos tecnológicos, marca, comunicación y marketing

**Un servicio integral o a la medida de tus posibilidades.**



Nos encontramos ubicados en Puebla, México, con cercanía presencial al centro del país

y con posibilidad de consultar de forma remota en diferentes lugares del mundo.

**¡Contáctanos!**



2021. Todos los derechos reservados STRATEGY4U

(Autoría Propia, 2021)

**Herramienta de diagnóstico para las empresas** (Prototipo 2, Mínimo Producto Viable - MVP) – El objetivo es visualizar el estado actual de los emprendimientos, así como identificar la necesidad real y el valor de co-trabajar con las empresas una estructura de planeación capaz de enfrentar los retos de las organizaciones y su complejidad. La validación fue cobrada (de forma módica y accesible).

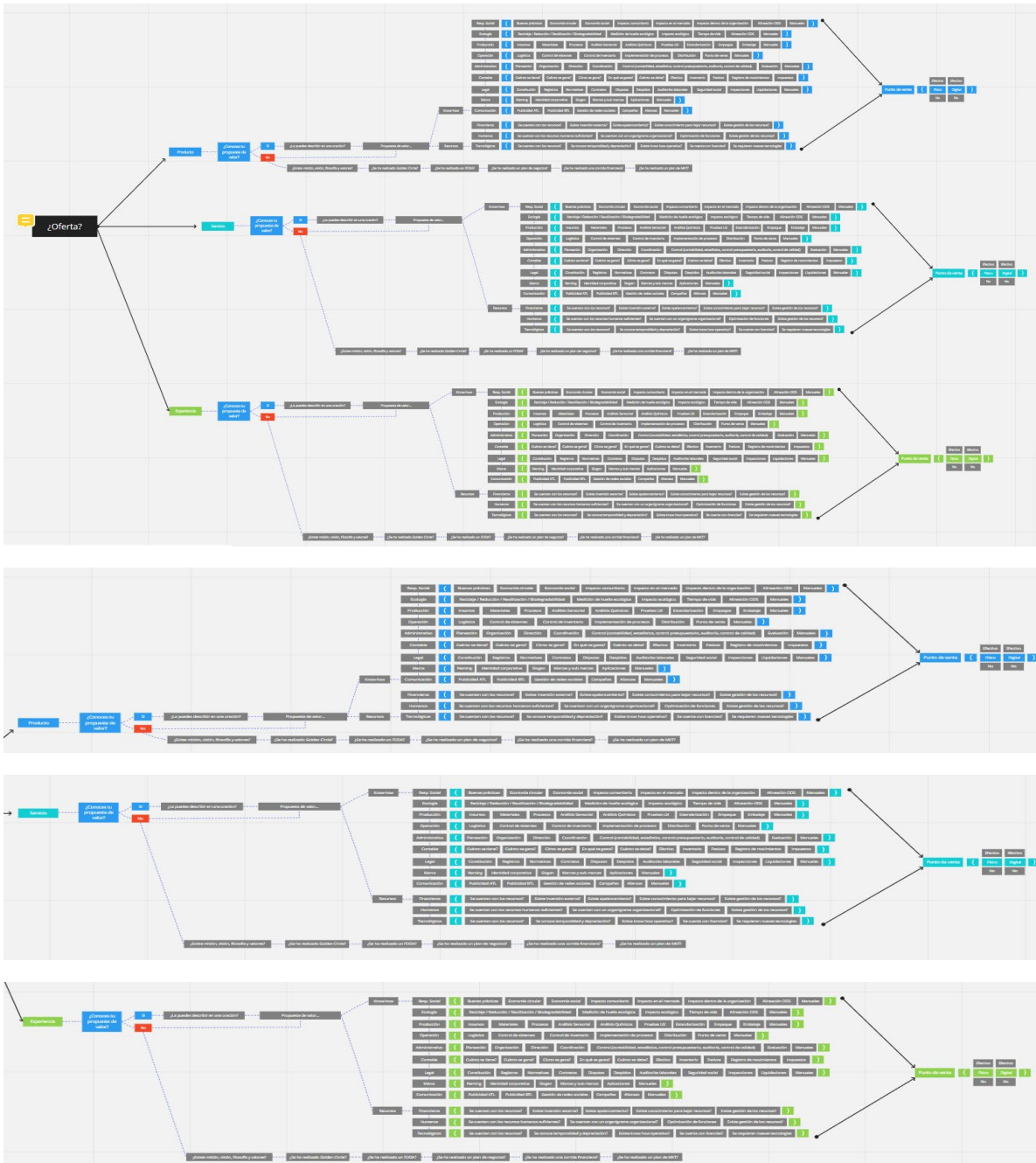
La aplicación de un análisis del estado actual de los emprendimientos expone de forma visible (mapas) la situación que viven, sus capacidades, sus áreas de oportunidad, así como la priorización de acciones, el prototipo se realiza en la herramienta digital *Miró* a través de la cual los usuarios, el prototipo y el gestor de la actividad interactúan, se realizan preguntas detonadoras, se seleccionan las respuestas por código de color y se define si es Producto, Servicio o Experiencia (Figura. 6).

Al término de la actividad (Figura. 7) se entrega el diagnóstico a los usuarios, que marcan la pauta para la atención a los elementos identificados como áreas de oportunidad y siguientes etapas. El costo de este primer MVP (*Minimum Viable Product*, Mínimo Producto Viable por sus siglas en inglés) fue de MN\$200.00, el parámetro para fijar este costo se basa en un costo regular de aplicaciones digitales de herramientas para negocios, mensualidades de revistas de información similar, membresías para servicios de información, entre otros. Un promedio resultante es de USD\$10, actualmente MXN\$200, posterior a fijar el precio se socializó entre los usuarios para identificar si el precio es adecuado en relación al beneficio recibido.

Los 5 usuarios participantes lo pagaron.

Figura. 6

Herramienta de diagnóstico para las empresas

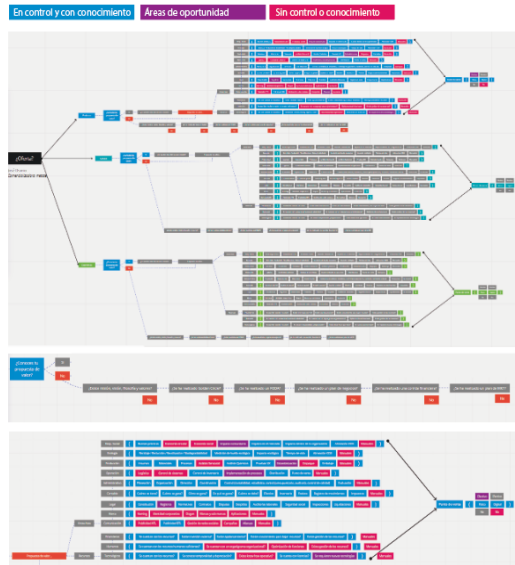


(Autoría Propia, 2021)

Figura. 7

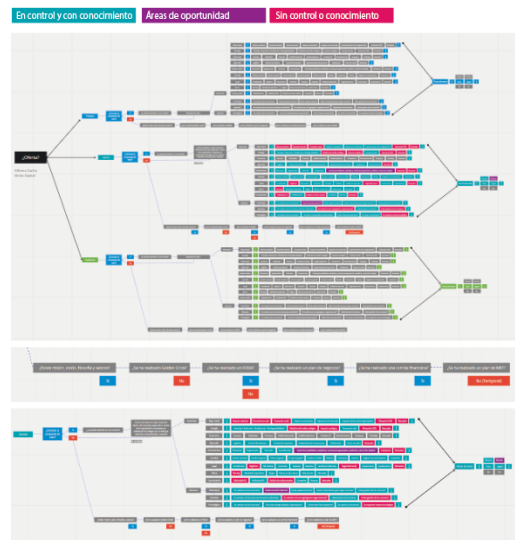
Entregable de la herramienta de diagnóstico para las empresas

A continuación se muestra el método de trabajo utilizado para la identificación de área de oportunidad a atender en el emprendimiento que actualmente desarrolla, estas se dividen en la estructura organizacional y dentro de éstas las actividades en las cuales existe conocimiento, siendo aplicadas de manera presente, posteriormente las áreas de oportunidad y por último las que no han sido atendidas o de las que no se tiene conocimiento.



**Recomendaciones:** Atender principalmente la parte formal de la empresa (la construcción de su misión, visión, filosofía y valores), así como re estructurar la propuesta de valor y la oferta ante la competencia del negocio.  
 Las áreas de expertise necesarias de atender de forma imminente son las de marca y comunicación, así como la adecuada estructura de sus recursos humano y tecnológicos, se identifican diferentes oportunidades de mejora, principalmente en el uso de manuales, útiles para la adecuada construcción y transmisión de la información, por consiguiente esto agrega valor a la organización

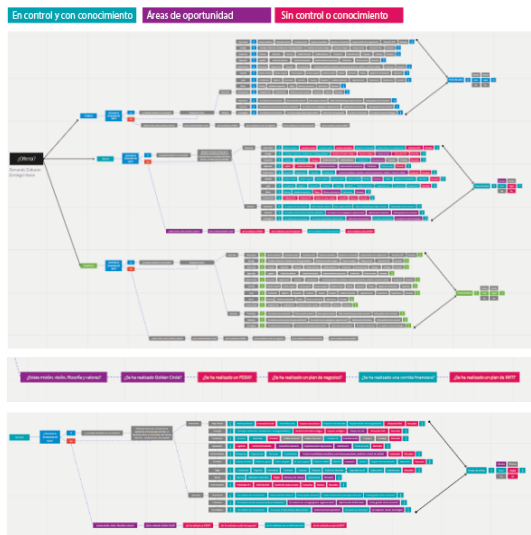
A continuación se muestra el método de trabajo utilizado para la identificación de área de oportunidad a atender en el emprendimiento que actualmente desarrolla, estas se dividen en la estructura organizacional y dentro de éstas las actividades en las cuales existe conocimiento, siendo aplicadas de manera presente, posteriormente las áreas de oportunidad y por último las que no han sido atendidas o de las que no se tiene conocimiento.



**Recomendaciones:** Atender principalmente la parte formal de la empresa (revisión de su misión, visión, filosofía y valores), así como re estructurar la propuesta de valor, Golden Circle y realización de FODA.

Las áreas de expertise necesarias de atender de forma imminente son las de comunicación, así como la adecuada estructura de sus recursos humanos, se identifican diferentes oportunidades de mejora, principalmente en la responsabilidad social obligada para todos los emprendimientos, así mismo el impacto ecológico de su organización. Adecuado el implementar el uso de manuales, útiles para la adecuada construcción y transmisión de la información, por consiguiente esto agrega valor a la organización.

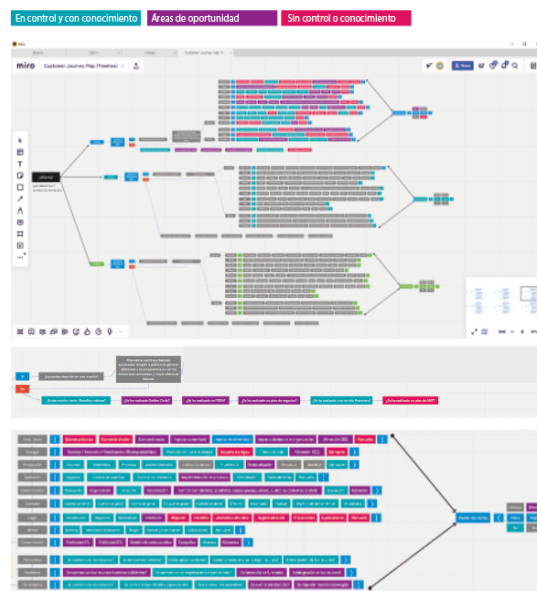
A continuación se muestra el método de trabajo utilizado para la identificación de área de oportunidad a atender en el emprendimiento que actualmente desarrolla, estas se dividen en la estructura organizacional y dentro de éstas las actividades en las cuales existe conocimiento, siendo aplicadas de manera presente, posteriormente las áreas de oportunidad y por último las que no han sido atendidas o de las que no se tiene conocimiento.



**Recomendaciones:** Atender principalmente la parte formal de la empresa (revisión de su misión, visión, filosofía y valores), así como re estructurar la propuesta de valor, Golden Circle y realización de FODA.

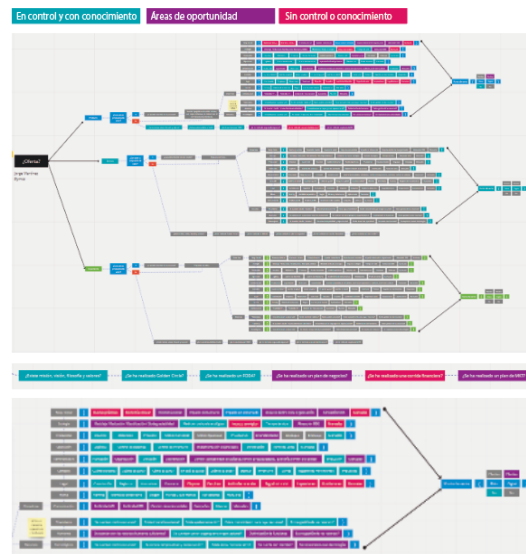
Las áreas de expertise necesarias de atender de forma imminente son las de comunicación, así como la marca, una adecuada estructura de sus recursos humanos y tecnológicos, se identifican diferentes oportunidades de mejora, principalmente en la responsabilidad social obligada para todos los emprendimientos, así como el impacto ecológico de su organización. Adecuado el implementar el uso de manuales, útiles para la adecuada construcción y transmisión de la información, por consiguiente esto agrega valor a la organización.

A continuación se muestra el método de trabajo utilizado para la identificación de área de oportunidad a atender en el emprendimiento que actualmente desarrolla, estas se dividen en la estructura organizacional y dentro de éstas las actividades en las cuales existe conocimiento, siendo aplicadas de manera presente, posteriormente las áreas de oportunidad y por último las que no han sido atendidas o de las que no se tiene conocimiento.



**Recomendaciones:** Atender principalmente la parte formal de la empresa (la construcción de su misión, visión, filosofía y valores), así como re estructurar la propuesta de valor y la oferta ante la competencia del negocio.  
 Las áreas de expertise necesarias de atender de forma imminente son las legales, así como determinadas acciones de incidencia social, se identifican diferentes oportunidades de mejora, principalmente en lo administrativo y en la comunicación de la empresa.

A continuación se muestra el método de trabajo utilizado para la identificación de área de oportunidad a atender en el emprendimiento que actualmente desarrolla, estas se dividen en la estructura organizacional y dentro de ésta a las actividades en las cuales existe conocimiento, siendo aplicadas de manera presente, posteriormente las áreas de oportunidad y por último las que no han sido atendidas o de las que no se tiene conocimiento.



**Recomendaciones.** La revisión de su proyecto arrojó como resultado un emprendimiento estructurado y encaminado a ofrecer propuestas de valor para sus usuarios, aunque es importante resaltar las oportunidades de explorar la responsabilidad social y de impacto ecológico de la empresa actual.

Las áreas de expertise necesarias de atender de forma inminente son las legales, aunque se cuenta con un muy buen tiempo para ir incorporando estos conceptos en relación al propio crecimiento de la empresa, también adecuado aprovechar los medio de comunicación para llegar de forma efectiva al segmento de mercado. Seguir on el aprovechamiento de los recursos humanos y tecnológicos, implementar el uso de manuales, útiles para la adecuada construcción y transmisión de la información, agregan valor a la organización.

(Autoría Propia, 2021)

**Construcción de propuesta de valor (Prototipo 3, Mínimo Producto Viable – MVP)** La segunda validación de MVP, resulta de identificar *insights* importantes del proceso anteriormente mostrado, en dónde se validó que los usuarios están interesados en realizar auditorías de la construcción general de sus propuestas de valor en los emprendimientos, les es útil, pueden acceder a pagar precios económicos con una buena apreciación costo – beneficio, es decir se logra evadir el aspecto de alto costo de seguimiento a empresas por medio de herramientas digitales y estandarizadas mostradas en el MVP. Este prototipo tiene un esquema de trabajo independiente, automatizado en el espacio y tiempo definido por los propios emprendedores que han validado.

El prototipo se ha construido por medio de pasos lógicos en el entendimiento de la construcción de la propuesta de la empresa, es decir una lectura previa de motivación y contextualización de la complejidad actual del mundo de los negocios, posteriormente diferentes herramientas de negocio en un esquema sencillo de explicación de cada actividad, cada una de las actividades presentadas son seriadas y van ejemplificadas desde la construcción de una propuesta de valor (como se presenta en la Figura 8.), este trabajo permita continuar con otras herramientas de negocios presentadas posteriormente como el *Golden Circle*, *Business Model Canvas*, FODA, así como el cruce dentro de la matriz Foda para llevarlo a la acción. El costo fue de MN\$350.00, los 3 usuarios que participaron lo pagaron.



Figura. 8

## Construcción de la propuesta de valor

### 7 Ejemplos de modelos de negocio innovadores

por Alfonso Prim

El 90% de los gerentes de empresas no se cuestionan el modelo de negocio de sus empresas. Replantarse cómo desarrollar modelos de negocio innovadores o investigar otros tipos de modelos de negocios para su empresa, es una de las principales tareas que debería realizar cualquier persona con responsabilidad en Startups, pymes o empresas consolidadas.

"Cuestionar" el modelo de mi negocio, implica pensar cómo nuestra empresa o proyecto de negocio emprendedor aporta valor a los clientes y cómo éstos pagan por ese valor que reciben. Además, es importante conocer el tipo de mercado en el que operamos y qué otros factores influyen en él.

A comienzos del siglo XX el modelo de negocio de una empresa, en general era más bien sencillo: Una empresa fabricaba un producto o realizaba un servicio y cobraba por ello.

La evolución de la sociedad, la incertidumbre, la velocidad de cambio, Internet, los avances tecnológicos y el nacimiento de nuevas necesidades y por tanto nuevas oportunidades, ha obligado a las empresas a generar nuevos modelos de negocio innovadores, como formas alternativas de generar ingresos.

En este post, vamos a ver para qué sirve un modelo de negocios, además de algunos ejemplos de proyectos innovadores en el mundo, que lo son porque partiendo de ideas innovadoras han sabido encontrar un nicho de mercado, un cliente objetivo, un problema que resolver y un modelo de negocio innovador.



### Unos cuantos ejemplos de empresas que han desarrollado tipos de modelos de negocio innovadores

Si volvemos la vista atrás, existen algunos ejemplos de proyectos empresariales innovadores en España, introducidos por grandes empresas a nivel mundial, que se atrevieron a innovar, para resurgir de sus cenizas. Ejemplos de innovación como IBM o Gillette ilustran este «resurgir» cuando sus posiciones en el mercado se vieron amenazadas.

Otros sin embargo, no supieron ver lo que se les venía encima desde su privilegiada posición, como es el caso de Kodak. En su día fue uno de los negocios innovadores en el mundo, que se vino abajo con la llegada de la fotografía digital.

#### Cebo y anzuelo o de los productos atados

La novedad que introduce la idea innovadora de Cebo y anzuelo, consiste en ofrecer un producto básico a un precio muy bajo, a menudo con pérdidas para la empresa que lo ofrece (cebo) y entonces cobrar con precios altos el producto asociado, los recambios, o servicios (anzuelo).

Son ejemplos de este tipo de modelos de negocios, el de las compañías telefónicas que «regalan» el teléfono móvil (cebo) a cambio de un contrato de permanencia durante un cierto tiempo (anzuelo). El usuario siente que le regalan el teléfono, pero la compañía recupera la inversión y gana dinero en la facturación mensual del servicio durante el periodo contratado.

Otro ejemplo de este tipo de modelo de negocio, son las empresas que desarrollan software casi gratuito (SAGÉ) y posteriormente debes pagar las actualizaciones, el mantenimiento e incluso las consultas de incidencias técnicas.



#### Plataformas multilaterales

Tal como explica Alex Osterwalder en su libro Generación de modelos de negocio, las plataformas multilaterales están basadas en modelos de negocios que reúnen a dos o más grupos de clientes distintos pero interdependientes.

En este tipo de modelos de negocios, solo hay interés si todos los actores que intervienen encuentran una propuesta de valor y por tanto todos están presentes. Las plataformas multilaterales proporcionan el canal que permite la interacción entre los grupos, y por tanto su valor aumenta al aumentar el número de usuarios que la emplean.

Un ejemplo de innovación de mercado en este tipo de plataformas es la web **Purmarketing** donde se ofrecen contenidos gratuitos de calidad a un gran número de usuarios. Los ingresos de Purmarketing se obtienen por la publicidad de empresas, que quieren aprovechar el tráfico generado por esta web de contenidos.

**Google** es otro ejemplo de modelo de negocio innovador, donde la inmensa mayoría son usuarios que no pagan, pero generan beneficios gracias a un porcentaje de empresas o personas que pagan por algunos servicios como **Google Adwords**. Estas empresas pagan porque detrás hay un montón de usuarios gratuitos, que son el público objetivo de las empresas anunciantes.

#### Gratis como modelo de negocio disruptivo

En este modelo al menos uno de los actores que intervienen se beneficia de una oferta gratuita. Para ello, otra parte del segmento de clientes debe financiar los productos o servicios que se ofrecen gratuitamente a la otra parte o segmento. En estos últimos años, las ofertas de productos y servicios, sobre todo en Internet, han crecido de manera exponencial. La publicidad o el modelo **Freemium** son algunos de los mecanismos que soportan poder ofrecer servicios gratuitos a una parte de los usuarios.

El modelo de negocio **Freemium** consiste en ofrecer servicios básicos de manera gratuita, cobrando para los servicios Premium una cuota mensual o un pago por uso. En Internet existen innumerables ejemplos de este tipo de modelo de negocio: **Unbounce, Dropbox, LinkedIn** o **Spotify**.

#### Modelo de negocio de afiliación

En este modelo de negocio, la empresa que desea vender un producto o servicio establece algún tipo de recompensa para los proveedores, empresas o personas que atraigan clientes o pedidos para sus productos. Este tipo de modelos de negocio se basan en una comisión o **recompensa**.

Un ejemplo de modelo de negocio de afiliación offline son los viajes organizados, que llevan a los turistas a comer a tal o cual restaurante, o a visitar esta o aquella fábrica de artesanía, porque reciben una comisión por cada persona que come en el restaurante o compra en la fábrica.

Con la llegada de Internet, también ha llegado la innovación en el modelo de negocio y ha pasado al campo online. El propietario de una web, alquila espacio para que terceros coloquen sus anuncios. Están basados en la cantidad de tráfico que sean capaces de derivar a la web del cliente. De ahí que la empresa que necesita atraer tráfico, ofrece regalos a los agentes (personas, empresas o webs) que pueden conseguir esos nuevos visitantes.

Un ejemplo muy claro de este modelo de negocio de afiliación son los blogs de cualquier temática que publican anuncios de terceros. Podemos incluir un banner de afiliados para probar el plugin para compartir en redes sociales que empleamos o uno de los proveedores de hosting que empleamos también en nuestros proyectos. Si haces clic en el banner y compras, nosotros nos llevamos una comisión.

#### Definición de modelo de negocio

El modelo empresarial se refiere a la manera en que la empresa, crea, capta y ofrece valor a sus clientes. Dicho de otro modo, es la manera en que la empresa crea valor para sí misma y para sus clientes transformando las materias primas en producto terminado y vendiendo al cliente ese producto final.

#### Descripción de Modelos de negocio innovadores

IBM cambió en 2003 su modelo de empresa y su modelo de generar negocio, pasando de la fabricación y venta de ordenadores y hardware, a un negocio basado en ofrecer servicios innovadores y soluciones de tecnologías de la información (TI). Vendió su unidad de desarrollo de PCs a **Lenovo**, la de discos duros a **Cisco** y la de impresoras a **Lexmark**.

Con este ejemplo de idea innovadora, en su momento, **IBM** se convirtió en la compañía de outsourcing, consultoría y servicios de recuperación de datos empresariales más grande del mundo, dando un vuelco a los tipos de modelo de negocio conocidos hasta entonces.

**Gillette** modificó su modelo de negocio de venta de maquinillas de afeitar de calidad, rebajando el precio para hacerlas accesibles a casi todos, con el objetivo de generar ingresos por la venta de recambios, las cuchillas de afeitar. Ese simple cambio introdujo en el mercado uno de los modelos de negocio más innovadores y es caso de estudio en muchas escuelas.

La gran competitividad, Internet, y la velocidad de nacimiento, evolución y desaparición de startups, ha generado toda una lista de nuevos modelos de negocio, modelos de empresa e ideas de negocios innovadores puros o mezcla de varios existentes.

Vamos a hacer un repaso a los más interesantes:

#### Modelo de negocio de cola larga

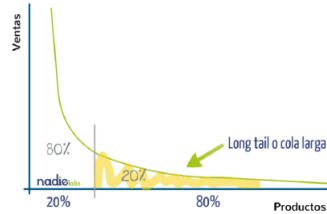
Término acuñado por Chris Anderson en 2004, es uno de los modelos de negocio más innovadores que han surgido en los últimos tiempos. La innovación del modelo de negocio de larga cola (long tail) se caracteriza porque oferta un **amplio abanico de artículos con poca demanda**, pero que pueden convertirse en negocios rentables y generar beneficios debido a un **gran volumen de ventas pequeñas**.

En el modelo tradicional, el que se rige por el Principio de Pareto, el 80% de la población compra el 20% de los artículos. Este hecho, hacía poco rentables los productos menos vendidos, por los altos costes de desarrollo, almacenamiento, distribución y comercialización.

Las empresas para ahorrar costes, limitaban su producción y comercialización, únicamente, a los artículos más vendidos, es decir el 20%.

Pero con la llegada de Internet, se han generado nuevos modelos de negocio innovadores, que consisten en tener un enorme abanico de productos de poca demanda, pero que se convierten en negocios rentables por conseguir vender a nivel mundial, lo que genera en conjunto, una elevada facturación.

Este tipo de modelo de negocio es especialmente interesante a la hora de vender productos de software (**Google Play**), digitales (**iTunes, Groovespark**) e incluso para productos físicos (**Amazon** o **Ebay**). Seguro que se te ocurren otras ideas innovadoras de negocio.



En estos modelos de negocios es importante medir 2 ratios:

- Número de personas que se registran respecto al número de personas que visita la web.
- Número de personas que compran respecto al número de personas que se registran.

Ambos datos son importantes y nos permitirán tomar decisiones para reenfocar la estrategia web o rediseñar nuestro modelo de negocio.

En cualquier caso, es fundamental para que el modelo de negocio sea rentable, que el **coste de adquisición de un nuevo cliente sea menor que el beneficio que se obtiene por ese cliente**. De otra manera, los modelos de negocios de afiliación están condenados al fracaso. Algunos ejemplos de proyectos de empresa son **Bonusraila** u **Ono**.

#### Modelo de negocio de franquicia o licencia

Es un modelo de negocio donde una empresa o persona física que cuenta con productos o servicios de éxito y reconocidos en el mercado, permite a otras personas o empresas que explotan su imagen de marca, sus productos o servicios, bajo la supervisión del dueño del negocio, a cambio de unos **Royalties**.

Este tipo de modelo de negocio, de franquicia, permite a emprendedores o inversores apostar por explotar un negocio que ya está probado, que funciona y que 'únicamente' se replica en un lugar donde todavía no existe. La ventaja más clara es aprovechar la imagen de marca que ya existe y está posicionada en el mercado, tener clientes casi antes de abrir el negocio y sobre todo disponer de la ayuda y el apoyo de la franquicia en los primeros pasos.

Las desventajas son: el **royalty** que hay que pagar por explotar la franquicia, el hecho de que el franquiciado está más limitado en la toma de decisiones y naturalmente porque una franquicia no te asegura el éxito, no obstante son negocios en auge y especialmente, se pueden convertir en negocios rentables en época de crisis. Por ejemplo, la franquicia de 100 Montaditos o Equivalentes, han sabido desarrollar negocios innovadores rentables de franquicia y expandirse a nivel internacional, aún en tiempos de crisis.

#### Modelo de negocio de suscripción

Es un modelo de negocio clásico, pero llevado a otros sectores de mercado resulta un modelo de negocio totalmente novedoso. El modelo consiste en que el usuario paga una suscripción y a cambio recibe una propuesta de valor que compensa la cuota que paga. Ejemplos clásicos son las suscripciones a revistas, periódicos o canales de televisión.

Recientemente visita Bodegas Casa Primicia en Laguardia (La Rioja Alavesa) y además de su modelo de negocio principal, la producción y venta de vinos, habían iniciado una nueva línea de negocio: la Cofradía Casa Primicia. Por una suscripción anual se puede disfrutar de sus instalaciones, salas, jardines, vinedos y además ser dueño de una bodega original de la Casa.

La **innovación en el modelo de negocio** no solo pasa por desarrollar nuevos modelos de negocio, si no por adaptar y combinar modelos de negocio existentes a otros segmentos de mercado.

Otro ejemplo es un restaurante que huye del modelo tradicional de preparar comida, vienen clientes, vendo la comida. Se puede innovar aplicando el modelo de negocio de suscripción mediante clientes abonados que pueden disfrutar de otros servicios además del tradicional de un restaurante, como catas de vinos, cenas especiales o encuentros y tertulias interesantes.

Espero que este artículo te haya dado herramientas, ejemplos de proyectos empresariales y ayuda para que invoves o mejores tu modelo de negocio y encuentres el que mejor se adapte a tu idea o proyecto empresarial para convertirlo en un negocio innovador.

Autor: Alfonso Prim (@Alfonso\_Prim)

## Construcción del modelo de negocios

Revisión de la propuesta de valor para el presente contexto



Actividad 1: Realizar la lectura del documento "7 Ejemplos de modelos de negocio innovadores", de Alfonso Prim

### Definición de modelo de negocio

El modelo empresarial refiere a la manera en que la empresa, crea, capta y ofrece valor a sus clientes. Dicho de otro modo, es la manera en que la empresa crea valor para sí misma y para sus clientes transformando las materias primas en producto terminado y vendiendo al cliente ese producto final, servicio o experiencia.

### Objetivo del presente documento

Auto formarse por medio de un esquema de consultoría digital, de forma efectiva y práctica a través de la revisión del modelo de negocio actual, el medio serán herramientas delimitadas para una **ágil** transmisión del conocimiento aplicable a cada proyecto particular.

Los modelos de negocio centrados en esquemas de innovación presentan una ventaja competitiva conforme a la competencia que cuenta con productos, servicios, experiencia y procesos tradicionales. Sin embargo, según Board of Innovation "solo el 17% de las empresas ha analizado su modelo de negocio y lo ha comparado con la competencia" (2021, p. www.boardofinnovation.com), esto expone la importancia inmediata para los emprendimientos y empresas quienes buscan que su propuesta sea pertinente (más ante el turbulento momento actual), el objetivo es continuar generando valor.

Ante la actual pandemia generada por el virus COVID-19, las empresas se han visto forzadas a readaptar sus modelos de negocios de forma abrupta, los retos han sido complejos y se ha probado en corto tiempo que el valor aportado por los emprendimientos proporciona o no las bases para una mayor habilidad de adaptación a la única constante que es el cambio. La capacidad de construir y ejecutar nuevos modelos de negocios brinda a las grandes organizaciones el poder de responder a estos retos. **En esta guía de autoconstrucción podrás encontrar:**

- **Cómo analizar tu modelo actual de negocio:** Revisa y re construye tu modelo de negocio ante las complejidades actuales comerciales. Inspírate en otras industrias y explora qué modelos de ingresos se adaptan mejor a tu negocio.

- **Cómo utilizar herramientas efectivas para la revisión del modelo de negocio:** Estas herramientas te servirán para visualizar tu emprendimiento desde el momento actual, te ayudarán a resolver desafíos comerciales reales, el objetivo es que lo implementes y mejores tu ya buen desarrollo previo.

Actividad 2: Revisa tu propuesta de valor

### ¿Qué es y por qué necesitas una propuesta de valor?

Una propuesta de valor es uno de los elementos más importantes de la empresa, el principal objetivo es interesar e impactar de forma positiva a la audiencia.

La propuesta resume los principales beneficios de tu producto, servicio o experiencia, ésta no sólo debe resumir que es lo que ofertas, sino que problemáticas atiendes, es decir cómo puedes impactar el día a día de tu público con una solución efectiva para sus necesidades, así como tus principales diferencias vs la competencia.

Es necesaria si quieres diferenciarte ante la compleja competencia existente, de aquí que sea importante comunicar tu historia, promesa y valores agregados, entre estos beneficios se encuentra el contactarte de forma directa y efectiva con tus usuarios o clientes, exponer tu promesa, el valor de lo que ofertas, así como describirte con claridad (esto nos ayuda a evitar los distractores y enfocamos).

### Puntos clave para transmitir la propuesta de valor de una empresa

Cuando transmites a un cliente la oportunidad de negocio o el valor que ofrece tu empresa, analiza en su subconsciente dos cosas: **Los beneficios que aportas y lo que le cuesta.**

**Si lo primero supera a los segundo, en su mente se creará la percepción de que tu empresa, producto o servicio, merece la pena. Si ocurre al revés, y el costo supera a lo que vas a aportarle, no te comprará, porque ha fallado la pata fundamental de tu modelo de negocio.**

Por tanto, una buena propuesta de valor debe transmitir lo siguiente:

**Cómo tu empresa, producto o servicio resuelve el problema o necesidad de tu cliente. Qué beneficios debe esperar el cliente de tu servicio. Por qué te debe elegir a ti y no a tu competencia. Cuál es tu valor diferencial.**

### Las 3 claves para desarrollar una propuesta

#### 1 - Identifica los puntos clave de la propuesta de valor de tu empresa para el cliente

Identifica tu cliente objetivo. Cuando tenemos una idea de negocio innovadora, lo primero es identificar a tu cliente objetivo, tus **Early Adopters**. Si tu empresa está consolidada, tendrás un mayor conocimiento de los clientes principales de tu negocio. De cualquier manera, escribe quién y cómo es tu cliente objetivo.

Haz una **lista de los beneficios y del valor** que tu producto aporta a tus clientes.

#### 2 - Cómo transmitir el valor de tu producto o servicio a tus clientes

Con la información del punto anterior, es sencillo elaborar una **propuesta del valor de tu negocio, en la que se cumplan estos 3 puntos** (de forma breve y clara):

- Debe ser clara y fácil de entender. En general, no valen tecnicismos ni cosas raras, a no ser que tu mercado sea un sector muy especializado.
- Comunica claramente qué va a obtener el cliente con tu producto o servicio.
- Explica qué te diferencia de la competencia

#### 3 - Elementos que componen la oferta de valor de tu negocio

Los principales elementos para transmitir el mensaje son estos:

- Un título, que describa el beneficio que ofreces al cliente.
- Un subtítulo, donde detallas brevemente lo que ofreces, a quién y por qué.
- Tres puntos con los beneficios o características de tu producto o servicio.
- Un elemento visual (video o imagen), que amplíe tu mensaje (de forma ideal).

(Autoría Propia, 2021)

## 3.4.9 Buyer Journey Map

El *Buyer Journey Map* es una herramienta visual que se compone de una línea horizontal que divide las experiencias positivas (parte superior) y las experiencias negativas (parte inferior), es decir cada experiencia en la adquisición de un producto o servicio pasa por diferentes etapas, el objetivo es ante la identificación de los puntos negativos de la experiencia, generar estrategias para cambiar de posición estos aspectos hacia lo positivo. Es útil para entender que los dos usuarios definidos con anterioridad tienen experiencias distintas, sin importar que contraten un servicio similar.

En el presente estudio de caso, la herramienta fue aplicada para entender parte del proceso de contratación de servicios profesionales a manera de consultoría para negocios, que en este caso el mapa muestra las experiencias distintas de dos tipos de usuario a quienes se les aplicó. El usuario 1 (Emprendedor con poca experiencia) parte de un desconocimiento general de las diferentes actividades asociadas al emprendimiento, por lo que le benefició la asesoría, en el caso del usuario 2 (Empresario con experiencia), parte de un conocimiento profundo de su propia empresa, pero suele contratar asesores especializados una vez que entra en etapas claras de crisis o acepta que la organización por sí sola no será capaz de atender las diversas problemáticas, sino que la óptica externa agrega un enfoque fresco, en este caso el resultando también fue positivo.

Figura. 9

Mapa de experiencia de usuario 1

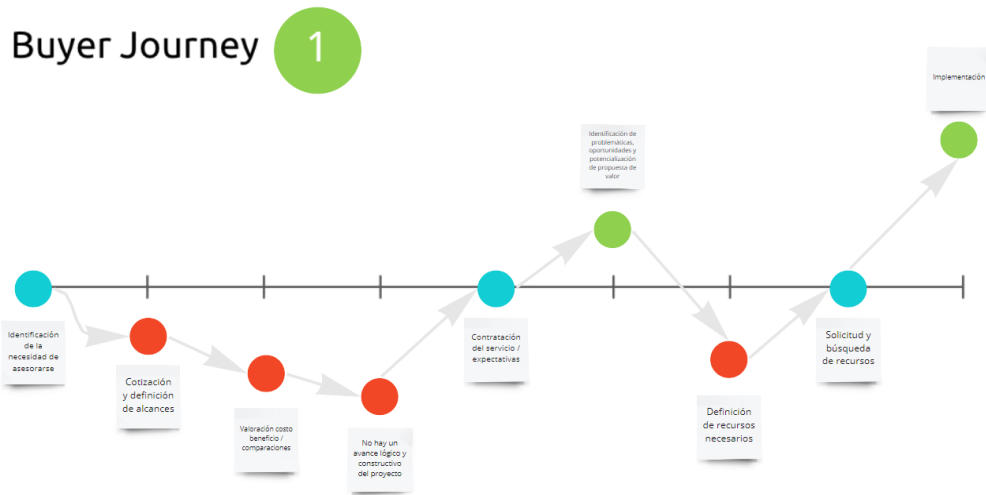
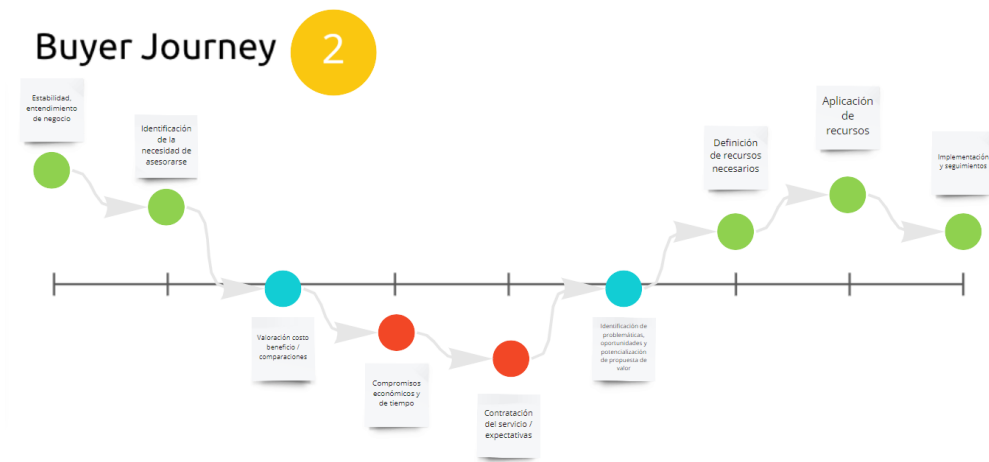


Figura. 10

Mapa de experiencia de usuario 2



(Autoría Propia, 2021)

### 3.4.10 Propuesta de valor

Parte 3 (Prototipo para la co-creación de la propuesta de valor de empresas). El prototipo se ha desarrollado por medio de pasos lógicos en el entendimiento de la construcción de la propuesta de la empresa, es decir una lectura previa de motivación y contextualización de la complejidad actual del mundo de los negocios, posteriormente diferentes herramientas de negocio en un esquema sencillo de explicación de cada actividad.

En esta etapa al realizar la validación con los usuarios (J.O., A.C. y J.B.) se presenta la información como archivo descargable digital (Figura. 11), con el cuál se han podido trabajar de forma independiente, teniendo acceso a las guías de intervención del propio prototipo y en los tres casos entregando la actividad completada. La entrega de los formatos de construcción de la propuesta de valor, arrojaron información de interés para el proyecto, siendo relevante para los usuarios, en los tres casos se expresa que han reflexionado acerca de la estructura empresarial con la que contaban anteriormente y la identificación de que los mercados han cambiado, estos deben actualizarse, así como revisarse constantemente. A los involucrados les ha resultado útil la actividad, compartiéndolo con sus socios para revisar a profundidad el trabajo.

Figura. 11

### Construcción del modelo de negocios

**Actividad 2:** Revisa tu propuesta de valor

**¿Qué es y por qué necesitas una propuesta de valor?**

Una propuesta de valor es uno de los elementos más importantes de la empresa, el principal objetivo es interesar e impactar de forma positiva a la audiencia.

La propuesta resume los principales beneficios de tu producto, servicio o experiencia, ésta no sólo debe resumir que es lo que ofreces, sino que problematiza al cliente, es decir cómo puedes impactar el día a día de tu público con una solución efectiva para sus necesidades, así como tus principales diferencias vs la competencia.

Es necesaria si quieres diferenciarte ante la compleja competencia existente, de aquí que sea importante comunicar tu historia, promesa y valores agregados, entre estos beneficios se encuentra el contactarte de forma directa y efectiva con tus usuarios o clientes, exponer tu promesa, el valor de lo que ofreces, así como describirte con claridad (esto nos ayuda a evitar los distractores y enfocarnos).

**Puntos clave para transmitir la propuesta de valor de una empresa**

Cuando transmites a un cliente la oportunidad de negocio o el valor que ofrece tu empresa, analiza en su subconsciente dos cosas: **Los beneficios que aportas y lo que le cuestan.**

**Si lo primero supera a los segundo, en su mente se creará la percepción de que tu empresa, producto o servicio, merece la pena. Si ocurre al revés, y el costo supera a lo que vas a aportarle, no te comprará, porque ha fallado la pata fundamental de tu modelo de negocio.**

Por tanto, una buena propuesta de valor debe transmitir lo siguiente:

**Cómo tu empresa, producto o servicio resuelve el problema o necesidad de tu cliente. Qué beneficios debe esperar el cliente de tu servicio. Por qué te debe elegir a ti y no a tu competencia. Cual es tu valor diferencial.**

**Las 3 claves para desarrollar una propuesta**

**1 - Identifica los puntos clave de la propuesta de valor de tu empresa para el cliente**

Identifica tu cliente objetivo. Cuando tenemos una idea de negocio innovadora, lo primero es identificar a tu cliente objetivo, tus Early Adopters. Si tu empresa está consolidada, tendrás un mayor conocimiento de los clientes principales de tu negocio. De cualquier manera, escribe quién y cómo es tu cliente objetivo.

Haz una lista de los beneficios y del valor que tu producto aporta a tus clientes.

**2 - Cómo transmitir el valor de tu producto o servicio a tus clientes**

Con la información del punto anterior, es sencillo elaborar una propuesta del valor de tu negocio, en la que se cumplan estos 3 puntos (de forma breve y clara):

- Debe ser clara y fácil de entender. En general, no valen tecnicismos ni cosas raras, a no ser que tu mercado sea un sector muy especializado.
- Comunica claramente qué va a obtener el cliente con tu producto o servicio.
- Explica qué te diferencia de la competencia

**3 - Elementos que componen la oferta de valor de tu negocio**

Los principales elementos para transmitir el mensaje son estos:

- Un título, que describa el beneficio que ofreces al cliente.
- Un subtítulo, donde detallas brevemente lo que ofreces, a quién y por qué.
- Tres puntos con los beneficios o características de tu producto o servicio.
- Un elemento visual (video o imagen), que amplíe tu mensaje (de forma ideal).

**Revisa y estructura tu propuesta de valor**

<b>Título</b> (Describe el beneficio que obtiene tu cliente por medio de tu oferta)
<b>Sub - título</b> (Detalla de forma clara lo que ofreces, a quién y por qué)
<b>3 balazos</b> (describe todos los beneficios o elementos importantes de tu propuesta) *opcional
<b>Elementos visuales</b> (que apoyen a describir tu propuesta) *opcional

(Autoría Propia, 2021)

La mayor revelación en esta etapa de trabajo viene de la posibilidad de poder automatizar un servicio que tradicionalmente funciona de manera personalizada en procesos de acompañamiento constante y de trabajo conjunto, es la herramienta digital la que provee la información clara manteniendo al consultor pendiente en el acompañamiento, pero no como una pieza fundamental, estos resultados son distintos en los tres casos por la propia naturaleza de los negocios, aunque el objetivo principal se cumple al desarrollar el proceso de construcción de la propuesta de valor (Figura. 16), que se verá en el punto 3.4.15 Entrega de trabajo por parte de usuarios, dado a que en este esquema se sintetiza la entrega de resultados de la actividad.

### 3.4.11 Business Model Canvas

Este instrumento facilita la comprensión desde elementos integrados para la construcción de un modelo de negocio, explica como la empresa funciona a nivel interno y externo como sistema, el objetivo es construir, es decir, darle una guía e información oportuna al emprendedor para estudiarlo y construir o revisar sus propias propuestas.

En esta etapa al realizar la validación con los usuarios (J.O., A.C. y J.B.), se presenta la información como parte del archivo descargable digital (Figura. 12), se continúa trabajando de forma independiente, este instrumento en específico brinda la posibilidad de definir si se entiende el sistema alrededor de sus propuestas de valor, pues un error común en los emprendimientos y en las empresas resulta de centrar todos los esfuerzos en el producto, servicio o experiencia, no en la integración de los elementos internos y externos que suceden alrededor de éstos. Se obtiene de nuevo información de valor para el proyecto, continúa resultando de gran utilidad para los usuarios, se hace una comparativa de lo existente *versus* lo ideal que el mapa propone.

Figura. 12

#### Business Model Canvas

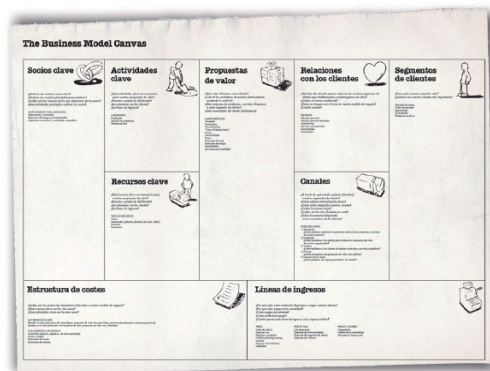
Actividad 3: Revisa tu Business Model Canvas

##### ¿Qué es The Business Model Canvas?

Hay muchas formas de explicar cómo diseñar un modelo de negocio, **The Business Model Canvas** fue creado por Alexander Osterwalder (<http://alexandersterwalder.com>), el cual permite de forma gráfica explicarlo de manera muy sencilla.

Como lo explica Osterwalder, **la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos**. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: **clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica**.

Tu propuesta de valor la tienes que llevar a una serie de **clientes (que es lo que está ubicado a la derecha)**, con los que tendrás que establecer una serie de relaciones. Y para llevar esa propuesta de valor a los clientes, lo tienes que hacer a través de unos canales –comerciales, Internet, tiendas offline, etc.–. Eso sería de **puertas hacia fuera**. De **puertas hacia dentro (a la izquierda en el lienzo), tienes las actividades y los recursos clave**, es decir, lo que obligatoriamente tienes que hacer y lo que es crítico dentro de tu modelo de negocio, y los **recursos clave** con los que vas a trabajar. Y por último, y no menos importante que los otros siete elementos, la estructura de costes y las líneas de ingresos de tu negocio.



Cada parte del Business Model Canvas

**Asociaciones clave** - Entre los emprendedores, cada día, hay un mayor interés por establecer acuerdos de colaboración con terceros para compartir experiencias, costes y recursos (socios estratégicos, socios industriales, socios inversores, economías de escala, etc.) que les permitan diseñar, desarrollar y gestionar sus proyectos de negocio.

**Estructura de costes** - Calcula cuánto ganas de cada venta y de qué manera contribuye a cubrir parte de los costes de estructura, y las pérdidas iniciales: analiza tu capacidad y velocidad de llegar a un punto de equilibrio. Calcula qué inversión inicial necesitarás, qué parte para cubrir las pérdidas iniciales hasta llegar al punto muerto. Calcula el ciclo de venta hasta que llega el dinero a tu bolsillo, que suele ser mucho más largo de lo previsto. Hay previsiones que dicen que tendrás ventas a partir del segundo mes y, según que mercado, puedes estar más de seis meses invirtiendo sin generar ingresos.

**Tu propuesta de valor** - Es aquello que te hace diferente de la competencia... pero sin olvidar un pequeño detalle: aquello que te hace diferente y por lo que tu cliente está dispuesto a pagarte. Si no tienes clientes, de nada sirve.

**Relaciones con los clientes** - Las relaciones pueden ser, entre otras, personales (cara a cara, telefónicas, etc.), automatizadas (a través de tecnología como e-mail, buzones...), a través de terceros (externalización de servicios), individuales (personalizadas), colectivas (a través de comunidades de usuarios).

**Actividades clave** - Esta es una de las piezas más complicadas de definir dentro de un modelo de negocio porque de ella depende que tengamos claro –y que así lo transmitamos al mercado– qué somos y qué queremos ser. No todas las actividades son clave, pero la producción o el marketing sí lo son.

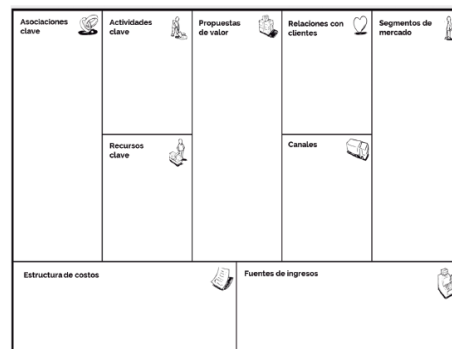
**Recursos clave** - Es el cómo vas a hacer tu propuesta de valor y con qué medios vas a contar: humanos, tecnológicos, físicos (locales, vehículos, naves, puntos de venta, etc.). Del estudio y análisis de este elemento depende, en gran parte, que el negocio llegue a ser viable, no tanto porque la propuesta de valor encaje en el mercado y haya clientes dispuestos a pagar por tus productos y servicios sino más bien porque mayores o menores recursos requerirán de mayores o menores esfuerzos financieros, intelectuales, de acuerdos con terceros, etc.

**Fuentes de ingresos** - Cuanto más vendas, más ingresos tendrás, y también más gastos, pero con un beneficio que podrás reinvertir. Esta mecánica en la que observas cómo se mueve, ajustas y afinas algunas piezas, te permite incluso ver, por ejemplo, que tus costes de estructura son excesivos o saber cuánto tiempo tardarás en superar el punto muerto, obtener beneficios o cuántas unidades necesitarás para empezar a ser rentable.

**Segmentos de mercado** - Los clientes son el centro de cualquier modelo, porque sin clientes no hay negocio. La causa principal de el fracaso de las empresas suele ser que muchos proyectos nacen enfocados a producto y no al cliente.

**Canales** - Incluye tanto los canales que vamos a utilizar para explicar a nuestros clientes cuál es la propuesta de valor como para ofrecerla (venta y postventa, se pueden utilizar y combinar diferentes canales (directos e indirectos y propios y de socios). Así, un modelo podría elegir y/o combinar entre un equipo comercial propio, una tienda online, una tienda física propia o de terceros, mayorista, etc.

Revisa y estructura tu Business Model Canvas



(Autoría Propia, 2021)

Los *insights* identificados en esta etapa de trabajo, muestran qué pese a que las 3 empresas con las que se trabaja tienen bases sólidas, una historia, socios, inversiones, etc., en todos los casos

resultó positivo visualizar su mapa de relaciones con los diferentes actores, así como elementos del esquema de negocio (internos y externos), los mapas por si solos están dando la pauta para los usuarios de identificar posibilidades, lo que no significa que las actividades propuestas sean concluidas en el momento actual, sino que son documentos vivos de constante revisión y actualización.

De igual manera, los resultados son distintos en los tres casos por la propia naturaleza de los negocios, aunque se cumple el objetivo de desarrollo del proceso de construcción de la propuesta de valor (Figura. 16), que se verá en el punto 3.4.15 Entrega de trabajo por parte de usuarios, dado que sintetiza la entrega de resultados de la actividad.

### 3.4.12 Golden Circle

Gráfico de Simon Sinek, formado por tres círculos, cada uno dentro del otro. Otra herramienta de negocios que resulta de gran utilidad, pues cualquier emprendedor o empresario puede aplicarlo a su negocio de forma eficiente, respondiendo las preguntas: ¿Qué?, ¿Cómo? y ¿Por qué? (Figura 13.)

Figura. 13

Golden Circle

Actividad 3: Revisa tu círculo dorado

#### ¿Qué es el Golden Circle y por qué es útil?

El *golden circle* (o círculo dorado) es un concepto de Simon Sinek que sirve para explicar por qué hay personas que consiguen tener un gran éxito pese a que sus teorías van contra todas las reglas. Su idea se basa en la manera que tienen las empresas de comunicar.

Es un gráfico formado por tres círculos, cada uno dentro del otro. Cada círculo tiene un significado y una forma de aplicarlo a nuestro negocio de forma eficiente. Podemos explicar el funcionamiento del *Golden Circle* de manera que mientras que la mayoría de las empresas se plantean como inicio las respuestas a la pregunta "qué", son plenamente conscientes del "cómo", pero son muy pocas las empresas que tienen claro el "por qué".

El "qué" responde a lo que hacemos y a qué queremos dedicarnos. El "cómo" responde a los procesos a través de los cuales llevamos a cabo nuestras acciones, y el "por qué" respondería a la razón por la que desarrollamos nuestro negocio.

La última cuestión, la del "por qué" es la más importante, y para llevar a cabo el círculo dorado que nos muestra Simon Sinek, debemos plantearnos las respuestas a esta pregunta previamente. Muchas veces podemos creer que no es tan necesaria para el éxito como las otras dos, pero en realidad son las empresas más exitosas las que han respondido con antelación a esta cuestión. Es la pregunta más urgente.



(Autoría Propia, 2021)

Los usuarios trabajan de forma independiente, por medio de este sencillo mapa se responden las tres preguntas propuestas, como parte de otro error común en los negocios, se llega

a pensar que el valor debe de estar presente en el producto, servicio o experiencia, si bien no es una apreciación negativa, no parece ser suficiente pues en el contexto actual, son las propuestas de negocio que tienen mayor impacto y permanencia las que atienden problemáticas de los usuarios, alejados de ofertar productos o servicios de forma tradicional. Este gráfico parte del propósito alrededor de la misión empresarial de definir qué problemática se atiende, cómo se atiende y los resultados (enfocados a los usuarios, así como al negocio).

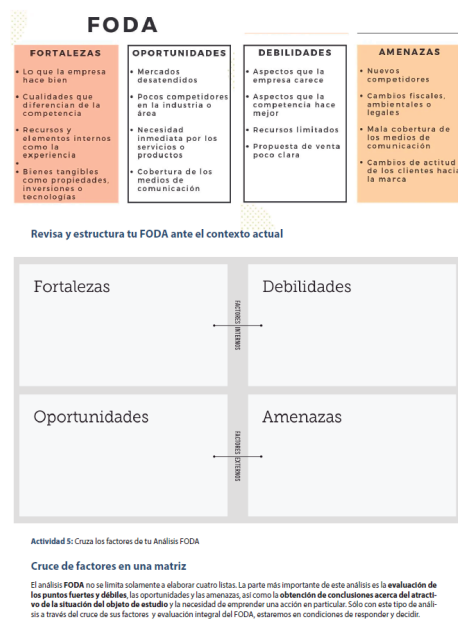
La información arrojada en esta etapa de validación muestra que los usuarios realizan su estructura de forma sencilla y ágil, siendo en todos los casos datos ya existentes que deben ser retomados, algo útil de este círculo es que en el caso de no contar con las respuestas solicitadas es claro que no se han trabajado de forma adecuada las etapas anteriores, el resultado de la actividad se muestra en la Figura. 16, que se verá en el punto 3.4.15 Entrega de trabajo por parte de usuarios, dado a que sintetiza la entrega de resultados de la actividad.

### 3.4.13 FODA

Esta matriz refuerza la información desde la construcción de la propuesta de valor entendiendo los agentes internos o externos y cómo afectan a la organización.

Figura. 14

#### FODA



(Autoría Propia, 2021)

Los usuarios trabajan de forma independiente, la matriz es una de las más conocidas herramientas de negocios, el haberla utilizado posteriormente al instrumento *Business Model Canvas* ha reforzado en los usuarios la delimitación los factores internos y externos asociados a sus negocios, así como la visualización de la capacidad de intervención y control. El ejercicio es parte de este descargable de trabajo digital (Figura. 14).

Los usuarios realizan su matriz de forma sencilla y ágil, separando en cuatro cuadrantes los factores internos (fortalezas, debilidades), así como externos (amenazas, oportunidades), dando la posibilidad desde este momento de planear conforme a la visualización las actividades siguientes a nivel empresa, el resultado de la actividad de muestra en la Figura 16., que se verá en el punto 3.4.15 Entrega de trabajo por parte de usuarios, dado a que sintetiza la entrega de resultados.

### 3.4.14 Cruce de variables FODA

Esta matriz proveniente del FODA muestra la necesidad de actualizar las propuestas de valor, conforme a las competencias y demanda de mercado llevando al emprendedor a la acción, una continuación lógica, además de breve pues al ser los pasos en el prototipado, se cuenta ya con toda la información para realizar esta última actividad como parte del archivo de trabajo digital.

Figura. 15

Cruce de matriz FODA

**F+O (estrategia ofensiva):** La toma de decisiones horizontal deberá profundizarse para mejorar la calidad de la participación, entendiendo el espacio del Consejo como un ámbito abierto que se nutre de colaboradores/as y que puede articular con otros actores locales para una mejor gestión. La reflexividad institucional es clave para modernizar permanentemente el Consejo como institución.

**F+A (estrategia defensiva):** Recuperar y fomentar el vínculo y el diálogo con los gobiernos municipal, provincial y nacional. Factar una mecánica de retroalimentación con los partidos políticos para mejorar la calidad de la participación política. Gestionar los medios de comunicación en pos de sostener un discurso, una imagen y una presencia que potencie la gestión y a la vez convoque a más participación.

**D+O (estrategia de reorientación):** Utilizar la investigación para difundir los resultados: solicitar presupuesto, mejorar la imagen, fortalecer compromisos y articular con las instituciones.

**D+A (estrategia de supervivencia):** Explicitar la función del Consejo dentro de los partidos políticos. Establecer relaciones institucionales sostenidas en el tiempo con los diversos estamentos de gobierno. Recuperar espacios en los medios de comunicación.

**Realiza el cruce de tu matriz FODA**

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	<b>Estrategias Ofensivas</b> (Fortaleza + Oportunidad)	<b>Estrategias de Reorientación</b> (Debilidad + Oportunidad)
Amenazas	<b>Estrategias Defensivas</b> (Fortaleza + Amenaza)	<b>Estrategias de Supervivencia</b> (Debilidad + Amenaza)

**Cierre de actividades**

**Actividad 6:** Llena el formato de evaluación del presente documento, tu opinión es valiosa para la mejora de herramientas y formatos para apoyarte en tu emprendimiento.

**Conclusiones**

Una propuesta de valor eficaz en un proyecto de emprendimiento aumentará las posibilidades de supervivencia de la nueva empresa. Esta importancia reside en que la propuesta de valor es el eje que debe sujetar todo el modelo de negocio, desarrollando las diferentes actividades y planificaciones alrededor de la misma.

El planear una estructura de negocios colabora en lograr una mejor articulación y coherencia de todos los aspectos de la empresa. Sin embargo, para medir los resultados conseguidos, comparados con los esperados, un plan bien desarrollado podría resultar clave a la hora de conseguir inversionistas o el otorgamiento de créditos para llevarlo a cabo.

**Acciones posteriores**

- + Desarrollo del plan de negocios

(Autoría Propia, 2021)



La matriz como se menciona anteriormente, les da a los usuarios un llamado a la acción por la combinación de fortalezas + oportunidades, debilidades + oportunidades, fortaleza + amenaza y debilidad + amenaza, los usuarios realizan esta segunda matriz de forma sencilla y ágil, separando cuatro nuevos cuadrantes que clarifican las líneas de acción para los mismos, el resultado de la actividad se presenta en el siguiente punto.

### 3.4.15 Entrega de trabajo por parte de usuarios

Como se puede apreciar en la Figura. 16, el entregable realizado por los 3 usuarios de estos prototipos de media fidelidad muestra que se tiene la capacidad de automatizar el proceso de construcción de la propuesta de valor de negocios a través de diferentes herramientas, métodos y matrices. Esta información se queda para los usuarios como documento vivo de revisión y actualización para sus modelos de negocio.

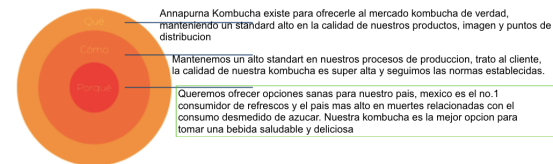
Figura. 16

Entrega de documento de construcción de modelo de negocios (ejemplo de usuario J.B.)

#### Revisa y estructura tu propuesta de valor

<p><b>Título</b> (Describe el beneficio que obtiene tu cliente por medio de tu oferta)</p> <p>En Annapurna Kombucha le ofrecemos a nuestros clientes, la única Kombucha carbonatada del mercado con la mayor cantidad de sabores y sin azúcares añadidos. Además contamos con información nutricional detallada elaborada en laboratorios.</p>
<p><b>Sub-título</b> (Detalla de forma clara lo que ofreces, a quién y por qué)</p> <p>Ofrecemos la mejor opción para substituir refrescos, jugos y bebidas cargadas de azúcar. Nos enfocamos en personas que buscan productos sanos para complementar su estilo de vida y en personas que buscan agregar probióticos en su alimentación. Estamos comprometidos en ofrecer Kombucha de verdad sin azúcar añadida, sin colorantes ni sabores artificiales.</p>
<p><b>3 balazos</b> (describe todos los beneficios o elementos importantes de tu propuesta) *opcional</p> <p>Bebida probiótica baja en azúcar, cargada de antioxidantes y vitamina b. Somos la única marca carbonatada lo que la hace más atractiva Seguimos todas las NOMS aplicables a nuestro producto Nuestro producto no tiene azúcar añadida Usamos envases que ayudan a conservar nuestra kombucha</p> <p><b>Elementos visuales</b> (que apoyen a describir tu propuesta) *opcional</p> <p>Nos apoyamos con posts en Instagram, algunos posters y trípticos en puntos de venta con información de los beneficios de nuestra kombucha.</p> <p>Las etiquetas de nuestras botellas son llamativas y diferencian los sabores de nuestro catálogo</p>

#### Revisa y estructura tu círculo dorado de tu negocio



#### Revisa y estructura tu FODA ante el contexto actual



#### Realiza el cruce de tu matriz FODA

	<p><b>Fortalezas</b></p> <p><b>Estrategias Ofensivas</b> (Fortaleza + Oportunidad)</p> <p>&lt;Al carbonatar nuestro kombucha el sabor es más atractivo &lt;Ya que contamos con los análisis nutrimentales, clientes sienten más confianza kombucha en nuestra &lt;Ya que no dejamos ni agregamos azúcar nuestro producto es buscado por usuarios nuevos</p>	<p><b>Debilidades</b></p> <p><b>Estrategias de Reorientación</b> (Debilidad + Oportunidad)</p> <p>&lt;Utilizar redes sociales para llegar a más clientes &lt;Buscar establecer contratos con empresas de paquetería y envíos para poder llegar a más lugares &lt;Buscar alguna alianza para la compra de botellas de vidrio para poder comprar volumen y que los proveedores nos tomen en cuenta.</p>
<p><b>Oportunidades</b></p>	<p><b>Estrategias Defensivas</b> (Fortaleza + Amenaza)</p> <p>&lt;Usar nuestra imagen para tener mayor presencia en redes sociales y poder competir &lt;Aprovechar que tenemos más sabores para tener mayor presencia en nuestros puntos de venta &lt;Armar campañas de publicidad para dar a conocer más a nuestra empresa y a nuestro producto.</p>	<p><b>Estrategias de Supervivencia</b> (Debilidad + Amenaza)</p> <p>&lt;Armar estrategias de publicidad en redes sociales para ganar más clientes &lt;Reestructuración de costos para mantenernos en un nivel competitivo con la competencia &lt;Tener una tienda en línea para dar más opciones de compra de nuestra kombucha.</p>

(Autoría Propia, 2021)

### 3.4.16 Encuesta cuantitativa

Como se ha mencionado con anterioridad en el inciso 3.4.2, la encuesta cuantitativa inicialmente nos arroja información como punto de partida, posterior a los procesos de validación ha funcionado para medir la efectividad de los diferentes prototipos, en sus diferentes etapas, se ha visualizado y cuantificado la información de forma clara, lo cual dio la oportunidad a mejorar los diferentes aspectos de los prototipos que los usuarios retroalimentan con base en su experiencia e interacción con los mismos (Figura. 17).

Figura. 17

Extracto de encuesta para medición de efectividad de segunda validación

The image shows a survey form with the following sections:

- Header:** "Utilidad de formatos de trabajo para emprendimiento". Subtext: "Tu opinión nos ayuda para optimizar nuestras herramientas".
- Form:** "Correo \*". Subtext: "Dirección de correo electrónico válida". Note: "Este formulario recopila las direcciones de correo electrónico. [Cambiar configuración](#)".
- Question 1:** "¿Cuánto crees que cueste un proceso de consultoría para asesorar emprendimientos?". Input: "Texto de respuesta corta".
- Question 2:** "¿Te ha resultado ágil el proceso planteado vs una asesoría personal / frontal? \*". Options:  Si,  No.
- Question 3:** "¿Considera necesario evaluar tu propuesta de negocio ante el contexto actual? \*". Options:  Si,  No.
- Question 4:** "¿Te ha resultado útil el revisar tu Golden Circle? \*". Options:  Si,  No.
- Question 5:** "¿Te ha resultado útil el revisar tu Business Model Canvas? \*". Options:  Si,  No.
- Question 6:** "¿Te ha resultado útil el revisar tu FODA? \*". Options:  Si,  No.
- Question 7:** "¿Te ha resultado útil la lectura previa a actividades? \*". Options:  Si,  No.
- Question 8:** "¿Te ha resultado útil el revisar la propuesta de valor? \*". Options:  Si,  No.
- Question 9:** "¿Te ha resultado útil el cruzar tu FODA, para cruzar a la acción? \*". Options:  Si,  No.
- Question 10:** "¿Te funciona el esquema de autoconstrucción o prefieres procesos acompañados? \*". Input: "Texto de respuesta larga".
- Question 11:** "¿Si prefieres procesos acompañados, estos son mejor presenciales o digitales y por qué?". Input: "Texto de respuesta larga".

Each question is followed by a "¿Por qué tu respuesta anterior?" section with a "Texto de respuesta larga" input field.

(Autoría Propia, 2021)

La utilidad en volver a realizar una encuesta que confirma que el trabajo realizado ha sido adecuado ha mostrado que todos los prototipos y propuestas son perfectibles, el deber posterior a la actividad es realizar los ajustes necesarios para la propuesta final.

### **3.4.16 Entrevista**

Como se ha mencionado con anterioridad en el inciso 3.4.4, la entrevista sirve para la obtención de información que detone la investigación con usuarios, pero que de igual manera que la encuesta cualitativa ha permitido la medición a profundidad de efectividad de los diferentes prototipos, en sus diferentes etapas de validación, ha aportado información cualitativa asociada a emociones, experiencias, descubrimientos o inquietudes, dando la oportunidad a mejorar los diferentes aspectos de las propuestas que han retroalimentado con base en su experiencia e interacción con los mismos.

La realización de las entrevistas posteriores a las etapas de validación, fueron a través de llamadas telefónicas o video conferencia, siendo en todos los casos, un momento necesario de cierre y conclusión, señalando el lugar que los usuarios tienen como actores principales en la construcción de una propuesta que atienda la problemática inicialmente planteada.

## **3.5 Análisis**

Como se ha mostrado en el presente capítulo, el acercamiento a usuarios es fundamental para poder contextualizar la problemática inicialmente planteada, se confirman muchos supuestos, entre ellos que es una apreciación general que México no es un entorno favorable para el emprendimiento, debido a procesos burocráticos, fiscales, económicos o legales, no se identifican muchos apoyos a pequeños y medianos empresarios, así como no existe impulso a emprender como parte de una cultura de fomento económico para el empleo (propio y de la fuerza de trabajo).

Existen experiencias dolorosas al desconocimiento de los diferentes aspectos que conlleva el emprender (resultando un fracaso o el replanteamiento del trabajo realizado), los rubros en los que se proponen modelos de negocios son diversos (productos, servicios o experiencias), no todos formalizan su status fiscal hasta ser realmente necesario, pocos inician sus negocios con un plan estructurado y por lo mismo no muchos han revisado la viabilidad técnica, administrativa y financiera, previo a emprender.

Todo lo anterior se identifica como áreas de oportunidad para proveer las herramientas para la construcción de una cultura de emprendimiento efectiva, es decir que los nuevos proyectos trabajen en aspectos de deseabilidad, factibilidad, así como a la viabilidad, agreguen valor a los usuarios atendiendo problemática no atendidas, la cultura de emprender se define entonces como el generar proyectos que dignifiquen y aporten a la actividad económica, promuevan la capacidad de auto sostenibilidad, representando un éxito a los esfuerzo invertidos en su desarrollo.

Los principales aprendizajes para el proyecto que se propone parten del acercamiento con usuarios, inicialmente se identifica la posibilidad de atender estas necesidades de asesorías en negocios de una forma tradicional (1 a 1) o actual (remoto – digital), a través de los prototipos se muestra la posibilidad de poder automatizar procesos, generando mayor alcance, reduciendo costos y siendo efectivos, es decir que se comprueba una nueva hipótesis, no se intuye, de ahí el gran valor del trabajo con los emprendedores o empresarios.

## **CAPÍTULO IV: PROPUESTA**

### **4.1 Definición del problema**

En la ciudad de Puebla y en el país se presenta un 75% de probabilidad de fracaso en los emprendimientos de negocios, de aquí que se identifique que una empresa de diseño con un enfoque estratégico puede atender a las empresas para potencializar su propuesta de valor, aunado a esto, no se visualizan competencias definidas como directas, con una gran cantidad de forma indirecta (1. Incubadoras, desarrolladoras o aceleradoras de empresas, 2. APPS o aplicaciones digitales para la gestión empresarial consultorías de diseño, 3. Empresas de diseño, estratégicas, enfocadas en negocios, ubicadas en la ciudad de Puebla, así como el país, 4. Consultores independientes / *free lance*).

Al conocerse la necesidad de este tipo de servicios, es necesario entender la complejidad de hacerlos viables, tanto éste como otros proyectos, es decir, entender todos los aspectos del mercado a través del análisis de la oferta, la demanda, es importante la estipulación de precios para así lograr la aceptación del modelo propuesto.

Por tal motivo, en el presente estudio de caso se proponen estrategias eficaces para la construcción de un modelo de consultoría especializada con un método de trabajo pertinente, ágil, económicamente accesible y efectivo, para la mejora de servicios, productos o experiencias de las organizaciones, entendiendo y potencializando su propuesta de valor con un enfoque en innovación, a través de la óptica del diseño estratégico.

### **4.3 Concepto de la Marca**

Posteriormente a definir el problema, se plantea una personalidad de marca que a partir del presente punto se identificará como **STRATEGY4U**, que es una herramienta digital que fomenta la construcción de las propuestas de valor de los emprendimientos a través de la democratización (fácil acceso tecnológico y económico), por medio de una interacción sutil y efectiva. Se buscó generar una marca fácil de entender, por lo cual la primera palabra: **STRATEGY** (**Estrategia** en inglés), **4** (**FOR, Para** en inglés), **U** (Abreviación de **YOU**, **Ti** en inglés), que es un anglicismo que se convierte en una sola palabra, aún fácil de pronunciar o asociar al idioma español, con posibilidad de trasladarse a diferentes mercados.

La palabra que conforma el nombre de la marca se acompaña de un imagotipo (representación gráfica de una marca) que se presenta como una **mira** que al centro tiene a la persona a la cual se dirige la propuesta, que significa la visualización del emprendedor exitoso, *una herramienta dirigida específicamente para ti...* Así como un diferenciador de marca: **EMPRENDE CON ÉXITO**, que termina de completar el concepto final como: una herramienta para los emprendedores, *start-ups* y empresas

Figura. 18

Logotipo STRATEGY4U



(Autoría Propia, 2021)

## 4.2 Investigación

Posteriormente a la etapa de prototipado de media fidelidad en el punto 3.4.8 del subcapítulo de instrumentación, se desarrolla una primera propuesta de lo que sería el modelo de negocio de consultoría para empresas desde la óptica tradicional de prestación de servicios personalizados, en un inicio fue una *landing page* que permitió identificar la necesidad de contratación del proceso de consultoría de una manera automatizada, es decir que la información que se presenta es de fácil acceso para un número ilimitado de personas, dejándoles ver la posibilidad de contar con una asesoría formal.

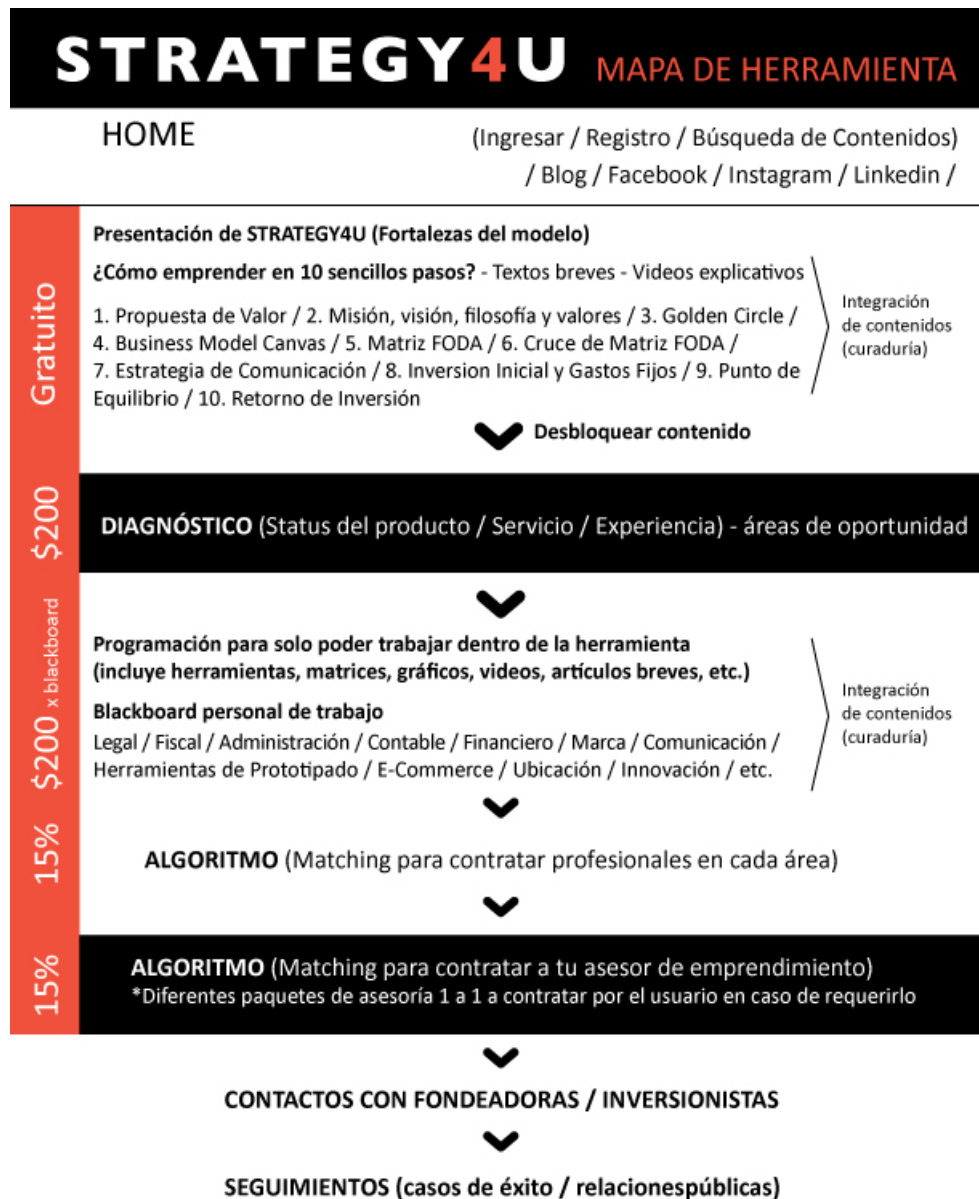
Al contar con esta plataforma digital se abordó un primer modelo de negocios que consistía en contar con un *call to action* o llamado a la acción, que representa hacer un contacto directo con la empresa para cotizar un servicio, posterior a esto se presentó la **herramienta de diagnóstico para las empresas** con el objetivo de visualizar el estado actual de los emprendimientos, así como identificar la necesidad real y el valor de co-trabajar con las empresas una estructura de planeación capaz de enfrentar los retos de las organizaciones y su complejidad.

Después de la revisión de la información obtenida se llevó a cabo la segunda etapa de MVP de la **construcción de propuesta de valor** que resulta en identificar *insights* importantes del proceso anteriormente mostrado, en dónde se validó que los usuarios están interesados en realizar auditorías de la construcción formal del emprendimiento, de aquí se logra evadir el aspecto de alto

costo de seguimiento a empresas por medio de herramientas digitales y estandarizadas, mostrando un esquema de trabajo independiente, automatizado en el espacio y tiempo definido por los propios emprendedores que han validado sus estructuras de negocio. Estas tres etapas de prototipado llevan a la revisión, así como planteamiento de una propuesta final acotada, dirigida en este estudio de caso, que se presenta a continuación (Figura. 19 y Figura. 20).

Figura. 19

Prototipo de alta fidelidad en versión APP

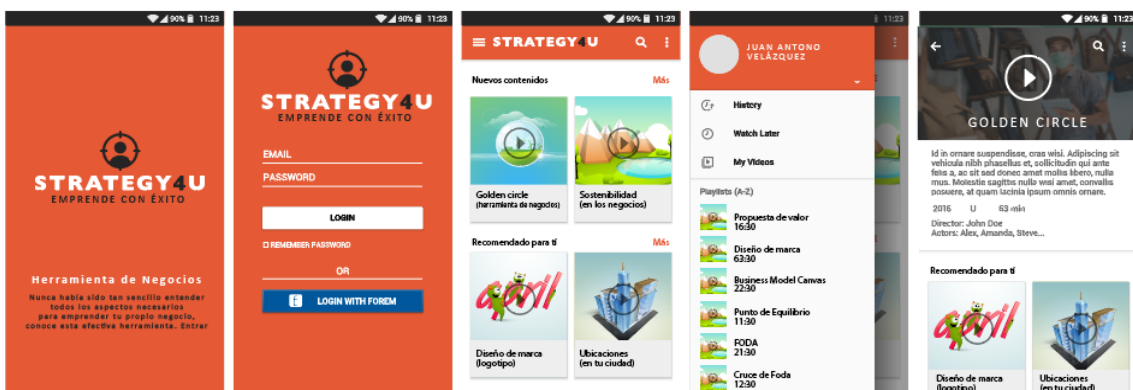


(Autoría Propia, 2021)

Este prototipo de alta fidelidad se crea imaginando un funcionamiento adecuado para que en un futuro pueda ser construido por medio de programación digital y algoritmo, promoviendo un uso adecuado en la interacción usuario / plataforma para cumplir el fin específico de poder atender a los emprendedores por medio de la democratización de la información y el fácil acceso, es decir que si bien este prototipo no es una versión final de la plataforma, traza la dirección de cómo se deberá invertir los recursos para un desarrollo con vistas de implementación efectiva.

Figura. 20

Prototipo de alta fidelidad en versión APP / WEB

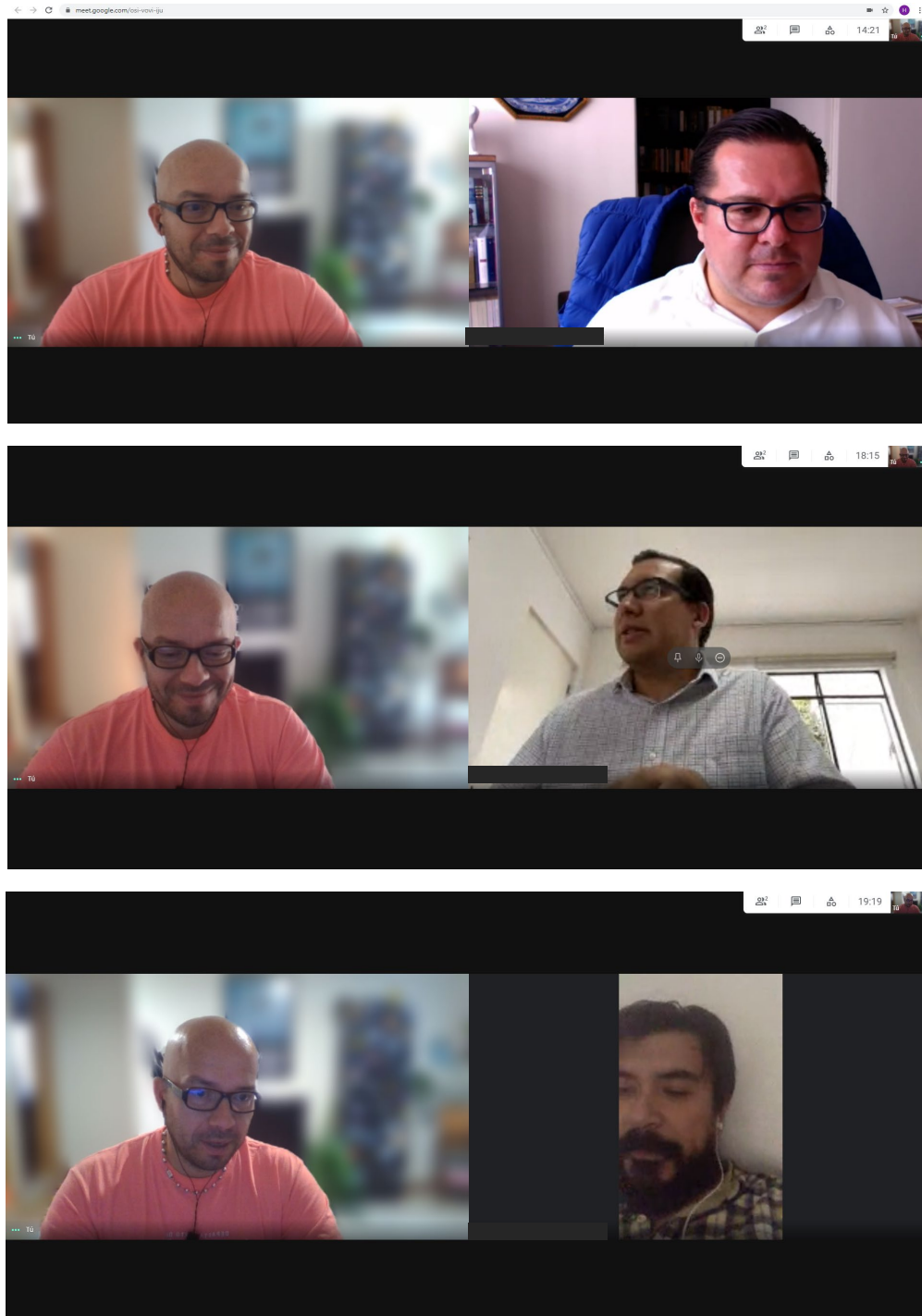


(Autoría Propia, 2021)

La información obtenida de la interacción con los usuarios ha sido validada en las diferentes etapas del proyecto, no siendo esta la excepción, por lo cual es necesario tener de nueva cuenta retroalimentación en la experiencia de prototipo de alta fidelidad, como se muestra en la Figura. 21.

Figura. 21

Validación de prototipo de alta fidelidad



(Autoría Propia, 2021)



Por otra parte, para actualizar el modelo de negocio que originalmente se había planteado es necesario revisar y actualizar el cronograma de trabajo para el propio esquema de consultoría, la matriz FODA, así como el lienzo de la Propuesta de Valor mostrados a continuación en la Figura. 22 (Cronograma de trabajo de 2021 a 2022), Figura. 23 (Matriz FODA), Figura. 24 (Modelo de propuesta de valor y articulación de Pigneur y Osterwalder) y Figura. 25 (Modelo de propuesta de valor y articulación).

Figura. 22

Cronograma de trabajo de 2021 a 2022



(Autoría Propia, 2021)

Figura. 23

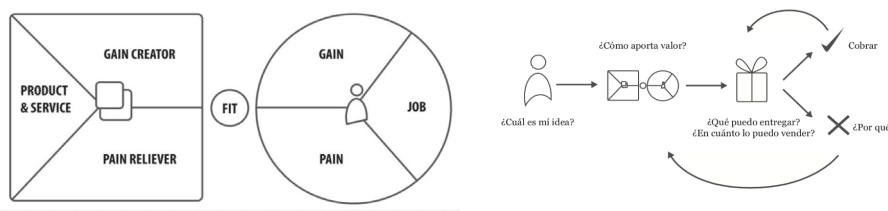
Matriz FODA

Matriz FODA	
<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>F1 - Búsqueda de Excelente Ubicación (La Noria / La Paz, en Puebla)</li> <li>F2 - Activo atractivo en zona estratégica</li> <li>F3 - Posibilidad de adecuar el modelo a entornos VUCA</li> <li>F4 - Situación financiera positiva: Apertura de inversión</li> <li>F5 - Asesoramiento de un grupo de especialistas</li> <li>F6 - Posible adquisición de equipo suficiente y necesario</li> <li>F7 - Know-how en el núcleo del proyecto</li> <li>F8 - Dominio de plataformas para la operación</li> <li>F9 - Fuerza de ventas</li> </ul>	<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>O1 - Servicio diferenciable con la competencia</li> <li>O2 - Inversión privada constante en el desarrollo de las zona tanto para diferentes industrias</li> <li>O3 - Negocio con oportunidad de certificación y reconocimiento externo.</li> <li>O4 - Considerando el entorno, es un lugar de fácil acceso</li> <li>O5 - Gran número de clientes potenciales, modelo necesario</li> <li>O6 - Negocios de alto nivel adquisitivo</li> <li>O7 - Existencia del mercado en busca de profesionales en la asesoría</li> <li>O8 - Oportunidad digital y mayor cercanía (Covid-19 / Post Pandemia)</li> </ul>
<p><b>Debilidades</b></p> <p>Variables estructurales internas de difícil eliminación o reducción (estrategias a largo plazo)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>D1 - Renta / depósito / inversión en equipos</li> <li>D2 - Socios como operativos el 1er año</li> <li>D3 - No se conoce en este momento al personal de operación (debilidad actual – naturalmente se le dará solución)</li> <li>D4 - Inexperiencia en el mundo de la plataformas digitales y sus tiempos</li> <li>D5 - Capacidad financiera</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A1 - Grupos de gran poder adquisitivo son líderes en el sector: Competencia más posicionada y consolidada.</li> <li>A2 - Servicio sustituible por más económicos / free lance.</li> <li>A3 - Economía desgastada</li> <li>A4 - Mercados tradicionalistas</li> <li>A5 - Competencias desleales.</li> </ul> <p>Circunstanciales: (Asociadas a nuestras debilidades, dependientes del concepto a seleccionar).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A6- Competencia en la promoción externa consistente.</li> </ul>

(Autoría Propia, 2021)

Figura 24

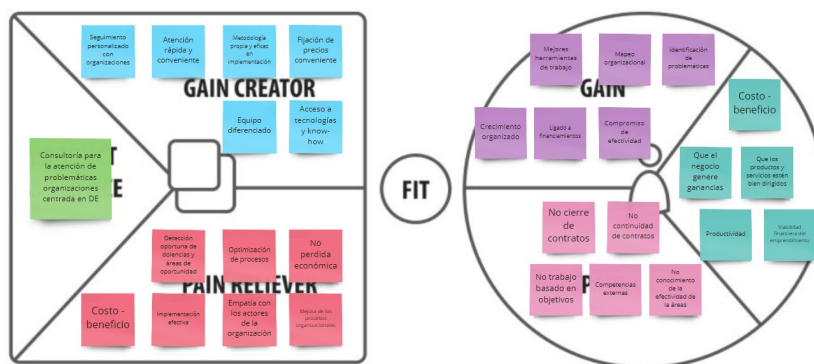
Modelo de propuesta de valor y articulación de Pigneur y Osterwalder



(Pigneur y Osterwalder, 2015)

Figura 25

Modelo de propuesta de valor y articulación de Pigneur y Osterwalder



(Autoría Propia, 2021)

De esta actualización, los productos de diseño resultantes de las etapas de co-creación y prototipos de media y alta fidelidad representarán las herramientas base para la comercialización del modelo de negocio.

### 4.3 Planeación

La propuesta final corresponde a la creación de un modelo de negocio conformado idealmente por 3 socios inversionistas y operativos en las primeras etapas de emprendimiento que buscan crecer orgánicamente la plantilla de trabajo conforme a un avance estructurado de la propuesta de negocios, ésta representa una inversión enfocada en recursos humanos (previamente mencionados), económicos y tecnológicos.

Al tratarse de un modelo de negocio que facilita la información para ser aplicada en los diferentes emprendimientos de los usuarios, se deben de contemplar diferentes perfiles necesarios para impulsar dichos proyectos, los 3 socios mencionados serán los pilares de la estructura de la herramienta de consultoría, delimitados como perfiles estratégico, tecnológico y administrativo, con posibilidad a especializar áreas dentro de los procesos internos, así como externos, con perfiles específicos.

El objetivo de trabajar estrategias eficaces para la construcción de un modelo de consultoría especializada con un método de trabajo pertinente, ágil, económicamente accesible y efectivo, para la mejora de servicios, productos o experiencias de las organizaciones, entendiendo y potencializando su propuesta de valor con un enfoque en innovación, a través de la óptica del diseño estratégico, se traduce en una fácil accesibilidad tecnológica, por ende accesible económicamente, contando con lo necesario para iniciar o revisar sus proyectos de forma clara e informada.

La posibilidad identificada en las etapas de prototipado, muestra que al contar con procesos automatizados, digitales o de fácil transmisión, se tiene la posibilidad de llegar a una cantidad ilimitada de usuarios, en mediano y largo plazo, así como de reducir costos, teniendo mayores utilidades, en pro del enfoque social brindando herramientas efectivas a todo tipo de emprendimiento, sin que represente un fuerte impacto económico para los diferentes emprendedores o empresarios cuyos recursos suelen ser limitados.

Actualizar el propio emprendimiento en el *Golden Circle*, resulta de gran utilidad pues se responde de nueva cuenta las preguntas: ¿Qué?, ¿Cómo? y ¿Por qué? (Figura. 26).

Figura. 26

*Golden Circle*



(Autoría Propia, 2021)

### 4.3.1 Recursos

El modelo de consultoría de negocios requiere para su lanzamiento una serie de recursos para su desarrollo, toda empresa requiere de espacios para la conformación y operación de los modelos de emprendimiento, en específico al hablar de herramientas digitales se debe de contemplar un presupuesto para desarrollo, prototipado y validación, así como aspectos de comunicación. El *know-how* es el principal valor dentro de la propuesta, por lo cual los recursos humanos son clave, así como las tecnologías que faciliten, los procesos tanto internos, como externos de la propia organización.

### 4.3.1.1 Recursos humanos

A continuación, se define la arquitectura organizacional preliminar que podrá detallarse en el transcurso de la operación pero que se recomienda se encuentre lo más completa posible, ésta estructura es el sistema jerárquico escogido para organizar el personal, como los medios de una organización, aquí se abordan las estructuras internas administrativas. El reparto del trabajo en áreas o departamentos se ramifica en una estructura que se mantendrá desde la apertura de la consultoría en diseño estratégico, que contará con la capacidad de crecimiento y adaptabilidad a lo que se vaya requiriendo para un crecimiento orgánico (Figura. 27).

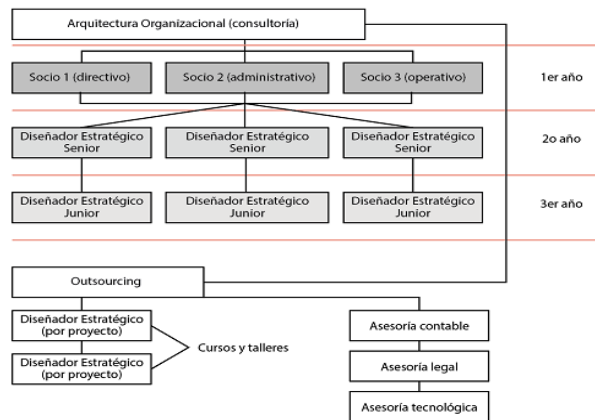
- **Socios:** 3 con diferentes enfoques (Estratégico / Tecnológico / Administrativo), el objetivo de una sociedad conformada por tres profesionales es el de aportar a capital de la organización, tanto financiero, humano y de conocimiento, en decisiones importantes es necesario el diálogo y contar con una votación impar, promoviendo siempre el bienestar de la organización y su capital humano en la solución de problemáticas internas o externas. El objetivo de los socios es el velar por la viabilidad administrativa y financiera, así como organizacional de la empresa.

- **Operativos:** En el primer año se busca que los socios sean también operadores en la generación e implementación de las estrategias en el modelo de negocio, en el trayecto del primer al segundo año, se busca que cada socio tenga un apoyo operativo, entrenado por ellos mismos en la atención a la construcción de consultoría, es decir crecer a 6 personas el capital humano de la organización. Para el tercer año de consolidación en la empresa con 9 personas en total (Figura. 26), se busca contar con 3 socios enfocados en la dirección y construcción de valor de la organización, 3 *senior strategic designer* y 3 *junior strategic designers* (un equipo multidisciplinar capaz de actualizar, optimizar y crecer constantemente las herramientas para la adecuada atención de las necesidades específicas de cada organización atendida).

- **Outsourcing:** Servicio contable, Servicio legal, Servicio técnico / tecnológico.

Figura. 27

Arquitectura organizacional



(Autoría Propia, 2021)

### 4.3.1.2 Recursos físicos y tecnológicos

En este momento no se cuenta con una distribución propia de espacios físicos, puesto que el espacio flexible (*co-working*) dependerá de poder alojar la capacidad de trabajo en los tiempos y esquema necesario por cada año de operación, la planta deberá proveer los entornos de interacción y movilidad necesarios para una adecuada operación interna, así como externa de la organización. A largo plazo se planea no depender de espacios flexibles y contar con una ubicación propia (su planeación atenderá a su propio plan de negocios por inversión, resultando en una actualización del modelo existente de negocio).

#### **Necesidades básicas de la planta para la generación y operación del modelo de negocio:**

Acceso fácil por diferentes vías y cercanía a industrias de interés, espacio para reuniones internas de socios, así como equipo de trabajo, recepción de clientes o inversionistas, máquina de café o refrigerios, baños, espacios abiertos, oficina administrativa y conectividad de red (internet).

#### **Hardware y software:**

En este rubro se visualiza lo necesario para la operación inicial del primer año: 3 equipos de cómputo portátil, desarrollo de *website* (página de internet), *APP* (Aplicación digital) como herramientas de negocio por su capacidad de transmisión de la información, equipo fotográfico y *software* (*Adobe, Miró, Excel*).

### 4.3.1.3 Recursos financieros

Al tratarse de una empresa nueva de carácter digital, la principal fuente de ingresos viene planteada en 4 diferentes esquemas principales y adicionales, la primera de acceso gratuito a contenidos básicos de gran utilidad, la segunda una herramienta de diagnóstico necesaria (MN\$200.00), la tercera por medio de una mensualidad (MN\$200.00) con posibilidad de acceder a todos los contenidos, la cuarta pudiendo contratar herramientas especializadas a un costo único (MN\$350.00), con la posibilidad de acceder a consultoría personalizada a la medida y modelos alternos de publicidad pagada en las plataformas.

**Gastos fijos mensuales:** Por ubicación: *Co-working*, \$8,000.00 / Gestión de redes sociales, \$10,000.00 / Inversión en publicidad, \$39,683.36 / Traslados, \$5,000 / *Host* y Dominio, \$200.00 / Mantenimiento de sitio *web* y *APP*, \$7,000.00 / Entregables, \$10,800.00 / Nómina del primer año, gastos contables, \$31,316.64 (en su primer año, anterior a impuestos): **Total: MN\$112,000.00**

**Inversión inicial:** Después de conocer los ingresos promedio que son necesarios en una primera etapa de operación de la consultoría para poder operar satisfactoriamente, es fundamental hacer una pausa en el análisis de la operación diaria para poder identificar el capital que tendrá que sostener el ingreso a manera de inversión, es decir cuánto gasto en infraestructura y preparación se realizará para poder obtener los ingresos programados. En esta sección de la planeación financiera se ha determinado el supuesto del modelo más representativo, el cual se volverá práctico, en caso

en el que se decida invertir en la consultoría planteada. Se parte de un mínimo necesario para la apertura del modelo de negocios y que se presenta de la siguiente manera:

Conformación de la sociedad, \$18,000 / Registro de Marca: \$2,500 / Desarrollo de la metodología de consulta: \$60,000 / Generación de la Identidad Corporativa, \$36,000 / Website, \$18,000 / Equipos de cómputo, \$100,000 / Equipo Fotográfico, \$25,000 / Desarrollo de APP, \$360,000 / **Inversión inicial: \$619,500.00 + 3 meses de operación: \$400,00.00 (Total: MN\$1,019,500.00)**, a continuación, se presenta a profundidad la viabilidad económica del proyecto en la Figura. 28 (Balance General, Operativo), Figura. 29 (Valor Presente Neto), Figura. 30 (Tasa Interna de Retorno y Figura. 31 (Retorno sobre la inversión (ROI) / Punto de Equilibrio).

Figura. 28

Balance general (operativo)

AÑO / No. MESES	2021/12	%	2022/12	%	2023/12	%	2024/12	%	2025/12	%
<b>ACTIVO</b>										
Caja y Bancos	\$ 400,000.00	23%	\$ 400,000.00	16%	\$ 600,000.00	18%	\$ 650,000.00	23%	\$ 700,000.00	17%
Inversiones		0%		0%		0%		0%		0%
Cuentas por Cobrar (Deudores diversos)	\$ 72,000.00	4%	\$ 420,000.00	17%	\$ 475,000.00	14%	\$ 380,000.00	13%	\$ 520,000.00	13%
Inv. Materia Prima	\$ 90,000.00	5%	\$ 40,000.00	2%	\$ 43,000.00	1%	\$ 22,000.00	1%	\$ 40,000.00	1%
Inv. Pdtos. en Proceso	\$ 90,000.00	5%	\$ 40,000.00	2%	\$ 43,000.00	1%	\$ 22,000.00	1%	\$ 40,000.00	1%
Inv. Pdto. Terminado	\$ 90,000.00	5%	\$ 40,000.00	2%	\$ 43,000.00	1%	\$ 22,000.00	1%	\$ 40,000.00	1%
Inv. Antic. a Proveedores	\$ 90,000.00	5%	\$ 40,000.00	2%	\$ 43,000.00	1%	\$ 22,000.00	1%	\$ 40,000.00	1%
Deudores Diversos	\$ 12,000.00	1%	\$ 100,000.00	4%	\$ 125,000.00	4%	\$ 85,000.00	3%	\$ 140,000.00	3%
Gastos por comprobar		0%		0%		0%		0%		0%
I.V.A. por acreditar	\$ 104,000.00	6%	\$ 160,000.00	6%	\$ 264,000.00	8%	\$ 216,000.00	8%	\$ 328,000.00	8%
anticipo a clientes		0%		0%		0%		0%		0%
<b>Total Circulante</b>	<b>1,598,000</b>	<b>93%</b>	<b>2,240,000</b>	<b>90%</b>	<b>3,286,000</b>	<b>98%</b>	<b>2,769,000</b>	<b>98%</b>	<b>3,898,000</b>	<b>94%</b>
<b>Fijo</b>										
Inmuebles		0%		0%		0%		0%		0%
Mobiliario		0%		0%		0%		0%		0%
Equipo	\$ 125,000.00	7%	\$ 100,000.00	4%	\$ 60,000.00	2%	\$ 50,000.00	2%	\$ 100,000.00	2%
Libros y Revistas técnicas		0%	\$ 9,000.00	0%	\$ 12,000.00	0%	\$ 7,000.00	0%	\$ 12,000.00	0%
Equipo de transporte		0%	\$ 200,000.00	8%		0%		0%	\$ 200,000.00	5%
Licencias		0%		0%		0%		0%		0%
<b>Total Fijo</b>	<b>125,000</b>	<b>7%</b>	<b>309,000</b>	<b>12%</b>	<b>72,000</b>	<b>2%</b>	<b>57,000</b>	<b>2%</b>	<b>312,000</b>	<b>8%</b>
Depreciación Acumulada	\$ 7,500.00	0%	\$ 56,000.00	2%	\$ 6,000.00	0%	\$ 5,000.00	0%	\$ 60,000.00	1%
<b>Fijo Neto</b>	<b>117,500</b>	<b>7%</b>	<b>253,000</b>	<b>10%</b>	<b>66,000</b>	<b>2%</b>	<b>52,000</b>	<b>2%</b>	<b>252,000</b>	<b>6%</b>
Activo Diferido		0%		0%		0%		0%		0%
<b>ACTIVO TOTAL</b>	<b>1,715,500</b>	<b>100%</b>	<b>2,493,000</b>	<b>100%</b>	<b>3,352,000</b>	<b>100%</b>	<b>2,821,000</b>	<b>100%</b>	<b>4,150,000</b>	<b>100%</b>
<b>ACTIVO TOTAL</b>	<b>1,715,500</b>	<b>100%</b>	<b>2,493,000</b>	<b>100%</b>	<b>3,352,000</b>	<b>100%</b>	<b>2,821,000</b>	<b>100%</b>	<b>4,150,000</b>	<b>100%</b>
<b>PASIVO</b>										
Documentos por pagar	\$ 20,500.00	1%	\$ 12,000.00	0%	\$ 12,000.00	0%	\$ 12,000.00	0%	\$ 18,000.00	0%
Acreedores Diversos		0%		0%		0%		0%		0%
Proveedores	\$ 114,000.00	7%	\$ 50,000.00	2%	\$ 50,000.00	1%	\$ 30,000.00	1%	\$ 80,000.00	2%
Consolidado		0%		0%		0%		0%		0%
Impuestos por Pagar		0%		0%		0%		0%		0%
Anticipo de clientes		0%		0%		0%		0%		0%
<b>Total Circulante</b>	<b>134,500</b>	<b>8%</b>	<b>62,000</b>	<b>2%</b>	<b>62,000</b>	<b>2%</b>	<b>42,000</b>	<b>1%</b>	<b>98,000</b>	<b>2%</b>
Pasivo Fijo		0%		0%		0%		0%		0%
Documentos por Pagar		0%		0%		0%		0%		0%
<b>PASIVO TOTAL</b>	<b>134,500</b>	<b>8%</b>	<b>62,000</b>	<b>2%</b>	<b>62,000</b>	<b>2%</b>	<b>42,000</b>	<b>1%</b>	<b>98,000</b>	<b>2%</b>
<b>CAPITAL CONTABLE</b>										
Capital social	\$ 239,000.00	14%	\$ 548,000.00	22%	\$ 611,500.00	18%	\$ 335,950.00	12%	\$ 642,800.00	15%
Reserva de reinversión	\$ 650,000.00	38%	\$ 1,000,000.00	40%	\$ 1,650,000.00	49%	\$ 1,350,000.00	48%	\$ 2,050,000.00	49%
Superávit del periodo	\$ 120,000.00	7%	\$ 69,000.00	3%		0%		0%		0%
Superávit por revaluación		0%		0%		0%		0%		0%
Aportaciones	\$ 360,000.00	21%	\$ 160,000.00	6%	\$ 172,000.00	5%	\$ 88,000.00	3%	\$ 260,000.00	6%
Utilidades del ejercicio	128,000	7%	134,000	5%	256,500	8%	540,050	19%	439,200	11%
Utilidades Retenidas	\$ 84,000.00	5%	\$ 520,000.00	21%	\$ 600,000.00	18%	\$ 465,000.00	16%	\$ 660,000.00	16%
<b>Total Capital Contable</b>	<b>1,581,000</b>	<b>92%</b>	<b>2,431,000</b>	<b>98%</b>	<b>3,290,000</b>	<b>98%</b>	<b>2,779,000</b>	<b>99%</b>	<b>4,052,000</b>	<b>98%</b>
<b>PASIVO Y CAPITAL</b>	<b>1,715,500</b>	<b>100%</b>	<b>2,493,000</b>	<b>100%</b>	<b>3,352,000</b>	<b>100%</b>	<b>2,821,000</b>	<b>100%</b>	<b>4,150,000</b>	<b>100%</b>
Diferencia	-		-		-		-		-	
Dif Util Edo Res vs Bal	-		-		-		-		-	

**Inversión inicial: (\$1,019,500.00)**

(Autoría Propia, 2021)

Figura. 29

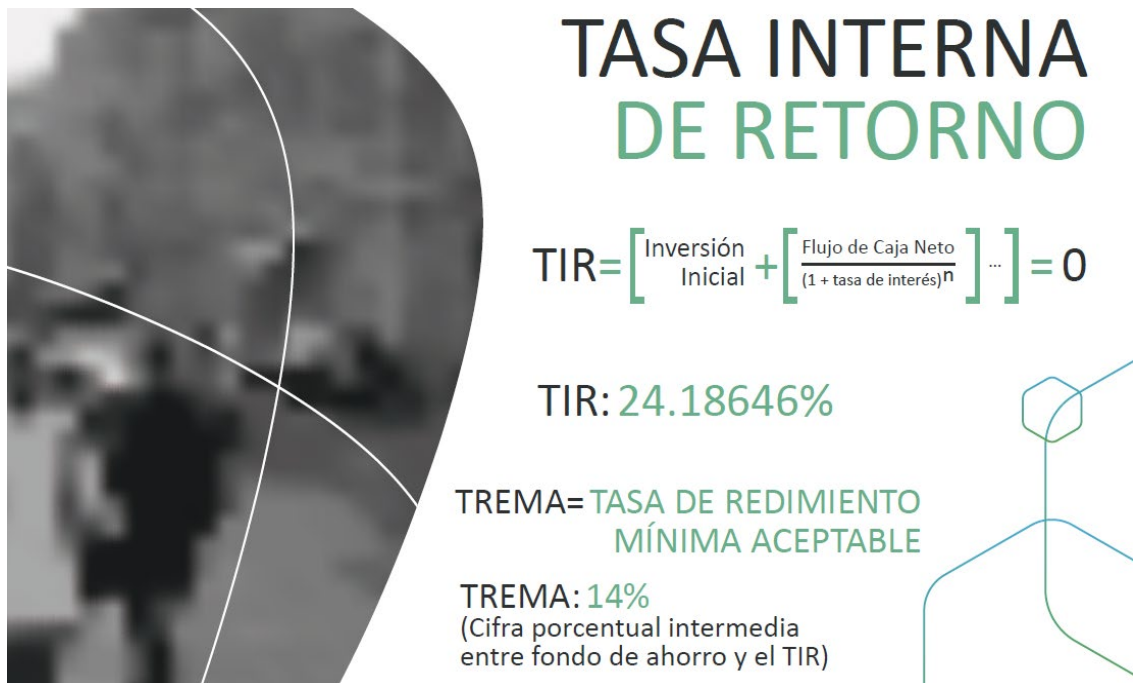
Valor Presente Neto (VPN)



(Autoría Propia, 2021)

Figura. 30

Tasa Interna de Retorno (TIR)



(Autoría Propia, 2021)

Figura. 31

Retorno sobre la inversión (ROI) / Punto de Equilibrio

## ROI retorno sobre la inversión

$$ROI = \frac{\text{Ingresos} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}}$$

2021	2022	2023	2024	2025
\$ 128,000.00	\$ 322,000.00	\$ 595,000.00	\$ 362,000.00	\$ 723,000.00
-\$0.87%	\$2.38%	\$0.89%	\$0.37%	\$0.81%

## Punto de equilibrio

$$PE = \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Precio Unitario} - \text{C. Variable Unitario}} \quad PE = \frac{\$112,000.00}{\$200.00 - \$50.00} \quad 747 \text{ MEMBRESÍAS}$$

(Autoría Propia, 2021)

### 4.3.2 Casos Análogos

A continuación, se describen algunos casos análogos que se han emprendido con éxito y que tienen puntos en común con la propuesta presentada en este caso de estudio. El objetivo es visualizar diferentes perspectivas a través de otras propuestas de negocio para diferenciar lo que hace único a **Strategy4U**, teniendo una comparativa de la oportunidad real de competir a nivel global. En la presente investigación no se encontraron plataformas similares a la que se propone en este documento, indicando aún una fuerte posibilidad de competitividad.

#### 4.3.2.1 Incubadoras, Desarrolladoras y Aceleradoras de empresas

Este tipo de negocios ayudan a emprendimientos, *start-ups* o negocios nuevos a incubarse, impulsar o acelerar su crecimiento con el objetivo de generar un impacto y éxito en su ámbito. Trabajan



asesorías en todos los rubros referentes a la empresa (gestión, legal, administrativo, contable, de marca, plaza, con posibles accesos financiamientos, entre otros. Una de sus características principales es que su método de consultoría suele darse en un proceso 1 a 1 (consultoría – emprendedor / start-up / empresario), lo cual no brinda facilidad de acceso para sus clientes, a lo largo de las últimas décadas ha sido un modelo probado y atractivo de negocios por su capacidad de brindar apoyo para la infraestructura empresarial, la capacitación y el capital.

Existe una percepción de que este tipo de empresas no son de fácil acceso económico provocando que la asesoría profesional de negocios no sea recurrida a gran escala. A continuación, se presentan algunas de las empresas con mayor posicionamiento en el país (Figura. 32).

Figura. 32

Muestra de Incubadoras, Desarrolladoras y Aceleradoras de empresas (ciudad de Puebla y el país)



(Autoría Propia, 2021)

#### 4.3.2.2 APPS (Aplicaciones digitales) para la gestión empresarial

Este tipo de herramientas digitales son de gran utilidad para una administración óptima o ideal de la operación de las empresas, ayudando en la conexión entre los miembros de la empresa, pueden simplificar los procesos, pueden reducir costos e inversiones, promueven el intercambio de información, disminuyen tiempos o esfuerzos, pueden aumentar ventajas, son adaptables a las cambiantes necesidades del contexto. Su utilidad no está en duda, pero representan herramientas aisladas que pueden o no ser efectivas, esto dependerá del correcto uso e integración por parte del

área directiva o gestora, no suelen representar un costo alto en su contratación, aunque puede representar a volumen una inversión considerable por cada descarga generada por los usuarios de la organización. A continuación, se presentan algunas de las APPS con mayor posicionamiento a nivel mundial para la gestión empresarial y organizacional (Figura. 33).

Figura. 33

Muestra de APPS (Aplicaciones digitales de gestión empresarial)



(Autoría Propia, 2021)

#### 4.3.2.2 Empresas de diseño, estratégicas, enfocadas en negocios, ubicadas en la ciudad de Puebla, el país y el mundo

Este tipo de empresas centra su área de *expertise* en innovar productos, servicios o experiencias de las organizaciones y negocios a través de la identificación de problemáticas complejas, proponiendo alternativas de solución para impulsar la propuesta de valor de las misma, estos procesos suelen ser trabajados desde el involucramiento fundamental de los clientes en los procesos grupales y de co-creación. El alcance de muchas de estas empresas es muy amplio, por un lado, por la naturaleza interdisciplinaria de su disciplina, por otro, debido al auge del diseño estratégico y *design thinking* en el mundo.

Similar a las incubadoras o desarrolladoras, éstas suelen tener un modelo 1 a 1 (consultoría – emprendedor / *start-up* / empresario), lo cual no brinda facilidad de acceso para sus clientes,

aunque sin duda tienen la capacidad de adaptarse a nuevas maneras de interactuar con clientes y usuarios de las organizaciones. A continuación, se presentan algunas de las empresas de carácter estratégico enfocadas en negocios de la ciudad y el país (Figura. 34).

Figura. 34

Muestra de empresas de diseño, estratégicas, enfocadas en negocios, en Puebla, el país y el extranjero.



(Autoría Propia, 2021)

#### 4.3.2.3 Cursos de educación continua, licenciaturas y posgrados nacionales e internacionales

Por medio de las instituciones de nivel superior (Figura. 35), los usuarios pueden acceder a programas académicos para la especialización en el área de negocios, a nivel local, nacional e internacional (en línea) existe una oferta de cursos cortos de especialización continua que atienden contenidos específicos del área, así como los programas de licenciatura, diplomados, maestrías y posgrados. La educación superior en el área de negocios sin duda es una competencia indirecta, aunque al representar una inversión económica y de tiempo no brinda una facilidad de inmediatez para la aplicación del conocimiento en los emprendimientos.

Este rubro adicionalmente llega a contar con la posibilidad de incubar o impulsar proyectos de negocios, pues muchas de estas instituciones cuentan con oficinas de incubación o vinculaciones con organizaciones y fomento.

Figura. 35

Muestra de algunas universidades con programas académicos en Puebla, el país y el extranjero



(Autoría Propia, 2021)

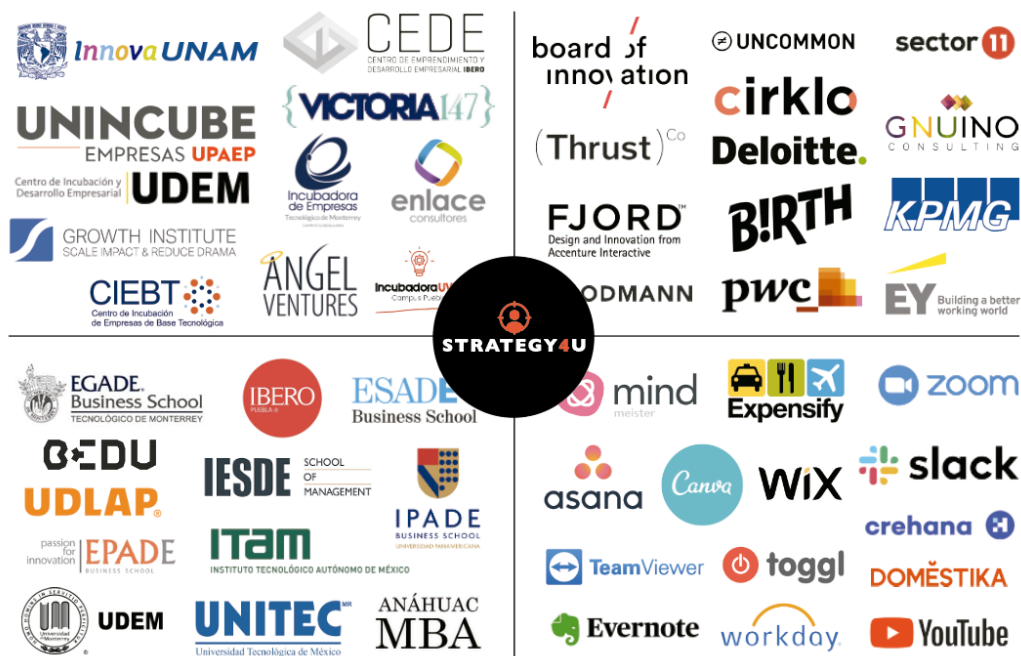
### 4.3.3 Similitudes y diferencias de casos análogos con Strategy4U

Los casos análogos presentados anteriormente comparten características con la empresa que se propone en este caso de estudio, lo que **Strategy4U** busca es incorporar de forma integral todos los puntos positivos de las Incubadoras / desarrolladoras / impulsadoras las herramientas de gestión de negocios, así como el enfoque interdisciplinar de las empresas de diseño estratégico y la formación académica, generando un servicio específico, localizado y efectivo.

Cada uno de forma independiente se presenta como una competencia indirecta, la oportunidad en este modelo de negocio se encuentra al centro de estos 4 rubros, incorporando los procesos, información o plataformas, este proyecto es innovador pues integra y facilita el uso traducido en la efectividad de la transmisión del conocimiento y aplicación por parte de los usuarios (Figura. 36).

Figura. 36

Ubicación de STRATEGY4U en el universo de herramientas



(Autoría Propia, 2021)

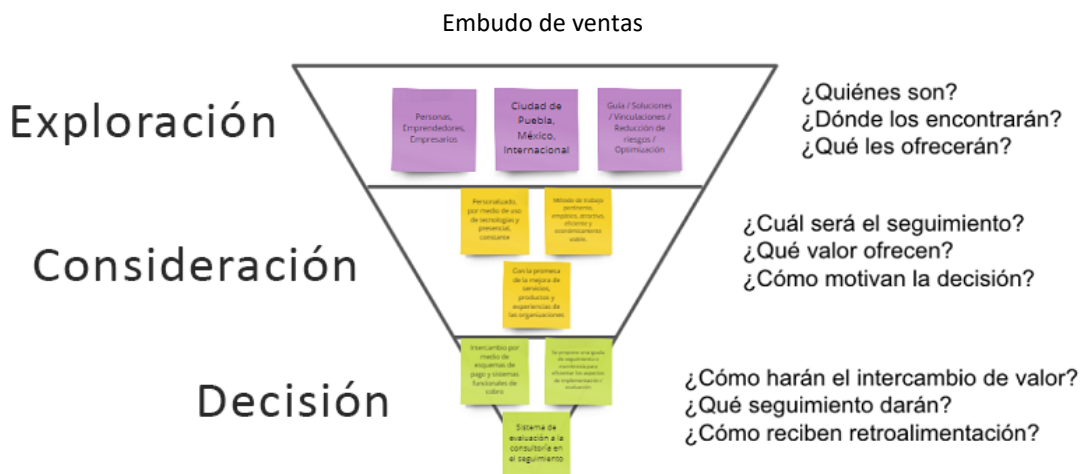
#### 4.3.4 Comunicación

En el caso particular de las herramientas digitales como parte del modelo de negocios, es necesario mencionar que éstas estarán interconectadas con redes sociales y otro tipo de plataformas (buscadores, blogs, asociaciones comerciales, entre otros) para los cuales se ha propuesto una pauta publicitaria importante, mostrada en el punto 4.3.1.3 Recursos financieros, que expone la importancia de los canales de información para la generación de interés por parte de los posibles clientes / usuarios de la herramienta. La herramienta **Strategy4U** por sí sola no generará las ventas necesarias, depende también de presencia, así como constancia en otros espacios digitales e inclusive físicos, por lo tanto, se propone realizar una estrategia de comunicación integral para el lanzamiento de esta propuesta.

#### Actualización del embudo de venta

Este embudo de ventas (Figura. 37) es una representación de las etapas por las que un potencial cliente pasa, desde la exploración, la consideración de compra y la decisión. Este proceso funciona a manera de embudo cerrando en la compra final del producto o servicio, es una construcción habitual en la mente de todos los compradores que buscan tomar una decisión consciente en relación con el costo – beneficio, construye un servicio redondo hasta su seguimiento post venta.

Figura. 37



(Autoría Propia, 2021)

El principal aprendizaje por medio de la utilización de esta herramienta, tiene que ver con que la necesidad de adquirir una asesoría profesional del negocio se da en entornos completamente ajenos a la plataforma de negocio, estos espacios e interacciones como se mencionó con anterioridad, se darán en otras plataformas digitales y serán decisivas en la contratación o compra del servicio, la información comunicada deberá agregar valor, siendo clara. Estas son las plataformas de la estrategia de comunicación planteada: *Facebook* (Figura 38), *Instagram* (Figura 39), *Google Adwords* (Figura 40), *Inbound Marketing / Blog* (Figura 41).

Figura. 38

**Presencia en Facebook**



(Autoría Propia, 2021)

Figura. 39

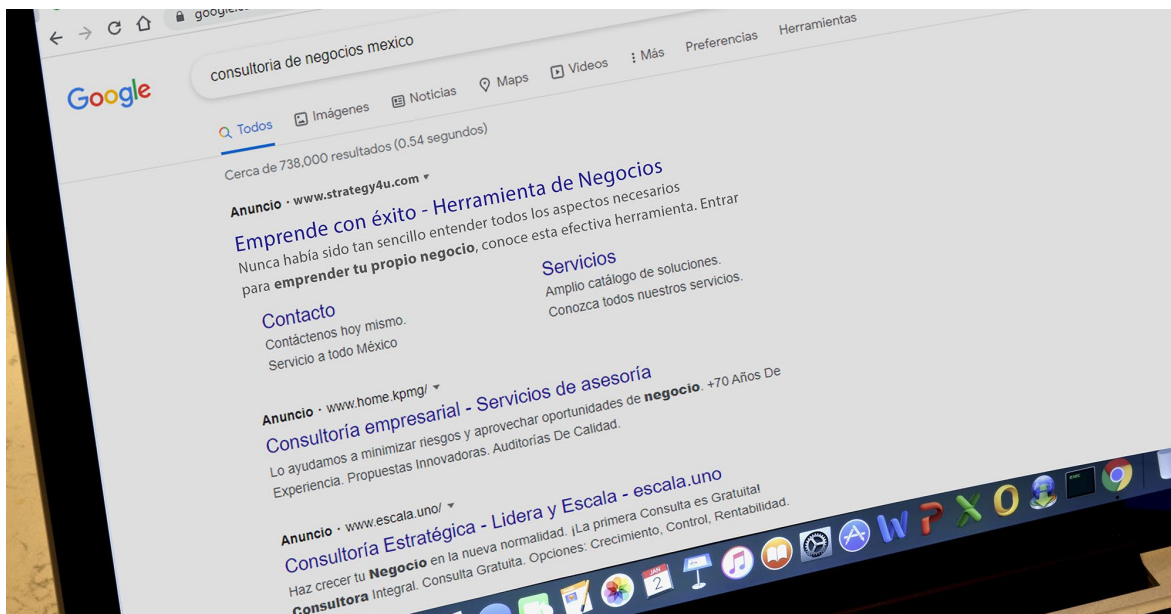
Presencia en *Instagram*



(Autoría Propia, 2021)

Figura. 40

Presencia en *Google Adwords*



(Autoría Propia, 2021)

Figura. 41

### Inbound Marketing / Blog



(Autoría Propia, 2021)

### 4.3.5 Implementación

El proyecto de STRATEGY4U se encuentra en una etapa de estructuración con vista a una futura implementación, el verdadero indicador de que esta herramienta está funcionando como debe (mejorando la capacidad de sobresalir por parte de las *start-ups*, pymes o empresas), es verificando que han logrado éxito comercial con el apoyo de este proyecto, como herramienta de promoción se generará una cartera de clientes exitosos. Al tratarse de una plataforma digital, automatizada que brindará un servicio ágil, así como efectivo se deben de delimitar las métricas que servirán para valorar la efectividad desde los prototipos, hasta la implementación a mediano y largo plazo.

#### Métricas de experiencia de usuario en la herramienta digital

**Eficacia:** Esta métrica responde a la pregunta, ¿el usuario ha alcanzado el objetivo inicial a través del uso de la herramienta?, se debe de estipular lo considerado como éxito o fracaso en los usuarios o clientes del servicio, en este estudio de caso los objetivos son abiertos, así como complejos (por su efectividad medible a largo plazo), por eso cada tarea será asignada con un 0 de no cumplirse la actividad, .5 al cumplirse incompletamente y 1 al cumplirse satisfactoriamente, de esta manera se podrá graficar a todos los usuarios y su capacidad de realizar actividades de forma eficaz por medio de STRATEGY4U.



**Eficiencia:** Cada actividad planteada dentro de la herramienta puede ser comparada con otra actividad similar, ambas deberán ser medidas en tiempo y realización de las actividades de forma total, así como la claridad de los contenidos generados, si en STRATEGY4U resulta más fácil en tiempo realizar las actividades que en similares de otras plataformas, se inferirá que trabaja de forma eficiente. A la par se puede medir la rapidez con la que los usuarios encuentran la información necesaria, así como sus espacios de trabajo, para lograrlo la plataforma debe presentarse como amigable e intuitiva.

**System Usability Scale (SUS):** Según [www.usability.gov](http://www.usability.gov), la escala del sistema de usabilidad, “proporciona una herramienta que consiste en un cuestionario de 10 preguntas con cinco opciones de respuesta para los encuestados; de totalmente de acuerdo a totalmente en desacuerdo” (2021), este sistema está asociado a la satisfacción de los usuarios, por lo cual si es eficaz y eficiente, tiene gran probabilidad de ser satisfactorio en su usabilidad, aunque la satisfacción también puede depender de elementos subjetivos, así como experiencias o gustos (uso de color, presencia personas, lenguaje, redacción, etc.).

**Facilidad de aprendizaje:** El objetivo principal de una herramienta digital es que sea sencilla de entender e intuitiva para los usuarios, se realizará la medición en personas no asociadas con la herramienta, pero si familiarizadas con el tipo de actividad, se promediarán los tiempos en diferentes herramientas dentro de la plataforma entre los participantes y se evaluará con base en lo estipulado inicialmente para un adecuado manejo temporal de la misma.

**Cumplimiento de expectativas:** Esta métrica responde directamente a la pregunta, ¿se cumple con la promesa de venta?, es decir que el diferenciador **EMPRENDE CON ÉXITO** se construya por medio de las diferentes actividades de la herramienta, será importante comparar con casos análogos para definir si sobrepasa las expectativas que también generan las diversas competencias indirectas.

**Satisfacción de necesidades psicológicas:** Todas las personas que interactúan con plataformas digitales buscan una experiencia positiva, al obtener lo contrario puede resultar negativo para STRATEGY4U. Los conceptos que se asocian a estas necesidades tienen que ver con la generación de un sentido de satisfacción, como ejemplo, si la plataforma resulta entretenida, se aprende de manera fácil, el contenido es aplicable, no resulte en altos costos económicos, entre otros. Los usuarios evaluarán numéricamente (0 al 7), diferentes elementos que parten de la experiencia brindada por la plataforma, como pueden ser la seguridad, estimulación, autonomía, lo divertido, la tranquilidad, etc.

### **Métricas de satisfacción en clientes, usuarios y trabajadores**

Según [isotools.org](http://isotools.org), los *KPI's* son:

(*Key Performance Indicators*) que miden el nivel del desempeño de un proceso determinado, enfocándose en el “cómo” e indicando qué tan efectivos son los procesos, de forma que se pueda alcanzar el objetivo fijado. Los *KPI's* son métricas financieras o no

financieras, utilizadas para cuantificar objetivos que reflejan el rendimiento de una organización, y que generalmente se recogen en su plan estratégico. Estos son volcados en el *Balanced Scorecard* o Cuadro de Mando Integral que los recoge y muestra, generalmente con una clave de colores (rojo, amarillo o verde) facilitando información del cumplimiento o no del objetivo fijado.

Los *KPI's* que se proponen para medir el servicio brindado por STRATEGY4U son los siguientes:

**Índice de satisfacción del cliente (CSAT):** En este KPI se pide directamente a los clientes del servicio que califiquen su satisfacción con la información recibida y su aplicación, la evaluación es numérica (0 al 7) y es el promedio de todas las respuestas de los clientes lo que dará la calificación total.

**Índice de recomendación *Net Promoter Score* (NPS):** Mide la posibilidad de que un cliente recomiende el servicio a alguien más (esquema saludable de promoción para el esquema de consultoría ágil), apunta a una intención, como resultado, la respuesta se ve menos influenciada por el estado de ánimo del cliente, la evaluación es numérica (0 a 7) y es el promedio de todas las respuestas de los clientes lo que dará la calificación total.

**Tiempo de respuesta inicial:** La velocidad en la primer atención es un determinante estable para la satisfacción del cliente, ellos esperan una experiencia fluida y eficaz, por lo cual es esencial responder rápidamente a sus problemáticas generando una primer impresión positiva, la evaluación es numérica (0 en adelante en un esquema de horas) midiendo el tiempo más corto al contacto del cliente, es el promedio de todas las respuestas de los clientes lo que dará la calificación total, un segundo momento de evaluación totalmente medible es posterior a las respuestas rápidas, para comprobar la contratación del servicio. El tiempo de respuesta será parte del código de programación de la plataforma digital, así como el seguimiento automatizado.

**Tasa de retención de clientes:** La retención de clientes se define como la capacidad de un negocio para mantener a un cliente que paga durante un período de tiempo determinado, es más fácil mantener a un cliente que ya ha contratado que encontrar uno nuevo, el esfuerzo de buscar clientes se supone como un proceso caro, el hecho de tener clientes recurrentes supone como indicador que el servicio es satisfactorio y este se puede identificar naturalmente en la cartera de cliente, pudiendo entender de aspectos complejos como la periodicidad en la re contratación. La fórmula para obtener la tasa de retención es la siguiente:  $((CE - CN / CS)) \times 100$  (CE = Número de clientes al final del período / CN = Número de nuevos clientes adquiridos durante el período / CS = Número de clientes al inicio del período).

**SERVQUAL:** Según medwave.cl, este *KPI* es:

Un cuestionario con preguntas estandarizadas para la Medición de la Calidad del Servicio, herramienta desarrollada por Valerie A. Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard L. Berry desarrollado en los Estados Unidos con el auspicio del Marketing Science Institute y validado

a America Latina por Michelsen Consulting con el apoyo del nuevo Instituto Latinoamericano de Calidad en los Servicios.

Las preguntas cubren lo que los autores llaman los 5 elementos de la calidad del servicio: RATER.

*Reliability* (Fiabilidad) - la habilidad de entregar el servicio prometido de una manera consistente y precisa. / *Assurance* (Aseguramiento) - el nivel de conocimiento y cortesía de los empleados o la plataforma, hasta qué punto genera confianza y seguridad. / *Tangibles*- la apariencia; por ejemplo, del sitio web, app, comunicación de marca, etc. / *Empatía* - en qué medida la plataforma toma acción y presta atención individual, personalizada. / *Responsiveness* (Capacidad de respuesta) - qué tan dispuesta está la programación de la plataforma digital para brindar un servicio rápido y eficaz.

**Compromiso de los empleados:** Este KPI mide a uno de los clientes más importantes, los empleados, si ellos no están satisfechos con su trabajo, eso se notará en el servicio y el servicio sufrirá las consecuencias, la manera de medir este índice es por un método estandarizado, haciendo preguntas directas a los empleados como: ¿qué tan significativo es tu trabajo?, ¿qué tanto le importan tus opiniones sobre el trabajo a tu supervisor?, ¿estás orgulloso de ser miembro de tu equipo? Al final la satisfacción de la persona que construye el servicio se ve reflejado en la calidad del mismo.

Las métricas planteadas para la parte tecnológica de la herramienta, así como el servicio y la relación con clientes y usuarios será una forma estructurada de medir en su totalidad lo innovador del proyecto STRATEGY4U, al comprobar que la herramienta es útil para cumplir la propuesta de valor, así como la promesa inicial de venta.

## CAPÍTULO V: CONCLUSIONES

### 5.1 Síntesis de resultados

Al inicio de este estudio de caso se ha fundamentado que existe una necesidad constante en impulsar los emprendimientos en México, desde la óptica del diseño estratégico se han aplicado diferentes metodologías para instrumentar la herramienta que se propone atender estas problemáticas centradas en los usuarios, de aquí que lo primero sea revisar cómo se ha atendido el objetivo general:

**Generar estrategias de consultoría especializada con un método de trabajo pertinente, ágil, económicamente accesible y efectivo, para el impulso de pymes y aceleramiento de empresas en la ciudad de Puebla, la región y el país.**

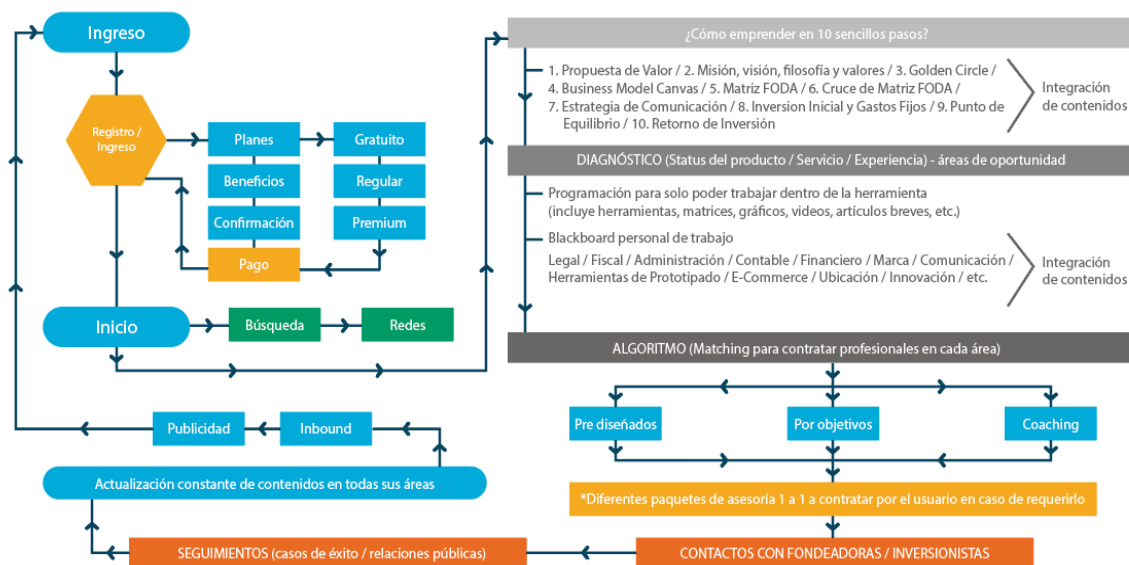
El objetivo general se cumple desde el planteamiento de un proyecto que se define innovador, estructurado desde la deseabilidad, factibilidad y viabilidad necesarias para el emprendimiento, es decir que existe un gran segmento de la población que necesita de impulso para sus ideas de negocios, existe la tecnología, así como el conocimiento alrededor de ésta para ser implementada, siendo económicamente posible dado al plan de negocios realizado para el

mismo estudio de caso. La innovación se encuentra en generar una herramienta que no tiene competencias directas, reconoce los puntos de valor de las competencias indirectas, incorporándolos al modelo propio, así como pertinente a lo propuesto en el capítulo 1.1 Planteamiento de este texto.

Además, agiliza los procesos de consultoría al cambiar el aspecto 1 a 1 de la consultoría tradicional, por medio de la digitalización y la automatización de gran parte de los procesos necesarios en la asesoría de emprendimientos, así como la generación de un algoritmo propio (con el objetivo de registro o patente), propuesto en: Algoritmo (Figura 42). Por medio de esta propuesta de programación se pueden encontrar asesores que empaten con el nivel de acompañamiento requerido por cada usuario, planteado desde esquemas económicamente accesibles. Al encontrarse en una herramienta digital lo hace fácilmente alcanzable para la ciudad de Puebla, la región, el país, así como con una posibilidad de escala a otros países.

Figura. 42

Algoritmo



(Autoría Propia, 2021)

Enseñar a las *start-ups*, pymes, así como empresas establecidas a definir o re definir sus propuestas de valor por medio de diferentes herramientas de negocios, entendiendo todos los aspectos internos, así como externos, por medio de un método validado de transmisión de información, parte de una serie de metodologías de la disciplina del diseño estratégico para entender a los usuarios, sus dolencias, experiencias, forma de hacer las cosas, hábitos, conocimientos, desconocimientos, entre otros, y esto brinda la posibilidad de proponer estrategias o herramientas accesibles, útiles y efectivas.

### ¿Se cumplen los objetivos particulares?

**Objetivo 1** - Visualizar las problemáticas, así como áreas de oportunidad a los que se encuentran expuestos los emprendimientos, empresas u organizaciones posicionadas, ante el complejo y volátil entorno comercial. **R. Se cumple por medio del estudio del contexto, mismo que ha fundamentado este estudio de caso.**

**Objetivo 2** - Construir el perfil de usuario al que se enfocará la intervención consultora, definiendo sus necesidades en relación a los modelos de consultoría. **R. Se definen 3 principales arquetipos de usuarios con los cuales se prototipa y valida, estos perfiles resultan los más recurrentes de una muestra de 48 emprendedores. Por medio de cuestionarios, entrevistas generales y a profundidad se obtiene información de valor acerca de las necesidades de los usuarios, mismas que aportan a la construcción del proyecto.**

**Objetivo 3** - Identificar la oferta actual existente a nivel local, nacional e internacional de modelos de consultoría especializada para emprendimientos y empresas posicionadas. **R. Se identifican en diferentes rubros a nivel local, nacional e internacional, observando que no son competencias directas para el modelo propuesto.**

**Objetivo 4** - Proponer un método de trabajo pertinente, ágil, económicamente accesible y efectivo, que a través de la óptica del diseño estratégico mejore servicios, productos o experiencias de las organizaciones. **R. A partir de las necesidades de un gran sector de emprendimientos (75% que fracasan en el periodo de dos años), se busca cambiar la consultoría tradicional, por medio de la digitalización, así como la automatización de procesos (agilidad y cercanía), mismos que permiten una estipulación de precios accesibles comparados con la oferta actual, por medio de diferentes metodologías se desarrolla un modelo de trabajo para exponer las propuestas de valor, entendiendo los aspectos relacionados con los negocios.**

**Objetivo 5** - Potencializar las propuestas de valor con un enfoque en la innovación de los emprendimientos, empresas y organizaciones posicionadas, fomentando una cultura de emprendimiento efectivo. **R. Parte de lo obtenido en la investigación muestra que existe una cultura de emprendimiento, más no está siendo efectiva (no se traduce el esfuerzo en un éxito comercial en un gran porcentaje y una capacidad de permanencia a largo plazo), no se genera una cultura, sino una comunidad de emprendedores con acceso fácil a información de valor para sus proyectos, potencializando por medio de la herramienta integradora su propuesta de valor y el conocimiento para continuar su desarrollo constante.**

## 5.2 Observaciones

La herramienta producto de este estudio de caso, **STRATEGY4U**, debe de ser medida en el mediano y largo plazo, es decir que deben de ser los casos de éxito los que alimenten la plataforma transformándose en una herramienta efectiva de venta, así como de retroalimentación constante para mejora de la misma. Contenido de valor.

El proceso iterativo aún no se ha concluido, en general se propone la revisión constante de todos los aspectos del emprendimiento, no sólo para reducir riesgos y asegurar el éxito del mismo,

sino que el proyecto desde un inicio busca impactar de forma positiva en la economía, generando mejores propuestas de negocios, con calidad en su oferta de productos, servicios o experiencias, con capacidad de empleabilidad traducida en la mejora de la calidad de vida de las comunidades, es decir un proyecto de enfoque social que atiende a un sector que no ha podido acceder a la oferta actual de asesoría para sus emprendimientos. A gran escala se visualiza como un método didáctico escalable a otro tipo de actividades y sub-modelos, inclusive disruptivo por su carácter innovador.

### 5.3 Recomendaciones

Como se menciona en el punto anterior, se deberá continuar con la iteración de los procesos asociados a las metodologías de diseño estratégico para reducir riesgos, buscando consolidar una propuesta efectiva en su promesa de valor. Buscar cubrir todas las necesidades asociadas a los usuarios, los aspectos técnicos, tecnológicos, financieros y de comunicación.

Se deberá revisar con profesionales asesores externos el plan de negocios para la procuración de fondos, parte de los aprendizajes a lo largo del proyecto en temas de viabilidad demuestran que el fondeo por medio de inversionistas reduce el riesgo y genera un compromiso sano con las personas que confían en el modelo de negocio.

Es importante continuar estudiando el proyecto con diferentes sectores de la población, de distintos accesos socio económicos y educativos, una mayor muestra que provea una mayor claridad de aspectos que hasta el momento no hayan sido tomados en cuenta (necesidades particulares de los usuarios enfocados en la usabilidad, así como la efectividad de la plataforma).

La programación de la herramienta digital requiere del desarrollo de un algoritmo propio que sea registrable o patentable, para la funcionalidad adecuada de las interacciones previstas entre los usuarios y la plataforma, diferenciador de este proyecto con otras propuestas.

Por otro lado, se recomienda que se realicen pruebas específicas una vez que la herramienta se encuentre desarrollada en usabilidad, experiencia de usuario, claridad, verificando con los usuarios finales de la plataforma que es fácil, intuitiva y efectiva.

**STRATEGY4 U** es una integradora de contenidos, por lo cual la curación de los mismos es vital para la diferenciación de la propuesta, éstos deberán de estar alineados con los principios de fácil entendimiento y transmisión efectiva del aprendizaje ya sea textual o de los elementos multimedia.

En temas de comunicación, resaltan recomendaciones por parte de expertos en contemplar presupuestos importantes de publicidad para el lanzamiento y posicionamiento de la propuesta, es decir debe de existir una relación constante entre la plataforma, las herramientas digitales, redes sociales, así como publicidad tradicional que transmitan la propuesta de valor de forma clara. El momento de lanzamiento es definitivo en este tipo de negocios por lo cual debe de haber una gestión seria de la inversión en publicidad para el impacto correcto.

Finalmente, el proyecto siempre deberá de tener apertura para la incorporación de profesionales capaces de aportar pasión y *know-how* con un carácter estratégico, se debe construir

un organigrama que responda al crecimiento orgánico de la organización, cubriendo las áreas básicas de una empresa centrada en una plataforma digital, con un área directiva, una tecnológica / de experiencia de usuario, una administrativa / gestora, así como la encargada de comunicar constantemente el trabajo realizado, promocionándolo, un cuerpo de trabajo capaz de atender los retos actuales y futuros de crecimiento organizado y escalado. Identificando que se necesitan especialistas en cada área, para no sólo atenderlo sino trabajarlo de forma estratégica.

Parte fundamental de la cultura organizacional de la futura empresa se basa en buscar el bienestar de clientes internos, externos, así como usuarios. Generar impacto positivo tanto adentro, como afuera de la organización.

## REFERENCIAS

- AIGA (2021). Our History, Consultado el 26 de mayo de 2021 de: <https://www.aiga.org/our-story>
- Alvaz, A., et. al. (2020). Setting up small and medium-size enterprises for restart and recovery, Consultado el 24 de mayo de 2021 de: <https://www.mckinsey.com/industries/public-and-social-sector/our-insights/setting-up-small-and-medium-size-enterprises-for-restart-and-recovery>
- Álvarez, S. (2014). 8 razones que frenan el emprendimiento, Consultado el 14 de abril de 2021 de: <https://expansion.mx/emprendedores/2014/06/23/8-razones-que-frenan-el-emprendimiento>
- American Express (2019). ¿Qué beneficios ofrece la consultoría empresarial a una PyME?, Consultado el 14 de abril de 2021 de: <https://www.americanexpress.com/es-mx/negocios/trends-and-insights/articles/beneficios-ofrece-consultoria-empresarial-pyme/>
- Banda, J. (2016). Definición de Empresa, Consultado el 14 de abril de 2021 de: <https://www.economiasimple.net/glosario/empresa>
- Blanco, M. (2019). ¿Qué es el emprendimiento y qué tipos de emprendimientos hay?, Consultado el 14 de abril de 2021 de: <https://revistaemprende.cl/que-es-el-emprendimiento-y-que-tipos-de-emprendimientos-hay/>
- Casartelli, G. (2010). Desarrollo de la Industria Consultora de México: Direcciones Estratégicas, Agenda de Acciones y Política, Consultado el 18 de abril de 2021 de: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Desarrollo-de-la-Industria-Consultora-deM%C3%A9xico-Direcciones-Estrat%C3%A9gicas-Agenda-de-Acciones-y-Pol%C3%ADtica.pdf>
- Carazo, J. (2020). Emprender, Consultado el 18 de abril de 2021 de: <https://economipedia.com/definiciones/emprender.html>
- Cousins, B. (2018). Design Thinking: Organizational Learning in VUCA environments, Consultado el 24 de mayo de 2021 de: <https://search.proquest.com/openview/d1c4bf232a535fd48953fe54fb4e90b2/1?pq-origsite=gscholar&cbl=38745>
- Deloitte (2020). El impacto económico de COVID-19 (nuevo coronavirus), Consultado el 02 de enero de 2021 de: <https://www2.deloitte.com/ec/es/pages/strategy/articles/el-impacto-economico-de-covid-19--nuevo-coronavirus-.html>
- Designthinking.es (2021). AEIOU, Consultado el 26 de mayo de 2021 de: <https://www.designthinking.es/inicio/herramienta.php?id=81&fase=empatiza>



Elizaguirre, M., Zabala, N. (2006). Investigación-acción participativa (IAP), Consultado el 26 de mayo de 2021 de: <https://www.dicc.hegoa.ehu.eus/listar/mostrar/132>

Espinosa, R. (2019). Customer Journey Map: qué es y cómo hacerlo, Consultado el 27 de marzo de 2021 de: <https://robertoespinosa.es/2021/02/20/customer-journey-map>

Expansión (2008). Empresas sustentables. Consultado el 14 de abril de 2021 de: <https://expansion.mx/manufactura/actualidad/empresas-sustentables>

First workplace (2018). 13 excelentes motivos para emprender, Consultado el 12 de abril de 2021 de: <https://blog.firstworkplaces.com/13-motivos-para-emprender#:~:text=Convertirte%20en%20empresario%20implica%20asumir,de%20ser%20tu%20propio%20jefe%E2%80%A6>

Font, L. (2019). ¿Qué es el Golden Circle y por qué debes tenerlo en cuenta?, Consultado el 27 de marzo de 2021 de: <https://luisfont.com/2019/04/24/que-es-el-golden-circle/>

García, A. (2020). ¿Cómo ha cambiado el mercado laboral con la llegada del Covid-19?, Consultado el 21 de marzo de 2021 de: <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Como-ha-cambiado-el-mercado-laboral-con-la-llegada-del-Covid-19-20200607-0002.html>

García, J. (2016). Fracaso empresarial y efectos contagio. Un análisis espacial para España, Consultado el 18 de marzo de 2021 de: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2448-718X2016000200429biado-el-mercado-laboral-con-la-llegada-del-Covid-19-20200607-0002.html](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-718X2016000200429biado-el-mercado-laboral-con-la-llegada-del-Covid-19-20200607-0002.html)

Gobierno de México (2021). Todo sobre el COVID-19, Consultado el 22 de marzo de 2021 de: <https://coronavirus.gob.mx/>

Gómez, W. Consultoría y Gestión de Proyectos de Tecnología, Consultado el 14 de abril de 2021 de: <https://revistaempresarial.com/asesorias/consultoria-y-gestion-de-proyectos-tecnologia/>

Hartford, T. (2017). ¿Realmente sirven de algo los consultores de empresas?, Consultado EL 24 de mayo de 2021 de: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-41323532>

Helsinki Design Lab (2021). What is strategic design?, Consultado el 26 de mayo de 2021 de: <https://helsinkidesignlab.org/pages/what-is-strategic-design.html>

Iglesias, Y. (2019). La entrevista a profundidad, Consultado el 26 de mayo de 2021 de: <https://www.designthinking.gal/la-entrevista-en-profundidad/>

Isotools Excellence. (2021). Gestión de Procesos: KPI's Indicadores, Consultado el 11 de febrero de 2021 de: <https://www.isotools.org/soluciones/procesos/kpis-indicadores/>

- Jurado, J. (2020). Porcentaje de pymes en México, Consultado el 02 de enero de 2021 de: <https://quickbooks.intuit.com/mx/recursos/comienza-tu-negocio/cual-es-el-porcentaje-de-pymes-en-mexico/>
- Konfio (2020). Pymes, el sector que sacará a México adelante, Consultado el 14 de abril de 2021 de: <https://konfio.mx/tips/negocios/pymes-sector-que-sacara-a-mexico-adelante/>
- López, J. (2016). Fracasan en México 75% de emprendimientos, Consultado el 02 de enero de 2021 de: <https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/fracasan-en-mexico-75-de-emprendimientos>
- Martí, L. (2020). La teoría del Cisne Negro: qué es y cómo afecta a los mercados, Consultado el 24 de mayo de 2021 de: <https://www.rankia.com/blog/bolsa-desde-cero/2006817-teoria-cisne-negro-que-como-afecta-mercados> Mastering
- Martínez, C. (2021). Matriz de arquetipos, Consultado el 26 de mayo de 2021 de: <https://brodmann.mx/herramienta/matriz-de-arquetipos/>
- Magazine Empresarial (2018). 6 razones del porque contratar un consultor en tu emprendimiento, Consultado el 21 de abril de 2021 de: <http://masteringmagazineempresarial.com/2018/06/20/6-razones-del-porque-contratar-un-consultor-en-tu-emprendimiento/>
- Med Wave (2003). ¿Qué es SERVQUAL?, Consultado el 11 de febrero de 2021 de: <https://www.medwave.cl/link.cgi/Medwave/Enfermeria/Nov2003/2763>
- Naciones Unidas. (2020). Apoyar al pequeño negocio ante la crisis del COVID-19, Consultado el 24 de mayo de 2021 de: <https://www.un.org/es/observances/micro-small-medium-business-es-day>
- Naciones Unidas. (2020). Mipymes y el COVID-19, Consultado el 24 de mayo de 2021 de: <https://www.cepal.org/es/euromipyme/mipymes-covid19#:~:text=La%20pandemia%20del%20COVID-19,las%20firmas%20de%20la%20regi%C3%B3n>
- Organización Mundial de la Salud (2019). Información básica sobre la COVID-19, Consultado el 02 de enero de 2021 de: <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/question-and-answers-hub/q-a-detail/coronavirus-disease-covid-19>
- Pineda, A. (2019). México, el segundo mejor entorno para emprender de Latinoamérica según el GEM, Consultado el 24 de mayo de 2021 de: <https://expansion.mx/emprendedores/2019/02/21/mexico-el-segundo-mejor-entorno-para-emprender-de-latinoamerica-segun-elgem>
- Pladson, K. (2021). COVID: ¿El trabajo desde casa ha llegado para quedarse?, Consultado el 21 de marzo de 2021 de: <https://www.dw.com/es/covid-el-trabajo-desde-casa-ha-llegado-para->

quedarse/a-56737440

Poy, A. (2019). El mercado de la consultoría e ingeniería en México, Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Ciudad de México. ICEX España Exportación e Inversiones, E.P.E., M.P.

Progressa Lean (2015). 5 Porqués, Análisis de la causa raíz de los problemas, Consultado el 26 de mayo de 2021 de: <https://www.progressalean.com/5-porques-analisis-de-la-causa-raiz-de-los-problemas/>

Secretaria de Economía del Estado de Puebla (2010). Puebla, Consultado el 11 de febrero de 2021: <https://www.2006-2012.economia.gob.mx/delegaciones-de-la-se/estatales/puebla>

STRATE School of Design (2019). What is Design?, Consultado el 26 de mayo de 2021 de: <https://www.strate.education/gallery/news/design-definition>

Stenberg, A. What does Innovation mean - a term without a clear definition, Consultado el 26 de Mayo de 2021 de: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1064843/FULLTEXT01.pdf>

Toroskainen, E., (2017). Diseño estratégico: una herramienta competitiva, Consultado el 02 de Enero de 2021 de: <https://www.collectivemexico.com/blog/disenio-estrategico/>

U.S. General Services Administration (2021). System Usability Scale (SUS), Consultado el 15 de Junio De 2021 de: <https://www.usability.gov/how-to-and-tools/methods/system-usability-scale.html>

Vargas, I., (2012). Pymes, el eje de la economía mexicana, Consultado el 14 de abril de 2021 de: <http://expansion.mx/emprendedores/2012/03/12/pymes-el-eje-de-la-economia-mexicana>

Welchman, T. (2020). Fostering employee productivity and morale through COVID-19, Consultado el 24 de mayo de 2021 de: <https://www.mckinsey.com/about-us/covid-response-center/leadership-mindsets/podcasts/fostering-employee-productivity-and-morale-through-covid-19#>