



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE PUEBLA**

**FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE
POSGRADO**

“MODELO DE NEGOCIOS PARA LA *STARTUP PARTY ONLINE*”

DIRECTOR:

Mtra. Martha Elena Báez Martínez

TESIS

Para Obtener el Grado de
Maestro en Administración

PRESENTAN:

Islas Huerta Marissa
Marín Medina Karina

Puebla, Pue. 01 de junio de 2018

M.A. LUIS ALEJANDRO LOUVIER HERNÁNDEZ
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Directora** de la tesis denominada: "**MODELO DE NEGOCIOS PARA LA STARTUP PARTY ONLINE**", elaborada por las alumnas de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombres:

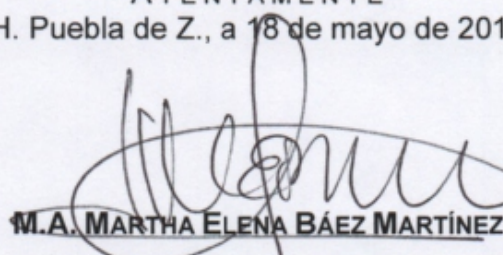
MARISSA ISLAS HUERTA

KARINA MARIN MEDINA

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE
H. Puebla de Z., a 18 de mayo de 2018


M.A. MARTHA ELENA BÁEZ MARTÍNEZ



c.c.p. Alumno (s)

M.A. JOSÉ FRANCISCO TENORIO MARTÍNEZ
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de Asesor Temático de la tesis denominada: **"MODELO DE NEGOCIOS PARA LA STARTUP PARTY ONLINE"**, elaborada por las alumnas de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombres:

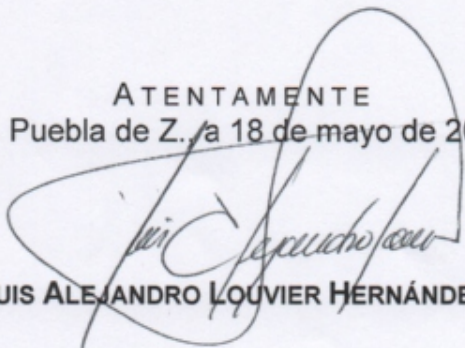
MARISSA ISLAS HUERTA

KARINA MARIN MEDINA

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE
H. Puebla de Z. a 18 de mayo de 2018


M.A. LUIS ALEJANDRO LOUVIER HERNÁNDEZ



M.A. LUIS ALEJANDRO LOUVIER HERNÁNDEZ
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Asesora Metodológica** de la tesis denominada: "**MODELO DE NEGOCIOS PARA LA STARTUP PARTY ONLINE**", elaborada por las alumnas de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombres:

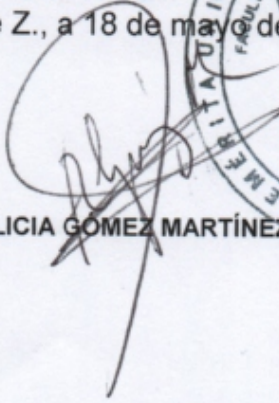
MARISSA ISLAS HUERTA

KARINA MARIN MEDINA

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE
H. Puebla de Z., a 18 de mayo de 2018


DRA. ALICIA GÓMEZ MARTÍNEZ



M.A. LUIS ALEJANDRO LOUVIER HERNÁNDEZ
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de **Lector** de la tesis denominada: "**MODELO DE NEGOCIOS PARA LA STARTUP PARTY ONLINE**" elaborada por las alumnas de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombres:

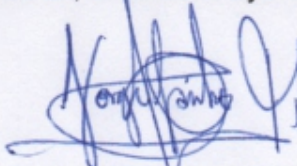
MARISSA ISLAS HUERTA

KARINA MARIN MEDINA

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE
H. Puebla de Z., a 18 de mayo de 2018



M.C. JORGE SÁNCHEZ DÍAZ





BUAP

Oficio No. FCP-SIEP/009/18
Asunto: Digitalización de Tesis

**C. MARISSA ISLAS HUERTA
KARINA MARÍN MEDINA**

PRESENTE

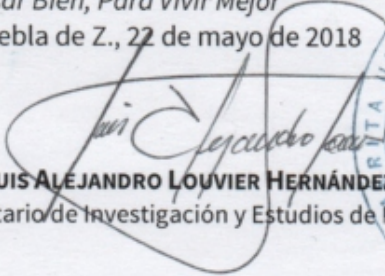
Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se autoriza la digitalización en formato PDF, de la tesis denominada **“MODELO DE NEGOCIOS PARA LA STARTUP PARTY ONLINE”**, a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de **MAESTRAS EN ADMINISTRACIÓN.**

Sin más por el momento, quedo de ustedes.

ATENTAMENTE

“Pensar Bien, Para Vivir Mejor”

H. Puebla de Z., 22 de mayo de 2018


DR. LUIS ALEJANDRO LOUVIER HERNÁNDEZ
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado



c.c.p. SIEP
GMJ

Facultad
de Contaduría
Pública

Blvd. Capitán Carlos Camacho Espiritu,
No. 70 Col. Universidades,
Ciudad Universitaria,
Puebla, Pue. C.P. 72570
01 (222) 229 55 00 Ext. 5552

DEDICATORIA

En las diferentes etapas de mi vida, han existido personas muy especiales a las que me gustaría agradecer su amor, amistad y apoyo. Algunas continúan conmigo y otras en recuerdos muy especiales, sin importar en dónde estén, quiero darles las gracias por cruzarse en mi camino y por aportar tanto a mi vida.

Y por encima de todo, y con todo mi amor, agradezco y dedico a mi familia por estar incondicionalmente conmigo.

Gracias Mamá, porque has sabido formarme con buenos sentimientos, hábitos y valores, los cuales me han ayudado a salir adelante en todo momento y el optimismo que me impulsa a seguir adelante y ser una mejor persona.

Papá, gracias por estar presente en mi vida, por apoyarme con los recursos necesarios para poder lograr este objetivo y por creer en mí.

Pili, mi pequeña hermana, te adoro con todo mi corazón, cada día que hemos estado juntas he aprendido mucho de ti, ahora en la distancia lo he hecho mucho más, en todo momento estás presente, gracias por existir.

Abuelitos, Con y Patuno, gracias por darme siempre todo su apoyo, su amor y por darme la lección más grande que es la vida misma.

Nala, eres mi gran regalo, gracias por estar siempre junto a mí pequeña y hacerme tanta compañía.

“La vida es para vivirse. No importa si se cometen ciertos errores. Siempre hay tiempo para corregir y seguir intentando ser mejores”

-Lucero-

Marissa

DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS

A Dios, por regalarme este instante de vida en la cual he aprendido cosas maravillosas que me han convertido en la persona que ahora soy.

A mi esposo Lucio, por su amor y apoyo incondicional y por ser un gran compañero de vida.

A mis padres, que me han enseñado con su ejemplo, el valor del esfuerzo, la dedicación y la perseverancia.

A mis hijos, con la esperanza de que tengan un mundo mejor y que vivan felices.

Karina

RESUMEN

La presente tesis propone la elaboración del modelo de negocios de una empresa de base tecnológica, conocida como *startup*¹, mediante la metodología propuesta por el autor Ash Maurya y el desarrollo de un *Lean Canvas*² el cual sentará las bases para su emprendimiento.

La innovación es parte fundamental del presente estudio, mostrando por un lado al Internet como el recurso que ha revolucionado la manera de hacer negocios y que ha permitido a los emprendedores tener nuevas formas de llegar a su mercado; así como la adopción de una metodología de reciente creación como es el desarrollo del *Lean Canvas* a través de nueve bloques que describen la manera en que una empresa crea, proporciona y capta valor.

Por estar de acuerdo en que el emprendimiento debe impactar directamente a la sociedad y coadyuvar con el crecimiento y desarrollo económico del entorno donde se encuentra, se identificó un mercado propicio para impulsar dicho negocio, el cual incluye a las micro, pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Puebla que se dedican al servicio de alquiler sin intermediación de salones para fiestas y convenciones, conocidos comúnmente como Salones Sociales³ y

¹ Una *startup* es aquella empresa que tiene características muy particulares, entre ellas la innovación y la tecnología en su modelo de negocios; la posibilidad de crecimiento de forma acelerada y de escalar con mucha rapidez. Se enfoca en probar, validar y aprender del mercado para hacer modificaciones a su propuesta de valor, haciendo que ésta sea flexible y se adapte para cubrir las necesidades de sus clientes (Álvarez, 2012).

² Ash Maurya ha sido un defensor del movimiento *Lean Startup* iniciado por Eric Ries, el cual está enfocado a la aplicación del pensamiento *Lean* al proceso de innovación. Las bases de dicho pensamiento tienen sus orígenes en el *Lean Manufacturing*, que es un proceso originario de Japón que funcionó en el sistema de producción de Toyota. *Lean* alude fundamentalmente al esfuerzo por evitar el despilfarro y al uso eficaz de los recursos. El término *Lean Canvas* se deriva entonces de la aplicación de la filosofía Lean y a la herramienta del lienzo o *Canvas* de Osterwalder en la que se basa Maurya.

³ El término de acuerdo al Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, México 2013 (SCIAN) que utiliza el INEGI es servicio de alquiler sin intermediación de salones para fiestas y convenciones, para la presente se acotará el término a “Salones Sociales”, que ofrezcan servicios para eventos como bodas, bautizos, primeras comuniones, XV años y reuniones sociales.

que han desaprovechado el creciente uso que se ha dado a las tecnologías de la información y comunicación (TIC).

Para conocer la utilidad y aceptación que representaría la creación de dicha *startup*, como primer paso se desarrolló una plantilla del portal *web* que mostrará la idea del proyecto, sus principales características y las funciones que brindaría a sus usuarios, después se llevaron a cabo tres sesiones *focus group*⁴ con personas que representan ser los posibles usuarios de la *startup* y obtener retroalimentación acerca de su funcionalidad.

Se destaca que los resultados obtenidos fueron satisfactorios en cuanto a la utilidad y aceptación de la idea de negocios que se plantea.

⁴ “*Focus Group*” es el idioma original de esta técnica de investigación cualitativa, surgiendo en la década de los 30’s del siglo pasado en los Estados Unidos (Juan y Roussos, 2010), término que se manejará en la presente investigación, conocido también como grupos de enfoque o entrevistas de grupo.

ÍNDICE GENERAL

I.	INTRODUCCIÓN	I
II.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	III
III.	JUSTIFICACIÓN	VII
IV.	OBJETIVOS	IX
a)	Objetivo General	IX
b)	Objetivos Particulares	IX
V.	PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN	X
VI.	HIPÓTESIS	XI
VII.	VARIABLES	XI
a)	Variables Independientes	XI
b)	Variables Dependientes	XI
VIII.	DISEÑO METODOLÓGICO	XII
VIII.I	Formas, Enfoques y Tipos de Investigación	XII
VIII.II	Diseño de la Investigación	XIII
IX.	ALCANCES Y LIMITACIONES	XV
a)	Alcances	XV
b)	Limitaciones	XVI
	CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO	1
	Introducción	1
1.1	MODELOS DE NEGOCIOS Y EMPRENDIMIENTO	2
1.1.1	Concepto de Modelo de negocios	2
1.1.2	Concepto de Emprendimiento	3
1.1.3	Emprendimientos en Tecnologías de la Información (TIC)	5
1.1.4	Las <i>Startups</i>	7
1.2	MODELO DE NEGOCIOS PARA LAS <i>STARTUPS</i>	9
1.2.1	Modelo de Negocios <i>Canvas</i> de Osterwalder	9
1.2.2	Modelo de Negocios <i>Lean Canvas</i> de Ash Maurya	16
1.2.3	Diferencias entre el Canvas y el Lean Canvas	25
1.3	CONCEPTO PYMES	29
1.4	IMPORTANCIA DE LAS PYMES	33
1.4.1	Las PYMES en el mundo	33
1.4.2	Las PYMES en América Latina	35

1.4.3	Las PYMES en México	36
1.5	EL USO DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN EN LAS PYMES	39
1.5.1	Tecnología de Redes - Internet.....	45
1.5.2	Usuarios de Internet.....	46
1.3.1	Usos del Internet.....	47
1.5.3	Las PYMES y el Internet	49
	CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA	51
	Introducción	51
2.1	METODOLOGÍA <i>LEAN CANVAS</i> PARA EL MODELO DE NEGOCIOS DE <i>PARTY ONLINE</i>	52
2.1.1	Bloque 1: Problema.....	53
2.1.2	Bloque 2: Segmento de Clientes.....	54
2.1.3	Bloque 3: Propuesta Única de Valor	56
2.1.4	Bloque 4: Soluciones	57
2.1.5	Bloque 5: Canales	58
2.1.6	Bloque 6: Flujo de Ingresos	59
2.1.7	Bloque 7: Estructura de Costos.....	60
2.1.8	Bloque 8: Métricas Clave	62
2.1.9	Bloque 9: Ventaja Competitiva	63
2.2	TIPO DE ESTUDIO	67
2.3	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	68
2.3.1	Métodos	68
2.3.2	Técnicas.....	69
2.3.3	Población y Muestra.....	70
2.3.4	Instrumentos.....	71
	CAPITULO 3: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	73
	Introducción	73
3.1	Proceso de Investigación	74
3.1.1	Objetivo	74
3.1.2	Finalidad.....	74
3.2	Estructura.....	74
3.2.1	Variables de Investigación	74
3.2.1.1	Variable Dependiente	74

3.2.1.2	Variable Independiente.....	75
3.2.2	Resultados de la elaboración del <i>Lean Canvas</i> de “ <i>Party OnLine</i> ”	75
3.2.3	Desarrollo del <i>Focus Group</i>	75
3.2.4	Metodología del <i>Focus Group</i>	76
3.2.4.1	Primera Sesión.....	78
3.2.4.2	Resultados.....	78
3.2.4.3	Segunda Sesión.....	80
3.2.4.4	Resultados.....	81
3.2.4.5	Tercera Sesión.....	84
3.2.4.6	Resultados.....	85
3.2.5	Resultados del Cuestionario de evaluación de la página <i>web</i>	87
	CAPITULO 4: PROPUESTA.....	91
	Introducción	91
4.1	Página Web	92
4.2	Página <i>web Party Online</i>	94
4.3	Página principal.....	95
4.4	Páginas de las principales secciones.....	96
4.5	Páginas secundarias	100
4.6	Lienzo Completo <i>Lean Canvas</i> para <i>Party Online</i>	103
	CONCLUSIONES	105
	RECOMENDACIONES.....	110
	REFERENCIAS	111
	DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	122
	ANEXOS	125
	ANEXO 1: GUÍA DE TÓPICOS PARA LOS <i>FOCUS GROUP</i>	125
	ANEXO 2: RECOPIACIÓN DE VIDEOS DE LAS SESIONES DE GRUPOS	131
	ANEXO 3: LINKS DE CUESTIONARIOS PARA EVALUAR LA PÁGINA <i>WEB</i> DE “ <i>PARTY ONLINE</i> ”	134

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Grupos muestra para la realización de <i>focus group</i>	XVI
Tabla 2. Estratificación de las PYMES por número de trabajadores	XVIII
Tabla 3. Cambios en los bloques del <i>Canvas</i> al <i>Lean Canvas</i>	26

Tabla 4: Características entre el <i>Canvas</i> y el <i>Lean Canvas</i>	28
Tabla 5. Características de clasificación de PYMES en selección de países	30
Tabla 6. Criterios recomendados por la OCDE para fines legales y administrativos	31
Tabla 7. Estratificación de las micro, pequeñas y mediana empresas en México	32
Tabla 8. El contexto de las PYMES	36
Tabla 9. Agrupación de las TIC.....	39
Tabla 10. Comparativo Ranking países del Continente Americano en el aprovechamiento de las TIC	40
Tabla 11. Áreas y tareas digitalizables en las PYMES	42
Tabla 12. Los 10 países que concentran el mayor número de usuarios de Internet (cifras en millones)	46
Tabla 13. Comparativo de Principales Usos del Internet 2012-2013	49
Tabla 14. Porcentaje de empresas con acceso a computadoras e Internet	50

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1. Modelo de Negocios Canvas de Osterwalder.....	11
Imagen 2. Plantilla para el llenado del Canvas.....	16
Imagen 3. Modelo de negocios Lean Canvas de Ash Maurya.....	18
Imagen 4. Plantilla para el llenado del Lean Canvas.....	19
Imagen 5. Cambios del Canvas al Lean Canvas.....	27
Imagen 6. Lean Canvas, Bloque 1, Problemas	53
Imagen 7. Lean Canvas, Bloque 2, Segmento de Clientes	55
Imagen 8. Lean Canvas, Bloque 3, PUV.....	56
Imagen 9. Lean Canvas, Bloque 4, Soluciones.....	57
Imagen 10. Lean Canvas, Bloque 5, Canales	59
Imagen 11. Lean Canvas, Bloque 6, Flujo de Ingresos	59
Imagen 12. Lean Canvas, Bloque 7, Estructura de Costos	61
Imagen 13. Lean Canvas, Bloque 8, Métricas Clave.....	63
Imagen 14. Lean Canvas, Bloque 9, Ventaja Competitiva	65
Imagen 15. Lean Canvas de Party OnLine	66
Imagen 16: Plantilla Home Party Online.....	96
Imagen 17: Plantilla Bodas Party Online	97
Imagen 18: Plantilla Fiestas Infantiles Party Online	98
Imagen 19: Plantilla 15 Años Party Online	99
Imagen 20: Plantilla Contacto Party Online	100

Imagen 21: Plantilla Secundaria Salón Bodas “Santa Mónica”	101
Imagen 22: Plantilla Secundaria Salón Fiestas Infantiles Tortugas	102
Imagen 23: Plantilla Secundaria Salón 15 años Tortugas	102
Imagen 24: Lean Canvas de Party OnLine	104

I. INTRODUCCIÓN

Diversas investigaciones han dado a conocer el poder de Internet para contribuir al crecimiento y a la prosperidad económica de los países en desarrollo, como es el caso de México, así como también de brindar a los particulares, emprendedores, empresas e incluso al gobierno nuevas formas de conectarse, consumir y entregar productos, servicios y contenido (*McKinsey & Company*⁵, 2012).

Refiriéndose concretamente a la actividad emprendedora, la adopción de Internet ha logrado la creación de una gran cantidad de nuevas empresas, en algunos casos accediendo a clientes y proveedores fuera de la ciudad o del país. La innovación ha sido obligatoria para los emprendedores, creando nuevos modelos de negocio que permiten que los usuarios superen las restricciones locales, tales como el ofrecimiento de pagos *online* o el uso de cuentas móviles⁶ en lugar de tarjetas de crédito.

Los emprendedores han experimentado el mayor impacto de Internet, en términos de acceso, alcance e interacción, el alcance que han logrado se ha expandido de manera considerable. La diversidad de actividades que realizan expande la riqueza de Internet en cuanto a sus productos, servicios y contenido, así como de creatividad, actividad empresarial e innovación que se manifiesta.

En este contexto, los emprendedores apuestan por brindar nuevos bienes y servicios aprovechando el uso intensivo de las Tecnologías de la Información y

⁵ *McKinsey & Company, Inc.* es una consultora estratégica global que se focaliza en resolver problemas concernientes a la administración estratégica. *McKinsey* trabaja prestando sus servicios a las mayores empresas de negocios del mundo, gobiernos e instituciones. Es globalmente reconocida como la empresa de consultoría más prestigiosa del mundo.

⁶ Según la Circular 26/2009 emitida por el Banco de México en noviembre de 2009, una cuenta móvil es una cuenta bancaria asociada a un teléfono celular y que la institución bancaria la denomine como tal. Una cuenta móvil permite la utilización de servicios bancarios a través del celular. Este tipo de cuentas pueden recibir depósitos hasta por un máximo de 2000 Udis en un lapso mensual.

Comunicación (TIC) en la sociedad actual, originando un nuevo tipo de empresas conocidas como *startups*, las cuales han generado nuevas formas de lograr un crecimiento económico basado principalmente en la innovación.

Así, entonces el emprendimiento se concibe como una estrategia de crecimiento y desarrollo económico donde se deben precisar las necesidades y exigencias del entorno donde se encuentran para que el emprendimiento impacte directamente a la sociedad.

Analizando dichas necesidades, el interés se vuelca hacia las micro, pequeñas y medianas empresas (PYMES⁷) que están establecidas y que no han aprovechado del todo el uso de las TIC y las tecnologías *web* comparadas con las grandes empresas. Las PYMES tienen una menor penetración de banda ancha y un uso limitado de la mensajería electrónica y de la mercadotecnia *online*. Es claro que la adopción de las TIC por parte de las PYMES puede impulsar su crecimiento e impactar en el crecimiento económico de su país. Las PYMES que invierten en tecnologías *web*, como el correo electrónico, sitios *web* y soluciones de comercio electrónico son aquellas que crecen con mayor velocidad.

Puede vislumbrarse entonces una gran oportunidad de asociación entre esta oleada de emprendedores y el uso intensivo que hacen de las TIC, y las PYMES que necesitan incrementar su conocimiento y aplicación tecnológica para ver un impacto significativo en sus ingresos y utilidades.

⁷ Se utilizará la palabra PYMES para hacer referencia a las micro (0-10 trabajadores), pequeñas (11-50 trabajadores) y medianas (51-100 trabajadores) empresas del sector servicios, dicha clasificación está establecida en el Diario Oficial de la Federación del 30 de Diciembre de 2016.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente, en la sociedad del conocimiento, cada vez más personas se encuentran inmersas en el ambiente tecnológico que ha ocasionado el uso de Internet, estando más activas en los medios de comunicación e interactuando en el flujo de información que circula por esta vía (Suárez, 2011).

Estos cambios sin duda, han propiciado el surgimiento de una nueva economía, convirtiendo al Internet en una herramienta fundamental para el desarrollo empresarial, creando un nuevo paradigma que ha cambiado las reglas del juego, de manera que resulta imprescindible conocerlas si se desea emprender.

Según el Boston Consulting Group⁸ (BCG), indica en el Manifiesto por el emprendimiento y la innovación para impulsar el crecimiento en la Unión Europea (*The Startup Europe Leaders Club*, 2013), que la economía de Internet en los mercados desarrollados del G-20⁹ crezca a un ritmo anual del 8% en los próximos 5 años y en los mercados emergentes, como el de México, se espera que el crecimiento anual sea del 18%.

Estos porcentajes superan por mucho a los de los sectores tradicionales. La tecnología digital está dando lugar a la reinención de todos y cada uno de los sectores, dando pie a la creación de nuevos empleos y riqueza.

Sin embargo, estadísticas del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) dicen que en México el 80% de las empresas que nacen en Internet como *startups*, mueren entre el primer y segundo año de vida por factores como escasas oportunidades de financiamiento y de capacitación, pero sobre todo por la

⁸ El Boston Consulting Group es una empresa líder mundial de consultoría en estrategia empresarial. Su página web en México es <http://www.bcg.com.mx/>

⁹ El Grupo de los 20 o G-20 es un foro de cooperación entre 19 países más la Unión Europea, donde se realizan consultas en temas relacionados con el sistema financiero internacional, del cual México forma parte.

mentalidad: una cultura mexicana de emprendimiento que hace que un proyecto novedoso termine por naufragar (Lucas, 2013).

Alvarado y Rivera (2011), mencionan que algo importante en la generación de negocios es que tengan un alto nivel de valor agregado, con ideas innovadoras que impacten en el ambiente económico donde se desarrollen, contribuyendo a la generación de riqueza y empleo para la sociedad.

Datos arrojados por el INEGI, muestran que en la República Mexicana existen 5,654,014 unidades empresariales aproximadamente, de éstas el 99.8% representa a las micro, pequeñas y medianas empresas (PYMES), que generan el 52% del Producto Interno Bruto y un 71.2% de los empleos en el país (INEGI, 2014).

Es de suma importancia que las PYMES cuenten con un ambiente económico sólido donde se contribuya a su establecimiento y crecimiento, pero sobre todo a su consolidación para la permanencia en el sector productivo.

La ventaja más significativa es que son el motor de desarrollo del país y de sus comunidades de origen, causando efectos multiplicadores ya que son generadoras de empleo y son dinámicas.

La presente investigación plantea el emprendimiento de una *startup* enfocada a la promoción de las PYMES que proporcionan el servicio de alquiler sin intermediación de salones para fiestas y convenciones, llamados “Salones Sociales”, de la Ciudad de Puebla que de acuerdo al Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas proporcionado por el INEGI, (DENUE, 2016) existen 558 en la ciudad, mismas que servirán de base para el presente estudio.

Este tipo de empresas como muchas otras son de origen familiar y su preocupación constante es la supervivencia, restándole importancia a cuestiones como los costos de oportunidad, inversión, innovación, entre otras.

Entre las dificultades a las que se enfrentan, es que no cuentan con los recursos necesarios para llevar a cabo estrategias de innovación en relación del producto, proceso organizacional y comercial (Domínguez, 2009).

No obstante, la globalización y los cambios tecnológicos actualmente les ofrecen atractivas oportunidades de crecimiento, (Amorós, Planellas, y Batista, 2006), en particular el incremento en el uso del Internet, el cual puede ayudar a mejorar su desempeño.

Los hermanos Pastor y Navarro citados en Duarte, (2010) afirman que la creciente importancia de Internet y el ciberespacio como herramienta o lugar de desarrollo de la actividad empresarial obliga a conocer cómo se comportan las empresas y en muchos casos, ver cómo se modifica su estructura interna.

Las PYMES sin embargo, no hacen uso de todo el potencial que les brinda la red, la creación de contenidos y la colaboración con los usuarios está ahora a un solo clic. Estos contenidos permiten a las organizaciones comunicarse e interactuar con sus clientes, que se erigen en la red como una parte activa en la creación de valor (García y Castillo, 2010).

En el caso de las PYMES, concretamente en el caso de los salones sociales, la presencia de éstos en internet, es muy escasa o nula, y la información que se proporciona de ellas es muy dispersa, en relación a su localización, servicios, costos, capacidad instalada, entre otras características, que hacen que sus usuarios se vean en la necesidad de recorrer lugar por lugar para encontrar el servicio que mejor se adapte a sus gustos y preferencias.

Existe una página web llamada “salonesenpuebla.com”, la cual es un portal que tiene como finalidad mostrar los lugares más exclusivos e importantes de la ciudad de Puebla, sin embargo no es posible tener contacto con los creadores, ya que al llamar al número telefónico brindado no hay una respuesta y los salones listados son muy pocos en relación a los establecidos considerados por el INEGI, por tal motivo se infiere que no se le ha dado seguimiento a la idea.

Dicho lo anterior, el presente estudio propone la elaboración del modelo de negocios para la *startup* “*Party OnLine*” el cual, dé las bases para emprender esta empresa de base tecnología y cuyo objetivo principal sea agrupar y dar a conocer la totalidad de las PYMES de la Ciudad de Puebla que sean Salones Sociales, los cuales estén interesados en promocionar de sus servicios a través de Internet.

III. JUSTIFICACIÓN

En México como en muchos otros países de América Latina, Asia y Estados Unidos, las denominadas pequeñas y medianas empresas o PYMES (*Small and Medium Enterprise, SMEs*, por sus siglas en inglés) conforman la inmensa mayoría del universo empresarial en el mundo, (Padilla, 2008).

Los problemas y desafíos a los que se enfrentan dichas empresas, concretamente las mexicanas, son indudables, por lo que se hace necesario revisar las habilidades que tendrán que desarrollar para que puedan mantenerse en pie, caminar y crecer.

El desarrollo de la actividad de las PYMES es cada día más complejo, debido a los conocimientos que se reproducen como nunca antes, nuevas tecnologías de comunicación y un mundo cada vez más interdependiente, conectado y complejo, en el que gestionar lo local queda relegado a un segundo plano, (García y Castillo, 2010).

Para poder marcar una trayectoria, las empresas deberán conocer las oportunidades del mercado de acuerdo con Padilla (2008), que los emprendedores sean capaces de tomar y que aprovechadas mediante una inversión rentable, abrirán camino al crecimiento. Es necesario por esta razón, educar y orientar la actitud emprendedora a escenarios que favorezcan la creación de empresas con alto impacto para la sociedad y que estén conectadas con su entorno.

Los servicios, necesidades de conocimiento, de tecnología, de información, las estrategias, los valores que comparten las empresas son tan diferentes que exigen respuestas diferentes. El crecimiento de las pequeñas empresas dependerá de cuán hábiles sean para generar ideas originales y lograr la versatilidad que no posean las demás, buscando oportunidades de inversión productivas.

Según Chandler, citado en Padilla (2008), menciona que el crecimiento estratégico resulta de la forma en que las empresas perciben las necesidades, creadas por el incremento de la población, el ingreso y el cambio tecnológico, al emplear los recursos externos existentes de una manera más rentable. Haciendo hincapié en el cambio tecnológico, en la medida que dicho conocimiento se incremente y se transfiera, creará innumerables e impredecibles oportunidades para las empresas pequeñas y nuevas.

El crecimiento y la relevancia que ha cobrado el uso del Internet (Duarte, 2010), permite transmitir e intercambiar información por su fácil divulgación y amplia cobertura, se ha convertido en un medio por el cual empresas y organizaciones, independiente de su tamaño, buscan tener una estrategia que contemple la utilización de esta valiosa herramienta.

En México los usuarios de Internet han ido en aumento, según lo señalan Menéndez y Enríquez (2014), en los estudios realizados por la Asociación Mexicana de Internet (AMIPCI, 2015), con un tiempo promedio de conexión diaria de 6 horas y 11 minutos, determinando diferentes actividades y usos por parte de los internautas, entre los cuales se destacan la búsqueda de información y su participación en redes sociales, medios importantes por los cuales la publicidad emitida a través de las empresas atrae a posibles consumidores. La economía de Internet en mercados emergentes como el de México, tendrá un crecimiento esperado del 18% anual en los próximos 5 años, según el *Boston Consulting Group*.

Lo anterior, justifica realizar un estudio que sienta las bases sobre las cuales se emprendería la *startup* “*Party OnLine*”, plasmando para este fin, el modelo de negocios que regiría su funcionamiento, la cual contribuiría a la promoción de las PYMES conocidos como Salones Sociales carentes de difusión por Internet y que deseen usar esta herramienta para el incremento de su capacidad comunicativa y de alcance con su mercado.

IV. OBJETIVOS

a) Objetivo General

Elaborar el modelo de negocios de la *startup Party OnLine* siguiendo la metodología *Lean Canvas*, la cual tendrá como finalidad la promoción a través de Internet de las PYMES de la ciudad de Puebla, dedicadas al servicio de alquiler de bienes inmuebles para fiestas y convenciones y demostrar su utilidad y aceptación evaluada por sus posibles usuarios a través de la realización de *focus group*.

b) Objetivos Particulares

- ❖ Establecer el modelo de negocios para la *startup Party OnLine* siguiendo la metodología *Lean Canvas*.
- ❖ Desarrollar una plantilla del portal web que manejaría la *startup Party OnLine*
- ❖ Conocer la utilidad y aceptación de la *startup Party OnLine* con la colaboración de sus posibles usuarios a través de la técnica de investigación denominada *focus group*.
- ❖ Sentar las bases para emprender una *startup* aprovechando las tendencias de crecimiento en el uso de Internet.

V. PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN

¿La metodología *Lean Canvas* es adecuada para desarrollar el modelo de negocios de la *startup Party OnLine* dedicada a la promoción de las PYMES conocidas como Salones Sociales de la ciudad de Puebla?

¿La plantilla del portal web *Party OnLine* basada en el modelo de negocios *Lean Canvas* es la apropiada para los usuarios en el segmento propuesto?

VI. HIPÓTESIS

- a) La metodología *Lean Canvas* es adecuada para el desarrollo del modelo de negocios de la *startup Party OnLine*.
- b) La plantilla del portal web de la *startup Party OnLine* es apropiada para sus posibles usuarios de acuerdo a la retroalimentación brindada en la realización de *focus group*.

VII. VARIABLES

a) Variables Independientes

- La metodología *Lean Canvas*
- La retroalimentación obtenida en los *focus group*

b) Variables Dependientes

- El desarrollo adecuado del modelo de negocios de la *startup Party OnLine*
- La plantilla del portal web de la *startup Party OnLine* es apropiada para sus posibles usuarios.

VIII. DISEÑO METODOLÓGICO

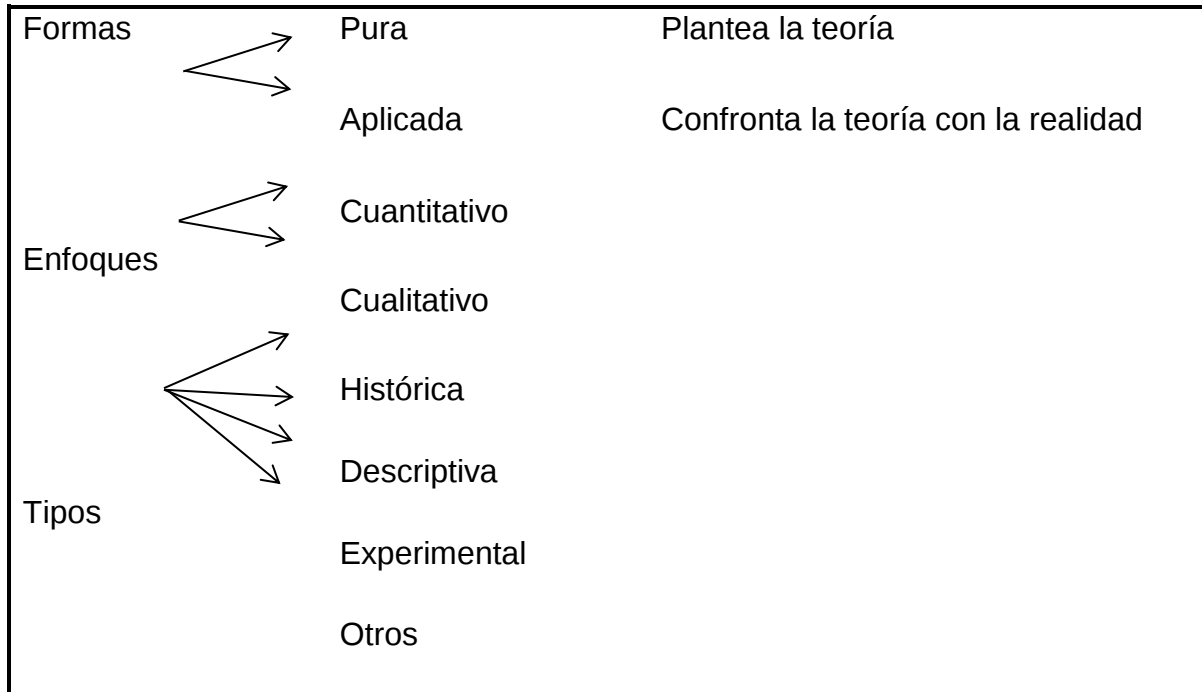
El diseño metodológico es fundamental en la investigación y constituye la estructura sistemática o los pasos que se seguirán para llevarla a cabo. El objetivo de este apartado es señalar las características que tiene el presente estudio y establecer su diseño metodológico.

VIII.I Formas, Enfoques y Tipos de Investigación

Según los propósitos que tenga el investigador y de acuerdo a la problemática planteada, existen diversas formas, enfoques y tipos de investigación (Tamayo, 2011) por las cuales podrá adoptar, así se desprenderán distintos estudios de investigación, dejando a consideración optar por una u otra forma, enfoque y tipo.

El siguiente diagrama ilustra lo expuesto por Tamayo:

Diagrama 1: Formas, Enfoques y Tipos de Investigación



Fuente: Tamayo (2011)

La forma que tendrá la presente investigación será aplicada, caracterizada por su interés en la utilización y consecuencias prácticas de los conocimientos según Sierra citado en Coria, Pastor y Torres, (2013). Tomando la metodología conocida como *Lean Canvas* del autor Ash Maurya, (2013) para realizar el modelo de negocios de una *startup* de base tecnológica denominada *Party OnLine*.

En el presente estudio se utilizará el enfoque cualitativo, debido a que se utilizará la técnica de investigación conocida como *focus group* para conocer la perspectiva de los posibles usuarios del portal de *Party OnLine* esperando con ello obtener la retroalimentación necesaria para la modificación y mejoramiento de dicho portal.

El tipo de la presente investigación es Descriptiva, la cual para Hernández, Fernández y Baptista (2010) busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Únicamente pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos a que se refiere, su objetivo no es indicar cómo se relacionan.

En el caso de la investigación presentada, en un inicio se describirá la metodología de *Lean Canvas* para realizar el modelo de negocios de la *startup Party OnLine*, la cual usará la innovación tecnológica con el objetivo de contribuir con la promoción de los servicios de las PYMES conocidas como Salones Sociales de la ciudad de Puebla, midiendo la utilidad que tiene a través de *focus group* de sus posibles usuarios que proporcionarán retroalimentación de la plantilla del portal *web* que manejará, describiendo sus opiniones, experiencias y aportaciones para poder concluir la viabilidad práctica del proyecto.

VIII.II Diseño de la Investigación

Tamayo (2011) distingue dos tipos de diseño, de acuerdo con los datos recogidos para llevar a cabo una investigación, el diseño bibliográfico, también conocido como documental y el diseño de campo.

El diseño bibliográfico o documental utiliza datos que ya han sido obtenidos por otros investigadores para sus propios fines, conocidos también como fuentes secundarias. Y el diseño de campo es aquel en el que los datos se recogen directamente de la realidad, llamadas fuentes primarias, permitiendo cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han obtenido los datos.

El diseño del presente estudio es Mixto, por un lado, el planteamiento de la teoría en que se sustenta la investigación proviene de fuentes secundarias, llevando a cabo una revisión documental en libros, ensayos, artículos, entre otros. Por otro lado la realización del estudio de campo necesario para conocer la perspectiva de un *focus group* en relación a la utilidad de la plantilla del portal web de *Party Online*, permite la recolección directa de información a través de la interacción con dichas personas.

Para Hernández *et al.* (2010), la palabra *diseño* refiere al plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación. Distinguiendo entre diseños experimentales y no experimentales para investigaciones con enfoque cuantitativo y diseños narrativos, etnográficos, de investigación-acción y la teoría fundamentada para los de enfoque cualitativo.

En este sentido el diseño de la presente investigación siguiendo la clasificación de los autores, es de investigación-acción.

La investigación-acción trata de resolver problemas cotidianos e inmediatos y mejorar prácticas concretas. Sandín citado en Hernández *et al.* (2010) dice que además pretende propiciar el cambio social, transformar la realidad y que las personas tomen conciencia de su papel en ese proceso de transformación.

La presente investigación seguirá este diseño, puesto que uno de los objetivos que se persigue al emprender la *startup Party OnLine* es promover cambios económicos y sociales, siendo el principal, la promoción de los servicios de los salones sociales de Puebla categorizados como PYMES, las cuales, de manera general, conforman la inmensa mayoría del universo empresarial en el

mundo (Padilla, 2008) e impactan de manera significativa en la economía de un país.

IX. ALCANCES Y LIMITACIONES

a) Alcances

El alcance de la presente investigación descriptiva, la cual según Hernández *et al* (2010), busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice y describe las tendencias de un grupo o población es:

Establecer el modelo de negocios de la *startup Party OnLine*, siguiendo la metodología *Lean Canvas* del autor Ash Maurya, percibiéndose como un proyecto factible en el mediano plazo, presentando una alternativa de solución viable para la problemática de falta de promoción y el desaprovechamiento del incremento en el uso del Internet que se presume tienen las PYMES de la ciudad de Puebla que son Salones Sociales.

Por otro lado, recopilar información necesaria que permita conocer la utilidad que pueda tener el portal web de *Party OnLine* para sus posibles usuarios, siendo éstos, aquellas personas que usan el Internet como herramienta principal cuando buscan algún producto o servicio, presentándoles para este fin, una plantilla del portal web que refleje la actividad del negocio, conociendo sus opiniones a través de la realización de sesiones de grupo también llamados *focus group*.

Las variables que se medirán en esta investigación son: la funcionalidad del modelo de negocios y la utilidad de la plantilla web que se propone para la *startup Party OnLine*. Los datos recolectados serán de sus posibles usuarios, siendo éstos las personas de la ciudad de Puebla que estén interesadas en conocer los servicios que ofrecen los Salones Sociales y que planeen realizar algún evento,

segmentados en 3 grupos con características específicas como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 1. Grupos muestra para la realización de *focus group*

Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3
Padres de Familia de entre 25 y 45 años	Adolescentes de 14, 15 y 16 años	Parejas comprometidas de 25 a 30 años
Tengan hijos entre 0 y 10 años	Interesadas en la celebración de XV años	Planeando su evento matrimonial
Usuarios de Internet	Usuarías de Internet	Usuarías de Internet
Con un nivel socioeconómico rango C típico a C	Con un nivel socioeconómico rango C típico a C	Con un nivel socioeconómico rango C típico a C

Fuente: Elaboración propia

El nivel socioeconómico promedio de estos tres grupos se encuentra en el rango C típico a C, el cual es definido por la Asociación Mexicana de Inteligencia de Mercado y Opinión Pública (AMAI), como un segmento caracterizado por haber alcanzado un nivel de vida práctica y con ciertas comodidades. Cuenta con una infraestructura básica en entretenimiento y tecnología. Actualmente representa el 17% de los hogares urbanos del país.

b) Limitaciones

El modelo de negocios de la *startup Party OnLine* considera como clientes directos a las micro, pequeñas y medianas empresas concretamente de la ciudad de Puebla dedicadas al alquiler de bienes inmuebles para fiestas y convenciones

que de acuerdo datos del INEGI (2013) son aproximadamente 558 establecimientos.

Estas PYMES para el sector servicios, de acuerdo con la estratificación por número de trabajadores establecida por la Secretaria de Economía se clasifican como se muestra en la tabla 2:

Tabla 2. Estratificación de las PYMES por número de trabajadores

Sector / Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100

Fuente: Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (2016).

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

Introducción

El marco teórico de este estudio aborda el concepto de modelo de negocios refiriéndose a la forma en la que una empresa lleva a cabo su negocio y genera ingresos, centrándose concretamente en los emprendedores y a su necesidad de formular el modelo de negocios con el que operara en sus etapas iniciales.

Se enfatiza en el término de emprendedor en tecnologías de la información y comunicación (TIC) y en el término de *startups* para referirse a las empresas de nueva creación que usan como principales herramientas las TIC y la innovación para desempeñarse en el mundo virtual de Internet.

Se describen las metodologías para la formulación de modelos de negocios conocidas como *Canvas* y *Lean Canvas* son las referentes para el presente estudio, resaltando sus características y mostrando sus principales diferencias, así como el uso exclusivo que se le da al *Lean Canvas* para la generación de modelos de negocios de las *startups* particularmente.

Por último, se desarrolla el concepto de micro, pequeñas y medianas empresas (PYMES), las diversas clasificaciones que se les han dado en distintos países así como en diversas organizaciones. La importancia que tienen las PYMES a nivel mundial, su importancia a nivel Latinoamérica y por último en México. Se describen las tecnologías de la información y comunicación (TIC) en las PYMES, la importancia de su integración y cómo estas tecnologías son parte integral de la competitividad.

1.1 MODELOS DE NEGOCIOS Y EMPRENDIMIENTO

1.1.1 Concepto de Modelo de negocios

Según lo indicado por Ricart (2009) el concepto de modelo de negocios es ya muy antiguo y se pueden encontrar en la literatura múltiples y variadas definiciones alrededor del término. Entre estas definiciones se mencionan las siguientes:

Para Zott y Amit (2009:110) un modelo de negocios “es la forma en que una empresa hace negocios con sus clientes, socios y proveedores; es decir, se trata del sistema de actividades específicas que la empresa focal o sus socios llevan a cabo para satisfacer las necesidades percibidas en el mercado; cómo esas actividades están relacionadas entre sí, y quién lleva a cabo esas actividades”

Luecke citado en Fino (2013) afirma que en el sentido más básico, un modelo de negocio describe cómo una empresa se propone ganar dinero.

Para Magretta citado en Ricart (2009) el modelo de negocio son historias que explican cómo la empresa trabaja, y utilizando a Drucker como referente, se define un buen modelo de negocio como aquél que responde a las siguientes preguntas: ¿Quién es el cliente y qué valora? ¿Cuál es la lógica económica subyacente que explica cómo podemos aportar dicho valor al cliente a un costo apropiado?

Además de las citas anteriores, los autores Luecke y Ricart coinciden que el termino modelo de negocios se ha hecho muy popular a partir de la década de los 80's, en un sentido más específico a partir del auge de los negocios en Internet, donde un modelo de negocio se refiere a la forma en la que la empresa lleva a cabo su negocio y genera ingresos por este medio; resaltando la experiencia que adquirieron muchas personas en el uso de computadoras personales y específicamente en el uso de las hojas de cálculo lo que permitió que emprendedores y analistas descubrieran que podían determinar fácilmente los costos e ingresos asociados a cualquier propuesta de negocio.

Así entonces aparecen otros autores definiendo al modelo de negocios en este sentido, resaltando con énfasis a Osterwalder y Pigneur (2011) con su libro “Generación de modelos de negocios”, que lo definen como una descripción de las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor, utilizando para tal descripción nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos, los cuales cubren cuatro áreas principales de un negocio, que son clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

Hasta este momento, se han retomado un par de conceptos del modelo de negocios como una base de las empresas en funcionamiento, sin embargo, hay un interés particular por describirlo en la etapa de emprendimiento en una empresa.

1.1.2 Concepto de Emprendimiento

El término emprendedor es de origen francés y fue usado en un sentido económico en el siglo XVIII por Richard Cantillon para referirse a aquel agente que asume riesgos en el mercado para combinar factores productivos y ofrecer un nuevo producto (Alvarado y Rivera, 2011).

Los autores hacen referencia a los trabajos de Shumpeter quien introduce la idea de que el emprendedor es un innovador, mencionando que su función es reformar o revolucionar los modos de producción para explotar una invención, o más generalmente una posibilidad tecnológica no probada para producir un nuevo producto o uno viejo de una nueva manera o proveer de una nueva fuente de insumos o un material nuevo o reorganizar una industria.

Para Drucker citado por Aldana, E., Ibarra, M. y Loewenstein, I. (2011) el emprendimiento no es mágico, no es misterioso, y no tiene nada que ver con los genes, lo conceptualiza como una disciplina, la cual puede ser aprendida, enseñada y fomentada.

Suarez (2011), dice que el impulso de emprender es el motor de las acciones del hombre y lo que las hace evolucionar, y de allí reside su importancia como actitud de superación ante diversas situaciones. Indica que los

emprendedores son personas capaces de encarar el desafío de crear nuevas empresas, servicios y proyectos para superar su situación y crecer, tanto personal como social, emocional y económicamente.

Hace una relación entre emprender y aprender, donde desarrollar la capacidad de leer el entorno, identificar necesidades y ver posibilidades donde todos ven obstáculos, aprender de aciertos y errores, superar la adversidad para permanecer constante a pesar de las dificultades, todo ello define la actitud que caracteriza al emprendedor.

Es importante sin embargo, al hablar de emprendimiento, observar el nuevo paradigma creado a partir de los importantes y drásticos cambios que se han producido gracias a las nuevas tecnologías, donde las reglas del juego han cambiado y se hace interesante cuestionarse qué significa crear una nueva empresa y cómo el término emprender ha logrado abrirse camino en nuestra sociedad.

Teléfonos móviles inteligentes, consolas de videojuegos, ordenadores e Internet son algunos de los ejemplos de cómo la tecnología ha penetrado en nuestra vida cotidiana, transformando las relaciones humanas, sociales, políticas, culturales y empresariales. En particular, el Internet se ha convertido en una herramienta fundamental para el desarrollo del mundo empresarial.

Según el estudio, “En línea y en crecimiento: el impacto de Internet en los países aspirantes – México” de la consultora *McKinsey & Company* (2012), el país se ubica en el promedio del grupo de países con aspiraciones¹⁰ en cuanto al impacto económico derivado de Internet. Se prevé que la demanda de tecnologías de Internet por parte de los consumidores siga creciendo, el comercio móvil aumentará en un 41% anual, poniendo en marcha la actividad de comercio electrónico y de telecomunicaciones en México.

¹⁰ En este estudio, se definió a 30 países con aspiraciones, es decir, aquellos que por su tamaño y dinamismo económico, pueden ser actores significativos de la escena mundial en el futuro próximo y alcanzar niveles de prosperidad cercanos a los de economías avanzadas, entre ellos México.

El país parece tener un futuro brillante en lo que respecta a las tecnologías Web y de telecomunicaciones, en 2015 son casi el 60% de los hogares mexicanos los que tienen conexiones de banda ancha comparados con el 37% en 2010.

En este escenario es importante replantear la visión del emprendedor, con el macro ambiente actual, debe tener herramientas analíticas para realizar cambios radicales en los negocios, el mercado y en los productos y servicios que ofrezca (Honig citado en Aldana *et al.*, 2011).

1.1.3 Emprendimientos en Tecnologías de la Información (TIC)

El Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) en colaboración con Microsoft, llevaron a cabo un estudio referente a la situación de los emprendedores en el sector de las TIC el pasado abril 2014, donde presentaron datos sobresalientes con respecto al crecimiento de esta industria y de las oportunidades que existen en el mundo y particularmente en México (IMCO, 2014).

La industria en las TIC es uno de los referentes de crecimiento acelerado y de gran dinamismo económico, entre los años 2000 y 2010 creció a una tasa anual de 5.7%, sobrepasando a industrias como la automotriz y de la construcción.

Este crecimiento se debe al uso cada vez más amplio de las TIC en diferentes industrias, utilizadas desde la creación de un software para manufacturar un avión hasta para dar servicio de atención a clientes en las aerolíneas. La industria de las TIC es tanto una fuente de generación de empleos y riqueza, como un catalizador de productividad para otras industrias.

El valor económico que se genera en esta industria está dado por el conocimiento y la innovación, siendo éstas las principales características del sector, donde la innovación constante es imprescindible para ofrecer soluciones diferentes de los competidores, generando un beneficio adicional a la economía de un país que es la creación de un sistema de investigación y desarrollo que permea

en otras industrias. Por esta razón, en la economía del conocimiento, el éxito de las empresas se debe en gran medida a su capacidad de innovar.

En lo referente a los emprendedores de TIC se les considera uno de los agentes que mayor dinámica presentan en la economía, debido que al iniciar una empresa, son fuentes generadoras de trabajo. Además al presentar nuevas ideas coadyuvan a la innovación en un país.

En este escenario aparecen las *startups*, las cuales son empresas de reciente creación basadas en TIC que generan ese dinamismo, al lograr atraer capital y construir una mayor cantidad de empleos, resaltando cambios importantes que se dieron en regiones como *Silicon Valley*, San Francisco, Boston, entre otros.

En el caso de México, el sector TIC ha crecido en importancia y se ha diversificado, de acuerdo con datos de INEGI, el porcentaje del PIB atribuible a dicho sector pasó de 3.2% en el 2000 al 5.6% en 2010, siendo éste un crecimiento del 75% en 10 años, habiendo importantes áreas de oportunidad para aprovechar el potencial presentado y de manera particular impulsando a las *startups* mexicanas (IMCO, 2014).

A pesar de las estadísticas mostradas, los esfuerzos gubernamentales por promover el nacimiento y la consolidación de estas empresas es bajo, siendo en 2011 un total de 0.87 empresas creadas por cada mil personas en la fuerza laboral, mientras que en Chile y Brasil se crearon 4.13 y 2.38 empresas respectivamente por cada mil personas en fuerza laboral.

Dado las virtudes y ventajas competitivas que presenta la industria TIC mexicana y la importancia de los emprendedores como motor de la economía, es necesario reconocer y materializar las oportunidades, generando más y mejores emprendedores.

1.1.4 Las *Startups*

Como se mencionó anteriormente, el IMCO define a las *startups* como aquellas empresas de reciente creación basadas en las TIC, sin embargo, es importante para la presente investigación profundizar en el concepto.

En el libro de Eric Ries, “El método *Lean Startup*”, se menciona que una compañía *startup* es un negocio con una historia de funcionamiento limitada pero con grandes posibilidades de crecimiento a través de prácticas asociadas a la innovación, el desarrollo de tecnologías, y empleos de calidad.

La definición dada por Ries (2010:28) acerca de una *startup* dice que es “una institución humana diseñada para crear nuevos productos y servicios en unas condiciones de incertidumbre extrema”.

Las *startups* existen para aprender cómo crear negocios sostenibles y su gestión deberá estar orientada al contexto de incertidumbre extrema, la actividad de una *startup* es convertir ideas en productos, medir cómo responden los consumidores y aprender cuando pivotar¹¹ o perseverar.

Blank y Dorf (2013) mencionan que una *startup* no es una versión en pequeño de una gran empresa y la definen como una organización temporal en busca de un modelo de negocio rentable, que puede repetirse y que es escalable. Al inicio el modelo de una *startup* es un lienzo de modelo de negocio con ideas y suposiciones, sin clientes y muy poco conocimiento acerca de ellos.

La traducción literal de *start-up* es “puesta en marcha”, lo que describe el estado inicial de un negocio, y se dice que es una organización temporal dado que dejará de ser *startup* en el momento que logre establecer un modelo de negocio sostenible, rentable y escalable.

Los autores señalan distintas clases de *startups*:

¹¹ Pivote o pivotación son términos utilizados para aludir a un cambio de rumbo en una *startup* tras el cual no se deja en ningún momento de aprender (Ries, 2011).

- Pequeños Negocios, orientados al sector servicios y definiendo su éxito, según sus propietarios, como la posibilidad de pagar un buen sueldo a sus empleados y además conseguir beneficios para ellos; pocos de estos pequeños negocios aspiran a dominar un sector o a convertirse en negocios con facturaciones millonarias.

- *Startups* con posibilidades de crecer, empresas habituales de los emprendedores tecnológicos en busca de un modelo de negocios escalable y repetible que requieren inversiones de capital de riesgo para una expansión rápida.

- *Startups* comprables, desarrollan aplicaciones web/móvil a un bajo costo, financiándose con capital de sus fundadores y pequeños importes de capital de riesgo para después ser vendidas a compañías más grandes por sumas millonarias.

- Grandes empresas, tienen ciclos de vida finitos, crecen ofreciendo nuevos productos que son variantes de sus productos principales y pueden utilizar la innovación disruptiva intentando introducir nuevos productos en nuevos mercados con nuevos clientes.

- Emprendedores sociales, construyen proyectos sin ánimos de lucro e innovadores para cambiar el mundo, buscan soluciones en vez de beneficios.

Cada uno de estos cinco tipos de *startups* tiene a la creación y a la innovación como centro de su razón de ser.

En el artículo de Marty (2002) se menciona que el ministerio de economía francés prefiere la palabra de “*jeunes pousses*” (brotes jóvenes) de la nueva economía al referirse a una empresa recién creada. Las *startups* son pequeñas empresas que trabajan en el ambiente virtual, el Internet, diferenciándolas de sus homólogas de la antigua economía por la apuesta que realizan a la innovación sobre la cual se basan.

Por nueva economía, se refiere a aquel espacio virgen que es explorado, de este modo, las *startups* serían pequeñas expediciones lanzadas hacia tierras desconocidas, avanzando cada una con su innovación, que puede ser un producto o una manera de vender, para implantarse sobre nuevos mercados y hacerse de prestigio al ser marcas pioneras.

Sin embargo, tales empresas innovadoras corren el riesgo de buscar un mercado que no existe, no están seguras de que la innovación que proponen encontrará un comprador y las tentativas para señalar un camino antes de la expedición son escasas, esto coincidiendo con Ries, (2011) que dice que las *startups* operan en un ambiente de incertidumbre extrema.

Las *startups* se diferencian de las pequeñas empresas de la antigua economía en tres puntos fundamentales: su innovación; el tipo de apuesta sobre el valor de dicha innovación y su recepción por un mercado potencial; y la necesidad de utilizar fondos de inversionistas.

1.2 MODELO DE NEGOCIOS PARA LAS STARTUPS

1.2.1 Modelo de Negocios *Canvas* de Osterwalder

Según lo expuesto por Rob (2004) al querer iniciar una empresa y tener pocos fondos o en su caso ninguno, lo que se debe hacer es ensamblar un equipo, definir y evaluar el mercado y crear un modelo de negocios fructífero, acciones que se conocen como orientadas a la ejecución. Estas acciones harán avanzar el modelo de negocios y es mucho más probable que atraigan dinero de inversionistas.

Anteriormente se mostraron distintas definiciones en lo referente a modelo de negocios, destacando la de Osterwalder y Pigneur (2011) que es una descripción de las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor.

Para llevar a cabo dicha descripción, los autores ponen al alcance una herramienta llamada lienzo o *Canvas*, que es un lienzo vacío que deja al pintor la libertad de moldear o pincelar su idea de negocio sin ser abstracta, por el contrario minimalista, siguiendo una técnica que permite mirar a todos los nuevos *building block*¹² del negocio en una sola página. El lienzo es un lenguaje común para describir, visualizar, evaluar y modificar modelos de negocio.

La propuesta de Osterwalder ha simplificado, ha innovado la manera en que se moldean, reestructuran y presentan las iniciativas a equipos de trabajo e inversionistas logrando crear necesidades y mercados, atraer interesados y entregar el valor de cada nueva empresa.

El Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM), a través del artículo “*Ahora, Arma un Modelo de Negocios*” formulado por Jorge Villalobos (2014), indica que Osterwalder posee un doctorado en Gestión de Sistemas de Información por la universidad de Lausana y es un conferencista y consultor empresarial muy solicitado, por lo cual se ha convertido en una voz autorizada en innovación de modelos de negocios.

En 2004 Osterwalder al terminar precisamente su tesis doctoral sobre la innovación en modelos de negocio, dirigida por el profesor Yves Pigneur, brinda la herramienta *Canvas* y a partir de 2006, el método perfilado en la tesis comienza a aplicarse en todo el mundo, gracias a su difusión en el *blog* del mismo Osterwalder sobre modelos de negocios, adoptado por empresas como 3M, Ericsson, Deloitte y Telenor.

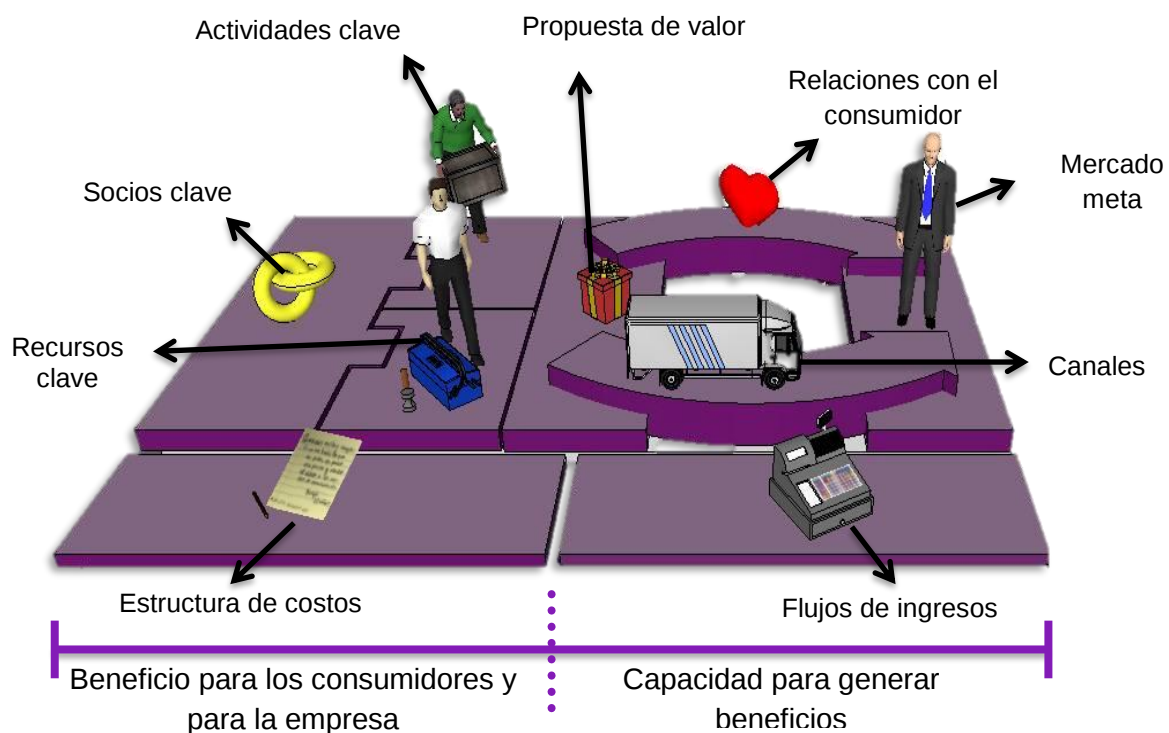
Se destaca también la elaboración de su libro “*Generación de Modelos de Negocios*”, el cual rompe con el formato tradicional de libros de gestión y estrategias convencionales, para crear mayor valor a los lectores; en él los autores presentan nueve componentes o bloques para describir cualquier modelo de negocios, los cuales en su conjunto forman el lienzo o *Canvas* mencionado anteriormente.

¹² Building block, su traducción al español es componentes o elementos.

El *Canvas* se divide conceptualmente en dos mitades, la primera relacionada con el beneficio que la empresa genera tanto para sus consumidores como para ella misma y la segunda relacionada con la manera en que es capaz de producir dicho beneficio; ambas partes conectadas por la Propuesta de Valor.

Para ilustrar mejor lo expuesto, en la siguiente imagen se destacan los componentes del *Canvas*:

Imagen 1. Modelo de Negocios *Canvas* de Osterwalder



Fuente: Elaboración propia, en base a Osterwalder y Pigneur (2011)

A continuación se describen detalladamente los nueve bloques que conforman el *Canvas*, en el orden en que los autores lo diseñaron:

1. Mercado meta, se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa, definiendo uno o varios segmentos de mercado, ya sean grandes o pequeños, así una vez tomada la decisión, se podrá diseñar un modelo de negocio basado en un conocimiento exhaustivo de las necesidades específicas del cliente objetivo.

Es necesario en este módulo cuestionarse acerca de ¿Para quién se está creando valor? y ¿Cuáles son los clientes más importantes? También se mencionan distintos segmentos de mercado como el mercado de masas, el nicho de mercado, el mercado segmentado, el mercado diversificado y las plataformas o mercados multilaterales, en cualquiera de los cuales la empresa pretenda dirigirse.

2. Propuestas de Valor, en este bloque se detallan los productos o servicios que le otorgan valor al segmento de mercado, determinando su preferencia por una empresa u otra. La propuesta de valor está relacionada con las ventajas que se ofrecen a los clientes, éstas pueden ser innovadoras presentando nuevas ofertas o mejorando ofertas existentes con características y atributos adicionales.

El valor ofrecido al cliente puede ser cuantitativo, como el precio, la velocidad en el servicio o cualitativo como el diseño, la innovación o la experiencia del cliente.

3. Canales, se explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor, existen canales de comunicación, distribución y venta.

Las funciones de los canales son las siguientes:

- Dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa
- Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa

- Permitir que los clientes compren productos y servicios específicos
- Proporcionar a los clientes una propuesta de valor
- Ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa

4. Relaciones con los clientes, se describen los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado, la cual puede ser personal o automatizada, pueden estar basadas en los fundamentos siguientes:

- Captación de clientes.
- Fidelización de clientes.
- Estimulación de las ventas (venta sugestiva)

El tipo de relación que exige el modelo de negocio de una empresa repercute en gran medida en la experiencia global del cliente.

5. Fuentes de Ingresos, se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado. En este módulo es necesario cuestionarse ¿por qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado?, al responder a esa pregunta, la empresa podrá crear una o varias fuentes de ingresos en cada segmento de mercado.

Un modelo de negocio puede implicar dos tipos diferentes de fuentes de ingresos:

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

Algunas fuentes de ingresos pueden ser, venta de productos o servicios, cuotas por uso, cuotas por suscripción, préstamo o *leasing*¹³, concesión de licencias, gastos de corretaje y publicidad.

6. Recursos clave, se describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione. Los recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave.

Los recursos físicos incluyen por ejemplo, instalaciones de fabricación, edificios, vehículos, máquinas, sistemas, puntos de venta y redes de distribución; los recursos económicos incluyen dinero en efectivo, líneas de crédito o una cartera de opciones sobre acciones para contratar a empleados clave; los recursos intelectuales incluyen marcas, información privada, patentes, derechos de autor, asociaciones y bases de datos de clientes; y los recursos humanos son el conjunto de personas que participaran en la creación de valor de la empresa.

7. Actividades clave, se describen las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione y son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con los clientes y percibir ingresos.

Se pueden dividir en actividades de producción, relacionadas con el diseño, la fabricación y la entrega de un producto en grandes cantidades o con una calidad superior; resolución de problemas, implica la búsqueda de soluciones nuevas a los problemas individuales de cada cliente; y actividades de plataforma o red, incluye la gestión de plataformas, la prestación de servicios y la promoción de la plataforma.

¹³ Su significado en español es “arriendo” y sirve para denominar a una operación de financiamiento de máquinas, inmuebles y otros bienes.

8. Asociaciones o socios clave, se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio.

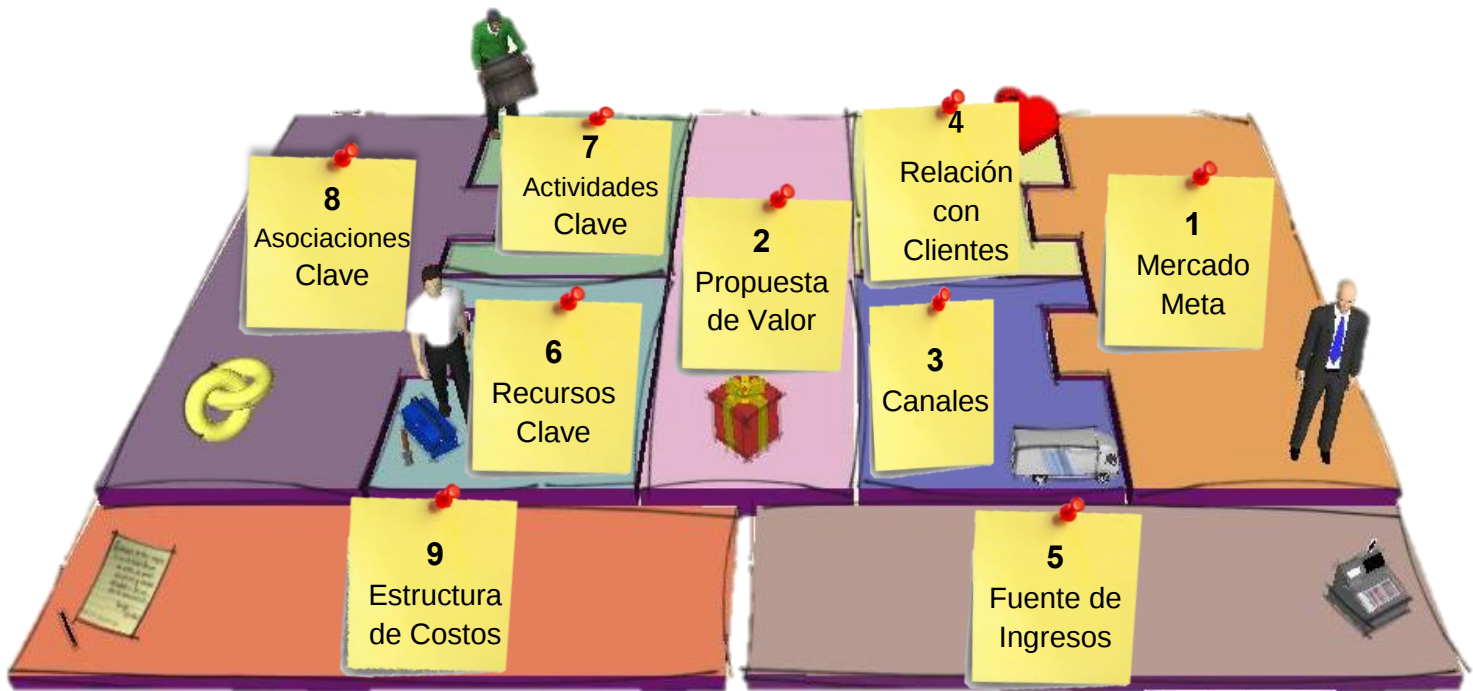
Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. Se destacan cuatro tipos de asociaciones:

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

9. Estructura de costos, se describen todos los costos que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio, la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un costo, éstos pueden ser fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave.

Los autores recomiendan la impresión del *Canvas* en un formato grande, de modo que se pueda anotar y comentar en grupo cada uno de los elementos del modelo con notas autoadhesivas o rotuladores, convirtiéndose así en una herramienta práctica que fomenta la comprensión, el debate, la creatividad y el análisis. Además se indica el orden en que se deberán ir llenando los módulos o bloques como se presenta a continuación (Ver imagen 2):

Imagen 2. Plantilla para el llenado del Canvas



Fuente: Elaboración Propia en base a Osterwalder y Pigneur (2011).

1.2.2 Modelo de Negocios *Lean Canvas* de Ash Maurya

Ash Maurya es una de las referencias mundiales en emprendimiento y *startups*, autor del libro de cabecera para emprendedores “*Running Lean: cómo iterar de un plan A a un plan que funciona*”, el cual es un manual para emprendedores interesados en incrementar sus posibilidades de éxito.

Como emprendedor, Ash Maurya ha fundado y colaborado en la creación de diversas empresas de software, actualmente es CEO de Spark59 una compañía en Internet que ayuda a construir mejores emprendedores a través de herramientas, contenidos y *coaching*.

A lo largo de su trayectoria como emprendedor, Ash ha estado influenciado por autores como Steve Blank, Eric Ries, Alexander Osterwalder, entre otros y ha aplicado las técnicas que sugieren para la creación de sus empresas, sin embargo, una característica que resalta haber encontrado en estos autores es la dirección apuntada hacia empresas en funcionamiento y a ciertos tipos de

negocios ya establecidos. De ahí la inquietud de Ash por dar a conocer un mejor método para la creación de productos de éxito (Maurya, 2014).

Particularmente, en lo referente al modelo de negocios de una empresa y específicamente de las *startups*, Ash sugiere describir por escrito la idea inicial y compartirla con al menos otra persona, y crea el *Lean Canvas*, la cual es una adaptación al Modelo de Negocios *Canvas* de Alexander Osterwalder.

Resalta las características que hace atractivo este formato:

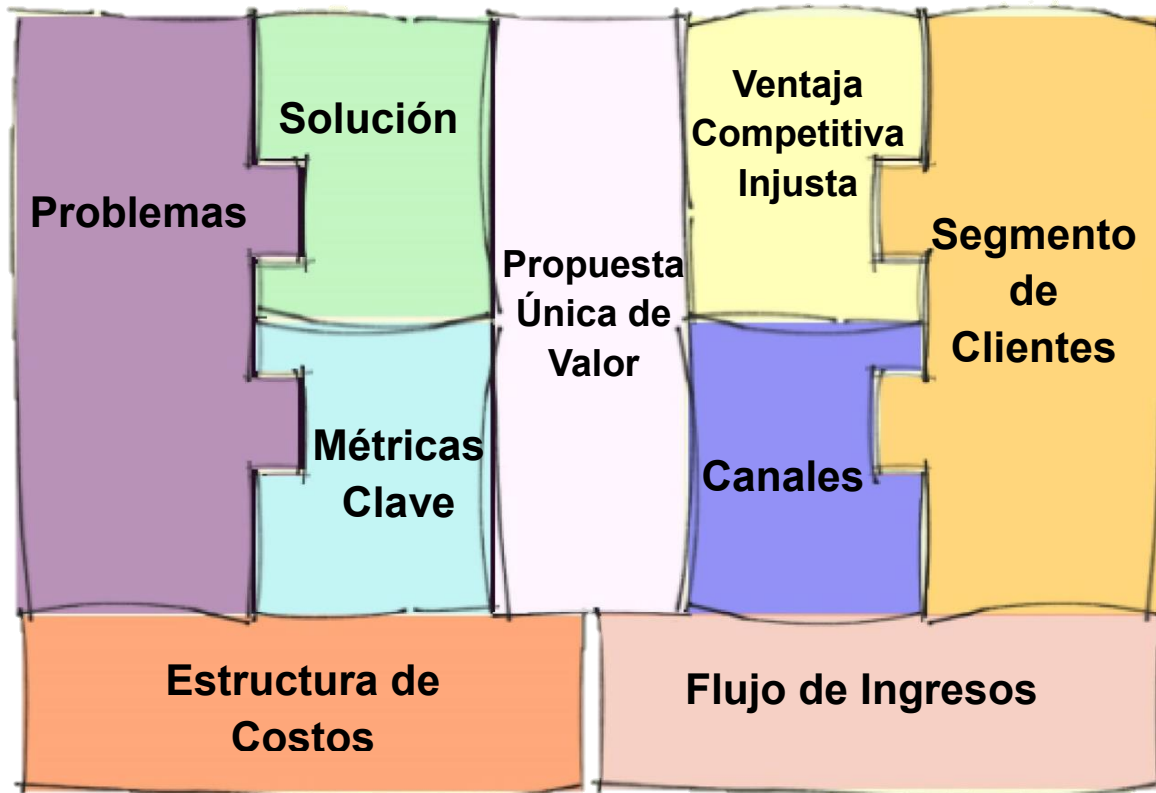
Rápido: a diferencia de los planes de negocios los cuales pueden llevar semanas o meses en su elaboración, el *Canvas* lleva poco tiempo y se pueden elaborar varios modelos de negocio.

Conciso: el *Canvas* obliga a elegir cuidadosamente las palabras y destilar la esencia del producto.

Portátil: un modelo de negocios de una sola página ayudará a compartirlo con otras personas, lo cual hará que más gente lo conozca y que se actualice con mayor frecuencia.

La imagen 3 muestra el contenido del *Lean Canvas* (Ver imagen 3):

Imagen 3. Modelo de negocios *Lean Canvas* de Ash Maurya



Fuente: Elaboración Propia en base a Maurya (2014)

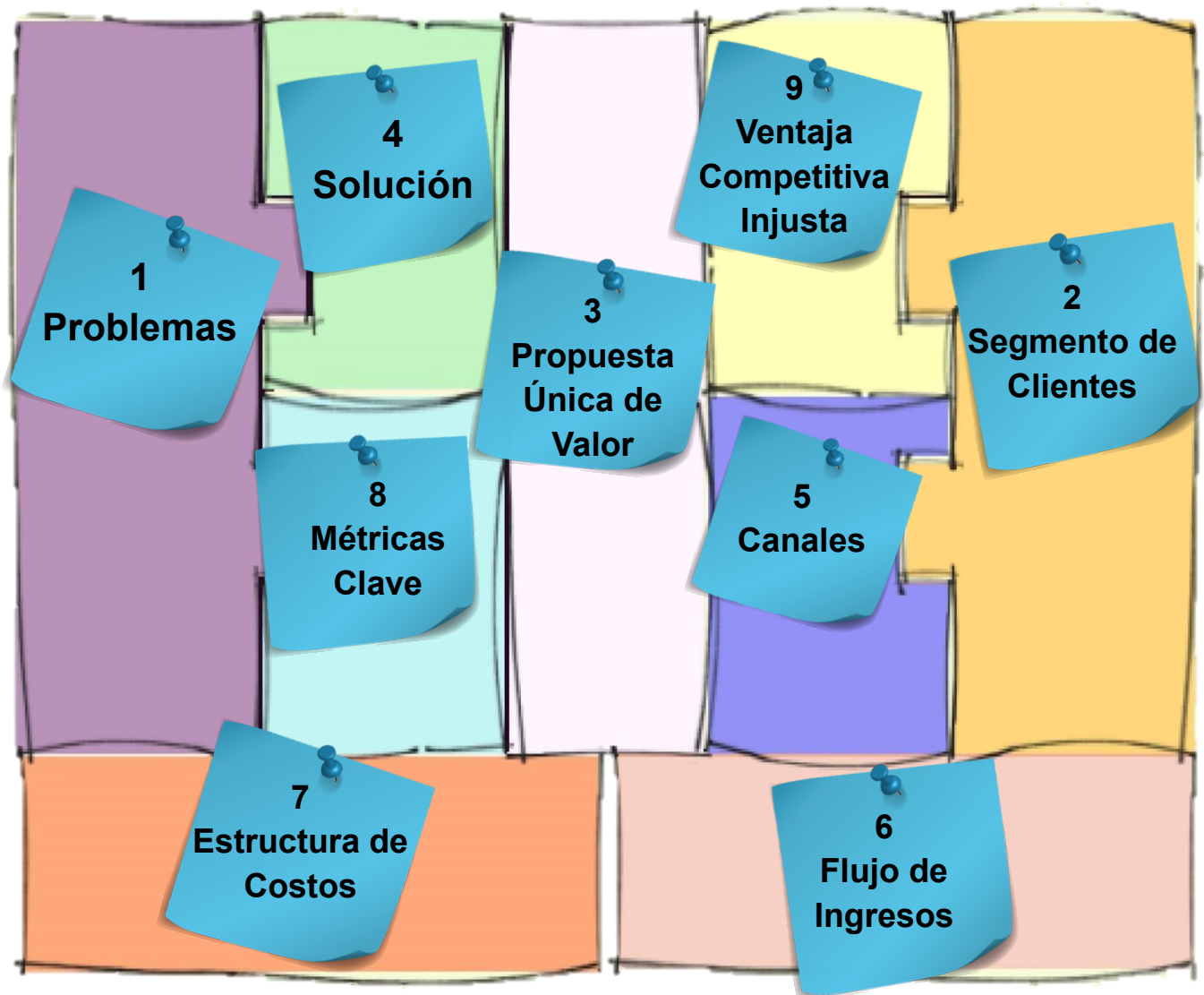
Para el diseño de un *Lean Canvas*, Ash perfila el siguiente proceso:

- Plasmar una imagen instantánea de las ideas que se tengan en mente en un momento determinado y luego identificar los elementos de mayor riesgo, salir a la calle y testear el modelo con otras personas.
- No es necesario investigar respuestas correctas, algunos apartados pueden quedar en blanco, esto puede ser un indicativo de cuáles son los elementos de mayor riesgo y de dónde se deberán empezar a hacer pruebas. El *lean Canvas* es un documento orgánico que evoluciona con el tiempo.
- Ser conciso, las limitaciones de espacio del Canvas son una gran manera de destilar la esencia del modelo de negocios.

- Confeccionar el Canvas con una actitud resolutive, según la etapa de trabajo y de las cosas que se saben en el momento presente.
- Aplicar un enfoque centrado en el cliente, ya que un simple ajuste en el segmento de clientes puede alterar completamente el modelo de negocios.

El orden para el llenado del *Lean Canvas* será el siguiente:

Imagen 4. Plantilla para el llenado del *Lean Canvas*



Fuente: Elaboración propia en base a Maurya (2014)

La descripción de los nueve bloques se presenta a continuación:

1 y 2. Problema y Segmentos de Clientes, Ash aborda juntos estos módulos, debido a que el resto de los componentes del *Canvas* suelen girar en torno a ellos.

Se describirán los tres problemas principales que el segmento de clientes elegido necesita resolver, además se enumeran las alternativas existentes de cómo se están solucionando esos problemas.

Se deberán identificar entre clientes y usuarios, siendo el cliente quien paga por el producto y usuario el consumidor final. Centrar el objetivo en los posibles *primeros adoptantes* o *early adopters*, que son aquellos con este tipo de problemas en mente; resumir las características del cliente prototípico.

3. Propuesta Única de Valor (PUV), es uno de los espacios más importantes del *Canvas* y también uno de los más difíciles de llenar. La definición de Ash acerca de la PUV es: por qué la empresa es diferente y por qué merece la pena que los clientes le presten atención. La PUV ha de ser diferente y esa diferencia debe ser relevante.

La clave al establecer una PUV reside en analizar primordialmente el problema que se está intentando resolver, si realmente merece la pena solucionar ese problema, la mitad del trabajo está hecho. Es importante destacar que el producto que se ofrecerá, aún no está listo para un usuario habitual, es necesario de esta manera, localizar y centrarse en los *early adopters*, lo cual hace necesario un mensaje contundente, claro y concreto.

Una buena PUV debe estar en la cabeza del cliente y le hará saber las ventajas que podrá obtener después de usar el producto. La PUV necesita responder a las preguntas: ¿qué es el producto? y ¿quién es el cliente? Una recomendación que brinda el autor a la hora de crear la PUV es estudiar las PUV de las marcas que son reconocidas y admiradas.

4. Solución, bosquejar la solución más sencilla para abordar cada uno de los problemas, las cuales se reordenarán en escala de prioridades o se eliminarán y serán sustituidas unas por otras después de estar en contacto real con los clientes y escucharlos a través de algunas entrevistas.

5. Canales, la razón del fracaso de muchas *startups* es no haber creado un camino significativo hacia los clientes; dado que el primer objetivo de una *startup* es aprender, se puede confiar en cualquier canal que la ponga frente a los clientes potenciales. Existe una gran variedad de canales disponibles, algunos de los cuales pueden resultar inaplicables para cada *startup*, mientras que otros pueden tener mayor viabilidad en etapas de desarrollo posteriores de la misma.

Algunos de los canales que se mencionan en este módulo son:

Canales gratuitos frente a canales de pago, entre los canales gratuitos se considera el *Searching Engine Optimization (SEO)* o posicionamiento en buscadores, las redes sociales, los blogs, entre otros, que dejan de ser gratuitos, dado la asociación de costos de capital humano que tienen.

Por otro lado, uno de los canales de pago muy citado es el *marketing* de motores de búsqueda, el cual busca promover los sitios web mediante el aumento de su visibilidad en el motor de búsquedas de páginas de resultados, incluye el SEO, el pago por la colocación en buscadores, la publicidad contextual, habiendo siempre un pago de por medio.

Canales *inbound* frente a canales *outbound*, los canales *inbound* utilizan una comunicación *pull*, que permite a los clientes encontrar a la empresa; mientras los canales *outbound* dependen de la comunicación *push* para llegar a los clientes.

Canales *inbound*: *blogs*, *SEO*, libros electrónicos, sección amarilla, seminarios web.

Canales *outbound*: *marketing* de motores de búsqueda, anuncios en prensa o televisión, ferias de muestras, llamadas telefónicas.

Canal directo frente a canal automatizado, la venta directa tiene sentido en los negocios en los que el valor de ciclo de vida total de los clientes excede la compensación total de los recursos humanos destinados a realizar la venta directa. Como canal de aprendizaje, la venta directa es una de las más eficaces dado la interacción que permite cara a cara con el cliente.

Vender manualmente primero para después automatizar, es el consejo de Ash Maurya.

Canal directo frente a canal indirecto, las *startups* suelen despilfarran energía tratando de establecer alianzas estratégicas prematuras, la idea de crear una alianza con una empresa de mayor tamaño es aprovechar sus canales y su credibilidad, sin embargo, al no contar con un producto testado, será difícil recibir atención de los representantes de ventas de dichas empresas. Primero se tiene que vender el producto por cuenta propia, por un canal directo, posteriormente se podrá empezar a considerar el canal indirecto.

Retención frente a recomendación, los programas de recomendación pueden ser muy efectivos a la hora de dar a conocer un producto, sin embargo, una *startup* necesita primero tener un producto que valga la pena dar a conocer.

6 y 7. Flujos de Ingresos y Estructura de Costos, estos apartados permiten modelar la viabilidad del negocio, no se pretenden hacer predicciones a tres o a cinco años, más bien se intenta aplicar un enfoque más cercano.

El primer paso es definir, desarrollar y lanzar el Producto Mínimo Viable (PMV). El PMV debe abordar los problemas principales que han identificado los clientes, importantes para ellos y también los problemas que merecen la pena ser solucionados. Por estas razones se deberán hacer planes que ofrezcan suficiente valor para justificar el cobro. Si la intención es cobrar por un producto, se deberá hacerlo desde el primer día por las siguientes razones:

- El precio forma parte del producto, el precio tiene la capacidad de cambiar la percepción que se tiene de un producto.

- El precio define a los clientes, lo que se cobra por el producto marca el posicionamiento respecto a qué clientes se desea atraer.
- La primera forma de validar el producto es logrando el pago por él, conseguir que un cliente dé su dinero es una de las cosas más difíciles y sirve como validación temprana del producto.

Una de las técnicas para definir la estructura de precios en una primera etapa es usar como referencia los precios de las alternativas ya existentes que se enumeraron en el apartado 1 de *Problemas*.

En lo referente a la estructura de costos, se deberán enumerar los costos operativos que se tendrán que afrontar para llevar el producto al mercado, es difícil el monto de los costos a largo plazo, por lo cual se debe pensar en el presente, haciendo estas preguntas:

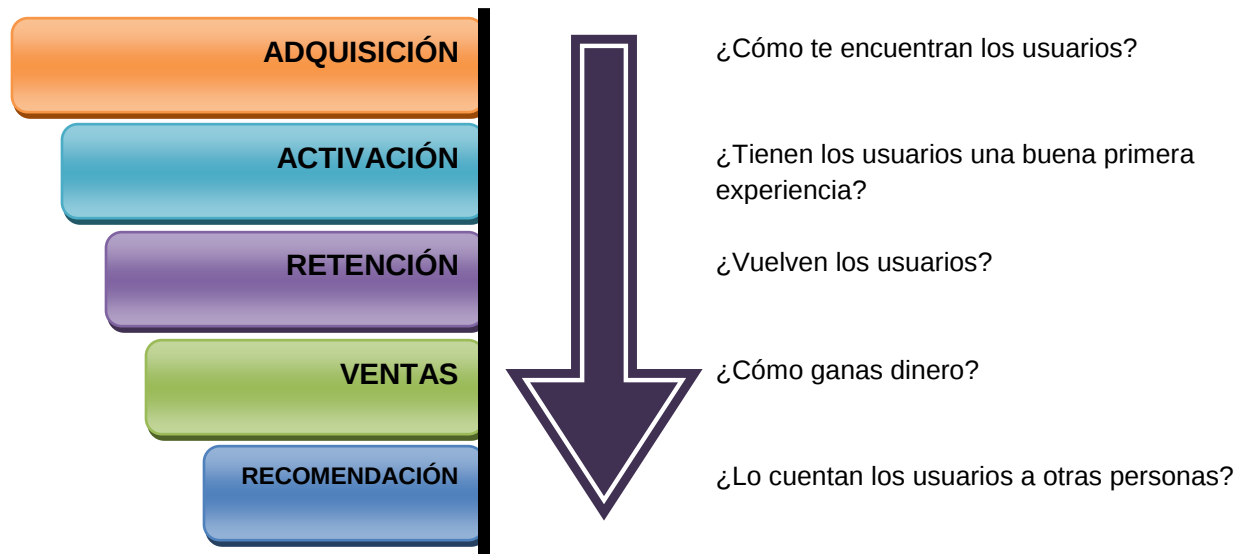
- ¿Cuánto costará entrevistar de entre 30 y 50 clientes?
- ¿Cuánto costará crear y lanzar el PMV?
- ¿Cuál será el ritmo de desgaste en términos de costos fijos y costos variables?

Se deberán utilizar los flujos de ingresos en la estructura de costos para determinar el punto de equilibrio entre gastos e ingresos y estimar cuánto tiempo, dinero y esfuerzos son necesarios para alcanzarlo.

8. Métricas Clave, son aquellas que miden hasta qué punto un negocio está marchando bien, estas métricas son fundamentales tanto para evaluar los progresos como para identificar puntos clave en el ciclo de vida del cliente.

Un modelo que Ash recomienda, es el de las métricas para piratas (*metrics for pirates*) de David McClure expuesto en la figura siguiente:

Figura 1. Métricas para piratas de David McClure



Fuente: Elaboración propia en base a Maurya (2014)

Adquisición, alude al punto en que un visitante casual se convierte en un cliente potencial interesado. En un sitio web, lograr que un visitante no cierre la página ya es una forma de adquisición, o aún mejor cuando un visitante entra en la página de registro.

Activación, describe el momento en el cual el cliente interesado vive una experiencia gratificante como usuario. En un sitio web, una vez que el usuario se da de alta, se debe lograr que reconozca la propuesta única de valor que el producto ofrece.

Retención, mide el uso reiterado y el compromiso con el producto. En un sitio web la retención consiste en que el usuario vuelva a acceder a su cuenta para usar el producto nuevamente.

Ventas, los eventos que conducen al pago por parte del cliente, reflejados en ingresos.

Recomendación, es un tipo de canal de adquisición avanzado por el cual los clientes satisfechos dan buenas referencias o invitan a clientes potenciales a probar el producto.

9. Ventaja competitiva injusta, suele ser el más difícil de completar, Ash cita a Jason Cohen quien ofrece la siguiente definición: *una autentica ventaja competitiva injusta es algo que no puede copiarse o comprarse fácilmente.*

Algunos ejemplos de ventajas competitivas injustas que se ajustan a la definición anterior pueden ser:

- Información privilegiada
- Avaless de expertos apropiados
- Un *dream team*
- Autoridad personal
- Efectos de red a gran escala
- Comunidad
- Clientes ya existentes
- Posicionamiento en motores de búsqueda

Algunas de estas ventajas pueden nacer como valores, pero con el tiempo marcaran la diferencia. Es importante reflexionar sobre cómo diferenciarse de los demás y conseguir que esa diferencia sea relevante.

1.2.3 Diferencias entre el Canvas y el Lean Canvas

De acuerdo con Megias (2012), el *Canvas* es una herramienta que ayuda a diseñar e innovar sobre la manera de plasmar un modelo de negocios de forma visual, el cual funciona para empresas establecidas, pero se hace un cuestionamiento acerca de si es la mejor opción para las *startups*.

El *Canvas* propone una estructura en donde por un lado se encuentra el MERCADO, la parte más complicada de gestionar y otro lado en el que se

muestra la EMPRESA, su entorno, sus procesos y sus activos, lo que es muy sencillo de definir al aplicarlo a una empresa en funcionamiento, sin embargo, resulta desconcertante y poco apropiado al trabajar con emprendedores y *startups*, debido a que cuál sería la empresa sobre la que se trabaja y si se debería considerar como tal el proyecto de nueva empresa que se tiene.

Por dicha razón, surge el trabajo de Ash Maurya y la adaptación del que realiza al *Canvas* de Osterwalder dando como resultado el *Lean Canvas*, el cual se define como una herramienta para que las *startups* específicamente puedan diseñar su modelo de negocios.

El *Lean Canvas* propone cambios en cuatro bloques con respecto al *Canvas* como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 3. Cambios en los bloques del *Canvas* al *Lean Canvas*

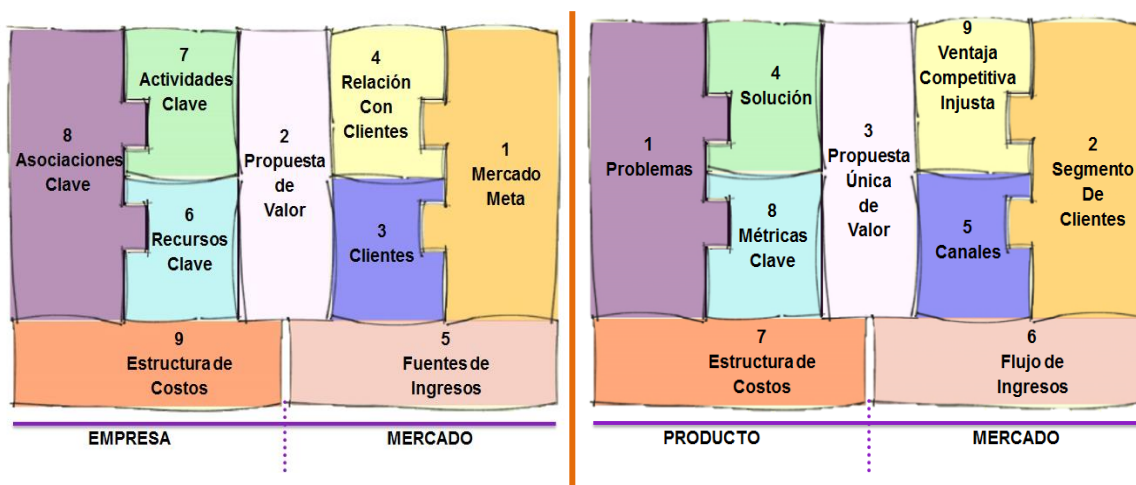
Asociaciones Clave		Problema	Un aspecto clave en cualquier negocio y sobre todo en una <i>startup</i> es tener claro el problema o problemas que se resuelven.
Actividades Clave		Solución	Una vez especificado el problema, es conveniente definir la funcionalidad del producto que ayudará a resolver dicho problema.
Recursos Clave		Métricas Clave	Para cualquier <i>startup</i> es de suma importancia definir de tres a cuatro indicadores que vaya utilizar para medir la efectividad del modelo de negocio.
Relaciones con clientes		Ventaja competitiva injusta	Aunque la ventaja competitiva injusta sea algo muy difícil de tangibilizar, es la clave de cualquier negocio y al final puede suele ser la que brinde el triunfo frente a la competencia.

Fuente: Elaboración propia en base a Megias (2012)

Es importante destacar, que más que un cambio de bloques, el cambio principal se da en el enfoque, donde el *Lean Canvas* por un lado sigue

representando al MERCADO pero por el lado izquierdo se representa al PRODUCTO, el cual resulta ser una mejor unidad de trabajo para las *startups*, para entender mejor el enfoque de cada modelo se presenta la siguiente imagen:

Imagen 5. Cambios del *Canvas* al *Lean Canvas*



Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, la siguiente tabla tomada del *blog Canvanizer* muestra algunas características diferenciadoras de cada modelo (ver tabla 14):

Tabla 4: Características entre el *Canvas* y el *Lean Canvas*

Elemento	Modelo de Negocios <i>Canvas</i>	Modelo de Negocios <i>Lean Canvas</i>
Objetivo	Negocios nuevos y existentes	Negocios específicamente <i>startups</i>
Enfoque	Clientes, Emprendedores, Asesores	Inversores, Consultores, Emprendedores específicamente
Clientes	Pone énfasis en los segmentos de clientes, en los canales y en las relaciones con los clientes para todos los negocios	No pone mucho énfasis en los segmentos de clientes, debido a que las <i>startups</i> aún no tienen productos conocidos y probados para vender
Propuesta	Establece la infraestructura, enumera la naturaleza y las fuentes de financiación y los flujos de ingresos esperados del negocios	Inicia con el problema, una solución propuesta, los canales para hacer llegar la solución, los costos involucrados y los flujos de ingresos esperados
Competencia	Se centra en la propuesta de valor en términos cuantitativos y cualitativos como manera de mantenerse en el mercado	Se evalúa si el negocio tiene una ventaja competitiva injusta sobre el resto y la manera de capitalizarla para lograr un mejor arranque
Aplicación	Fomenta la comprensión sincera, la creatividad, la discusión y el análisis constructivo	Es un enfoque sencillo orientado al problema – solución que le permite al emprendedor desarrollarlo paso a paso

Fuente: Elaboración propia, en base al Modelo de Negocios Canvas VS Lean Canvas

Ambos modelos ofrecen enfoques analíticos que son vitales para el éxito de un negocio, en palabras de Ash Maurya: “Fomento en los emprendedores, que si no tienen claro cuál usar, hagan un tipo de *split* test con ambos y se queden con el que resuene mejor para ellos” (Megias 2012).

1.3 CONCEPTO PYMES

El concepto de micro, pequeña y mediana empresa (PYMES) va enfocado a un comercio de un determinado tamaño.

Para definir este tamaño no existe una reglamentación internacional, cada país, organización, etc. tienen sus propias legislaciones para clasificarlas (Manual de buenas prácticas para programas de apoyo a pequeñas y medianas empresas, 2010).

El rango generalmente va desde los 10 hasta los 250 empleados, haciendo una distinción a las micro empresas con menos de 10 empleados. Cabe mencionar que en países como Estados Unidos este número tiene una brecha más amplia que llega hasta 500 trabajadores (Romero, 2006).

Otras de las variables que se manejan para su clasificación son (Saavedra y Hernández, 2008):

- Tipo de producto
- Variable de mercado
- Volumen o monto de ventas
- Volumen de producción
- Valor de la producción

Cada país de acuerdo a sus necesidades y a sus objetivos tiene distintas formas de definir a las PYMES, aunque la mayor parte son de origen cuantitativo, sin embargo pueden surgir diferencias incluso en el mismo país.

Las organizaciones internacionales se han dado también a la tarea con el objetivo de dar financiación y diversos apoyos, instituir clasificaciones para las PYMES (Saavedra y Hernández, 2008).

Internacionalmente, algunas de las características que se manejan para la clasificación se encuentran relacionadas con el sector, ventas y el número de empleados, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 5. Características de clasificación de PYMES en selección de países

Países	Sector	Ventas	No. Empleados
Argentina	X	X	
Chile		X	
EE.UU	X	X	
Europa		X	X
India		X	
Japón		X	X
México	X	X	X

Fuente: Manual de buenas prácticas para programas de apoyo a pequeñas y medianas empresas, (2010)

Como se observa en la tabla 5, la mayoría de los países se enfocan en el nivel de ventas para clasificar a las PYMES, en el caso de México engloba ventas, el sector en el que se desempeñan y el número de empleados.

La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE)¹⁴, ha utilizado los siguientes criterios tanto para fines legales y administrativos como lo muestra la tabla 6 (Ver tabla 6) (INEGI, 2014):

14 OCDE fue fundada en 1961, conformada por 34 países y tiene por objetivo promover políticas para el mejoramiento social y económico alrededor del mundo. Recuperado en <http://www.oecd.org/centrodemexico/laocde/>

Tabla 6. Criterios recomendados por la OCDE para fines legales y administrativos

Tamaño de la empresa	Personal ocupado total	Ventas anuales (euros)	Balance anual (euros)
Micro	1-9	Menor a 2 millones	Menor a 2 millones
Pequeña	10-49	Menor a 10 millones	Menor a 10 millones
Mediana	50-249	Menor a 50 millones	Menor a 43 millones
Grande	Más de 250	Mayor a 50 millones	Mayor a 43 millones

Fuente: Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa. Estratificación de los Establecimientos, INEGI Censos Económicos 2014

Esta clasificación contempla al igual que el Manual de buenas prácticas, el número de personas empleadas y ventas, pero agrega un renglón financiero que hace referencia al Balance Anual.

En el caso de México, en el Diario Oficial de la Federación en el acuerdo donde se establece la estratificación de estas empresas y para efectos del Art. 3° en la fracción III en la Ley para Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa indica que las micro, pequeñas y medianas empresas legalmente constituidas, tiene la siguiente estratificación (Ver tabla 7):

Tabla 7. Estratificación de las micro, pequeñas y mediana empresas en México

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250
*El tamaño de la empresa se determinará a partir del puntaje obtenido conforme a la siguiente fórmula: Puntaje de la empresa = (Número de trabajadores) X 10% + (Monto de Ventas Anuales) X 90%, el cual debe ser igual o menor al Tope Máximo Combinado de su categoría.				

Fuente: Diario Oficial de la Federación (2009)

Con esta estratificación dividida en tres conceptos derivados del aparato productivo nacional (sector, número de trabajadores, ventas anuales), un punto importante es el sector que se encuentra dividido en:

- Comercio.- Al por menor y mayoreo, además tiene una representación del 48.3% de las unidades económicas en el país.
- Servicios.- Información en medios masivos; servicios financieros incluyendo seguros; inmobiliarios y de alquiler; servicios profesionales, técnicos y científicos; corporativos; servicios educativos; salud y asistencia social; culturales y deportivos; alojamiento temporal y preparación de alimentos, servicios de apoyo

a negocios, desechos entre otros, exceptuando al gobierno. Servicios es el sector con mayor número de unidades económicas representado por un 48.3%.

- **Industria.-** Dedicadas a la transformación mecánica, física o química de materiales o sustancias, con el fin de obtener productos nuevos. La industria tiene un 11.6% de participación de unidades económicas.

Otro punto que se especifica es un tope para combinar todas las características y situar a cada empresa dentro de su rango.

1.4 IMPORTANCIA DE LAS PYMES

1.4.1 Las PYMES en el mundo

Las PYMES han sido el motor de la economía mundial, así como fuente de empleos, fundamentalmente en los países en vías de desarrollo. Los diferentes gobiernos alrededor del mundo se han dado cuenta de la importancia de estas empresas y los beneficios que representan.

En el 8° Congreso Mundial de Cámaras realizado en Doha, Qatar el pasado 24 de abril de 2013, el Dr. Sergio Arzeno (2013), hizo una reflexión sobre la importancia para cualquier país el contar con el soporte económico de estas empresas, su comentario se centró en Rusia, en el mandato del presidente Putin, dónde se percató que tan solo el 20% de la población era económicamente activa, producto de las PYMES, mientras que en otros países el porcentaje oscilaba entre el 60 y el 80%. Este punto era fundamental si quería progreso y riqueza para su país.

Es de suma importancia que todos los países tengan una economía diversificada, con el apoyo y soporte de las PYMES en distintos sectores ya que se vuelve mucho más sólida al enfrentarse a los mercados.

Para que todos estos objetivos se logren es necesario que las políticas sean coherentes para que estas empresas puedan salir adelante.

De acuerdo con la OCDE, en 2010 las PYMES representan el 97% de todas las empresas y aproximadamente dos terceras partes de los empleos de los países pertenecientes a esta organización, entre ellos México.

En cuanto a la Unión Europea (UE)¹⁵ durante 2011 - 2012 sufrió una crisis debido al incremento de la deuda, el fantasma de la recesión en países pertenecientes a la zona euro, debilitaron inminentemente su crecimiento. A pesar de la esta situación y la crisis de 2008 las PYMES permanecieron como el soporte de la economía europea, representadas por casi 20.7 millones de empresas, número que representa un poco más del 98% de los cuales más del 90% son micro empresas debido a que tienen menos de 10 trabajadores.

De acuerdo con los datos arrojados en el *Annual report on small and medium-sized enterprises in the UE*, en el año de 2012 y con el panorama negativo que se tenía, el empleo generado por las PYMES llegó a representar un 67% que aun comparando con 2011 con más de 87 millones de personas empleadas, para el año 2015 había poco menos de 23 millones de PYMES integrando a 90 millones de personas empleadas y continuar siendo la columna vertebral de la UE.

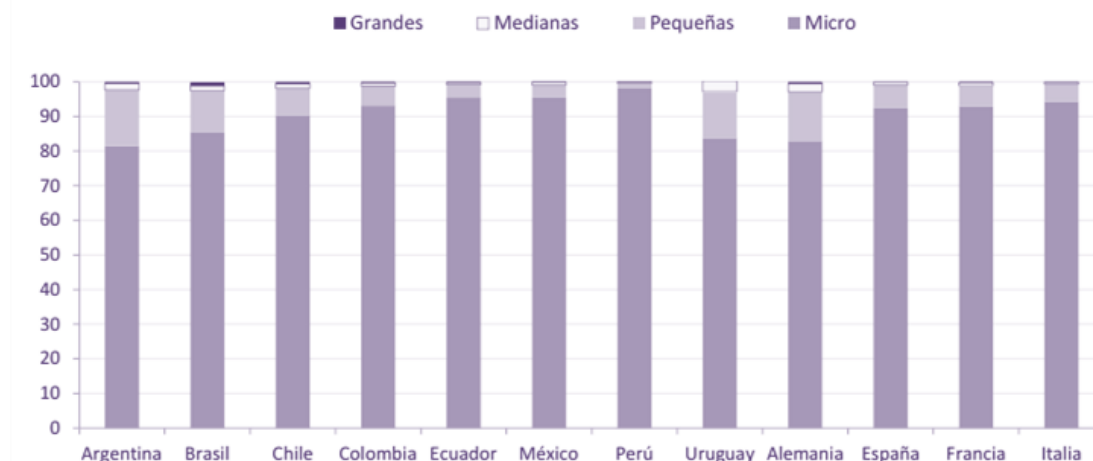
Para el continente Asiático, India es un ejemplo de un crecimiento rápido y esto ha atraído la atención mundial, pero también es importante que este crecimiento tenga que ser inclusivo en aumento del empleo, la productividad, así como aptitudes técnicas y de educación. El sector PYME en este país es clave, puesto que como se ha descrito anteriormente puede generar empleo en un 70% referente a la mano de obra que aún está en el sector agrícola (Grupo del Banco Mundial, 2013).

¹⁵ La UE es una asociación política y económica integrada por 28 países europeos. Recuperado en http://europa.eu/about-eu/index_es.htm

1.4.2 Las PYMES en América Latina

De acuerdo con el informe Perspectivas económicas de América Latina 2013 que es producido conjuntamente con la OCDE y la Comisión Económica para América Latina (CEPAL)¹⁶, las empresas predominantes en este sector al igual que en el resto del mundo son las PYMES como se muestra en la gráfica 1.

Gráfica 1. Proporción de empresas según tamaño en América Latina y la OCDE



Fuente: Para los países de América Latina y México, elaboración con base en información oficial de los países; para Alemania, España, Francia e Italia, OCDE (2011)

La gráfica muestra que las PYMES tienen una participación de más de un 80% en cada uno de los países, en América Latina el país con menos presencia de estas empresas es Argentina con un porcentaje por arriba del 80% y por otro lado Perú es la nación que está cerca de llegar a un 100% de PYMES. En Europa, Alemania es el país con el menor porcentaje de empresas e Italia es el que tiene mayor representación de PYMES.

Durante el Foro Económico Internacional de América Latina y el Caribe 2013 en París, Francia el Secretario General de la OCDE, Ángel Gurría señaló que en esta región las PYMES figuran en un 99%, en cuanto a la mano de obra cubren un 67%, sin embargo, tienen poca productividad y están por debajo de las empresas de la OCDE. Tan solo un 10% realizan actividades de exportación.

¹⁶ CEPAL es una de las cinco comisiones regionales de las Naciones Unidas. Se fundó para contribuir al desarrollo económico de América Latina, coordinar las acciones encaminadas a su promoción y reforzar las relaciones económicas de los países entre sí y con las demás naciones del mundo.

El apoyo al emprendimiento y la incorporación, es uno de los factores fundamentales para que éstas creen cadenas de valor, debido a que las PYMES son una herramienta fundamental para la redistribución de la riqueza, el combate a la pobreza y el incremento potencial de América Latina.

1.4.3 Las PYMES en México

Datos arrojados por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), muestran que en el año 2009 la República Mexicana existían 5 millones 144 mil unidades empresariales aproximadamente, de éstas el 99.8% representa a las PYMES, que generan el 52% del Producto Interno Bruto y un 72% de los empleos en el país como lo muestra la siguiente tabla, (INEGI, 2009).

Tabla 8. El contexto de las PYMES

	Número de empresas	% del Total de Empresas	Aportación al Empleo	Aportación al PIB
Micro	3,829,100	95.6%	40.6%	15%
Pequeñas	138,500	3.4%	14.9%	14.5%
Medianas	31,600	0.8%	16.6%	22.5%
Grandes	7,900	0.2%	28%	48%

Fuente: Secretaria de Economía con datos del INEGI, 2009

En el último censo económico realizado en 2014 por el INEGI, el número de unidades empresariales creció un 1.9% anual, llegando así a un total de 5,654,014 de las cuales la representación en porcentaje de las PYMES es del 99.08% y un 71.2% en el número de personal empleado.

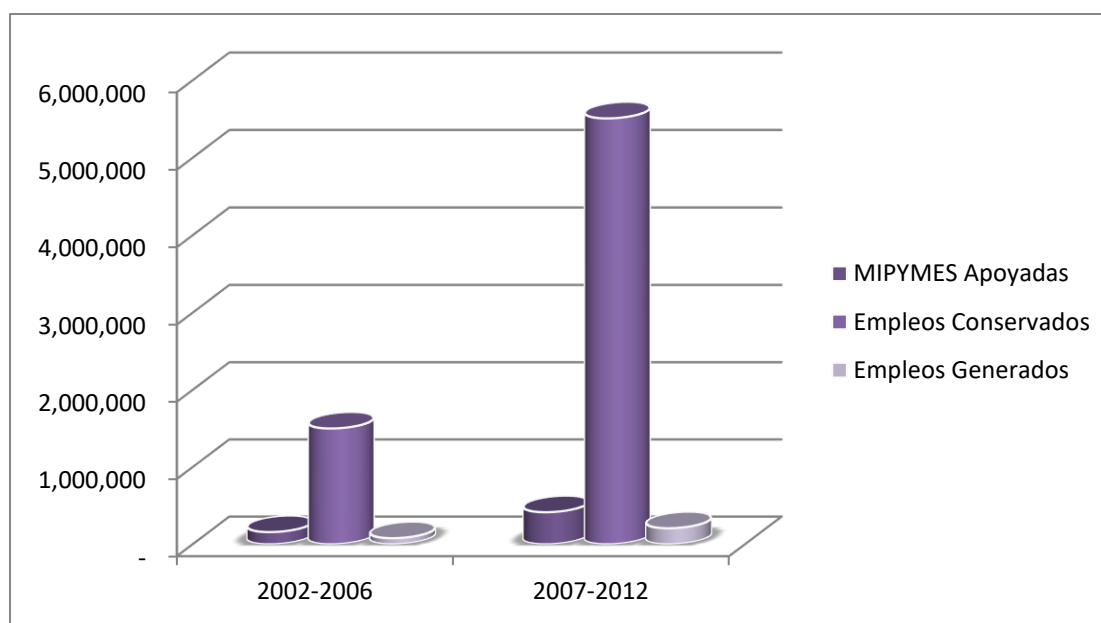
La importancia de estas empresas es evidente ya que además consideran aspectos como la estabilidad económica al país y actividades de innovación; sin embargo este sector es aún disipado y con una gran diversificación, se estima que las posibilidades de éxito de las empresas está en un rango del 25 al 30% que a nivel mundial es del 40% (Hernández y Alba, 2009), mientras que en México el

promedio general de vida de una empresa es de 7.7 años y en el Estado de Puebla supera la media con 7.9 años (INEGI, 2014).

Es necesario hacer mejoras e instrumentar con diversas acciones el entorno de las PYMES, así mismo la creación de condiciones para que contribuyan al establecimiento, crecimiento y su consolidación (Secretaría de Economía SE, 2013).

Algunas de las herramientas más notables que se han desarrollado a lo largo de las últimas dos décadas, se tiene en el año 2002, la creación de la Subsecretaría de la Pequeña y la Mediana Empresa que depende de la SE, a continuación se presenta un comparativo de los resultados obtenidos durante los periodos 2002-2006 y 2007-2012:

Gráfica 2. Resultados de la Subsecretaría para 2012



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de los Resultados del Programa Garantías de México Emprende 2007-2012

El rubro en el cual se obtuvieron mayores resultados fue el de la conservación de empleos durante los dos periodos 2002-2006 y 2007-2012 se obtuvo un incremento considerable de 4,008,603 empleos, el apoyo a MIPYMES tuvo un crecimiento respecto a éstos mismos períodos de 257,488 apoyos, por

último la que ha obtenido menos resultados es la generación de empleos con un incremento tan sólo de 128,744 empleos. La inversión realizada por el gobierno en ambos periodos asciende a mas de 13 mil millones de pesos (Resultados del Programa Garantías de México Emprende 2007-2012).

Así mismo también surgió en este mismo año la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa la cual en el primer artículo dice que "...tiene por objeto promover el desarrollo económico nacional a través del fomento a la creación de micro, pequeñas y medianas empresas y el apoyo para su viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad." Así mismo incrementar su participación en los mercados, en un marco de crecientes encadenamientos productivos que generen mayor valor agregado nacional" (Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, 2015).

Para el año 2004 se creó el FONDO PYME que se encuentra integrado por recursos federales y que es un instrumento que busca apoyar a estas empresas, así como a todos aquellos emprendedores con la finalidad de promover el desarrollo económico del país, mediante apoyos, programas y proyectos y que cumplan con los propósitos de promuevan la creación de viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad de la PYME (FONDO PYME, 2004).

Todas estas disposiciones buscan la transformación de éstas empresas para que sean mucho más productivas y alarguen su permanencia en el mercado.

Este programa buscar transformar a las empresas en sectores más productivos, su desarrollo y su crecimiento, de esta forma se produce una reacción en cadena donde las micro se transformarían en pequeñas, las pequeñas en medianas y así sucesivamente y lograr la mejoría de la economía mexicana (Arriaga, López y Olivares, 2013).

1.5 EL USO DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN EN LAS PYMES

En la actualidad es imprescindible que cualquier empresa para elevar su nivel de éxito, haga uso de las TIC. Las TIC representan una nueva forma de hacer negocios y además son una importante herramienta.

Las TIC se pueden agrupar en tres tipos (Ver tabla 9):

Tabla 9. Agrupación de las TIC

Tecnologías de la información	Tecnologías de telecomunicación	Tecnología de redes
• Hardware y componentes periféricos • Software • Conocimientos informáticos	• Sistemas de telefonía • Transmisiones de radio y televisión	• Internet • Teléfonos móviles • Medios de conectividad (Cable, enlace dedicado, satélite y otras formas de conectividad)

Fuente: INEGI con datos de Chris Nicol (2005)

Estos tres tipos de agrupación permiten tener una visión más clara acerca de estas herramientas y centrarse en aquellas que puedan adaptarse al mejor desenvolvimiento de las PYMES.

Haciendo referencia a las tecnologías de redes, la incorporación de las empresas en el manejo del Internet hace que se generen nuevos canales de comunicación, además el uso de otras vías de distribución es una antecedente real en la actualidad. Saavedra y Zuñiga (2011) hacen mención sobre tres perspectivas que afectan a la competencia ocasionada por la revolución de la información hechas por Porter y Millar, las cuales contemplan:

- Cambios en la estructura de la industria, ya que alteran las reglas de la competencia.
- Creación de ventajas competitivas, permitiendo que las empresas emplen nuevas estrategias para superar a sus competidores.
- Creación de nuevos negocios dentro de los existentes.

Esto permite ampliar el panorama de lo que se puede lograr dentro de las PYMES y el uso de las tecnologías de la información, no solo en las actividades dentro de la empresa sino también en el exterior.

Brizuela mencionado en Saavedra y Zuñiga (2011) hace un análisis sobre la madurez empresarial en México, donde se incluye a todas las empresas sin importar el tamaño, se encontró que tan sólo el 23% de las empresas hacen un uso eficiente de las tecnologías y que además obtienen grandes resultados.

En el Foro Económico Mundial, en su informe *Information Technology Report 2016*, donde se hace un listado del grado de disponibilidad de red y además dónde los países tienen mayor margen para aprovechar estas tecnologías, México ocupa el lugar número 76, el país mejor posicionado de América Latina es Chile, rankeado en el lugar 38, para el continente americano el mejor posicionado es Estados Unidos en el lugar 5 y quien encabeza el primer lugar es Singapore.

Tabla 10. Comparativo Ranking países del Continente Americano en el aprovechamiento de las TIC 2014-2015

País	2014	2015
México	69	76
Chile	38	38
Estados Unidos	7	5

Fuente: Elaboración propia con datos del Information Technology Report 2015 y 2016

México perdió 7 posiciones en 2015 respecto al 2014, mientras tanto Chile permaneció constante y Estados Unidos ganó 2 lugares.

Durante el foro anual del año 2013, uno de los co autores de este informe, Beñat Bilbao-Orsorio comentó que los beneficios de las TIC son un medio fundamental en las empresas y la economía de esta forma optimizará la productividad, liberación de recursos, impulsará la innovación y creará empleos (Foro Económico Mundial, 2013).

El impacto que tienen las TIC dentro del desempeño de la empresa esta considerado por Peirano y Suárez (2006) en cuatro puntos importantes:

1. La automatización
2. Acceso a la información
3. Facilitación en los procesos de innovación y aprendizaje
4. Costos de transacción

La automatización va enfocada sobre los procesos que hacen de rutina y consisten en disminuir el trabajo que le generan al capital humano; la accesibilidad de la información es encontrar datos de manera precisa, en tiempo real y a menor costo; en la tercera etapa se tienen que aprovechar los espacios virtuales para que los procesos de aprendizaje sean más fáciles y finalmente los costos de transacción deben reducirse al interactuar con la información tanto interna como externa.

Se ha mencionado que las TIC son una ventaja competitiva, ahora lo relevante es como hay que intergrarlas en las PYMES. En la siguiente tabla se muestra las distintas áreas donde las empresas pueden incorporar las TIC como sigue:

Tabla 11. Áreas y tareas digitalizables en las PYMES

Articulación de la empresa con:	Tareas Digitalizables	Beneficios
Clientes	Gestión de pedidos Facturación Control de clientes Historial de pedidos Información sobre productos disponibles Localización de clientes potenciales	Más canales de comunicación Menores costos de transacción Ampliar horario de atención Mayor gestión Reducción costos de factoraje Compartir información Interacción constante Estado de las operaciones en tiempo real Mejor gestión de inventarios
Entre áreas o Departamentos	Comunicación entre áreas Seguimiento del ciclo de producción Área de diseño Planeación de producción Control de inventarios	Mayor fluidez de la información Contacto permanente Reducir costos de transacción Mayor uso de la base de conocimientos Estado de las operaciones en tiempo real
	Gestión del mantenimiento de maquinaria y equipo Reportes del personal Control de calidad Contabilidad Nómina	
Proveedores	Gestión de pedidos Facturación Control de proveedores Historial de pedidos Información sobre productos disponibles Localización de nuevos proveedores	Más canales de comunicación Menores costos de transacción Horario de atención Mayor gestión Reducción costos de factoraje Compartir información Interacción constante Estado de las operaciones en tiempo real Mejor gestión de inventarios
Sector financiero	Postulación a créditos Transferencias	Localizar mejores formas de

	Manejo de capital	financiamiento
Gobierno	Ventanilla única Programas de apoyo Asesorías Regulaciones sobre el sector Impuestos Información sobre trámites	Ventanas de oportunidades Atención más rápida Información sobre trámites

Fuente: Casalet y González (2004)

Estas tareas que se contemplan son pasos mínimos pero importantes para incorporar las TIC en las PYMES como son los puntos de interacción con el cliente que permiten una disminución en los costos y acortar los canales de comunicación. Posteriormente la implantación se puede dar en los procesos internos que permiten tener una mejor planeación, control y seguimiento en cada uno de los departamentos; también se contempla a los proveedores para una mejor gestión sobre los pedidos y pagos, una mayor información acerca de los productos y la localización de nuevos proveedores.

Alguno de los factores que pueden afectar para que las TIC no se implementen en las PYMES mencionado por Ríos (2009) en Saavedra y Tapia (2013) son:

- Altos costos y largos tiempos en la implementación.
- Los resultados no fueron los esperados.
- Avances con suma rapidez en la tecnología e implica que se hagan inversiones continuas.
- La tecnología no se adapta a las necesidades de la empresa.
- La necesidad de tener personal mucho más capacitado.
- Resistencia a las TIC.

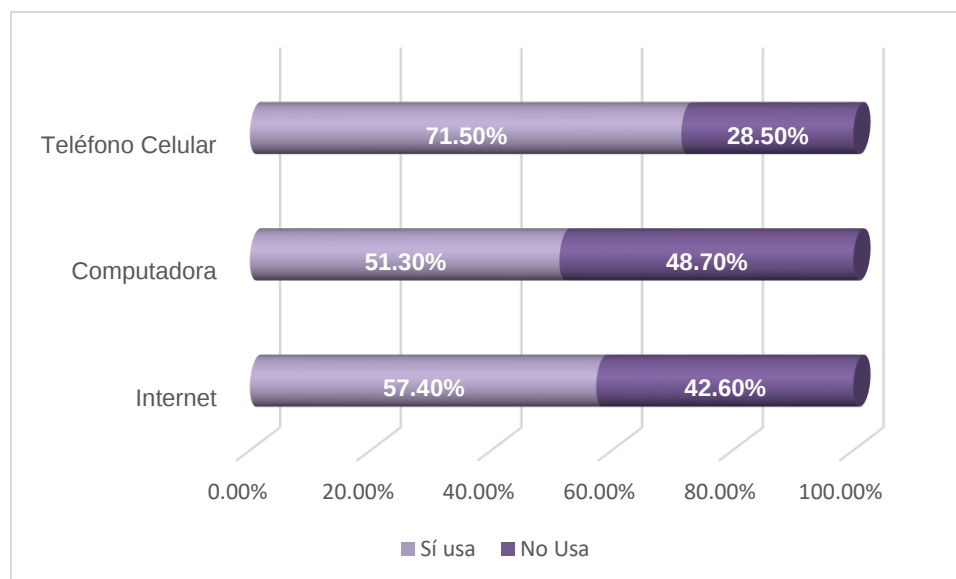
- Adopción de la tecnología sólo por moda.

De acuerdo con este mismo autor las PYMES no le dan importancia a las TIC por distintos motivos como el desconocimiento de nuevas tecnologías así mismo por los programas que tienen las diversas organizaciones públicas y privadas, beneficios, entre otros.

Durante el segundo semestre de 2015, se registraron 62.4 millones de personas usuarias de servicios de internet, representando un 57.4% de la población (INEGI, 2016).

En el año 2015 los resultados obtenidos por el INEGI referente al uso de tecnologías como Internet, computadoras y teléfono celular fueron los siguientes:

Gráfica 3. Usuarios de las TIC en México 2015



Fuente: Elaboración Propia en base al Boletín de Prensa, núm 131/16, sobre Disponibilidad y Uso de las Tecnologías de Información y Comunicaciones en los Hogares INEGI (2016)

La gráfica 3 muestra que el teléfono celular es el que cuenta con un mayor número de usuarios con más de un 70%, con menos del 51.5% esta el uso de las computadoras y menos del 57.5% tienen disponibilidad para el uso del internet.

Este estudio también refleja que las personas de entre 12 y 35 años hacen uso de estos medios, el 73.5% de los mexicanos cibernautas tienen menos de 35 años, en cuanto el lugar dónde mayormente los utilizan son en los hogares seguido de los lugares públicos y por último en sus trabajos (INEGI, 2016).

Como parte fundamental del presente estudio se busca que el modelo de negocios, mediante una página web, ofrezca información relevante, que cumpla con las expectativas del usuario y se de interacción.

1.5.1 Tecnología de Redes - Internet

De acuerdo con la definición dada por *WordPress.Org* “el Internet es una red de redes que permite la interconexión descentralizada de computadoras a través de un conjunto de protocolos denominado TCP/IP¹⁷”. Esta red permite transmitir e intercambiar información en formato digital entre usuarios.

Los orígenes del Internet datan del año 1969 dentro de la Agencia del Departamento de Defensa de los Estados Unidos derivado de la búsqueda de alternativas ante una fortuita guerra nuclear y de esta manera poder estar en una comunicación constante, así que comenzó con la búsqueda de alternativas ante esta posible guerra y evitar estar incomunicado. Posteriormente en 1972 se llevó a cabo una demostración pública con el apoyo de tres de California y una de Utah donde se lograron establecer una conexión conocida como ARPANET (*Advanced Research Projects Agency Network*). En ocasiones se confunde el Internet y la *World Wide Web*¹⁸ (www), pero éstos no son sinónimos.

El internet ha superado cualquier previsión y ha logrado revolucionar a la sociedad impactando en nuevas formas de comunicarse, entretenerse y hacer negocios en cualquier parte del mundo, entretenimiento y comercio en todos los rincones del planeta.

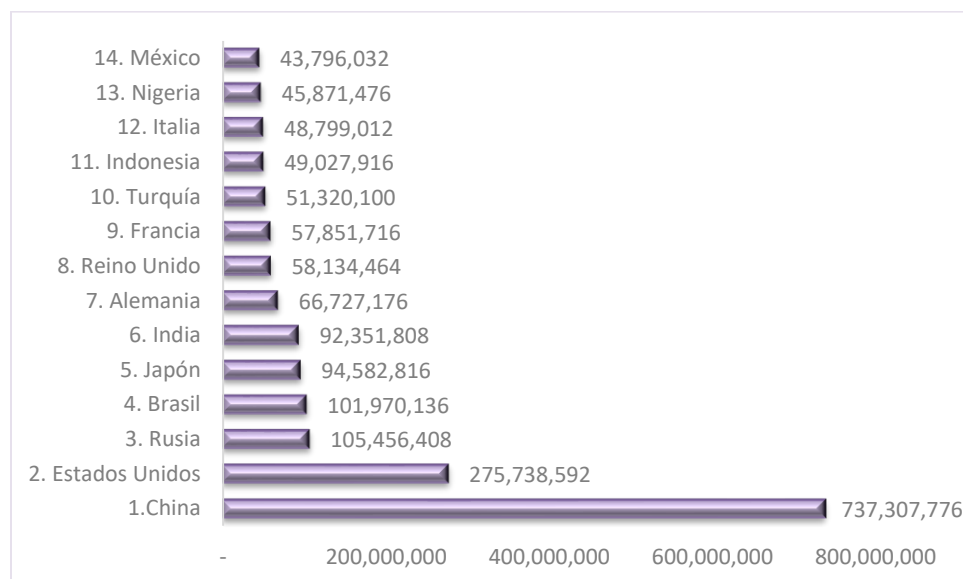
¹⁷ TCP/IP es un conjunto de protocolos de red en los que se basa Internet y que permiten la transmisión de datos entre computadoras.

¹⁸ La www es un sistema de información desarrollado en 1989 por Tim Berners Lee y Robert Cailliau. Este servicio permite el acceso a información que se encuentra enlazada mediante el protocolo HTTP (*HyperText Transfer Protocol*).

1.5.2 Usuarios de Internet

En la edición 2016 del informe sobre el desarrollo mundial de Dividendos digitales: Panorama General realizado por el Banco Mundial, muestra que el año 2014, México ocupó el lugar número 14 en número de usuarios (Ver Tabla 12).

Gráfica.4 Países que concentran el mayor número de usuarios de Internet en 2014

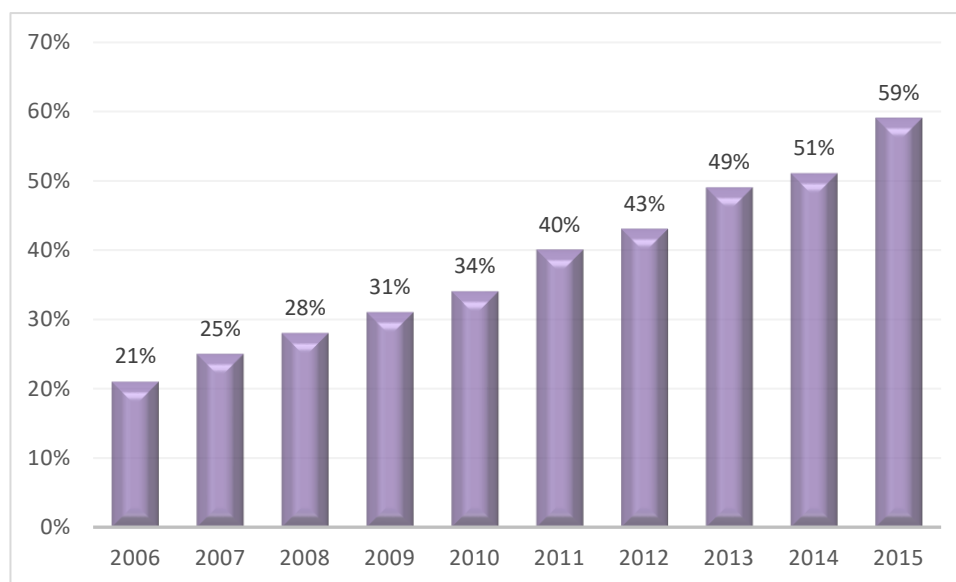


Fuente: Elaboración propia en base Informe Mundial 2016, Dividendos digitales: Panorama General del Banco Mundial.

China es el país con más usuarios en el mundo, Estados Unidos tiene el segundo lugar y encabeza al continente americano, Rusia es el tercero a nivel mundial y el principal del continente europeo.

A partir del 2006 los usuarios del Internet en México se han elevado anualmente siendo entre 2014 y 2015 el mayor aumento en el número de usuarios con un crecimiento del 8%, en este último año la población internauta llegó a 65 millones, como se observa en la siguiente gráfica:

Gráfica 4. Penetración Internautas en México 2006-2015

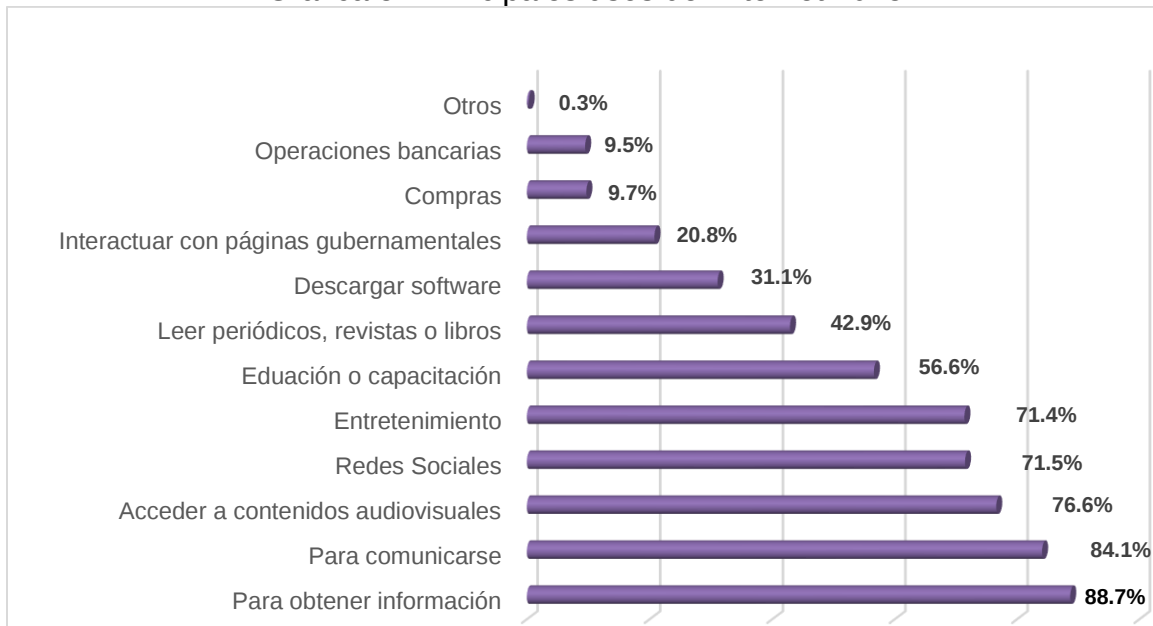


Fuente: Elaboración propia en base a la Asociación Mexicana de Internet (AMIPCI) (2016)

1.5.3 Usos del Internet

En la siguiente gráfica se muestra el uso de las TIC en México y haciendo referencia exclusiva al uso del Internet, se obtuvieron resultados referentes al año 2015, donde la búsqueda de información se encuentran en primer lugar con un 88.7%, en cuanto a la comunicación, le corresponde un 84.1%, con 76.6% se encuentra el acceso a contenidos audiovisuales, las redes sociales les corresponde un 71.5%, el porcentaje para la educación y capacitación es del 56.6%, estas actividades son las que acumulan el mayor número de usos:

Gráfica 5. Principales usos del Internet 2015



Fuente: Elaboración Propia en base al Boletín de Prensa, núm 131/16, sobre Disponibilidad y Uso de las Tecnologías de Información y Comunicaciones en los Hogares INEGI (2016)

De los 62.4 millones de usuarios de Internet en el segundo trimestre del 2015 hay un incremento del 26.28% respecto del 2013, en ese año el número de usuarios era de 46 millones de personas (INEGI 2016-2014)

El estudio reveló que las entidades como Baja California Sur, Nuevo León, Sonora y el Distrito Federal, seis de cada diez hogares cuentan con una computadora mientras que en Guerrero, Chiapas y Oaxaca menos de una cuarta parte cuentan con ella.

Los datos comparativos del año 2013 y 2015 revelaron un incremento importante en el uso del Internet como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 13. Comparativo de Principales Usos del Internet 2013-2015

Usos	2013	2015
Obtener información	64.3%	88.7%
Comunicarse	42.1%	84.1%
Actividades escolares	35.1%	56.6%
Entretenimiento	36.2%	71.4%

Fuente: Elaboración propia basado en datos del INEGI (2016-2014)

Los datos tanto del año 2013 como en el 2015 hacen referencia a la obtención de información y la realización de actividades de comunicación como el principal uso, el incremento es del 37.94% y el 99.76% respectivamente. Ver tabla 13.

1.5.4 Las PYMES y el Internet

En América Latina, un ejemplo del uso de Internet en las PYMES es Argentina, 6 de cada 10 que se encuentran registradas cuentan con presencia en Internet. Actualmente el 8% de la publicidad que llevan a cabo las empresas es a través de Internet, pero se espera que en uno o dos años esto tenga cambios muy significativos, Lino (2012).

En Argentina el impacto de la *web* en niveles económicos es del 2% del producto interno bruto, porción equivalente a lo que genera la parte hotelera, restaurantera y la mitad de lo que produce el sector de la construcción. El dato a nivel mundial también es similar y representa el 1.9%, se estima que Argentina llegue al un 3.3% , si permanece constante.

En México, aun cuando hay un incremento en los usos de las TIC, el siguiente paso es extenderlas hacia las PYMES, con datos de Tello, Saavedra y Zuñiga (2011), elaboraron una tabla donde se muestra el porcentaje de empresas que tienen computadora con o sin acceso a internet en México, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 14. Porcentaje de empresas con acceso a computadoras e Internet

Empresa	Empresas con acceso a computadoras	Empresas sin acceso a computadoras	Empresas con acceso a internet	Empresas sin acceso a internet
Micro	24%	76%	14%	86%
Pequeña	38%	62%	21%	79%
Mediana	76%	24%	43%	57%
Grande	77%	23%	41%	59%

Fuente: Saveedra y Zuñiga (2011) con datos basados en Tello.

Los datos muestran un rezago de las micro (24%) y pequeñas (38%) empresas con acceso a computadoras y si además se toman en cuenta estas mismas empresas con acceso a Internet se reduce casi en un 40% para ambos casos.

Como ya se detalló anteriormente, en México las PYMES tienen una representación fundamental en la economía y día a día luchan por la permanencia en el mercado y una ventaja competitiva son las TIC.

Para el estudio que se presenta, el cliente final serán todas aquellas personas que a través de una computadora, celular, tablets y otros instrumentos (hacen uso de las TIC) y que tiene acceso a internet para la búsqueda de algún lugar en donde puedan llevar a cabo sus eventos.

CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA

Introducción

El presente capítulo está dividido en dos secciones, en el contenido de la primera se sigue la metodología propuesta por Ash Maurya para el llenado del *Lean Canvas* de la *startup Party OnLine*, donde se desarrolla cada módulo, los cuales en su conjunto representan el modelo de negocios que regirá a la *startup*.

La segunda sección muestra la metodología que se seguirá para llevar a cabo la investigación de campo que se realiza para la recolección de los datos, los cuales brindaran información con respecto a la utilidad que representaría para los posibles usuarios del portal de *Party OnLine* la creación de éste y su puesta en marcha.

2.1 METODOLOGÍA *LEAN CANVAS* PARA EL MODELO DE NEGOCIOS DE *PARTY ONLINE*

Según lo mencionado por Marty (2002), en la última década el Internet ha dado origen a una “nueva economía” y a un nuevo tipo de empresas: las *startups*, las cuales no sólo existen para producir cosas, ganar dinero o atender a los consumidores, existen para aprender cómo crear negocios sostenibles, Ries (2012).

Su objetivo es crear un negocio próspero que cambie el mundo, llamado por Ries la visión de la *startup*, empleando una estrategia que incluye su modelo de negocios, el cual describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor, Osterwalder & Pigneur (2011). Jean Pierre Cuoni fundador de *EFG International*¹⁹ cuenta con el modelo de negocios más innovador del sector bancario en el mundo y basa su éxito en la renovación de su modelo a pesar de los años que lleva este sector en la economía.

Aldana, *et al.* (2011) establecen que el diseño de un modelo de negocios es una herramienta que favorece el desarrollo de las competencias emprendedoras, adoptando metodologías factibles basadas en la innovación, buscando generar la mejor propuesta de valor, citando para tal fin al *Canvas* de Osterwalder, el cual permite esquematizar de una manera práctica el concepto del negocio, fomentar el análisis, la creatividad, la discusión en equipo y además proporcionar elementos para la congruencia e integración de los componentes del negocio.

Haciendo referencia a lo expuesto en el marco teórico, la adaptación que hizo Ash Maurya al *Canvas* de Osterwalder es conocido como *Lean Canvas*, modelo enfocado directamente a las *startups*, y que será desarrollado en la presente investigación para mostrar los 9 bloques de la *startup Party OnLine*.

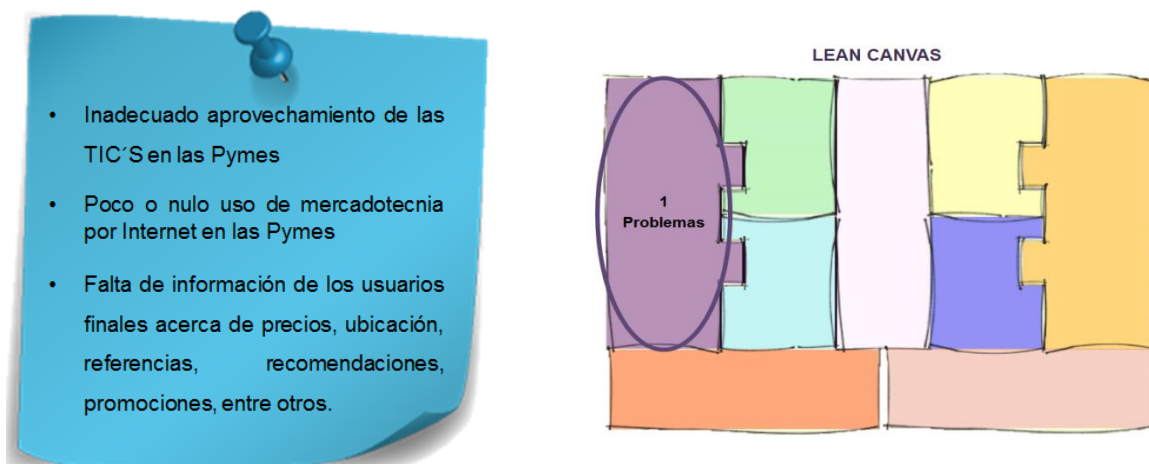
¹⁹ Banco Internacional Privado fundado en 1995 con sede en Zurich con una red que abarca Europa, Asia y América. Recuperado en: <http://www.efginternational.com/cms1/cms/efgi/context> el día 02 de septiembre de 2014.

Con el emprendimiento de la *startup Party OnLine* se pretenden promover cambios económicos y sociales. Para Ries (2012) las *startups* tienen precisamente ese objetivo, cambiar al mundo. Por otra parte, en lo económico las PYMES que llevan a cabo proyectos dónde las TIC estén inmersas y que además sea necesaria una inversión, resulta un fuerte problema para este tipo de empresas, pero no sólo es importante hacer uso de las TIC sino además es necesario llevar a cabo una buena gestión (Giralt, Company, Pala, 2007). Diversos análisis económicos indican el impacto directo que tiene la tecnología en la economía por su contribución a la generación de capital y con esto el incremento de la productividad, Antonio Ca´Zorzi (2011).

2.1.1 Bloque 1: Problema

De acuerdo a la metodología señalada previamente el llenado del lienzo *Lean Canvas* inicia con el bloque de los tres problemas principales que se desean resolver para atender al segmento de clientes al que está dirigido, como se muestra en la siguiente imagen:

Imagen 6. *Lean Canvas*, Bloque 1, Problemas



Fuente: Elaboración propia

El primer problema que se identifica es el inadecuado aprovechamiento de las TIC en las PYMES. Con la referencia que se hizo sobre las TIC, éstas son un elemento que puede llegar a ser considerado como una ventaja competitiva en cualquier empresa como lo señala Saavedra y Tapia (2013). De acuerdo con el Indicador de la Sociedad de Información (ISI), para el primer trimestre de 2011 en el uso de las TIC, México ocupa el cuarto lugar de Latinoamérica, en contraste fue el país con el mayor crecimiento en número de usuarios en Internet (ISI-everis /IESE, Edición junio de 2011).

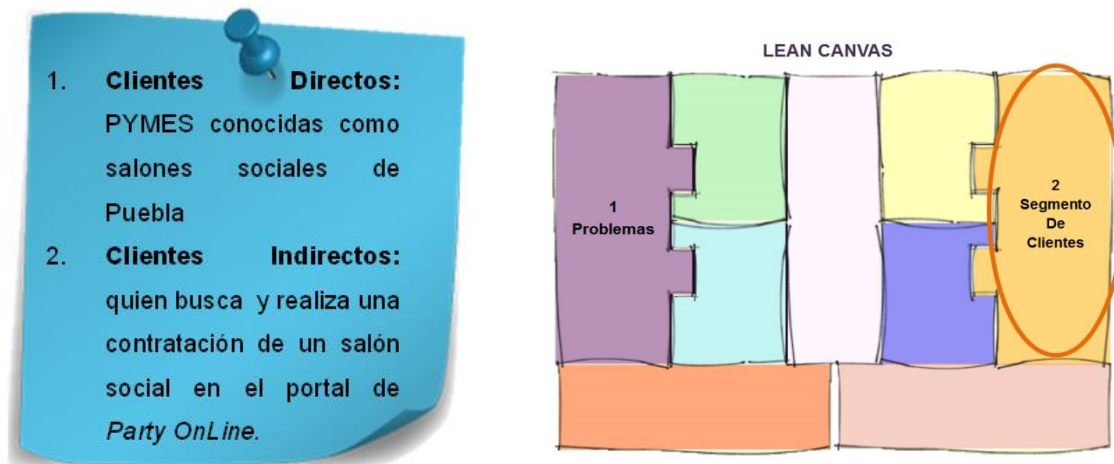
El segundo problema que se pretende solucionar es el poco o nulo uso de la mercadotecnia por internet que tienen las PYMES, marcado por una evolución en el mercado la cual es clara, rápida e imparable y que con lo referido por García (2011) la mayoría de las empresas están desarrollando herramientas y adaptando su comunicación a los diferentes soportes, medios y entornos que han ido emergiendo, tal es el caso de Internet y el desarrollo de páginas web como elemento de mercadotecnia.

El tercer problema que se presenta es la falta de información de los usuarios finales acerca de precios, ubicación, referencias, recomendaciones, promociones, entre otros las distintas opciones que se tienen para la elección y contratación de los salones sociales y relacionando con los datos arrojados por el INEGI en 2013 el 64.3% de los usuarios que utilizan el Internet, lo hacen con la finalidad de obtener algún tipo de información (INEGI, 2013).

2.1.2 Bloque 2: Segmento de Clientes

El segundo bloque del lienzo está diseñado para identificar el segmento de clientes a los cuales se pretende resolver los problemas mencionados, identificando aquellos que serán clientes directos, los cuales pagarán por el servicio y los indirectos o usuarios, aquellos que harán uso del mismo, como se muestra en la imagen siguiente (Ver imagen 7):

Imagen 7. *Lean Canvas*, Bloque 2, Segmento de Clientes



Fuente: Elaboración propia

Según el DINUE proporcionado por el INEGI, existen 558 establecimientos en Puebla clasificados en el rubro de servicio de alquiler sin intermediación de salones para fiestas y convenciones, (DINUE, 2016), denominados en esta investigación como salones sociales, mismos que serán los clientes directos.

Por otro lado, de acuerdo con las cifras dadas por el INEGI, el número de usuarios que hicieron uso del Internet tuvo un incremento de 12.5% en el año 2013 respecto al 2012. Los hogares que cuentan con conexión también tuvo un crecimiento del 20.6% en razón del 2012.

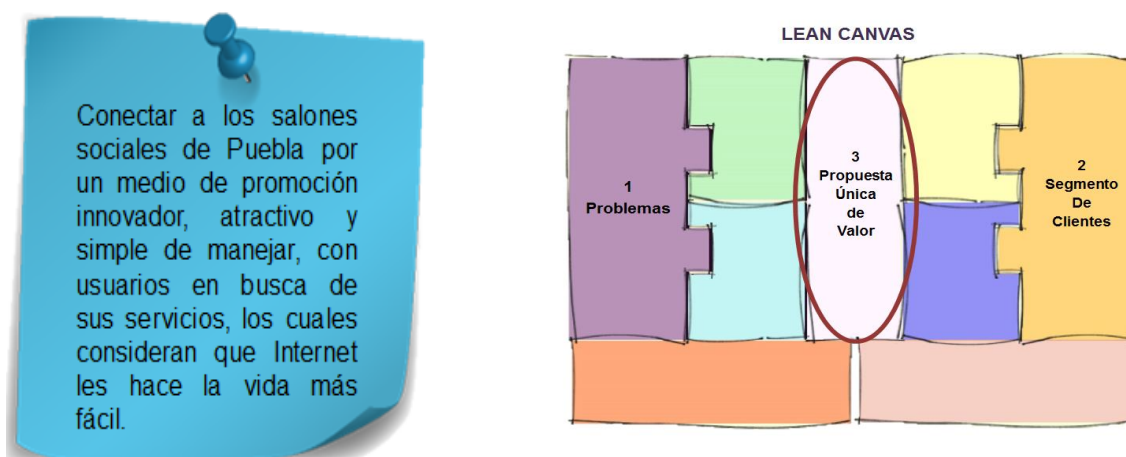
Con el creciente incremento de esta herramienta tecnológica como el internet se busca que los usuarios que hacen uso de él, puedan acceder a un portal que cubra sus necesidades en la búsqueda de salones sociales de su interés y realizar una contratación directa, como se menciona anteriormente este usuario es el cliente indirecto.

2.1.3 Bloque 3: Propuesta Única de Valor

Uno de los bloques más importantes en el lienzo y probablemente el más difícil de realizar es la Propuesta Única de Valor (PUV). Para Blank (2006), la PUV es un mensaje convincente, único y claro que indica por qué eres diferente y vale la pena comprar. Ésta tiene que mostrar la esencia del negocio en pocas palabras, tiene que ser diferente y esa diferencia tiene que importar según Maurya, traducido por Domínguez (2012).

La PUV de la *startup Party Online* se plasma en el bloque correspondiente como se muestra a continuación:

Imagen 8. *Lean Canvas*, Bloque 3, PUV



Fuente: Elaboración propia

Party OnLine interesada en que los salones sociales de Puebla exploten la herramienta que ha revolucionado al mundo, el Internet, hace una compilación de los servicios que ofrecen, su ubicación, sus precios, sus instalaciones, su disponibilidad, promociones, entre otras cosas y las pone al alcance de aquellos usuarios que aman hacerse la vida más fácil, a través de un medio de promoción

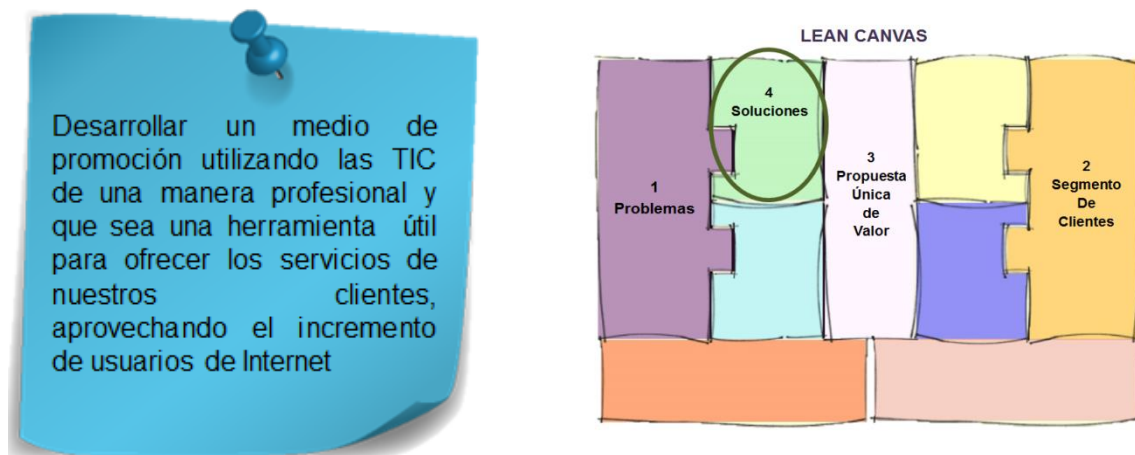
por Internet innovador, atractivo y simple de utilizar con la finalidad de contribuir en la tomar decisiones cuando de organizar un gran evento se trata.

2.1.4 Bloque 4: Soluciones

Dentro del primer bloque se identificaron los tres problemas principales que se desean resolver, en este bloque se formularan las soluciones, que son las acciones clave para emprender una empresa de éxito y que son ineludibles para crear y ofrecer una PUV, Osterwalder & Pigneur (2011).

A continuación se presentan las soluciones planteadas en el lienzo:

Imagen 9. *Lean Canvas*, Bloque 4, Soluciones



Fuente: Elaboración propia

Las actividades necesarias para emprender *Party OnLine* son el desarrollo de un portal (uso de las TIC) que servirá como medio de promoción por Internet para los clientes directos con una gestión profesional y estratégica; conjuntamente aprovechar esta herramienta ante el aumento de usuarios en internet y ofrecer información digerible, rápida y un espacio donde exista retroalimentación e interacción entre los clientes indirectos útil para la toma de decisiones.

2.1.5 Bloque 5: Canales

Según lo mencionado por Osterwalder & Pigneur (2011), el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor se denominan canales.

Aun cuando existen diversas opciones de canales disponibles no todos pueden ser implementados en una *startup*, sin embargo los canales pueden ir cambiando de acuerdo a las distintas etapas por las que atraviesa la empresa.

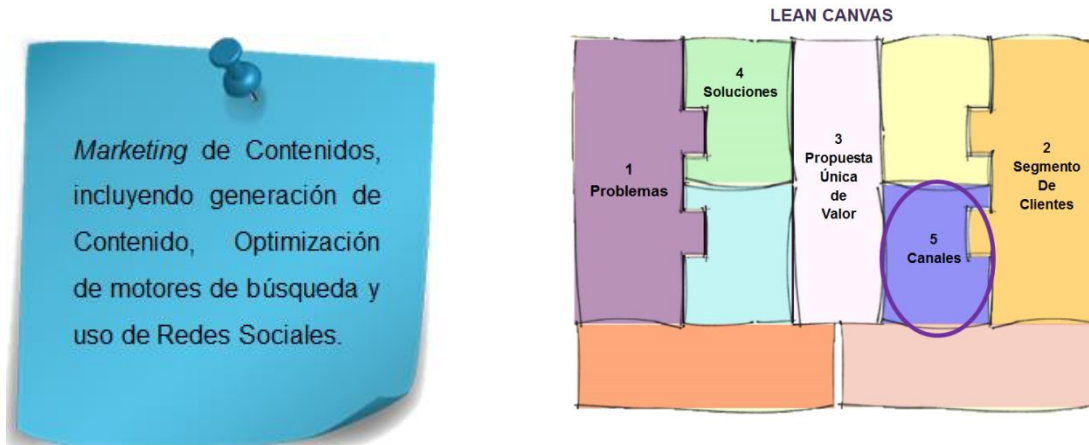
Maurya traducido por Domínguez (2012), recomienda construir un canal inicial conocido como *marketing* de contenidos, el cual usa una combinación de contenido, optimización de motores de búsqueda (SEO) y redes sociales en su funcionamiento.

El Contenido se puede generar a través de *blogs*, libros electrónicos, *webinar*²⁰, entre otros. Para la optimización de motores de búsqueda, según lo aplicado por Ries, se encuentra *Google Adwords*, herramienta de pago para publicar anuncios, eligiendo palabras clave, así cuando una persona realiza una búsqueda mediante *Google*, al introducir una de las palabras clave que se eligieron, el anuncio aparecerá del lado derecho del motor de búsqueda, brindando información al segmento de clientes que está interesado por el servicio. En lo que respecta a redes sociales, las de que se consideran de mayor trascendencia para *Party OnLine* son *Facebook*, *Twitter* e *Instagram*.

Así el bloque queda ilustrado de la siguiente manera (Ver imagen 10):

²⁰ Un webinar es un software que te permite hacer el equivalente online a una conferencia. Para saber más, ver en <http://www.lauraribas.com/que-es-un-webinar-y-como-utilizarlo-para-vender-productos-a-tus-seguidores/#sthash.vbS4cSaT.dpuf>

Imagen 10. *Lean Canvas*, Bloque 5, Canales



Fuente: Elaboración propia

2.1.6 Bloque 6: Flujo de Ingresos

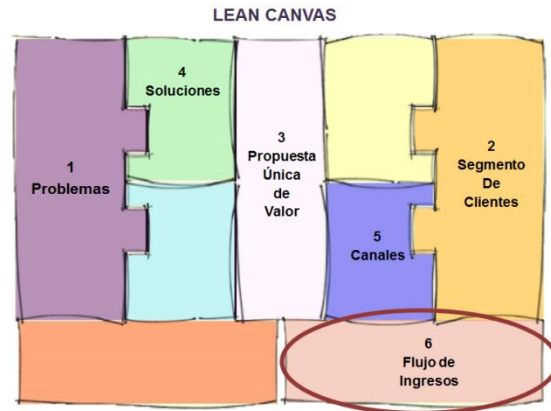
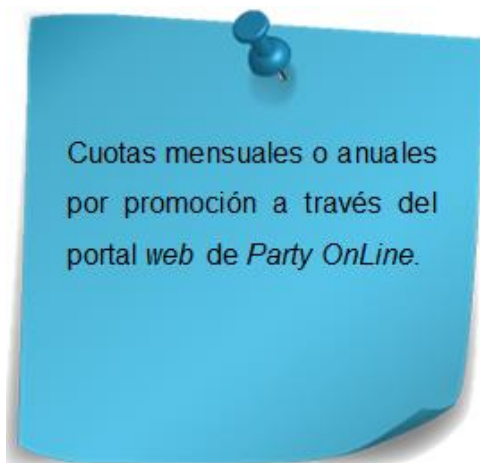
Los flujos de ingresos hacen referencia al dinero que genera una empresa a través de su segmento de mercado, en otras palabras es lo que el cliente está dispuesto a desembolsar por un producto o servicio, Osterwalder & Pigneur (2011).

Para las *startups* el manejo de flujo de ingresos es diferente, debido a que al iniciar el negocio no se tiene la información suficiente para fijar el precio correcto por el servicio o producto, es importante que antes se realicen pruebas para crear puntos de referencia, si se quiere acelerar el proceso hay planes sencillos como lo son las pruebas gratuitas, Maurya (2012).

Party OnLine manejará un plan de cobro a través de una cuota mensual o anual, la cual será pagada por los clientes por la promoción que realicen a través del portal *web*.

La siguiente imagen muestra el bloque número seis.

Imagen 11. *Lean Canvas*, Bloque 6, Flujo de Ingresos



Fuente: Elaboración propia

2.1.7 Bloque 7: Estructura de Costos

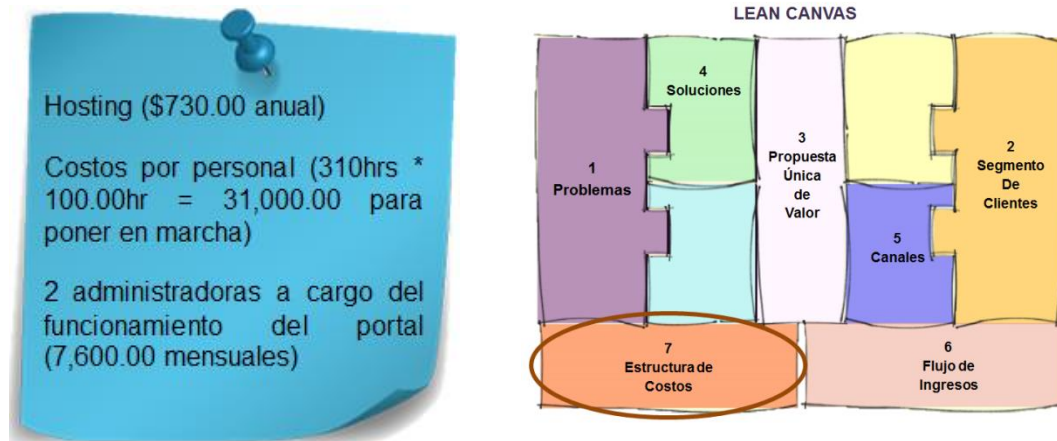
Los principales costos en los que se incurre al trabajar en un modelo de negocios determinado, en este caso el de la *startup PartyOnLine*, se plasman en este módulo.

Maurya establece que se debe definir el esfuerzo que se hará para construir un Producto Mínimo Viable (PMV) y partir de ahí para determinar los costos de creación de la *startup* o de manera más clara aquellos necesarios para llevar a cabo las soluciones al problema que se quiere resolver.

En el bloque 4 se plasmó la solución que *Party OnLine* pretende dar a los problemas encontrados, la cual es, Desarrollar un medio de promoción utilizando las TIC de una manera profesional y que sea una herramienta útil para ofrecer los servicios de nuestros clientes.

Así entonces, plasmaremos en el lienzo los costos en los que se incurrirán para dicho objetivo de la siguiente manera (Ver imagen 12):

Imagen 12. *Lean Canvas*, Bloque 7, Estructura de Costos



Fuente: Elaboración propia

El hosting se contrataría a través de hosting-mexico.net en un Plan Premium por una suscripción de 730.00 anuales.

Los costos de personal:

1. 2 encuestadores (100 encuestas * 30 min/encuesta) = 50 horas
2. Tiempo de traslado a cada salón social (100 Salones * 30 min en promedio) = 50 horas
3. Inversión para desarrollar la encuesta y preparar a los encuestadores = 10 horas
4. 2 desarrolladores del portal (4 semanas * 25 hrs/semana) = 200 horas

Así entonces, para construir un Producto Mínimo Viable se invertirían 310 horas que se estipularon pagar en \$ 100.00 la hora, dando un costo inicial por \$31,000.00

Para mantener en funcionamiento el portal, en un inicio se consideran 2 administradoras que invertirán 38 horas por semana, quedando un costo por \$7,600.00 mensuales.

2.1.8 Bloque 8: Métricas Clave

Existen elementos claves que hacen saber si la *startup* está funcionando o no, las métricas Pirata de *Dave McClure* mencionado por Maurya (2012), establecen una serie de mediciones basadas en adquisiciones, activación, retención, recomendación e ingresos, para empresas que se basan en la red.

Con la ayuda de estas métricas, *Party OnLine* tendrá las bases para impulsar el portal web con los elementos clave siguientes:

Adquisiciones.- Hacer llegar a los usuarios al sitio, mediante las palabras clave en el buscador (*Google Adwords*), donde además se pueden publicar anuncios, redes sociales y por recomendación de aquellos clientes indirectos que contrataron los servicios previamente. Los indicadores serán el número de usuarios que visiten la página y aquellos que la abandonaron en un lapso determinado de tiempo.

Activación.- Esto se llevará a cabo mediante un portal atractivo, basado en diseño, facilidad para buscar información, imágenes de calidad los salones sociales, interacción entre los usuarios y respuesta inmediata en caso de consulta. El indicador en esta sección, el número de solicitudes de información que se reciben y valoraciones echas para cada uno de los usuarios.

Retención.- En este punto, el indicador será el número de veces que regresan los usuarios al portal.

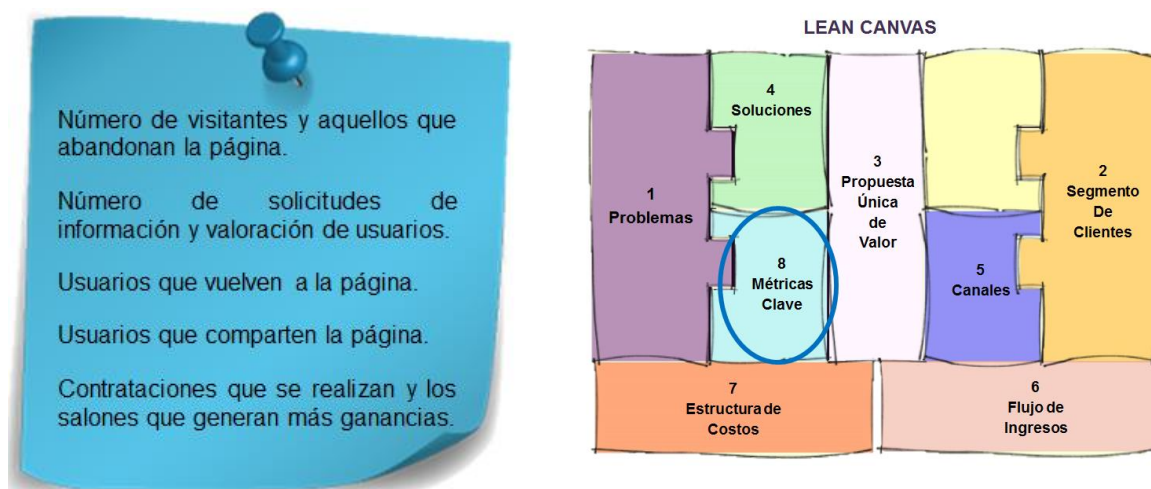
Recomendación. - El indicador son los usuarios que entran al portal y que le dan compartir (*share*) y con esto identificar cuáles son las secciones que tienen mayor relevancia e interés.

Ingresos.- Es el número de usuarios que se han realizado una contratación por medio del portal, dentro de este rubro se puede analizar aquellos que generan más ganancias, los que no y el porqué.

La herramienta que sirve de apoyo para estos indicadores es *Google Analytics* que ofrece información de los visitantes de una determinada página, como han llegado a ella, que partes del sitio generan mayor interés, así como el análisis en redes sociales.

La siguiente imagen, muestra el bloque de las métricas clave:

Imagen 13. *Lean Canvas*, Bloque 8, Métricas Clave



Fuente: Elaboración propia

2.1.9 Bloque 9: Ventaja Competitiva

Para Porter, citado por Mathison, Gándara, Primera y García (2007) cuando una organización puede diferenciarse de la competencia, ya sea en términos del producto, bienes o servicios, costos, dominio de mercado, entre otros, tiene una ventaja competitiva.

Porter establece una jerarquía en cuanto a las fuentes de ventaja competitiva, distinguiendo las ventajas de orden inferior, relacionadas con bajos

costos de mano de obra o materias primas baratas, que son fáciles de imitar; y ventajas de orden superior, referidas primordialmente a la diferenciación, las cuales son más difíciles de imitar y, por tanto, más sostenibles, debido a que requieren técnicas y capacidades más avanzadas, tales como personal más especializado y con elevada formación, calidad, servicio, marca, innovación, adaptabilidad de los productos a los requerimientos de los clientes, entre otras.

Sin embargo, para Maurya, las *startups* aún no tendrían una ventaja competitiva, ya que se encuentran en una fase de experimentación y pueden cambiar o ajustar su manera de operar en cualquier momento, por lo que sugiere que este bloque motive al emprendedor a encontrar o a construir su ventaja competitiva, pensar cómo se puede ser diferente y hacer que esa diferencia importe.

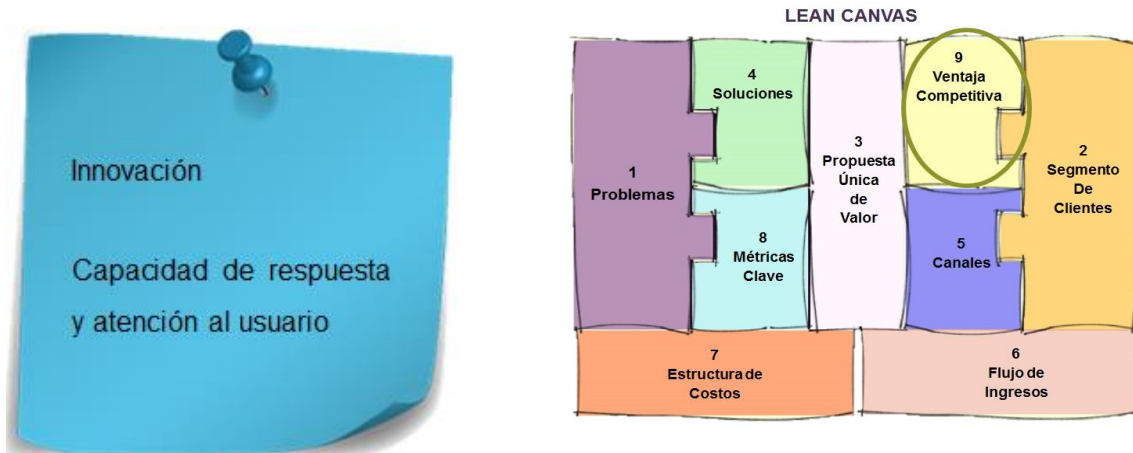
Seguramente al alcanzar un nivel de éxito determinado, habrá competencia interesada en copiar la idea del negocio, sin embargo, la ventaja competitiva brinda las herramientas suficientes para tener una defensa contra ellos.

Ries (2012) contempla que el producto o servicio de una *startup* es como tal una innovación, pero que debe ser entendida en un concepto más amplio. Las *startups* usan muchos tipos de innovaciones como son: nuevos descubrimientos científicos, reutilización de la tecnología existente para usos nuevos, idear un nuevo modelo de negocio que libere el valor que estaba escondido o, simplemente, llevar un nuevo producto o servicio a un sitio nuevo o a un grupo de consumidores previamente desatendido. Así entonces, la innovación está en el centro del éxito de la empresa.

Para el caso de *Party OnLine* se considera que la ventaja competitiva va encaminada hacia la diferenciación, tanto por innovación así como por la capacidad de respuesta y atención al usuario o clientes indirectos.

Por tal momento, en la etapa de inicio, la ventaja competitiva se plasmaría como sigue:

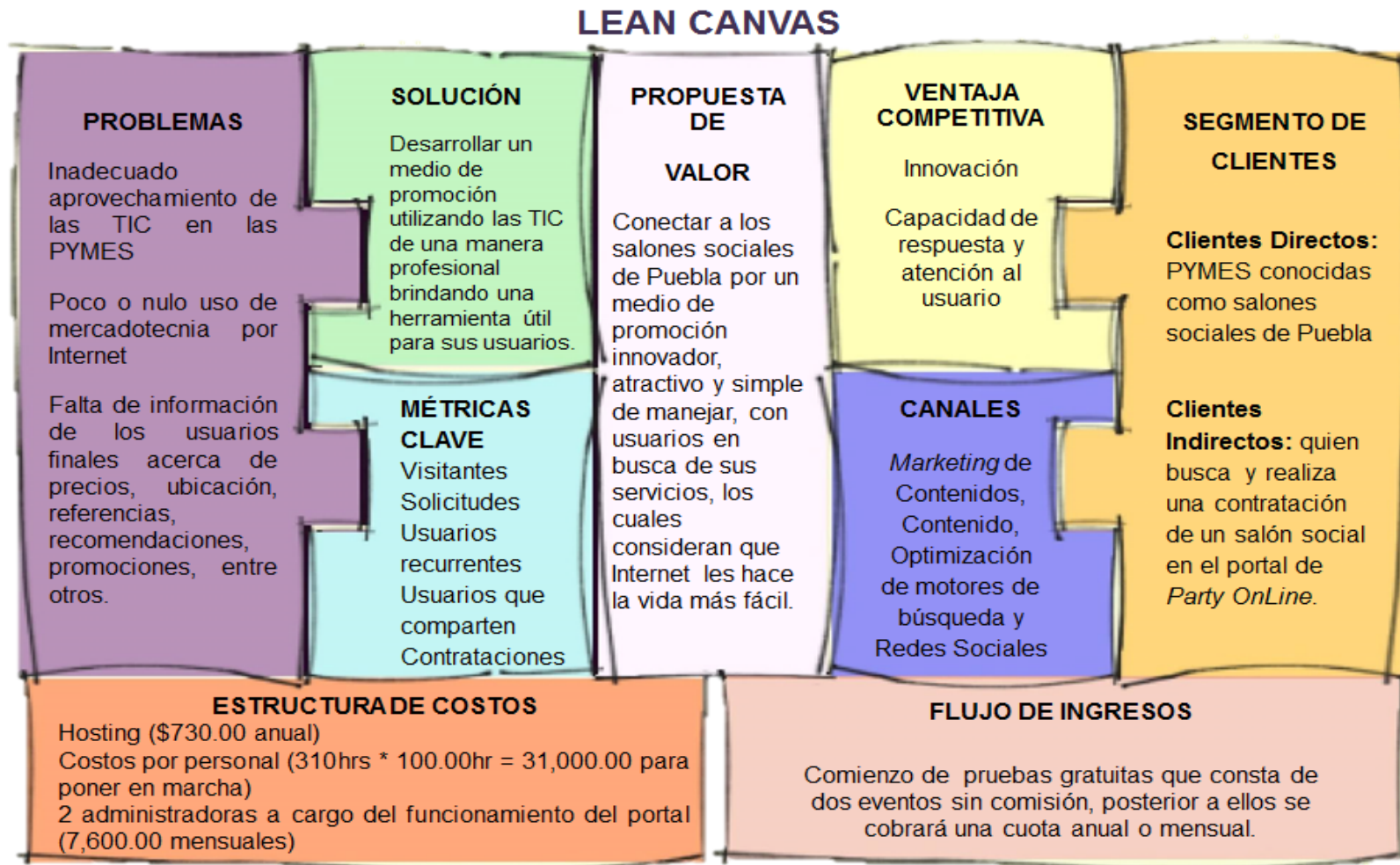
Imagen 14. *Lean Canvas*, Bloque 9, Ventaja Competitiva



Fuente: Elaboración propia

Así el *Lean Canvas* de *Party OnLine* se muestra en la imagen 15:

Imagen 15. *Lean Canvas* de *Party OnLine*



Fuente: Elaboración propia

2.2 TIPO DE ESTUDIO

De acuerdo a lo planteado en el diseño metodológico, en conjunto con la investigación documental descrita anteriormente, se llevará a cabo también una investigación de campo, siendo ésta donde los datos son recogidos directamente de la realidad, lo cual permite cerciorarse en mayor medida de las verdaderas condiciones del entorno (Tamayo, 2011).

Teniendo un enfoque cualitativo, el cual se centra en comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto.

Un enfoque cualitativo según Hernández *et al.* (2010) se selecciona cuando se busca comprender la perspectiva de los participantes, siendo individuos o grupos pequeños de personas, acerca de los fenómenos que los rodean, profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados.

Este enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados ni predeterminados, utilizando técnicas como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, grupos de enfoque o *focus group*, evaluación de experiencias personales, entre otras.

Por lo expresado en los párrafos anteriores, la investigación de campo en este estudio tendrá un enfoque cualitativo, que de acuerdo con uno de los objetivos particulares, será verificar la utilidad y aceptación de la *startup* “*Party OnLine*” con la colaboración de sus posibles usuarios a través de la técnica de investigación denominada *focus group*, recabando sus opiniones, comentarios y retroalimentación en las sesiones realizadas.

2.3 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

2.3.1 Métodos

Sierra, citado por Coria *et al.* (2013) establece dos tipos de métodos, los métodos de pensamiento y los de acción. Los primeros constituyen actividades humanas de carácter interno y los segundos de carácter externo.

Dependiendo de su objetivo final o por el tipo de conocimiento que se quiera generar los tipos de métodos para la investigación se clasifican de la siguiente manera:

De Pensamiento: el método de abstracción, de deducción, de Inducción, de análisis, de síntesis, de definición, de clasificación y de comparación.

De acción: el método del conocimiento del mundo o la realidad, el didáctico y el de trabajo y producción.

Coria *et al.* (2013) mencionan que en algunos casos la utilización de uno de estos métodos será suficiente, pero en otros casos se podrán combinar de manera creativa dos o más de ellos.

Para la presente investigación, la cual tiene un enfoque cualitativo, debido a la realización de *focus group*, se utilizará el método inductivo, que va de lo particular a lo general.

Debido a que el planteamiento del problema implico la realización de dichas sesiones para conocer comentarios y sugerencias acerca de la utilidad y aceptación del portal que manejará “*Party OnLine*”, se presume que si existe el suficiente interés para utilizarlo, habrá más personas interesadas en su funcionamiento, y se podrán hacer afirmaciones más generalizadas.

2.3.2 Técnicas

En el enfoque cualitativo, la recolección de datos resulta fundamental, buscando la obtención de datos de personas, seres vivos, comunidades, contextos o situaciones. Los datos que interesan al ser de personas son conceptos, percepciones, imágenes mentales, creencias, emociones, interacciones, pensamientos, experiencias, entre otros.

Para tal fin, las técnicas que se pueden utilizar para recolectar datos de personas son la entrevista, la observación directa, material audiovisual, grupos de enfoque o *focus group*, biografías e historias de vida, entre otras.

Para el desarrollo de la investigación de campo, la técnica utilizada en el presente estudio es la realización de *focus group*.

En los *focus group* existe un interés por parte del investigador por cómo los individuos forman un esquema o perspectiva de un problema, a través de la interacción (Hernández *et al.*, 2010).

Son una especie de entrevistas grupales, las cuales consisten en reuniones de grupos pequeños o medianos, de entre 3 a 10 personas, en los cuales los participantes conversan en torno a uno a varios temas en un ambiente relajado e informal, bajo la conducción de un especialista en dinámicas grupales.

Actualmente el mayor campo de aplicación de la técnica de grupos de enfoque lo constituye la investigación de mercado (Juan y Roussos, 2010). En mercadotecnia, los *focus group* son muy importantes para recibir retroalimentación de diversos temas, en particular se utilizan para detectar deseos y necesidades en cuanto a empaque, nombres de marcas o test de conceptos.

Como ya se ha venido mencionando, el interés principal de la parte cualitativa de la presente investigación, es tener la retroalimentación de los posibles usuarios que tendrá el portal de la *startup Party OnLine*, para saber si la idea del negocio soluciona el problema de la falta de promoción de los salones

sociales en la ciudad de Puebla, además de obtener algunas sugerencias en cuanto al contenido de dicho portal, para en un futuro, poder implementarlas dentro del mismo.

2.3.3 Población y Muestra

Selltiz citado en Hernández *et al.* (2010) define a la población en un conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones.

Las características que tendrá la población se deben establecer con claridad, con la finalidad de delimitar cuáles serán los parámetros muestrales.

La población de la presente investigación comprende a personas de la ciudad de Puebla que cumplan con los requisitos del segmento seleccionado y estén en posición de llevar a cabo alguna celebración de un acontecimiento importante o lo hayan celebrado en algún momento, como por ejemplo, una boda, quince años, bautizo, primera comunión, cumpleaños, entre otras y requieran o requirieron de los servicios de algún salón social.

La muestra en una investigación con carácter cualitativo, según lo define Hernández *et al.* (2010:394) “es un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia”.

Dado que la técnica para la recolección de datos para la presente investigación serán los *focus group*, la muestra se delimita a la realización de tres grupos de 5 a 10 integrantes cada uno, con un nivel socioeconómico en el rango C típico a C.

El primer grupo estará conformado por padres con hijos de entre 0 y 10 años, que estén interesados en los servicios de los salones sociales de la ciudad Puebla y que tengan en puerta la celebración de algún evento relacionado con sus hijos o que lo hayan realizado en algún momento determinado.

El segundo grupo serán adolescentes que estén próximas a cumplir quince años y que estén en la búsqueda de los servicios de los salones sociales.

El tercer grupo serán parejas que estén próximas a contraer matrimonio y que para tal evento deseen conocer los servicios de los salones sociales, o bien, aquellas que ya hayan pasado por esta experiencia.

2.3.4 Instrumentos

Un instrumento de investigación es un material que se emplea para recoger y analizar información como, por ejemplo, fichas, cuestionarios, guías de entrevista, grabaciones, guía de tópicos, entre otros.

Para la técnica de *focus group*, la cual será utilizada para recolectar los datos de la presente investigación, se utilizarán tres instrumentos de investigación.

El primer instrumento es una guía de tópicos que permitirá en un inicio conocer los comentarios que tengan cada uno de los grupos establecidos con respecto a su perfil de consumidores de los servicios de los salones sociales en la ciudad de Puebla, incluyendo tópicos como la frecuencia de compra de servicios, motivos de la compra, precios, lugar para adquirir dichos servicios, medios para encontrar los servicios, inconvenientes para encontrar servicios, uso del Internet y redes sociales y utilidad de la propuesta de “*Party OnLine*”; mostrando las guías en el Anexo 1.(Ver Anexo 1: Guía de Tópicos para los *focus group*).

El segundo instrumento que se utilizará será una cámara digital para grabar en formato de video las tres sesiones de los diferentes grupos de enfoque, lo cual es muy recomendable debido a que se dispondrá de mayor evidencia no verbal en las interacciones, como gestos, posturas corporales o expresiones por medio de manos. Mostrando los videos obtenidos en el Anexo 2. (Ver Anexo 2: Recopilación de Videos de las sesiones de grupos).

Por último, el tercer instrumento es un cuestionario que contiene una serie de preguntas destinadas a la evaluación de la página web que utilizará la *startup*

“Party Online”, realizado a través de la herramienta de *Google Drive*, el cual muestra en su contenido preguntas cerradas de tipo dicotómico y escala Likert, las cuales se dividen en cuatro tópicos, 1) Identificación de la página web 2) Contenido 3) Navegabilidad y Diseño y 4) Uso del Internet dicho cuestionario puede ser consultado en el link mostrado en el Anexo 3. (Ver Anexo 3: Links de cuestionarios para evaluar la página web de *“Party OnLine”*).

CAPITULO 3: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Introducción

Una vez desarrolladas las dos partes en las que se divide la metodología de la presente investigación, tanto el llenado del *Lean Canvas* de la *startup* “*Party OnLine*” propuesto por Ash Maurya como la metodología que se utilizó para recabar los datos del estudio de campo, en este capítulo se presentan los resultados obtenidos, la descripción de los tres *focus group* llevados a cabo, sus características principales, y los datos que fueron clave para cumplir tanto con los objetivos del estudio, así como con la validación de las hipótesis planteadas en el protocolo.

Se muestran también los resultados obtenidos del cuestionario que se realizó para la evaluación del portal *web* que utilizaría “*Party OnLine*”, así como la interpretación de los mismos.

3.1 Proceso de Investigación

3.1.1 Objetivo

Elaborar el modelo de negocios de la *startup* “Party Online” con el llenado de su *Lean Canvas* y conocer la percepción de sus posibles usuarios con respecto a la utilidad que para ellos representaría la creación de un portal *web* que promocióne los servicios que brindan los salones sociales en la ciudad de Puebla.

3.1.2 Finalidad

Saber si la propuesta de negocios de la *startup* “Party OnLine” facilitará a sus posibles usuarios encontrar y contratar el Salón Social que mejor se adapte a sus necesidades y con ello resolver el problema de la falta de promoción en Internet que tienen las PYMES de la ciudad de Puebla dedicados al alquiler de bienes inmuebles para fiestas y convenciones

3.2 Estructura

3.2.1 Variables de Investigación

Las variables de la investigación son las propiedades medidas y que forman parte de las hipótesis, son las que se pretenden describir como la edad, la actitud hacia alguien o algo, la perspectiva, la inteligencia, entre otras. (Hernández *et al.*, 2010)

3.2.1.1 Variable Dependiente

La variable dependiente es la característica que se investiga y que siempre debe ser evaluada. Para la hipótesis a), la variable dependiente es el desarrollo de la metodología *Lean Canvas* para establecer el modelo de negocios de la *startup* “Party OnLine”. Para la hipótesis b), la variable dependiente es la utilidad y aceptación de la plantilla del portal *web* de la *startup* “Party OnLine” que representa para sus posibles usuarios, siendo estos, personas que vayan a celebrar o hayan celebrado un acontecimiento importante como un cumpleaños, quince años, boda, primera comunión, entre otros.

3.2.1.2 Variable Independiente

La variable independiente es la característica que se puede medir por separado y que puede ser causa de la variable dependiente. Para el estudio documental, el desarrollo del *Lean Canvas* es adecuado y permite establecer el modelo de negocios idóneo de *Party OnLine*. Para el estudio de campo cualitativo la retroalimentación obtenida en los *focus group* de los posibles usuarios de *Party OnLine* es la variable independiente.

3.2.2 Resultados de la elaboración del *Lean Canvas* de “*Party OnLine*”

Se hizo el llenado de los nueve bloques del *Lean Canvas*, basados en la metodología mencionada, con respecto a las características que supone hacer más efectiva la utilización de éste se puede mencionar lo siguiente:

Rápido: el llenado de los bloques del *Lean Canvas* se realizó en 15 días, analizando la información recopilada en el marco teórico de la presente investigación, los bloques se completaron satisfactoriamente, quedando a consideración la modificación de alguno de ellos con la puesta en marcha del negocio.

Conciso: el *Lean Canvas* contribuyó a elegir de manera precisa cada elemento, haciendo práctico el entendimiento del modelo de negocios de “*Party OnLine*”

Portátil: el *Lean Canvas* podrá ser compartido con personas expertas para obtener retroalimentación en cuanto a su contenido y su posible modificación, logrando actualizarse las veces que sean necesarias.

3.2.3 Desarrollo del *Focus Group*

Con el objetivo de obtener datos comprobables y fidedignos en cuanto a la percepción de los posibles usuarios que tendrá “*Party OnLine*”, se recurrió a la técnica de investigación conocida como *focus group*, la cual permite una

interacción directa con los participantes conociendo sus opiniones respecto a un tema abordado.

Se planteó realizar tres sesiones de *focus group* con personas que representaran ser posibles usuarios y que tuvieran algún interés por el uso del portal web, para lo cual se delimitó a las personas que fueran a celebrar o hayan celebrado algún evento en un salón social de la ciudad de Puebla.

Una vez que se definió el perfil de los participantes para dichas sesiones, se llevaron a cabo tres *focus group*, el primero se realizó el día 20 de septiembre de 2014 en las instalaciones de la Biblioteca Central Universitaria de la BUAP facilitadas para este fin, el segundo el día 6 de octubre en las instalaciones del Centro Escolar Niños Héroes de Chapultepec, (CENHCH) y el tercero el día 7 de octubre de 2014 en una casa habitación adaptada para tal fin.

Las sesiones se dividieron en dos partes, la primera, una plática que permitiera a los participantes expresar sus opiniones con respecto al tema de la realización de eventos y la celebración de los mismos en salones sociales, así como también enunciar datos acerca del uso del Internet y otros tópicos en torno a este tema, dirigida con una guía de tópicos; la segunda parte en la cual se les mostraba la plantilla del portal web de “*Party OnLine*” para que la pudieran navegar en ella y evaluarla a través de un cuestionario; la primera parte de las tres sesiones fue moderada por la C.P. Karina Marín Medina y la segunda parte de las tres sesiones por la C.P. Marissa Islas Huerta, quienes fueron las encargadas de guiar a los grupos.

3.2.4 Metodología del *Focus Group*

Como ya se planteó anteriormente, la técnica de *focus group* es una especie de entrevista grupal, los criterios que se manejaron para la selección de los participantes fueron: personas, hombres y mujeres, con un nivel socioeconómico dentro del rango C típico a C y que habitaran en la zona urbana de la ciudad de Puebla, con algún interés en conocer los servicios que ofrecen los salones sociales de la ciudad.

La guía de tópicos es un instrumento que permite seguir una discusión ordenada y con dirección, para el presente estudio la guía se construyó con base al objetivo fijado, que era saber la utilidad que representa para sus posibles usuarios el portal web de “*Party OnLine*” siguiendo las recomendaciones de Hernández *et al.* (2010:431) y su ejemplo: *Guía de tópicos para la “moda y la mujer mexicana”*. Las guías para el desarrollo de cada *focus group* se pueden consultar en el Anexo 1. (Ver Anexo 1)

Otro instrumento para recolectar datos por parte de los usuarios, fue un cuestionario realizado con la herramienta de *Google Drive*, el cual evaluó aspectos relacionados con la plantilla del portal web de “*Party OnLine*”, realizada con la plataforma para crear páginas conocida como *Wix*²¹, plantilla que fue presentada para que los usuarios pudieran navegar en ella, la cual se puede consultar en el link siguiente: <http://marissahl.wix.com/partyonline>

²¹ Empresa fundada en 2006 con sede en Israel, cuyo objetivo es ofrecer una plataforma de creación de webs desde una variedad de plantillas de uso gratuito y Premium.

3.2.4.1 Primera Sesión

En la primera sesión del día 20 de septiembre de 2014, realizada a las 10:00 a.m. en las instalaciones de la Biblioteca Central Universitaria, participaron 6 personas en un rango de edades de 25 a 40 años, con un NSE típico C y son padres con hijos de entre 0 y 10 años. A continuación se describen las características de los integrantes del primer grupo como son ocupación, número de hijos y edad:

Contadora Pública	3 Hijos, 7,8 y 10 años	35 años
Ama de Casa	1 Hija, 4 años	30 años
Profesora Preescolar	1 Hija, 8 años	37 años
Ama de Casa	1 Hija, 4 años	30 años
Diseñador	1 Hija, 8 años	40 años
Licenciada en Cosmetología	2 Hijas, 7 meses, 4 años	25 años

3.2.4.2 Resultados

Los integrantes de la sesión coincidieron al señalar que es de su agrado celebrar los acontecimientos importantes de sus hijos, desde el bautizo, el primer y tercer año y en ocasiones algún otro cumpleaños; la primera comunión, las graduaciones y los quince años, siendo aproximadamente 6 eventos a lo largo del crecimiento del niño o niña.

De igual manera, coincidieron al mencionar que el uso de salones sociales es de su preferencia para la realización de dichos eventos, pero que en ocasiones las limitantes principales para contratar alguno de ellos son el precio en primer lugar, la ubicación, la falta de información y los malos servicios que brindan.

Con respecto a la información que actualmente se relaciona a los servicios que prestan los salones sociales, lo padres utilizan como principal medio para llegar a ella el Internet, así como también se basan en recomendaciones de sus

familiares o conocidos por la experiencia previa que hayan tenido. Y concuerdan en que no existe suficiente promoción de todos los salones de la ciudad en Internet, o que cada salón trabaja con una página web por separado, dificultando la búsqueda e implicando mayor tiempo en localizar el que se adapte a sus necesidades.

Mencionan que no conocen ningún portal web que englobe la promoción de la mayoría de los salones sociales en la ciudad de Puebla y que sí consideran que les sería útil la creación de éste para el ahorro sobre todo de tiempo y por la comodidad de hacerlo desde su casa o trabajo, sin necesidad de trasladarse a la dirección física de cada salón por separado; además comentan que les ayudaría mucho en elegir el que mejor se adapte a sus necesidades, de precio, infraestructura, servicios que ofrecen y ubicación.

Con respecto al uso del Internet, mencionan que es una herramienta imprescindible en la actualidad y que se ha convertido en un gran apoyo para muchas actividades de la vida diaria. Sin embargo, están de acuerdo en que no toda la información en la red es confiable y que es necesario distinguir entre información verídica y la que no lo es.

Un punto mencionado, es que la confianza de una página web, es dada por la retroalimentación que exista entre el usuario y quien gestiona el funcionamiento de ésta, haciendo hincapié en una experiencia personal de uno de los participantes, donde se pidió información a determinada empresa y no viendo respuesta alguna, no se ingresó nuevamente a este sitio, por denotar desconfianza y falta de actividad.

Otro punto importante es que de los 6 participantes, únicamente 2 de ellos habían realizado alguna compra por Internet, siendo ésta, la compra de boletos para conciertos y para viajar únicamente, confirmando con esto que la confianza para el comercio electrónico aún no está insertada totalmente en la población, no obstante los usuarios recalcan que comprarían por Internet siempre y cuando el

portal les resultará confiable y les respetaran los términos en que se hacen los contratos, en este caso, el de los salones sociales de la ciudad de Puebla.

Terminada la sesión de dialogo con los participantes, se les mostró la plantilla del portal de “*Party OnLine*”, para que pudieran navegar en ella y al mismo tiempo contestaran el cuestionario de evaluación, mostrando los resultados más adelante, los cuales engloban las respuestas de los tres grupos.

Por último, se pidió a los participantes que brindaran una opinión de la realización y participación en el *focus group*, narrando lo siguiente:

A los seis participantes se les hizo muy atractiva la página, recalcando que los colores y el contenido captan la atención e incitan a descubrir el contenido total de la misma. En cuanto a sugerencias de lo que le agregarían y le quitarían mencionaron que por el momento todo les parecía adecuado, no dando más comentarios.

Los participantes consideran que la realización de la página web sí solucionaría el problema de la falta de promoción de los salones sociales en la ciudad de Puebla, sin embargo, uno de ellos recalcó la importancia de que la mayoría de los salones deberán aceptar anunciarse por este medio para que sea efectiva la búsqueda, de otra manera lo solucionaría a medias.

Los asistentes se mostraron contentos y satisfechos por haber participado en la sesión, enfatizando que fue una experiencia nueva y enriquecedora. (Ver Anexo 2).

3.2.4.3 Segunda Sesión

La segunda sesión fue realizada el día 6 de octubre de 2014, a las 3:00 p.m. en el laboratorio de cómputo del Centro Escolar Niños Héroes de Chapultepec CENHCH, participaron 7 jóvenes mujeres de 14 y 15 años, los nombres de las participantes se omitieron debido a políticas de la Institución que

fueron señaladas como condiciones para otorgar el permiso de realizar el *focus group*

3.2.4.4 Resultados

De las 7 participantes en la segunda sesión, 2 de ellas ya habían celebrado su fiesta de 15 años, 2 están próximas a celebrarla y 3 mencionaron que no estuvieron interesadas en tener una celebración de este tipo.

De acuerdo con la guía de preguntas, en un inicio se cuestionó sobre los inconvenientes que se les presentaron al buscar un salón de fiestas adecuado y que se adaptara a sus necesidades, a lo cual una participante respondió que lo que buscaba era un lugar “a la moda” donde sus invitados, refiriéndose a sus amistades principalmente, se sintieran cómodos y les llamara la atención, sin embargo, los salones de fiestas que encontraba eran rústicos o poco llamativos y no cumplían del todo sus expectativas, y su búsqueda la realizó salón por salón.

Dos de ellas coincidieron que un inconveniente al buscar un salón de fiestas es la cercanía con la Iglesia donde se realice el evento, ya que las distancias son importantes para los invitados.

En relación a la influencia que tienen las jóvenes para la elección de un salón sobre sus papás, ellas mencionaron que se adaptan al presupuesto que les es indicado, pero sí suelen ser complacidas en sus necesidades y requerimientos en relación a la organización de su evento.

Una de ellas resaltó el tema de cambiar la celebración de los 15 años por un viaje a algún destino en el extranjero, actividad que ha tenido una gran aceptación por los paquetes que ofrecen las agencias de viaje y además de la experiencia que representa el realizarlo a su edad.

Acerca del medio para encontrar información de los salones de la ciudad de Puebla, una de ellas mencionó la experiencia previa de su papá al asistir a fiestas como invitado y observar los salones, dos de las participantes dijeron que usaron

Internet para la búsqueda, una de ellas asistió posteriormente a los que le llamaron la atención en los horarios que estaban establecidos, siendo fácil su búsqueda, por el contrario a la otra participante se le complicó la búsqueda por considerar que la información contenida no estaba completa en cuanto a las condiciones de uso de los salones; finalmente otra de ellas indicó que las “Expos” son de gran ayuda para encontrar tanto salones como los complementos para la realización del evento, ya que asisten variedad de proveedores.

Para conocer un poco del uso que hacen de Internet, se les pregunto acerca de productos o servicios en general que hubieran buscado, una de ellas mencionó que buscó y encontró fácilmente el banquete para su evento, otra de ellas que no tuvo evento de 15 años pero que empezó a hacer una búsqueda de salones, mencionó que no encontró precios de los paquetes que ofrecían y no le resolvían sus dudas hasta que hubiera un contrato de por medio; otra de ellas mencionó que su mamá buscó a conocidos a través de Facebook, los cuales se dedican a realizar sesiones de fotografías.

Acerca de la promoción que existe actualmente de los salones en Puebla en Internet, las jóvenes consideraron que hace falta más información de éstos, una de ellas hizo una comparación entre la promoción de las agencias de viajes, concluyendo que es más atractiva y que puede cambiar en un momento dado la decisión de tomar el viaje sobre realizar un evento, recalcando que no existe publicidad que prometa tener una experiencia única en la celebración de los 15 años y que las persuada lo suficiente.

Para el tema relacionado con el uso del Internet, las participantes coincidieron en que lo utilizan frecuentemente, destacando entre las páginas que visitan las de revistas para adolescentes como la revista Por ti y la Tú; particularmente una de ellas resaltó su gusto por la música y páginas web con contenido de danza árabe; otra de ellas mencionó páginas web con contenido de rock, con información tanto de la música como de los cantantes, a otra joven le atraen páginas web con contenido de peinados; y lo que les atrae de dichas páginas web es el contenido principalmente y los colores.

El uso de las redes sociales entre las jóvenes es generalizado, destacando Facebook en primer lugar, entre otras están Twitter, Bing, Instagram, Wish y Ask; siendo en promedio de 3 a 6 redes sociales.

A las participantes en general no se les hace confiable la información que existe en Internet, en cuanto a lugares que se promocionan por este medio, se les hace confiable la información siempre y cuando se pueda comprobar su existencia físicamente acudiendo al lugar mencionado.

En lo que respecta a las compras por Internet, únicamente 2 de las participantes las han realizado directamente, haciendo referencia al portal de *Wish* y al de *The beauty shop*, recalcando que dichos portales brindan su número de cuenta para el realizar el pago de la mercancía adquirida y no piden datos de tarjetas de crédito, lo cual es más confiable y atractivo para las usuarias. Otra participante menciona la realización de reservaciones por Internet cuando planea algún viaje, la cual se va pagando mediante depósito bancario, pero existe esa conexión virtual para adquirir dicho servicio, teniendo buenas experiencias con sus proveedores.

Las participantes no tienen conocimiento de un portal *web* que promocióne a la mayoría de los salones de la ciudad de Puebla, siendo la búsqueda de éstos a través de sus páginas web individuales o por conocimiento previo al asistir por su cuenta a algún evento; mencionando que sí les hubiera sido de utilidad que existiera algún portal de este tipo, dado el ahorro de tiempo y la variedad de opciones que podrían haber encontrado, resaltando también que la veracidad de la información contenida en el portal es de suma importancia para su buen funcionamiento.

Concluida la sesión de diálogo, las participantes pasaron a la sala de cómputo para que pudieran navegar en la plantilla del portal web de *Party OnLine* y contestaran el cuestionario de evaluación de la misma, los resultados de dicho cuestionario se muestran en conjunto para los tres grupos más adelante.

La C.P. Marissa Islas Huerta fue la encargada de explicar la estructura de la plantilla y de mencionar las características principales del contenido de la misma, así como de guiar y responder a las preguntas surgidas por parte de las participantes.

Al terminar esta segunda parte, se realizaron las preguntas que concluirían la actividad del *focus group*, la primera de ellas acerca de su opinión acerca de la plantilla del portal de *Party OnLine*, respuesta que fue en general positiva, ya que a todas las participantes les agrado la plantilla, concretamente los colores y el contenido, mencionaron que les hubiera sido de mucha utilidad en el proceso de búsqueda de salones sociales, y pensando en un futuro, cuando estén en edad de contraer matrimonio, la usarían y les facilitaría el proceso de organización de su evento; con respecto a sugerencias para agregar o quitar de la plantilla, sólo mencionaron que sería de gran utilidad promocionar, además de salones sociales, a proveedores relacionados con la organización de eventos, como banquetes, invitaciones, chambelanes, entre otros.

Las participantes consideraron que la plantilla de *Party OnLine* sí solucionaría el problema que existe en Puebla de la falta de promoción de los salones sociales, siempre y cuando, la mayoría de ellos estuvieran considerados en ésta. Para finalizar, hicieron comentarios respecto a la actividad del *focus group* recalcando que fue una experiencia nueva para ellas, agradable y que les deja una enseñanza en cuanto a negocios se trata. (Ver anexo 3).

3.2.4.5 Tercera Sesión

La tercera sesión se llevó a cabo el día 7 de octubre de 2014 a las 8:00 p.m. este *focus group* tuvo lugar en una casa habitación, contó con la participación de 5 personas en un rango de edad de 26 a 30 años con un NSE típico C, los participantes se encuentran en un lapso menor a un año para contraer matrimonio y hacer uso de los servicios de un salón social. A continuación se presenta la ocupación, edad y la fecha tentativa del evento matrimonial de los integrantes del este tercer grupo.

Contadora Pública	26 años	Septiembre 2015
Abogado	27 años	Septiembre 2015
Medico	27 años	Diciembre 2014
Medico	30 años	Enero 2015
Maestra de Danza	28 años	Julio 2015

3.2.4.6 Resultados

El grupo coincidió que el tiempo que se le dedica a la búsqueda de un salón social es muy poca, ya que por el ritmo de trabajo y las actividades diarias hacen que el tiempo se reduzca considerablemente, es por ello la importancia que éstos cuenten con servicios integrales, es decir que tengan un servicio todo incluido como banquetes, sonido, etc. Haciendo referencia a las páginas de Internet que existen, los participantes comentaron que éstas no cuentan con los datos informativos suficientes y además hay salones con publicidad insuficiente para darse a conocer y los que cuentan con publicidad en medios son muy costosos.

El método más utilizado por los participantes para la búsqueda de un salón social es por medio de recomendaciones e Internet. Las experiencias que se tuvieron en Internet resultaron negativas ya que la información en diversas ocasiones no estaba actualizada y en cuanto al material gráfico era insuficiente.

De acuerdo a las características de los participantes y la necesidad de ahorrar el menor tiempo en la búsqueda de salones coinciden que la herramienta más útil es el Internet, y las páginas deben contar con ciertas características como:

- Velocidad de carga tanto en la página como en fotos y videos
- Enlaces a *YouTube*
- Imágenes de calidad
- Servicio de localización
- Menús eficientes
- Ser Confiable

En el último punto, acerca de la confiabilidad en los sitios, el grupo dio un porcentaje al grado de confiabilidad del 70% en los sitios, en relación a compras realizadas en línea la mayoría ha hecho uso de este servicio, entre los comentarios relacionados con las compras, uno de los integrantes del grupo contó sobre su experiencia en compras por Internet mediante el portal de Mercado Libre, ofertó por una mascota, realizó el pago y el vendedor lo engañó con la fecha y lugar de entrega, posteriormente se hizo la denuncia a través del portal, pero no pudo recuperar su dinero, por eso la importancia de que estarían dispuestos a aumentar sus compras o hacerlo por primera vez mediante este medio siempre y cuando se tenga una garantía en la compra, protección de datos o bien sean páginas reconocidas.

En cuanto a las redes sociales más utilizadas por los participantes están Facebook, Instagram y Twitter.

Todos los participantes han hecho uso de las páginas web especializadas en bodas como bodaclick y bodas.com, los comentarios sobre el contenido de estos sitios es que no cumplen con la función de facilitar la realización del evento, la interacción que se tiene dentro del espacio se vuelve monótona y se pierde el objetivo principal de los temas. Además las páginas se enfocan en una clase socioeconómica alta, por los precios que se manejan dentro de éstas.

De esta tercera sesión, se puede mencionar que la propuesta de la plantilla fue de interés para los participantes, los comentarios en relación al nombre de ésta, fueron positivos, pero se hizo hincapié en la importancia de que el nombre debe ser fácil de recordar y que impacte en las emociones para quienes hacen uso de ella.

Se contempló incluir una herramienta para realizar cálculos de costos, en tiempo real; también que la página maneje contacto directo e inmediato con el usuario ya sea mediante Redes Sociales, WhatsApp o bien en la misma página y finalmente el grupo propuso tener un localizador de Iglesias, el cual ayudará a tener una visión más clara de los posibles lugares en dónde se pueda llevar a cabo la celebración.

Respecto al punto en el que se plantea la falta de promoción de salones sociales consideran que la propuesta de la página debe necesariamente debe englobar a toda clase de salones, desde los más lujosos hasta los más sencillos para que se cumpla con el objetivo de brindarles apoyo en sus ventas.

La experiencia que vivieron los participantes al realizar este *Focus Group* fue el encontrar a distintas personas que tienen problemas en común como los distintos obstáculos que se tienen en la búsqueda de un salón social y la necesidad de acortar los tiempos mediante un medio que brinde información actualizada y real para tomar la decisión final. (Ver anexo 4).

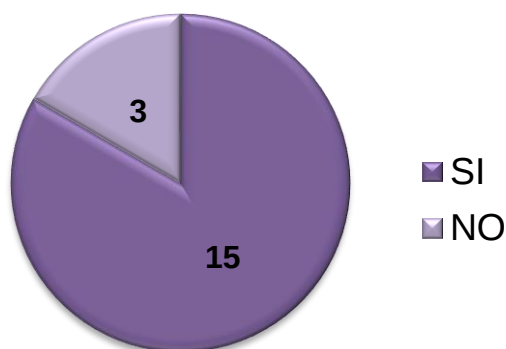
3.2.5 Resultados del Cuestionario de evaluación de la página web

Para conocer la opinión de los usuarios respecto a aspectos relacionados con la página web, como su nombre, contenido, diseño, facilidad de uso y otros datos importantes para el presente estudio, se diseñó un cuestionario con la

herramienta de *Google Drive*, en base a las plantillas de encuestas brindadas por *SurveyMonkey*²² y se aplicó a los tres grupos, mostrando los resultados siguientes:

Para la pregunta 1, ¿Te gusta el nombre de la página (*Party OnLine*)?, 15 de los participantes contestaron afirmativamente y 3 de ellos contestaron que NO, ilustrando los resultados en la gráfica 1, como se muestra:

Gráfica 6: Pregunta 1, ¿Te gusta el nombre de la página?

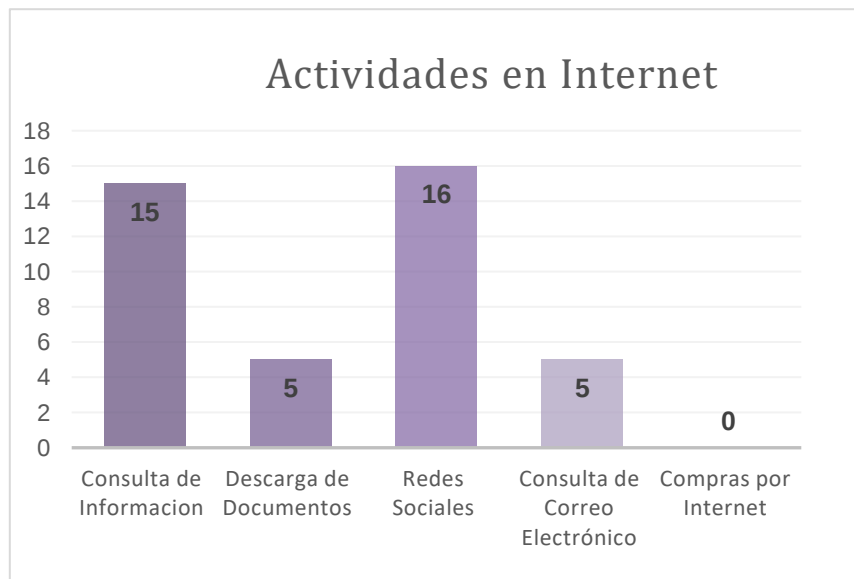


Fuente: Elaboración propia

Las encuestas aplicadas mostraron que el uso del Internet es generalizado, y que diariamente se realiza alguna actividad al navegar en la web, de las actividades que realizan los participantes, 15 usuarios coincidieron en que lo hacen para consulta de información, 16 en el uso de redes sociales, 5 consultan el correo electrónico, 5 descarga algún tipo de documentos y ninguno lo utiliza para compras en línea frecuentemente; ilustrando la información en la gráfica 7 como sigue (Ver gráfica 7):

²² *SurveyMonkey* es el software de encuestas en línea más famoso del mundo, con el respaldo de expertos para la realización de dichas encuestas. Su página de Internet en México es https://es.surveymonkey.com/?ut_source=header

Gráfica 7: Actividades que se realizan en Internet



Fuente: Elaboración propia

En relación a la frecuencia de compras por Internet que realizan los participantes, 3 realizan compras una vez al año, 4 una vez al mes, 1 una vez por semana, siendo esta los boletos para viajar y 10 no han realizado ninguna compra.

De los 18 participantes, una participante respondió que sí conoce un portal con la idea de “*Party OnLine*”, siendo este boda.mx.com

Para las preguntas realizadas con la escala de Likert, se pretendía medir la actitud o predisposición de los usuarios hacia 3 aspectos de la plantilla de la página web, que son:

1. Identificación de la página web
2. Contenido de la página web
3. Navegabilidad y diseño

Las preguntas que contienen dicho cuestionario se pueden consultar en el link siguiente:

<https://docs.google.com/forms/d/156qXwxISYUm3kFEYkW5Dbq9EDPntYXkORmPkhdwsK98/viewform>

La sumatoria de los ítems se hizo con la escala siguiente, debido a que todos tenían una dirección positiva:

- (+2) Totalmente de acuerdo
- (+1) De acuerdo
- (0) Indiferente
- (-1) En desacuerdo
- (-2) Totalmente en desacuerdo

De la sumatoria de los datos obtenidos se puede decir que los 18 participantes tienen una actitud positiva para los tres elementos que se calificaron de la página, la identificación, su contenido y la navegabilidad y diseño, mostrando que hay una aceptación visual y de manejo de la página, lo cual resulta favorable para el presente estudio.

CAPITULO 4: PROPUESTA

Introducción

La creatividad es parte del éxito de la comunicación de las marcas y claramente de las empresas, específicamente si esta es de forma visual, por ello es importante tener una buena estrategia creativa puesto que es una herramienta muy valiosa en el mundo virtual en este caso el Internet y que hace una estimulación a la libertad para ponerla en marcha en cualquier estrategia de comunicación (Lazo, 2011).

Para Lazo (2011), en el campo de la comunicación las estrategias creativas tienen dos fases, la primera relacionada con el contenido del mensaje y su esencia; por otro lado la forma que va a tener el mensaje para materializarlo y encontrar el mejor elemento para expresar el mensaje. Dentro de este mensaje también se tienen que reflejar la ventaja competitiva, lo que la empresa desea que su cliente identifique como única y transmitirles valor.

En el caso de que este mensaje se envíe por medio de la página web se considera que éstas son un escaparate en el que se muestran elementos como la venta de algún producto o servicio, por eso es importante la integración de videos, audios o imágenes, esto permitirá una interacción más eficiente del producto o servicio que se quiere ofrecer con el receptor, sin la incorporación de los elementos anteriores el mensaje es más difícil de ser transmitido.

4.1 Página Web

De acuerdo con las *website requirements specification* con sus siglas en inglés WRSER hace referencia sobre los fundamentos que tiene que tener una página *web*, tal como la arquitectura de la información, usabilidad, accesibilidad, calidad de contenido y el posicionamiento. Estos elementos deben ser plasmados como apartados y deben estar bien detallados (Pedraza-Jiménez, 2013).

4.1.1 Requerimientos funcionales

Estos requerimientos deben obtenerse mediante las siguientes preguntas según Pedraza-Jiménez (2013):

- ¿Cuál es el objetivo del sitio *web*?
- ¿Qué públicos o qué tipos de usuarios tendrá?
- ¿Qué tareas llevarán a cabo los distintos tipos de usuarios?

4.1.2 Requerimientos técnicos

Referente a lo técnico estos abarcan la administración, mantenimiento, codificación, arquitectura, usabilidad, accesibilidad y posicionamiento.

Centrándose en la cuestión arquitectónica de la página *web* tiene que ser lo más organizado posible de esta manera los usuarios podrán encontrar fácilmente las cosas, otra cuestión importante son los botones que se desean colocar, deben ser significativos, rótulos de calidad y significativos, se debe ser cuidadoso con el texto que se pone en ellos puesto que existen muchos errores que perjudican a la navegación, según Pérez-Montoro citado en Pedraza-Jiménez (2013).

Otro elemento que se considera en una página *web* es la comunicación corporativa que es la que emite la propia empresa, dónde existe un emisor, un receptor y el mensaje, pero haciendo referencia a su misión, visión, filosofía con el fin de empatizar con el cliente.

Pedraza-Jiménez (2013) proporciona una guía de la estructura o modelo posible para cumplir con un sitio web, aunque cada uno puede tener diferentes variantes ya sea por sus objetivos o naturaleza.

1. Objetivos de la página web
2. Estructura y el diseño
 - a. Página de inicio
 - b. Páginas de las principales secciones
 - c. Páginas secundarias
 - d. Menú principal de navegación
 - e. Menú secundario de navegación
 - f. Atajos de navegación
 - g. Otros menús
3. Tipos de usuario
 - a. No registrado
 - b. Registrado
 - c. Colaborador
 - d. Experto
 - e. Administrador
 - f. Súper administrador
4. Flujo de trabajo
5. Requisitos del motor de búsqueda interno
6. Usabilidad
7. Accesibilidad
8. Copia de seguridad de los contenidos
9. Posicionamiento en buscadores
10. Navegabilidad
11. Apariencia y diseño gráfico

Lo importante en esta propuesta hecha por Pedraza-Jiménez (2013) es que la página *web* permita el acceso a la información, por eso la importancia de hacerlo sencillo para que llegué a más usuarios.

4.2 Página web *Party Online*

Con los datos arrojados por los tres *focus groups* y la idea de proporcionar una herramienta (página *web*) que sea útil para los usuarios de los Salones Sociales y que permita facilitar la toma de decisiones sobre la contratación de este servicio. Por otro lado se busca promocionar a los Salones con el aprovechamiento del uso de las TIC como una plataforma para hacer negocios y crear valor, apoyado en el modelo de negocios construido como lo es el *Lean Canvas*.

4.2.1 Objetivos

- Dar conocer y aumentar las ventas de los Salones Sociales de la ciudad de Puebla.
- Ofrecer una herramienta fácil y útil para que las personas que hacen uso de los Salones Sociales puedan llevar a cabo la búsqueda de éstos y contratarlos por medio de la página en el menor tiempo.
- Brindar información detallada y actualizada de cada uno de los Salones Sociales existentes en la página *web*.

4.2.2 Contenido

La propuesta para la página web de *Party OnLine*, cuenta con:

- Página Principal
- Páginas de las principales secciones
- Páginas secundarias
- Menú principal de navegación

4.3 Página principal

En la página principal (*home*) se tienen los botones del menú, consta de 3 secciones especiales enfocadas en cada uno de los grupos de discusión (Bodas, 15 años y Fiestas Infantiles), así como un apartado de contacto para que los usuarios puedan enviar sus preguntas, dudas o comentarios; la página cuenta con una galería principal de imágenes seleccionadas por cada rubro al que se está dirigiendo *Party Online* con una promoción en la contratación del servicio; por otra parte cuenta un campo de búsqueda de ubicación para que los usuarios puedan localizar los Salones Sociales cerca del lugar de conexión o bien seleccionar direcciones específicas; se cuenta también con dos tipos de *banners* informativos y promocionales; por último en el pie de página se encuentra la información corporativa en la que se incluye el origen de la empresa. (Ver imagen 16)

Imagen 16: Plantilla *Home Party Online*



Fuente: Elaboración propia

4.4 Páginas de las principales secciones

Las páginas de las principales secciones son bodas, fiestas infantiles, 15 años y contacto (Ver imágenes 17,18 y 19).

En estas páginas (boda, fiestas infantiles y 15 años) se encuentra un motor de búsqueda en la cual se puede especificar la dirección, tipos de salones, número de invitados y la fecha del evento. Dentro de cada sección se muestran

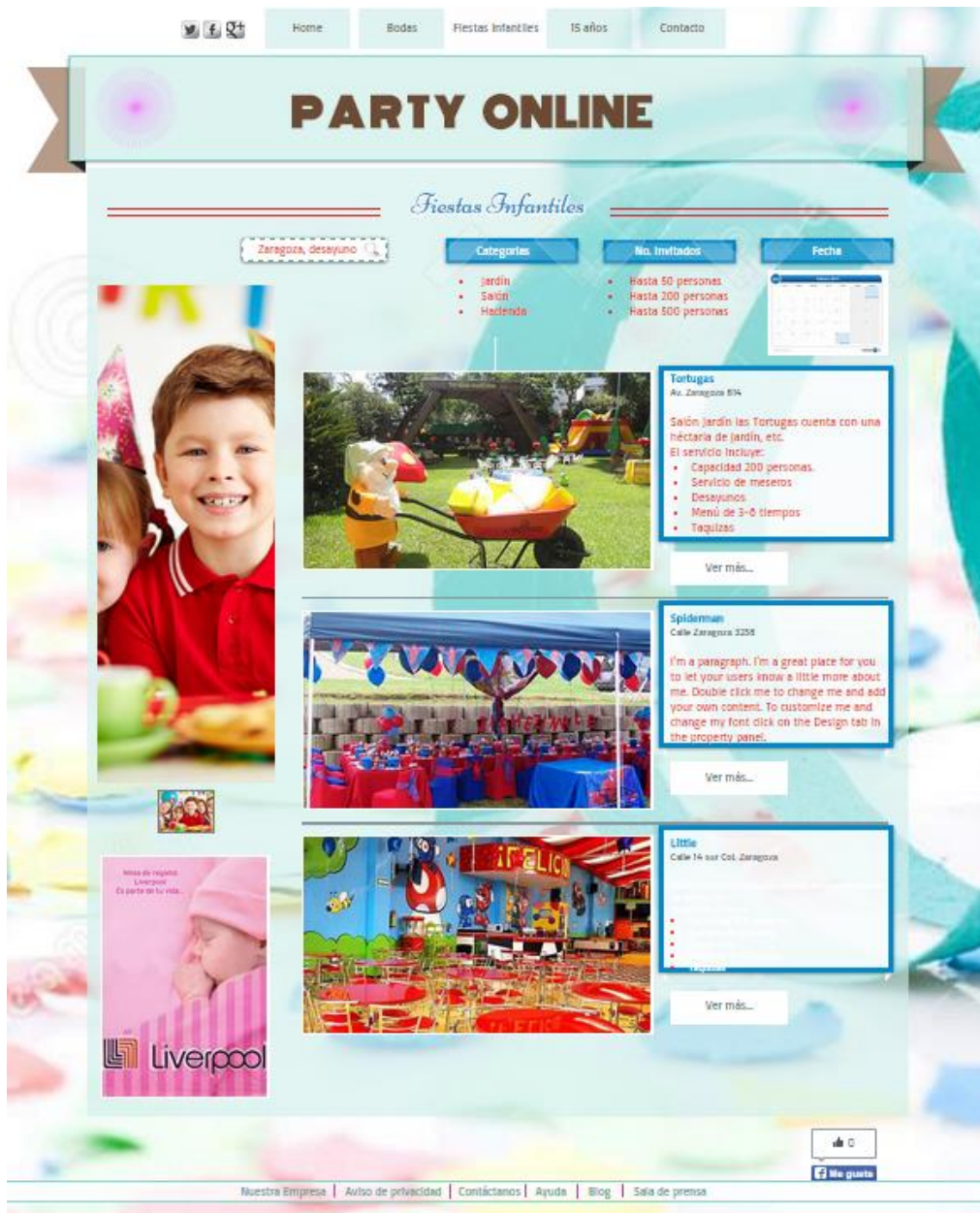
los resultados de la búsqueda previamente especificada, cada uno de salones que aparecen muestran su nombre, reseña del salón y los servicios que ofrecen, además cuenta con un botón que lleva a una página secundaria para verlo de forma individual y obtener la información completa del salón.

Imagen 17: Plantilla Bodas Party Online



Fuente: Elaboración propia

Imagen 18: Plantilla Fiestas Infantiles *Party Online*



Fuente: Elaboración propia

Imagen 19: Plantilla 15 Años *Party Online*



Fuente: Elaboración propia

La última página de selección principal es la de contacto, dónde los usuarios envían sus comentarios, sugerencias o preguntas directamente al administrador de la página; contiene la dirección física de la empresa, correo, teléfono y horario de atención, como se muestra en la siguiente imagen (Ver imagen 20):

Imagen 20: Plantilla Contacto *Party Online*



Fuente: Elaboración propia

4.5 Páginas secundarias

En estas páginas secundarias se muestran los salones de forma individual se encuentran galerías fotográficas de distintas áreas del salón con visión de 360°; cuenta con una sección de valoración mediante íconos de estrella; contiene un apartado de comentarios con el fin de que exista retroalimentación entre los usuarios; incluye información completa de los servicios con los que cuenta el salón; se tiene un mapa para ubicar el salón y además un localizador de iglesias, por último el botón para llevar a cabo la contratación especificando su costo. El

portal garantiza la protección de datos, mediante el *protocolo Hypertext Transfer Protocol Secure (HTTPS)*²³ (Ver imágenes 21, 22 y 23).

Imagen 21: Plantilla Secundaria Salón Bodas “Santa Mónica”



Fuente: Elaboración propia

²³ En su traducción al español Protocolo seguro de transferencia de hipertext, éste es utilizado por las entidades bancarias, tiendas Online y cualquier otro servicio que requiera envío de datos personas o bien contraseñas.

Imagen 22: Plantilla Secundaria Salón Fiestas Infantiles Tortugas



Fuente: Elaboración Propia

Imagen 23: Plantilla Secundaria Salón 15 años Tortugas



Fuente: Elaboración Propia

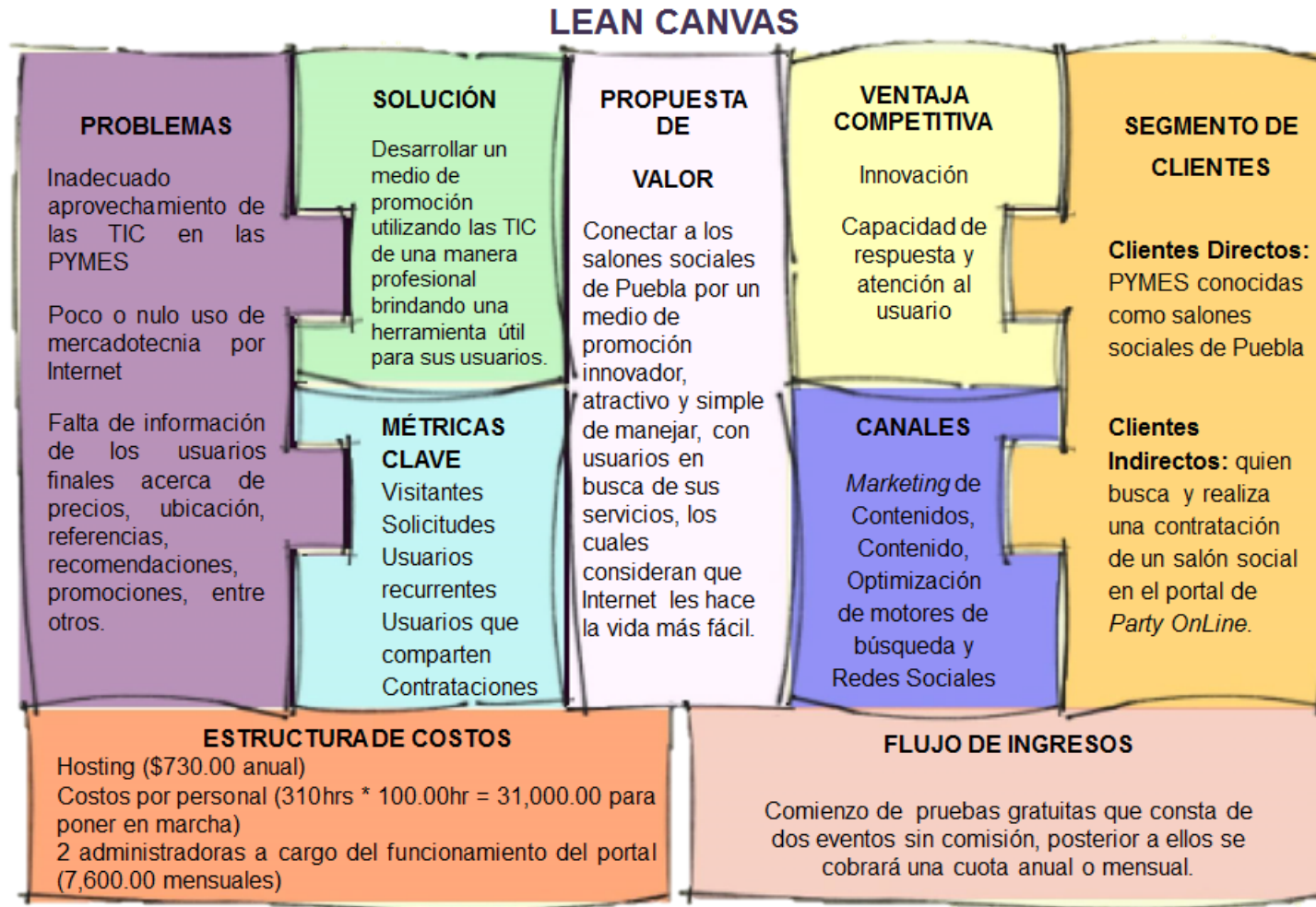
4.6 Lienzo Completo Lean Canvas para Party Online

De acuerdo con las características de *Party Online* como una empresa dinámica e innovadora y que forma parte de una expedición dónde se busca darles un servicio de valor a sus clientes, pero además ser una impulsora de promoción para los Salones Sociales y crear un negocio fructífero, se expone el *Lean Canvas* completo para el modelo propuesto.

El lienzo completo da a conocer la idea inicial para emprender la *startup* y que sea lo más sencillo posible de entender para ser compartido de forma rápida y concisa.

A continuación se muestra el lienzo con cada uno de sus elementos que darán inicio a la *startup Party Online* (Ver imagen 24):

Imagen 24: Lean Canvas de Party OnLine



CONCLUSIONES

La penetración de Internet ha ido en aumento año tras año, los usuarios están más conectados con el mundo que los rodea y son partícipes de cambios sociales, económicos, empresariales, entre otros. El usuario ha pasado a ser protagonista en la creación y distribución de contenido, dando origen a empresas de base tecnológica, al financiamiento de emprendimientos tecnológicos y la responsabilidad de tener una mejor gestión de la información que se maneja.

Internet ha brindado oportunidades de crecimiento y de desarrollo económico, ofreciendo a aquellos interesados, descubrir nuevas formas de hacer negocios y tener un alcance sorprendente. La actividad emprendedora por tanto debe estar atenta tanto a los cambios y oportunidades que se muestran para ofrecer bienes y servicios que impacten en su entorno y que permitan ser fuente de empleo y riqueza donde se desarrollan.

Es preciso analizar las necesidades de los usuarios, obtener información necesaria para diseñar y producir bienes o servicios que cumplan con sus expectativas utilizando la innovación continua para satisfacer sus preferencias, generar y mantener relaciones duraderas con ellos.

Los modelos de negocios para las empresas de nueva creación, concretamente aquellas basadas en tecnología, se han transformado radicalmente, la definición de un modelo de negocios, pareciera ser el factor clave para la creación de una propuesta de valor que sea atractiva a los usuarios, y para la creación de un modelo de ingresos que permita solventar los costos en que se incurren y optimizar los recursos.

Los planes de negocios no cumplen con el objetivo de emprender, por eso fue necesario algo menos rígido, la metodología seguida en el presente estudio, propuesta por Ash Maurya conocida como *Lean Canvas* es un ejemplo de innovación en modelos de negocios, concretamente cuando a *startups* se refiere, respondiendo a una realidad y necesidad actual percibidas en el ambiente,

sentando las bases para la etapa inicial de dichas empresas, dónde lo principal es el aprendizaje, la creatividad, la innovación, testar ideas analizando las conductas de los clientes e implicarlo en todo el desarrollo.

En el presente estudio, se plantearon dos hipótesis, las cuales se validarían con el desarrollo tanto de la investigación documental como de la investigación de campo, enunciadas a continuación:

a) *Hipótesis:* La metodología *Lean Canvas* es adecuada para el desarrollo del modelo de negocios de la *startup* “*Party OnLine*”.

b) *Hipótesis:* La plantilla del portal web de la *startup* “*Party OnLine*” resulta útil y será aceptada por sus posibles usuarios de acuerdo la retroalimentación brindada en la realización de *focus group*.

Para la validación de la hipótesis a), se realizó una amplia investigación documental expuesta en el marco teórico del presente estudio, donde se describe detalladamente la metodología propuesta por el autor Ash Maurya para la elaboración del modelo de negocios de una empresa, concretamente una *startup*, caracterizada por ser una empresa de base tecnológica y utilizar la innovación como su principal distintivo.

Esta metodología ha sido probada y validada, según el propio Ash Maurya en una entrevista para Jorge Megias (2012), a través de herramientas online que permiten crear *Lean Canvas* a más de 20,000 usuarios, además de ser usada por 34 aceleradoras de negocios y ser parte de 50 programas académicos universitarios.

En cuanto a los programas académicos universitarios concretamente, las autoras Aldana *et al.* (2011), muestran como resultados de una prueba piloto con alumnos del curso Sello de Emprendedores en el Tecnológico de Monterrey campus Ciudad de México, al incluir el desarrollo del *Canvas*, indicadores de aprendizaje satisfactorios, entre los que se destacan:

- Se confirmó que el desarrollo de diversas actividades, incluida la realización de un modelo de negocios con el *Canvas*, permitió a los alumnos desarrollar competencias emprendedoras, sobre todo las de visión y riesgo.
- La presentación de una idea de negocios, permite identificar áreas de mejora dentro de un modelo de negocios hipotético.
- El desarrollo del modelo de negocios a través del *Canvas* tuvo una gran aceptación por parte de los alumnos considerándola una guía en la elaboración de su propuesta.
- La conexión del *Canvas* hacia los problemas y necesidades actuales del macro ambiente les permitió detectar cambios constantes en su propuesta original y una aplicación constante de innovación.

Así entonces, la metodología propuesta por Ash Maurya, responde a las necesidades actuales, por un lado contempla a estas nuevas empresas que han surgido gracias a la revolución tecnológica y al uso de las TIC, las *startups*; y por otro lado propone de una forma innovadora plasmar el modelo de negocios con que puede funcionar y desarrollarse una *startup*, no perdiendo de vista que el aprendizaje continuo ayudara a tomar decisiones, específicamente de pivotar o perseverar en la idea inicial del modelo.

Mencionado lo anterior, se puede validar la hipótesis a), siendo la metodología *Lean Canvas* la adecuada para el desarrollo del modelo de negocios de la *startup* “*Party OnLine*”.

Para la validación de la hipótesis b), se realizó una investigación cualitativa de campo, aplicando la técnica de investigación conocida como *focus group*, para recolectar datos que permitieran conocer la opinión de los posibles usuarios del portal web de *Party OnLine* acerca de la utilidad del mismo, corroborando satisfactoriamente que los participantes concuerdan en que les resultaría de mucha utilidad que existiera un portal como el presentado, principalmente por el

ahorro de tiempo, comodidad y la posibilidad de encontrar diversas opciones de salones sociales y elegir entre aquel que mejor se adapte a sus necesidades.

La experiencia de contar con opiniones directamente de los usuarios, fue muy enriquecedora para el presente proyecto dado la posibilidad de saber qué es lo que necesitan los usuarios y corroborar la existencia de un problema que se pueda resolver con el desarrollo de la *startup Party OnLine*.

Así entonces, se puede validar la hipótesis b) del presente estudio, concluyendo que el portal web les sería útil a sus posibles usuarios y tuvo una aceptación generalizada entre ellos.

El objetivo general del presente estudio, planteado en el protocolo, fue por un lado, elaborar el modelo de negocios de la *startup “Party OnLine”* siguiendo la metodología *Lean Canvas* teniendo ésta la finalidad de promocionar a través de Internet a las PYMES de la ciudad de Puebla dedicadas al servicio de alquiler de bienes inmuebles para fiestas y convenciones, así como demostrar su utilidad y aceptación evaluada por sus posibles usuarios a través de la realización de sesiones de *focus group*.

Cabe resaltar que el objetivo general se cumplió satisfactoriamente, como se puede consultar en el capítulo 2, la metodología seguida para la elaboración del modelo de negocios de la *startup Party OnLine*, contribuyo a plasmar en un *Lean Canvas* los módulos que son necesarios para sentar las bases de emprendimiento de dicha empresa.

Así mismo, la elaboración de la plantilla del portal web que manejaría *Party OnLine* y la presentación de la misma en las tres sesiones de *focus group* realizadas, corroboro que a sus posibles usuarios se les hace una idea atractiva y un proyecto de mucha utilidad, además de mostrar una aceptación generalizada de la plantilla.

Se puede concluir de manera general que los posibles usuarios de la *startup Party OnLine* están dispuestos a utilizar ideas creativas e innovadoras que

les faciliten sus tareas cotidianas, entre éstas la búsqueda satisfactoria de bienes y servicios necesarios para organizar y realizar un evento, además de la importancia de que ellos mismos pueden hacer una retroalimentación sobre estos servicios y contribuir a una mejor elección de acuerdo a sus necesidades.

RECOMENDACIONES

Es indispensable buscar nuevas formas de hacer negocios, emprender para lograr un crecimiento y desarrollo económico explotando la capacidad comunicativa que brinda Internet, brindar propuestas de valor para satisfacer las necesidades y exigencias del mercado con un uso eficaz de los medios con que se cuentan para dar inicio a una *startup*.

Impulsar y confiar en la mercadotecnia a través de Internet, es una herramienta fundamental para sostener y hacer crecer a las micro, pequeñas y medianas empresas. El poder de Internet presente en las nuevas plataformas de comunicación como sitios web, redes sociales, blogs, entre otros, potencian la publicidad de boca en boca, donde una campaña exitosa no depende del dinero o espacios publicitarios contratados, sino más bien de la eficiencia con que se aprovechan estas herramientas como lo es la información que se presenta.

El ecosistema de innovación en México necesita reforzarse, en general, por parte de las empresas mexicanas su capacidad de innovar es insuficiente, lo que provoca impactos económicos bajos y una población concentrada en actividades de baja productividad implicando puestos de trabajo faltos de conocimientos.

La educación en emprendimiento debe adaptarse a los cambios que se generan a partir de las nuevas formas de hacer negocios e impulsar metodologías para la creación de modelos de negocios, mencionando la de Ash Maurya conocida como *Lean Canvas*, la cual enfoca los esfuerzos de los emprendedores en desarrollar una solución innovadora a un problema planteado, más que tardar meses en redactar un extenso plan de negocios.

Las nuevas propuestas de enseñanza deben concebir al emprendedor dentro de un proceso dinámico, de cambio y de creación, en el que se requiere una aplicación de energía y pasión hacia la formulación e implementación de esas ideas y soluciones creativas.

REFERENCIAS

Aldana, E., Ibarra, M. y Loewenstein, I. (2011). El modelo de negocios como reforzador del emprendimiento en las universidades. Caso del Tecnológico de Monterrey campus ciudad de México. *Revista Ciencias Estratégicas*. Vol.19 No. 26 pp. 185-201 Recuperado el día 10 de Febrero de 2014 en <http://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciasestrategicas/article/view/1090/1310>

Alvarado, O. y Rivera W. (2011). Universidad y emprendimiento, aportes para la formación de profesionales emprendedores. *Cuadernos de Administración*. Vol. 27 No. 45, pp. 61-74. Colombia Recuperado el 20 de Septiembre de 2014 en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225019868005>

Álvarez, G. (2012). *¿Qué es una startup?* Canal YouTube soyentrepreneurtv. Recuperado el 5 de Marzo de 2014 en https://www.youtube.com/watch?v=_5VRCUfJ3yg

Andersen, A. (1999). Diccionario de economía y negocios. Editorial Espasa, España.

Arriaga, L., López, C. y Olivares, E. (2013). PYMES: contribuciones a la economía y competitividad en México. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Recuperado el 10 de octubre de 2014 en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2013/economia.html>

Banco mundial (2013). *Importancia de las PYME*. Recuperado el 10 de febrero de 2014 en <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/EXTSPPAISES/SARINSPANISHEXT/0,,contentMDK:22506768~pagePK:146736~piPK:226340~theSitePK:4214831,00.html>

Blank, S. y Dorf, B. *El manual del emprendedor: la guía paso a paso para crear una gran empresa*. México: Grupo Planeta. (Versión EBook Kindle)

Blogia SC. ¿Qué es un blog? Recuperado el 30 de noviembre de 2014 en <http://www.blogia.com/que-es-un-blog.php>

Casalet, M. y González, L. (2004). Las Tecnologías de la Información en las Pequeñas y Medianas Empresas. *Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales*, 8 (170). Recuperada en <http://www.ub.edu/geocrit/sn/sn-170-21.htm>

Castellanos, M. (2003). PyMES Innovadoras. Cambio de estrategias e instrumentos. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, No. 47, enero-abril, 2003. Recuperado el 13 de octubre de 2014 en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20604702>

Castillo, R. y Sánchez P. (2005). Traducción Manual de Oslo Directrices para la recogida de información relativa a la innovación. Publicación conjunta de OCDE y Eurostat. Recuperado el día 18 de febrero de 2014 en https://www.uam.es/personal_pdi/economicas/palomas/Traduccion%20%20espanola%20del%20Manual%20de%20Oslo.pdf

Ca' Zorzi, A. (2011). Las TIC en el desarrollo de la PyME. Recuperado el 31 de enero de 2014 en <http://pymespracticas.typepad.com/files/tic-y-pymes-en-al-final-2011.pdf>

Comisión Económica para América Latina (CEPAL), (2014). *Acerca de la CEPAL*. Recuperado el 10 de febrero de 2014 en <http://www.eclac.cl/cgi-bin/getprod.asp?xml=/noticias/paginas/3/43023/P43023.xml&xsl=/tpl/p18fst.xsl&base=/tpl/top-bottom.xsl>

Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF), (2013). ¿Por qué es tan importante el empresario PYME como usuario de servicios financieros? Recuperado en <http://www.condusef.gob.mx/index.php/empresario-pyme-como-usuarios-de-servicios-financieros/543-ipor-que-es-tan-importante-el-empresario-pyme-como-usuario-de-servicios-financieros>

Consejo Nacional para la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (CNCMYPIME), (2012). Memoria documental 2006-2012. Recuperado el 12 de septiembre de 2014 en http://www.economia.gob.mx/files/transparencia/informe_APF/memorias/28_md_cncmipyme.pdf

Coria, A., Pastor, I. y Torres Z. (2013). Propuesta de metodología para elaborar una investigación científica en el área de Administración de Negocios. *Pensamiento y Gestión*. No. 35, pp. 2-24 Recuperado el 20 de Septiembre de 2014 en <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/6103>

Diario Oficial de la Federación, (2012). *Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa*. Recuperada el día 28 de enero de 2014 en <http://www.diputados.gob.mx/leyesbiblio/pdf/247.pdf>

Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas Interactivo (DENUE/10), (2016). Número de Establecimientos en Puebla denominados Servicio de alquiler sin intermediación de salones para fiestas y convenciones. Recuperado el 20 de febrero de 2017 en <http://www.beta.inegi.org.mx/temas/directorio/>

Domínguez, J. (2012). Cómo crear tu Lienzo Lean. *Innovación Sistemática*. Recuperado el 30 de agosto de 2014 en <http://www.innovacion-sistemica.net/publicaciones/documentos/38-como-crear-tu-lienzo-lean>

Domínguez, M. (2009). *Innovación y competitividad de PYMES: La experiencia internacional*. Págs. 21-45. México: Dirección de Fomento Editorial

Duarte, F. (2010). Economía digital, sitios web y PyMES del sector artesanal en el Perú. *Contabilidad y negocios*, 5 (9), pp. 76-84. Recuperado el día 27 de enero de 2014 en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281621753006>

ECORYS (2012). *EU SMEs in 2012: at the crossroads Annual report on small and medium-sized enterprises in the EU, 2011/12*. Recuperado el 11 de febrero en

http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2012/annual-report_en.pdf

EMarketer, (2009). México Online. Recuperado el 9 de febrero de 2014 en <http://www.slideshare.net/Engelnator/e-marketer-mexico-online-2009-presentation>

Fino, D. (2013). Innovación en modelos de negocio: Metodología *Lean Canvas* en una *startup* de base tecnológica. Colombia: Universidad Militar Nueva Granada Recuperado el 13 de febrero de 2014 en <http://eprints.rclis.org/22429/>

Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FONDO PYME), (2013). Recuperado el 11 de febrero en <http://www.fondopyme.gob.mx/>

Foro Mundial Económico (2013). *Information Technology Report 2013*. Recuperado el 11 de febrero de 2014 en <http://www.weforum.org/news/global-information-technology-report-highlights-lack-progress-bridging-new-digital-divide>.

Fundación IDEAM (2010). *Manual de buenas prácticas para programas de apoyo a pequeñas y medianas empresas*. Recuperado en http://www.fpnt.org.mx/boletin/Mayo_2010/Pdf/Manual_de_buenas_practicas_programas_PyME.pdf

García, I. (2011) Marketing Digital Multimedia: Nuevos Formatos y Tendencias. *Revista Géminis* N.2 pp. 37-45 Recuperado el 12 de Febrero de 2014 en <http://www.revistageminis.ufscar.br/index.php/geminis/article/view/76/pdf>

García, M. y Castillo, A. (2010). Webs usables y accesibles en PYMEs. Retos para el futuro. *Revista Latina de Comunicación Social*, Sin mes, 392-409 Recuperado el día 25 de enero de 2014 en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81915723030>

Giralt, R., Companys, P. y Palà, S. (2007). Nueva metodología de gestión de proyectos TIC para pymes ubicadas fuera de las áreas metropolitanas. Recuperado el 5 de febrero de 2014 en http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2008/BUSINESS_ADMINISTRATI ON_AND_STRATEGY/293-304.pdf

Glosario de informática e internet (2013). Recuperado el día 30 de enero de 2014.
<http://www.internetglosario.com/letra-p.html>.

Grupo Banco Mundial (2016). Dividendos digitales: panorama general. Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento / Banco Mundial. Recuperado el 25 de marzo de 2017.
http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSP/IB/2016/01/13/090224b08405bbc3/1_0/Rendered/PDF/Informe0sobre00les0panorama0general.pdf

Google Adword (2014). Cómo son efectivos los anuncios de Google. Recuperado el 1 de diciembre de 2014 en <https://www.google.com.mx/adwords/how-it-works/>

Google Analytics (2014). Obtenga información relevante. Recuperado el 1 de diciembre de 2014 en
http://www.google.com.mx/intl/es_ALL/analytics/features/index.html

Hernández, N. y Alba, J. (2009). *La pequeña y mediana empresa de México, importancia actual y sus prácticas de administración de riesgos y gobierno corporativo*. XII Congreso Internacional de la Academia de Ciencias Administrativas A.C. (ACACIA). Recuperado el 11 de febrero de 2014
<http://www.posgrado.cetys.mx/acacia/cd/pdf/M15P00/M15P31.pdf>

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. Quinta Edición. México: Mc Graw Hill.

IESE Business School, (2011). Indicador de la Sociedad de la Información (ISI) - everis / IESE: Situación de las Tecnologías de la Información en Latinoamérica, la Unión Europea y EE.UU. Recuperado el 2 de febrero de 2014 en
<http://www.everis.com/peru/WCRepositoryFiles/110494%20CELA%20JUNIO%202011%20WEB.pdf>

Instituto Mexicano para la Competitividad IMCO, (2014). Los emprendedores de TIC en México: Recomendaciones de política pública para su nacimiento,

crecimiento y consolidación. Recuperado el 10 de octubre de 2014 en http://imco.org.mx/banner_es/los-emprendedores-de-tic-en-mexico/

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), (2012). *Estadística sobre la Disponibilidad y Uso de las Tecnologías de Información y Comunicaciones en los Hogares* INEGI. Recuperado en http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/encuestas/especiales/endutih/endutih2012.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), (2013). *Encuesta sobre la Disponibilidad y Uso de las Tecnologías de Información (MODUTIH)*. Boletín de prensa número 502/13. Recuperado el 25 de febrero en <http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/Boletines/Boletin/Comunicados/Especiales/2013/Noviembre/comunica46.pdf>

Islas, O. (2009) Internet en 2008. *Revista Razón y Palabra*, 14 (67), marzo-abril, 2009. Recuperado el 12 de octubre de 2014 en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199520725021>

Juan, S. y Roussos, A. (2010). El focus group como técnica de investigación cualitativa. Documento de Trabajo No. 254, Universidad de Belgrano. Recuperado el 17 de septiembre de 2014 en: http://www.ub.edu.ar/investigaciones/dt_nuevos/254_Roussos.pdf

Kotler, P., Armstrong, G. (2008) *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación pp. 9-25

Kurtz, D. (2011) *Marketing contemporáneo*. México: Cengage Learning pp. 12-30

Lamb, C., Hair J., McDaniel, C. (2011) *Marketing*. México : Cengage Learning pp. 24-35

Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Diario Oficial de la Federación, Artículo 1, México, 21 de Enero de 2015.

Lucas, N. (2013). *Cómo crear una startup de éxito en México*. El Economista. Recuperado el 20 de septiembre de 2013 en <http://eleconomista.com.mx/tecnociencia/2013/07/31/como-crear-startup-exito-mexico>.

Marty, O. (2002). Trabajar en las *start-up*. Invertir y divertirse en empresas innovadoras. *Revista de Ciencias Sociales* Vol. 1, Núm. 95. Recuperado el 20 de febrero de 2014 en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15309505>

Mathinson, L., Gándara, J., Primera, C. y García, L. (2007). Innovación: factor clave para lograr ventajas competitivas. *Negotium*. Vol. 3, Núm. 7, pp. 65-83. Recuperado el 5 de septiembre de 2014 en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78230705>

Maurya, A. (2014) *Running Lean: cómo iterar de un plan A, a un plan que funciona*. España: Universidad Internacional de la Rioja, S.A. (UNIR). (Versión EBook Kindle)

Matellanes, M. (2011). Comunicación y técnicas de creatividad en las páginas web de las empresas de economía social. *Razón y Palabra*. Vol. 16 No. 78. Recuperado el 29 de agosto de 2014 en http://www.razonypalabra.org.mx/varia/N78/1a%20parte/09_Matellanes_V78.pdf

Mckinsey & Company, (2012). En línea y en crecimiento: el impacto de Internet en los países aspirantes. México. Recuperado el 10 de octubre de 2014 en <http://www.mckinsey.com/search.aspx?q=En+l%C3%ADnea+y+en+crecimiento%3A+el+impacto+de+Internet+en+los+pa%C3%ADses+aspirantes>

Megias, J. (2012) *Lean Canvas*, un lienzo de modelos de negocio para *startups*. *Blog javiermegias.com* Recuperado el 3 de octubre de 2014 en <http://javiermegias.com/blog/2012/10/lean-canvas-lienzo-de-modelos-de-negocio-para-startups-emprendedores/>

Menéndez, P. y Enríquez, E. (2014) Estudio sobre los hábitos de los internautas en México. Asociación Mexicana de Internet (AMIPCI) Recuperado el 23 de septiembre de 2014 en <https://www.amipci.org.mx/es/estudios>

Nasi, S. (2012). Las pyme apuestan a internet. *La voz, edición digital*, sección noticias financieras. Recuperado el 30 de enero de 2014 en <http://www.amipci.org.mx/es/estudios>

Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), (2012). *Nuevas políticas para PYMES se requieren para impulsar el crecimiento en América Latina, según la OCDE y la CEPAL*. Recuperado el 9 de febrero de 2014 en <http://www.oecd.org/newsroom/nuevaspoliticasparapymesserequierenparaimpulsarelcrecimientoenamericalatinasegunlaocdeylacepal.htm>

Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), (2014). *¿Qué es la OCDE?* Recuperado el 11 de febrero de 2014 en <http://www.oecd.org/centrodemexico/laocde/>

Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2011) *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Deusto

Padilla, S. (2008). Conocimiento tecnológico: el desafío para las PyMEs en México. *Economía y Sociedad*, XIV (22) pp. 11-26. Recuperado el día 23 de enero de 2014 en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=51002201>

Pedraza-Jiménez, R; Blanco, S; Cavaller, V. (2013). Diseño conceptual y especificación de requerimientos para el desarrollo y rediseño de sitios web. *El profesional de la información*. Vol. 22, No. 1, pp. 74-79.

Peirano, F. y Suárez, D. (2006). Tics y Empresas: Propuestas Conceptuales para la Generación de Indicadores para a Sociedad de Información. *Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação Journal of Information Systems and*

Technology Management, 3 (2), pp. 123-142. Recuperado en <http://www.scielo.br/pdf/jistm/v3n2/04.pdf>

PYMES, eslabón fundamental para el crecimiento en México, (2013). Secretaría de Economía (SE). Recuperado el día 25 de enero de 2014. <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>

Posicionar la marca: Clave para el éxito de pymes en internet, (2011). *La Nación*. Recuperado el 29 de enero de 2014. <http://search.proquest.com/docview/900198496?accountid=41816>.

Ricart, J. (2009) Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. *Universia Business Review*, pp. 12-25 Recuperado el día 10 de Febrero de 2014 en http://ubr.universia.net/pdfs_web/UBR_2300912.pdf

Ries, E. (2011). El método *Lean Startup: cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*. Barcelona: Deusto (Versión EBook Kindle).

Rob, A. (2004). *Negocio Redondo*. México: Aguilar

Romero, I. (2006). Las PYME en la economía global. Hacia una estrategia de fomento empresarial. *Problemas del desarrollo, Revista Latinoamericana de Economía*, 37 (146), pp. 32-50.

Saavedra, G. y Tapia, S. (2012). *El Entorno Sociocultural y la Competitividad de la PYME en México*. *Panorama Socioeconómico*, vol. 30, núm. 44, julio, 2012, pp. 4-24. Recuperado el día 28 de enero de 2014 en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39926274001>.

Saavedra, M. y Hernández Y. (2008). Caracterización de las PYMES en Latinoamérica: Un estudio Comparativo. *Actualidad Contable Faces*, 11 (17), pp. 122-134. Recuperado en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25711784011>

Saavedra, M. y Tapia, B. (2013). El uso de las tecnologías de información y comunicación TIC en las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyME) industriales mexicanas. *Enl@ce: Revista Venezolana de Información, tecnología y conocimiento*, 10 (1), pp. 85-104. Recuperado en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=82326270007>

Saavedra, M y Zuñiga, E. (2011). Importancia de la utilización de las TIC en las MIPYME. Recuperado el 10 de febrero de 2014 en http://www.paginaspersonales.unam.mx/files/210/2012-01-12-175431_PYMETICS.pdf

Secretaría de Economía (SE). *PYMES, eslabón fundamental para el crecimiento en México*. Recuperado el 25 de enero de 2014. <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>.

Suárez, A. (2011). *Ha llegado la hora de montar tu empresa*. Barcelona: Deusto (Version Ebook Kindle).

Tamayo M. (2011) *El proceso de la Investigación Científica*. Quinta Edición. México: Limusa.

The Startup Europe Leaders Club (2013). Manifiesto por el emprendimiento y la innovación para impulsar el crecimiento en la UE. Recuperado el 20 de septiembre de 2014 en <http://startupmanifesto.eu/>

Unión Europea (UE), (2014). *Información básica de la Unión Europea*. Recuperado el 10 de febrero de 2014 en http://europa.eu/about-eu/index_es.htm

United States Agency International Development (USAID) (2010). *Manual de buenas prácticas para programas de apoyo a pequeñas y medianas empresas*. Recuperado el 15 de febrero de 2014 en http://fundacionidea.org.mx/assets/files/Manual_PyME.pdf

Villalobos, J. (2014) Ahora, arma un modelo de negocios. *Sitio web del Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM)*. Recuperado el 3 de octubre de 2014 en https://www.inadem.gob.mx/ahora_arma_un_modelo_de_negocios.html

Wikipedia. (s.f.) Recuperado el 25 de agosto de 2014 en http://es.wikipedia.org/wiki/Familia_de_protocolos_de_Internet

Wikipedia. (s.f.) Recuperado el 25 de agosto de 2014 en http://es.wikipedia.org/wiki/Hypertext_Transfer_Protocol_Secure.

Wikipedia. (s.f.) Recuperado el 11 de agosto de 2015 en https://es.wikipedia.org/wiki/Alojamiento_web

Villalobos, J. (2014) Ahora, arma un modelo de negocios. *Sitio web del Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM)*. Recuperado el 3 de octubre de 2014 en https://www.inadem.gob.mx/ahora_arma_un_modelo_de_negocios.html

Wix. (s.f.) Recuperado en 19 de junio en <http://es.wix.com/about/us>

WordPress.Org (2014). Definición Internet. Recuperado el 28 de septiembre de 2014 en <http://definicion.de/internet/>

Zott, C., Amit, R. (2009) Innovación del modelo de negocio: creación de valor en tiempos de cambio *Universia Business Review*, Núm. 23, pp. 108-121 Recuperado el día 10 de Febrero de 2014 en <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=43312282008>

DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

AGRUPAMIENTOS EMPRESARIALES.- MIPYMES interconectadas, proveedores especializados y de servicios, así como instituciones asociadas dentro de una región del territorio nacional.

BLOGS.- A éstos también se conocen como weblog o bitácora, es un sitio web que recopila cronológicamente textos o artículos de uno o varios autores. Habitualmente, en cada artículo, los lectores pueden escribir sus comentarios y el autor darles respuesta, de forma que es posible establecer un diálogo. El uso o temática de cada blog es particular, los hay de tipo personal, periodístico, empresarial o corporativo, tecnológico, educativo, etc.

COMPETITIVIDAD.- La calidad del ambiente económico e institucional para el desarrollo sostenible y sustentable de las actividades privadas y el aumento de la productividad; y a nivel empresa, la capacidad para mantener y fortalecer su rentabilidad y participación de las MIPYMES en los mercados, con base en ventajas asociadas a sus productos o servicios, así como a las condiciones en que los ofrecen.

CONSULTORÍA.- Servicio empresarial que consiste en la transferencia de conocimientos, metodologías y aplicaciones, con la finalidad de mejorar los procesos de la empresa que recibe la atención.

GOOGLE ADWORD.- Servicio que ofrece Google en el cual se redacta un anuncio, se eligen los términos de búsqueda que harán que se muestre el anuncio dentro de Google, el anunciante es el que establece el presupuesto diario.

GOOGLE ANALITYCS.- Es una herramienta que permite medir las ventas y las conversiones, pero además ofrece información sobre las visitas que se hacen en un sitio cómo, cómo han llegado a él y qué puede hacer para que sigan visitándolo.

HOSTING.- El alojamiento web (en inglés: *web hosting*) es el servicio que provee a los usuarios de Internet un sistema para poder almacenar información, imágenes, vídeo, o cualquier contenido accesible vía web. Es una analogía de "hospedaje o alojamiento en hoteles o habitaciones" donde uno ocupa un lugar específico, en este caso la analogía alojamiento web o alojamiento de páginas web, se refiere al lugar que ocupa una página web, sitio web, sistema, correo electrónico, archivos etc. en internet o más específicamente en un servidor que por lo general hospeda varias aplicaciones o páginas web.

INTERNET.- Es el conjunto de redes informáticas interconectados que permiten la comunicación simultánea y recíproca entre millones de usuarios en todo el mundo. Carece de centros precisos, es de propiedad fragmentada y compartida, y su acceso es libre en muchas áreas o restringido en otros por cuestiones concretas. Generalmente para acceder a esta "red de redes" deben contratarse los servicios de un proveedor.

MIPYMES.- Micro, pequeñas y medianas empresas, legalmente constituidas, con base en la estratificación establecida por la Secretaría, de común acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y publicada en el Diario Oficial de la Federación.

PÁGINA WEB.- Su contenido puede ir desde un texto corto a un voluminoso conjunto de textos, gráficos estáticos o en movimiento, sonido, etc, en lenguaje HTML.

PYME.- Es una unidad económica de producción y decisión que, mediante la organización y coordinación de una serie de factores (capital y trabajo), persigue obtener un beneficio produciendo y comercializando productos o prestando servicios en el mercado.

PODCASTING: Consiste en la creación de archivos de audio (generalmente en mp3) distribuidos mediante *feeds* RSS de manera que cualquier usuario pueda

suscribirse escucharlo en el momento que quiera, generalmente en un reproductor portátil.

RED.- Sistema de comunicación de datos que conecta entre sí sistemas informáticos situados en lugares más o menos próximos. Puede estar compuesta por diferentes combinaciones de diversos tipos de redes. En inglés se le conoce como Network. El internet está compuesto de miles de redes, por lo tanto al internet también se le conoce como "la red".

REDES SOCIALES.- Las redes sociales como Facebook, Twitter, Google Plus, LinkedIn, entre otros, usualmente son sitios web que permiten la fácil interacción entre personas por medios digitales

ANEXOS

ANEXO 1: GUÍA DE TÓPICOS PARA LOS *FOCUS GROUP*

Guía para llevar a cabo el grupo de enfoque con mamás interesadas en conocer los servicios de los Salones Sociales de Puebla

Presentación

Objetivo de la sesión: Conocer las opiniones de las participantes con respecto a la utilidad que para ellas representaría la elaboración de una página web que les brindara información de los servicios que prestan los salones sociales de la ciudad de Puebla.

Moderadoras: Marissa Islas Huerta y Karina Marin Medina

Presentación de las participantes: Nombre, Edad, Ocupación, Hijos y edades

Contenido

1. ¿Es de su agrado realizar fiestas para celebrar acontecimientos importantes de sus hijos?
2. ¿Dónde prefieren realizar sus fiestas, en casa, en un salón u otro lugar?
3. ¿Con que frecuencia utilizan los servicios de un Salón de Fiestas?
4. ¿En qué tipo de eventos contratarían un salón de Fiestas?
5. ¿Cuáles serían los inconvenientes para rentar un salón de Fiestas? Ej. Precio, ubicación, falta de información, malos servicios, etc.
6. ¿Cuáles son los medios que utilizan para buscar información acerca de los servicios de los salones sociales?
7. ¿Consideran que hace falta promoción de los salones sociales que existen en Puebla?

8. ¿Con qué frecuencia utilizan Internet?
9. ¿Qué páginas web les gustan y por qué?
10. ¿La información contenida en Internet es confiable para ustedes?
11. Utilizan redes sociales, ¿Cuáles?
12. ¿Han realizado compras por Internet?
13. ¿Les daría confianza realizar un contrato de un salón de fiestas por Internet?
14. ¿Conocen alguna página de Internet que promocióne salones sociales?
15. ¿Consideran que les sería útil una página web donde se promocionaran la mayoría de los salones sociales de la ciudad de Puebla?

Presentación de la página web

Aplicación de cuestionario para evaluar la página web

Conclusión personal

1. ¿Qué te pareció la página web de “Party OnLine”?
2. ¿Qué le agregarías o le quitarías?
3. ¿Consideras que solucionaría el problema de la falta de promoción de los salones sociales?
4. ¿Cuál fue la experiencia de haber participado en este grupo de enfoque?

Despedida y entrega de obsequios

Tiempo aproximado de la sesión: (1 hora)

Guía para llevar a cabo el grupo de enfoque con jóvenes próximas a cumplir 15 años interesadas en conocer los servicios de los Salones Sociales de Puebla

Presentación

Objetivo de la sesión: Conocer las opiniones de las participantes con respecto a la utilidad que para ellas representaría la elaboración de una página web que les brindara información de los servicios que prestan los salones sociales de la ciudad de Puebla.

Moderadoras: Marissa Islas Huerta y Karina Marin Medina

Contenido

1. ¿En qué lugar les gustaría celebrar su fiesta de 15 años, casa, salón social, otro lugar?
2. ¿Cuáles serían los inconvenientes en su familia para rentar un salón de Fiestas? Ej. Precio, ubicación, falta de información, malos servicios, etc.
3. ¿Tienen un salón social favorito para celebrar su fiesta de 15 años?
4. Para la organización de su fiesta, ¿sus papás toman en cuenta sus sugerencias y opiniones?
5. ¿Cuáles son los medios que utilizan para buscar información acerca de los servicios de los salones sociales?
6. ¿Consideran que hace falta promoción de los salones sociales que existen en Puebla?
7. ¿Con qué frecuencia utilizan Internet?
8. ¿Qué páginas web les gustan y por qué?
9. Utilizan redes sociales, ¿Cuáles?
10. ¿La información contenida en Internet es confiable para ustedes?

11. ¿Han realizado compras por Internet?
12. ¿Conocen alguna página web que promocióne salones sociales?
13. ¿Consideran que les sería útil una página web donde se promocionaran la mayoría de los salones sociales de la ciudad de Puebla?

Presentación de la página web

Aplicación de cuestionario para evaluar la página web

Conclusión Personal

1. ¿Qué te pareció la página web de “Party OnLine”?
2. ¿Qué le agregarías o le quitarías?
3. ¿Consideras que solucionaría el problema de la falta de promoción de los salones sociales?
4. ¿Cuál fue la experiencia de haber participado en este grupo de enfoque?

Despedida y entrega de obsequios

Tiempo aproximado de la sesión: (1 hora)

Guía para llevar a cabo el grupo de enfoque con parejas próximas a casarse interesadas en conocer los servicios de los Salones Sociales de Puebla

Presentación

Objetivo de la sesión: Conocer las opiniones de las participantes con respecto a la utilidad que para ellas representaría la elaboración de una página web que les brindara información de los servicios que prestan los salones sociales de la ciudad de Puebla.

Moderadoras: Marissa Islas Huerta y Karina Marin Medina

Contenido

1. ¿En qué lugar les gustaría celebrar su boda, casa, salón social, otro lugar?
2. ¿Cuáles serían los inconvenientes para rentar un salón de Fiestas? Ej. Precio, ubicación, falta de información, malos servicios, etc.
3. ¿Tienen un salón social favorito para celebrar su boda?
4. ¿Cuáles son los medios que utilizan para buscar información acerca de los servicios de los salones sociales?
5. ¿Consideran que hace falta promoción de los salones sociales que existen en Puebla?
6. ¿Con qué frecuencia utilizan Internet?
7. ¿Qué páginas web les gustan y por qué?
8. Utilizan redes sociales, ¿Cuáles?
9. ¿La información contenida en Internet es confiable para ustedes?
10. ¿Han realizado compras por Internet?
11. ¿Conocen algún portal para la organización de su boda?

12. ¿Consideran que les sería útil una página web donde se promocionaran la mayoría de los salones sociales de la ciudad de Puebla?

Presentación de la página web

Aplicación de cuestionario para evaluar la página web

Conclusión Personal

1. ¿Qué te pareció la página web de “Party OnLine”?
2. ¿Qué le agregarías o le quitarías?
3. ¿Consideras que solucionaría el problema de la falta de promoción de los salones sociales?
4. ¿Cuál fue la experiencia de haber participado en este grupo de enfoque?

Despedida y entrega de obsequios

Tiempo aproximado de la sesión: (1 hora)

ANEXO 2: RECOPIACIÓN DE VIDEOS DE LAS SESIONES DE GRUPOS

Primera Sesión



Segunda Sesión



Tercera Sesión



ANEXO 3: LINKS DE CUESTIONARIOS PARA EVALUAR LA PÁGINA WEB DE “PARTY ONLINE”

Cuestionario Fiestas Infantiles

<https://docs.google.com/forms/d/156qXwxISYUm3kFEYkW5Dbq9EDPntYXkORmPkhdwsK98/viewform>

Cuestionario Quince Años

<https://docs.google.com/forms/d/1tg-jdcpusf8UoXORPCOJMbQzWzFHVkmOz7trJdoenns/viewform>

Cuestionario Boda

https://docs.google.com/forms/d/1ma5LnV_fufYh8oqtPMsgYKpD5H39-I8D0IYYFx8_Qvk/viewform