



**TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE
CUAUTITLÁN IZCALLI**

ESTUDIOS CON RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL
POR PARTE DE LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN
PÚBLICA SEGÚN ACUERDO No. _____ DE FECHA
__ DE ----- DE ____

**“Estudio de caso: Modelo de negocios academia de
emprendedoras”**

TESIS DE GRADO

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

Maestra en Ingeniería Administrativa

PRESENTA:

Mónica Castillo Moreno

Directora de tesis:

Dra. Ana luz Alejo Rodríguez

CUAUTITLÁN IZCALLI, MÉXICO. ENERO DE 2023

"2023. Año del Septuagésimo Aniversario del Reconocimiento del Derecho al Voto de las Mujeres en México".

Cuautitlán Izcalli, Estado de México a 14 de febrero de 2023.

TESCI/DIDT/11/II/23

DIRECCIÓN ACADÉMICA
DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO
COORDINACIÓN DE POSGRADO

CONTADORA PUBLICA
MÓNICA CASTILLO MORENO
P R E S E N T E

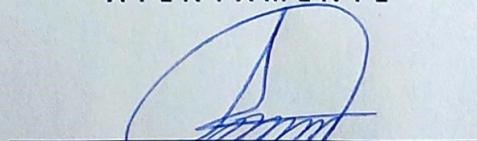
Por este conducto me permito informarle que puede proceder a la digitalización del Trabajo de Tesis titulado:

"ESTUDIO DE CASO: MODELO DE NEGOCIOS ACADEMIA DE EMPRENDEDORAS"

Ya que la comisión encargada de revisar el trabajo que se presenta para efectos de titulación, han dado su autorización conforme a lo estipulado en el Lineamiento para la operación de los Estudios de Posgrado en el Sistema Nacional de Institutos Tecnológicos.

Sin nada más que agregar, quedo a sus órdenes para cualquier aclaración.

A T E N T A M E N T E



MTRA. ROCÍO ORTEGA JIMÉNEZ
DEPARTAMENTO DE
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO
COORDINACIÓN DE POSGRADO

c.c.p. Archivo
Departamento de Titulación
Expediente del alumno



Agradecimientos

“Debemos encontrar tiempo para detenernos y agradecer a las personas que hacen la diferencia en nuestras vidas”.

-John F. Kennedy-

Gracias a mis hijas, Mariana y Marisol, por permitirme ocupar el tiempo que por derecho les correspondía, a la culminación de este proyecto de vida.

Gracias a mis padres por el día a día. Gracias a mi hermana, mi cuñado y mis sobrinas por entender el no haber estado en algunas ocasiones

Gracias a mi directora de tesis, que fue mi hada madrina en este proceso. A mis maestros y maestras, porque antes de ser mis guías académicos, hemos forjado una amistad, y con gran profesionalismo se ha sabido separar, gracias por enseñarme con tanta dedicación y cariño.

Gracias a mis compañeros de maestría por enseñarme la paciencia, por esas risas nerviosas y angustias compartidas.

Gracias a todas las personas y al universo que confabularon a mi favor para permitir que esto sucediera.

Con este pensamiento agradezco a Dios, por la vida, a Jesús por su guía y a mis ángeles por siempre estar ahí.

Gracias a esta gran necesidad de seguir aprendiendo y llevarme a este nivel.

Mónica Castillo Moreno

Índice

Tabla de contenido

Índice.....	3
Tabla de contenido	3
<i>Índice de Tablas</i>	5
<i>Índice de ilustraciones</i>	6
Resumen.....	8
Introducción	9
Capítulo 1. Diseño de la Investigación	10
1.1 Planteamiento del problema	10
<i>1.2 Objeto de Estudio</i>	11
<i>1.3 Justificación de la investigación</i>	12
<i>1.4 Identificación de las Variables</i>	13
<i>1.4.1 Habilidades blandas</i>	14
<i>1.4.2 Competencia</i>	14
<i>1.4.3 Productividad</i>	16
<i>1.4.4 Calidad</i>	17
<i>1.4.5 Operacionalización de las Variables</i>	18
<i>1.5 Supuesto (o hipótesis) a investigar</i>	19
<i>1.6 Objetivos de la Investigación</i>	20

1.6.1 <i>Objetivo General</i>	20
1.6.2 <i>Objetivos Específicos</i>	20
1.7 <i>Factibilidad y Relevancia Social del trabajo de investigación</i>	20
1.8 <i>Alcance en tiempo y costos</i>	22
Capítulo 2. Marco Teórico Referencial	24
2.1 <i>Estado del Arte</i>	24
2.2 <i>Bases Teóricas</i>	30
2.2.1 <i>Variable Independiente</i>	33
2.2.2 <i>Variable Dependiente</i>	41
Capítulo 3. Diseño Metodológico.....	58
3.1 <i>Tipo de Investigación</i>	58
3.2 <i>Población y Muestra</i>	59
3.3 <i>Cronograma de Ejecución</i>	60
Capítulo 4 Descripción y análisis de resultados	61
Capítulo 5. Propuesta.....	68
5.1 <i>Propuesta: Planificación estratégica</i>	68
5.2 <i>Propuesta: Business Model CANVAS</i>	91
Conclusiones	111
Referencias Bibliográficas y Cibergráficas	116
Relación de Cuadros, Gráficos y Anexos	120
<i>Gráficas</i>	120
Anexos. Plan Nacional para la Transformación Organizacional.....	125

Índice de Tablas

Tabla 1 Objetivo 2.1 del Programa Regional IV de Cuautitlán Izcalli	11
Tabla 2 Definiciones de competencia	15
Tabla 3 Conceptos de calidad	17
Tabla 4 Variables independientes.....	18
Tabla 5 Variables dependientes.....	18
Tabla 6 Las Habilidades Blandas como Factor de Mejora en la Gestión de las Pymes.....	25
Tabla 7 Decálogo de competencias transversales según Hinojo, Aznar & Romero (2020)	29
Tabla 8 Relación entre la inteligencia emocional y las competencias emocionales	31
Tabla 9 Comparativo de las 5 grandes, según Prada y Rucci vs Ortega.....	34
Tabla 10 Pasos a seguir con el mínimo esfuerzo	49
Tabla 11 Modelos de negocios más destacados en el mercado.....	53
Tabla 12 Ventajas y desventajas de la empresa familiar	56
Tabla 13 Cronograma de ejecución	60
Tabla 14 ¿Qué te cuesta más trabajo en tu emprendimiento?	62
Tabla 15 Cursos ofertados en 2021	73
Tabla 16 Cursos ofertados hasta 31 de agosto de 2022	73
Tabla 17 Matriz PESTEL	76
Tabla 18 Análisis matriz PESTEL	77
Tabla 19 Segmento de mercado	92
Tabla 20 Valor agregado	93
Tabla 21 Relación con los clientes	99
Tabla 22 Ingresos proyectados en 3 escenarios (optimista, conservador y pesimista)	101
Tabla 23 Recursos clave	101
Tabla 24 Alianzas estratégicas entre socios estratégicos	103
Tabla 25 Alianzas estratégicas con proveedores	104
Tabla 26 Flujo de egresos.....	104
Tabla 27 Facilitadores del cambio, impulsores guía, practica y acciones según el Modelo Nacional para la Transformación Organizacional	108
Tabla 28 Valor por generar	110

Índice de ilustraciones

Ilustración 1 Unidades económicas por sector económico, 2017	10
Ilustración 2 Tasa de crecimiento anual PIB 2010-2017	21
Ilustración 3 Cronograma de actividades	22
Ilustración 4 Presupuesto de ejecución del proyecto.....	23
Ilustración 5 listado definitivo de competencias transversales.....	28
Ilustración 6 Categorización de habilidades blandas, duras y físicas	36
Ilustración 7 Rehilete, Modelo Nacional para la Transformación Organizacional	43
Ilustración 8 Empresas ganadoras del Modelo Nacional para la Transformación Organizacional.	47
Ilustración 9 Pasos a seguir en la construcción de un producto mínimo viable (PMV).....	48
Ilustración 10 Fases de una startup	50
Ilustración 11 Proceso del producto mínimo viable	50
Ilustración 12 Linezo CANVAS	51
Ilustración 13 Estructura de la investigación	58
Ilustración 14 Estudio de caso	59
Ilustración 15 Calculadora de la muestra	61
Ilustración 16 Limitaciones de las emprendedoras	62
Ilustración 17 Formula estadística de la obtención de la muestra poblacional	64
Ilustración 18 Muestra poblacional	64
Ilustración 19 Apertura por conocer una academia o escuela de negocios que sirviera de apoyo en el proceso de creación de empresas.....	65
Ilustración 20 Posibilidad de asistir a una academia o escuela para emprendedoras	66
Ilustración 21 # Identificar el porcentaje de emprendedoras que está familiarizada con el término “Habilidades Blandas”	66
Ilustración 22 Medir la aceptación a por parte de las emprendedoras ante la posibilidad de una academia de negocios.....	67
Ilustración 23 Matriz FODA	69
Ilustración 24 Matriz EFE	71
Ilustración 25 Matriz EFI	72
Ilustración 26 Análisis BCG.....	74

Ilustración 27 Gráfica BCG	75
Ilustración 28 Valor agregado bruto generado por el comercio electrónico	88
Ilustración 29 Tasa de informalidad laboral	88
Ilustración 30 Pirámide poblacional.....	89
Ilustración 31 Perfil estratégico del entorno	90
Ilustración 32 Análisis de las oportunidades	90
Ilustración 33 Análisis de las debilidades.....	91
Ilustración 34 Empathy map 1/2.....	96
Ilustración 35 Empathy map 2/2.....	97
Ilustración 36 Propuesta de valor	98
Ilustración 37 Actividades clave (educativo).....	102
Ilustración 38 Actividades clave (servicio al cliente).....	102
Ilustración 39 Actividades clave (talleres)	103
Ilustración 40 Costos fijos, costos variables y precio de venta.....	105
Ilustración 41 Punto de equilibrio por escenario.....	105
Ilustración 42 Gráfica del punto de equilibrio económico	106
Ilustración 43 Rehilete del Modelo para la Transformación Organizacional	107
Ilustración 44 Identificación de área geográfica.....	120
Ilustración 45 Apertura por conocer una academia o escuela de negocios.....	120
Ilustración 46 Posibilidad de asistir a una academia o escuela de negocios.....	121
Ilustración 47 Conocer el nivel tecnológico que las emprendedoras manejan.....	121
Ilustración 48 Análisis de números de emprendimientos que se encuentran debidamente legalizados.....	122
Ilustración 49 Porcentaje de emprendimientos que cuentan con un plan de negocios.....	122
Ilustración 50 Emprendedoras familiarizadas con Habilidades Blandas	123
Ilustración 51 Emprendedoras familiarizadas con el término Inteligencia Emocional	123
Ilustración 52 Aceptación para una academia o escuela de negocios	124

Resumen

El Programa Regional IV de Cuautitlán Izcalli 2017-2023 emitido por el Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado de México, del Gobierno del Estado de México se plantea llegar a la meta 8.2 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030. En este programa, se han implementado varios objetivos, entre ellos se encuentra el 2.1 recuperar el dinamismo de la economía y fortalecer sectores económicos con oportunidades de crecimiento, aunado a que el Banco Interamericano de Desarrollo en su artículo llamado Competencias y habilidades en la Cuarta Revolución Industrial, deja ver las múltiples problemáticas que surgen en el futuro del empleo y del trabajo.

En este proyecto se pretende identificar las habilidades blandas que pueden ser incluidas en los modelos de negocios de los nuevos emprendimientos, y que estén apegadas al Modelo Nacional para la Transformación Organizacional, y así apoyar al Programa Regional considerando las Competencia y habilidades a las que hace hincapié el Banco Interamericano de Desarrollo

El estudio de caso que se ocupa en esta tesis es una empresa familiar de reciente creación, INC290 Academia, una institución de enseñanza para mujeres emprendedoras en donde se involucra, dentro de la metodología 2 vertientes de habilidades, las blandas con acompañamiento psicológico y las duras con coaching empresarial para ayudar a la creación y al crecimiento sostenible de nuevos emprendimientos.

La planificación estratégica se diseña a partir de la Matriz FODA, EFI, EFE, PESTEL Y EL BCG. El modelo de negocio se elabora a partir del Business Model CANVAS, eligiendo el producto mínimo viable que será pivotado, teniendo como modelo de negocios el de suscripción.

Por lo anterior, se determina que es posible integrar habilidades blandas dentro de los modelos de negocio de los nuevos emprendimientos para construir competencias de productividad apegadas al modelo nacional para la transformación organizacional.

Introducción

El municipio de Cuautitlán Izcalli tiene una gran participación dentro del Producto Interno Bruto, cuenta con 1,625 empresas en el sector industrial, en el comercial con 8,625, mientras que en el sector servicio están integradas 7,962 unidades económicamente activas, estos datos hasta el año 2017, siendo esta información la reflejada por empresas formales.

En el marco de la 4ta revolución industrial, en donde se exigen competencias, habilidades blandas y duras para el desempeño laboral, aunado a las metas planteadas por el Municipio de Cuautitlán Izcalli, tal como lo marca en informe del programa regional IV Cuautitlán Izcalli (2017-2023), emitido por el Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado de México, del Gobierno del Estado de México que tiene como miras el promover el incremento de la productividad en todos los sectores de la economía así como, promover empleos e impulsar la creación de nuevas empresas sostenibles

Por lo anterior descrito, el propósito de este estudio de investigación se enfoca en apoyar a las emprendedoras a crear empresas sólidas con estrategia empresarial, para que sean capaces de desarrollar competencias de productividad, incluyendo en sus modelos de negocio habilidades blandas que les permita cumplir con sus metas y objetivos en un ambiente laboral adecuado, para incrementar la calidad en sus procesos y sus productos o servicios en beneficio del desarrollo económico de México.

En este proyecto se pretende identificar competencias estratégicas que pueden ser incluidas en los modelos de negocios de los nuevos emprendimientos, y que pueden ser aplicados en su etapa de MiPyME y que estén apegadas al Modelo Nacional para la Transformación Organizacional, tales como competencias para el aprendizaje permanente, competencias en el uso de las Tic, desarrollo de habilidades de solución de problemas, comunicación, entre otras, con la finalidad de mejorar las relaciones laborales de manera vertical y horizontal, e integrar a todos los miembros de un equipo para generar un ambiente de comunicación, cooperación y respeto, que termina impactando positivamente en los objetivos de la organización.

Capítulo 1. Diseño de la Investigación

1.1 Planteamiento del problema

El municipio de Cuautitlán Izcalli, Estado de México, según el Programa Regional IV de Cuautitlán Izcalli 2017-2023 emitido por el Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado de México, del Gobierno del Estado de México se plantea llegar a la meta 8.2 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030, que es lograr niveles más altos de productividad económica impulsando la diversificación e innovación, modernización y crecimiento en las Mipymes.

Las empresas, por sector económico, registradas hasta 2017, según el apartado Pilar Económico del mismo Programa Regional se muestran en la siguiente ilustración:

Ilustración 1 Unidades económicas por sector económico, 2017

UNIDADES ECONÓMICAS POR SECTOR ECONÓMICO, 2017

	Agrícola	Industrial	Comercial	Servicios
Estado de México	235	58,631	315,221	241,466
Región IV Cuautitlán Izcalli	3	4,380	24,522	19,453
Atizapán de Zaragoza	1	1,612	8,547	6,650
Cuautitlán Izcalli	0	1,625	8,625	7,962
Nicolás Romero	2	1,143	7,350	4,841

Fuente: IGECEM, Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas por Entidad Federativa, 2017.

Ilustración 1. Unidades económicas por sector económico. El municipio de Cuautitlán Izcalli cuenta con 1,625 empresas en el sector industrial, en el comercial con 8,625, mientras que en el sector servicio están integradas 7,962 unidades económicamente activas, estos datos hasta el año 2017

Para alcanzar las metas establecidas se proponen diversas estrategias, objetivos y líneas de acción, entre los cuales destacan:

Tabla 1 Objetivo 2.1 del Programa Regional IV de Cuautitlán Izcalli

OBJETIVO 2.1	ESTRATEGIA	LINEA DE ACCIÓN
Recuperar el dinamismo de la economía y fortalecer sectores económicos con oportunidades de crecimiento	2.1.2 Fortalecer y elevar la productividad de los sectores de comercio y servicios.	Facilitar a los emprendedores la creación de nuevas empresas
	2.1.5. Promover la actualización del marco regulatorio y administrativo para facilitar la creación y el crecimiento de las empresas.	2.1.5.6. Fomentar la creación de incubadoras y aceleradoras de MiPymes de alto potencial, que las apoyen también en asuntos legales o regulatorios, para canalizar su crecimiento de manera sostenible.

Tabla 1 Objetivo 2.1 del Programa Regional IV de Cuautitlán Izcalli. Fuente, creación propia. Se muestran los objetivos, estrategias y líneas de acción que se toman como base para la realización de esta tesis.

¿De qué manera se pueden integrar las habilidades blandas que construyan competencias que incrementen la productividad con base en el Modelo Nacional para la Transformación Organizacional en los modelos de negocios para los emprendimientos?

1.2 Objeto de Estudio

En el Municipio de Cuautitlán Izcalli, Estado de México, se encuentra ubicada una institución dedicada a la impartición de cursos dirigidos a la superación personal del género femenino, este organismo, tuvo bajas considerables debido a la crisis sanitaria, y al desconocimiento administrativo, legal y contable por parte de los fundadores.

INC 290 academia para crear y crecer empresas, no se encuentra registrada ante el IMPI (Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial) y los ingresos no se declaran ya que sus

usuarios no le piden recibo de honorarios. Es un emprendimiento familiar, ya que los socios fundadores, son hermanos, teniendo, hasta finales del año 2021, fuentes de ingresos, la terapia psicológica y curso de superación personal.

Esta empresa, carece de un modelo de negocios, por lo que se trabaja en ello, para incluir habilidades blandas que logren construir las competencias necesarias que incrementen la productividad y que este alineado con el Modelo Nacional para la Transformación Organizacional, considerando que este será enfocado a una academia en línea, para el empoderamiento e impulso del emprendimiento femenino.

1.3 Justificación de la investigación

Según la Real Academia Española, justificar viene del latín *justificare*, que significa Probar algo con razones convincentes, testigos o documentos.

Según Sampieri, (2006) es necesario justificar el estudio exponiendo sus razones. La mayoría de las investigaciones se efectúan con un propósito definido, no se hacen simplemente por capricho de una persona; y ese propósito debe ser lo suficientemente fuerte para que se justifique su realización, por tal motivo, se realiza esta investigación, con la finalidad de lanzar una propuesta de modelo de negocio para el desarrollo económico y administrativo de una empresa en línea.

Con la llegada de la industria 4.0, los procesos administrativos se verán modificados por las nuevas tecnologías, por lo que se han producido cambios en las gestiones estratégicas de las empresas, y por ende, en que el equipo directivo de una MiPyME aborda el gerenciamiento diario así como la manera de planear nuevos negocios, situación que impacta, de igual manera a los emprendedores.

El Banco Interamericano de Desarrollo aborda el tema en su artículo llamado Competencias y habilidades en la Cuarta Revolución Industrial, donde deja ver las múltiples problemáticas que surgen en el futuro del empleo y del trabajo.

Según Cristóbal Cobo, (2012) en su artículo Competencias para empresarios emprendedores: contexto europeo, muestra las estrategias adoptadas para promover el desarrollo de competencias para empresarios emprendedores y las distintas formas de capacitación.

En este proyecto se pretende identificar competencias estratégicas que pueden ser incluidas en los modelos de negocios de los nuevos emprendimientos, y que pueden ser aplicados en su etapa de MiPyME y que estén apegadas al Modelo Nacional para la Transformación Organizacional, tales como competencias para el aprendizaje permanente, competencias en el uso de las Tic, desarrollo de habilidades de solución de problemas, comunicación, entre otras, con la finalidad de mejorar las relaciones laborales de manera vertical y horizontal, e integrar a todos los miembros de un equipo para generar un ambiente de comunicación, cooperación y respeto, que termina impactando positivamente en los objetivos de la organización

Al integrar habilidades blandas dentro de los modelos de negocio de los nuevos emprendimientos se dan soluciones a las posibles crisis desatadas por la falta de un entorno organizacional favorable dando mayor oportunidad de afrontar los retos que implica la nueva revolución industria construyendo competencias para la productividad de la futura MiPyME beneficiando el crecimiento de la economía de la región.

1.4 Identificación de las Variables

Para Sampieri (2006) las variables de investigación son una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse y estas son de valor para la investigación científica cuando pueden ser relacionadas con otras (formar parte de una hipótesis o una teoría). En este caso se les suele denominar "constructos o construcciones hipotéticas".

1.4.1 Habilidades blandas

Definición

Para Prada y Rucci (2016) "Las habilidades son un conjunto de capacidades, competencias, atributos, talentos, y en algunos casos conocimientos, que caracterizan a los individuos. En el contexto de la fuerza de trabajo se hace especial énfasis en el conjunto o las dimensiones de habilidad que permiten a los individuos desempeñarse exitosamente en el mercado laboral."

La definición de habilidad que da el diccionario de la Real Academia Española es: "Del lat. habilītas, -ātis 'aptitud, idoneidad', Capacidad y disposición para algo".

Por lo anterior, habilidad la podemos definir como la capacidad que posee un individuo para desarrollar ciertas actividades o algunas actitudes que le ayudan a desenvolverse de manera acertada en un área específica.

Las habilidades blandas (HB) son aquellas características de un individuo que le permiten interactuar con otras personas de manera efectiva, ya sea en el trabajo o en la vida diaria, estas son el resultado de una combinación de habilidades sociales como la comunicación, forma de ser, interacción con los demás y que permite relacionarse con otros individuos de manera efectiva.

1.4.2 Competencia

Competencia

Para La Organización Internacional del Trabajo (OIT/ILO) define a "Competencia" como la capacidad de articular y movilizar condiciones intelectuales y emocionales en términos de conocimientos, habilidades, actitudes y prácticas, necesarias para el desempeño de una

determinada función o actividad, de manera eficiente, eficaz y creativa, conforme a la naturaleza del trabajo. Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño real y demostrando en determinado contexto de trabajo y que no resulta solo de la instrucción, sino que, de la experiencia en situaciones concretas de ejercicio ocupacional.

De acuerdo con CONOCER que es un organismo certificador de competencias laborales en México, se puede definir competencia, como un conjunto de habilidades, destrezas, conocimientos y actitudes que se concretan asertivamente en la resolución de problemas o en una respuesta pertinente a una situación nueva o específica.

Para la Real Academia Española, la palabra competencia viene del latín *competencia*, que significa competente, Pericia, aptitud o idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado.

Para López Gómez (2016) Competencia es la combinación de ciertos saberes, capacidades, habilidades y emociones, las mismas que se ilustran en la tabla 3, habilidades, competencias y saberes:

Para efectos de esta investigación, se entiende como competencia:

Tabla 2 Definiciones de competencia

Habilidades cognitivas	Conocimiento conceptual	Saber conocer
Capacidades, habilidades prácticas y destrezas	Conocimiento procedimental	Saber hacer
Motivaciones, emociones y valores	Conocimiento actitudinal	Saber ser

Tabla 2 Definiciones de competencia. Creación propia, fuente López Gómez (2016). Se muestran las habilidades cognitivas, el conocimiento conceptual y sus saberes.

Por lo que, las competencias están formadas por habilidades cognitivas que implican el saber hacer, es decir la capacidad de desarrollar, practicar o tener destreza para llevar a

cabo alguna actividad con los conocimientos tanto de procedimientos como de actitudes donde se vean relacionadas las emociones y valores dando como resultado el saber ser

1.4.3 Productividad

Para Galindo y Ríos (2015), La productividad es una medida de qué tan eficientemente utilizamos nuestro trabajo y nuestro capital para producir valor económico. Una alta productividad implica que se logra producir mucho valor económico con poco trabajo o poco capital. Un aumento en productividad implica que se puede producir más con lo mismo

Según Slagdon (2017) La productividad es el uso eficiente de recursos –trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información en la producción de diversos bienes y servicios-. Es la posibilidad de aumentar la producción a partir del incremento de cualquiera de los factores productivos antes mencionados

El Artículo 153-I. de la Ley Federal del Trabajo, (Artículo adicionado DOF 28-04-1978. Reformado DOF 30-11-2012) Se entiende por productividad, para efectos de esta Ley, el resultado de optimizar los factores humanos, materiales, financieros, tecnológicos y organizacionales que concurren en la empresa, en la rama o en el sector para la elaboración de bienes o la prestación de servicios, con el fin de promover a nivel sectorial, estatal, regional, nacional e internacional, y acorde con el mercado al que tiene acceso, su competitividad y sustentabilidad, mejorar su capacidad, su tecnología y su organización, e incrementar los ingresos, el bienestar de los trabajadores y distribuir equitativamente sus beneficios.

Al establecimiento de los acuerdos y sistemas para medir e incrementar la productividad, concurrirán los patrones, trabajadores, sindicatos, gobiernos y academia.

Para el efecto de esta tesis, la productividad se entiende como el uso eficiente de los recursos materiales, humanos, tecnológicos y financieros puestos en pro de la generación de productos y/o servicios dirigidos al cliente y que dan como resultado valor económico en beneficio de la empresa.

1.4.4 Calidad

El concepto de calidad, visto por algunos de los grandes autores se muestra en la siguiente tabla 4 Conceptos de calidad

Tabla 3 Conceptos de calidad

Autor	Concepto
Kaoru Ishikawa (1988)	Supuso que la calidad es el hecho de desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad. Este producto debe ser el más económico, el más útil y resultar siempre satisfactorio para el consumidor final.
E.W. Deming (1988)	Determinó al concepto calidad como ese grado predecible de uniformidad y fiabilidad a un bajo coste. Este grado debe ajustarse a las necesidades del mercado. Según Deming la calidad no es otra cosa más que “una serie de cuestionamiento hacia una mejora continua
Harrington (1990)	Definió la calidad como el hecho de cumplir o exceder las expectativas del cliente a un precio que sea capaz de soportar
Feigenbaum (1991)	Entendió la calidad como un proceso que debe comenzar con el diseño del producto y finalizar sólo cuando se encuentre en manos de un consumidor satisfecho
V..Roger. G. Schrolder (1992)	Fue firme en la opinión de que la calidad es incluir cero defectos, mejora continua y gran enfoque en el cliente. Cada individuo tiene la facultad de definir la calidad con sus complementos
M. Juran (1993)	Supuso que la calidad es el conjunto de características que satisfacen las necesidades de los clientes

Tabla 3. Conceptos de calidad. Elaboración propia, tomado de Escuela Europea de Excelencia. (2016). Se

muestran diferentes conceptos de calidad según autores.

Por lo anterior, se puede definir qué calidad es la acción de producir bienes u otorgar servicios según las expectativas y necesidades que satisfagan a los clientes, a bajo costo, funcionales cero defectos y con la satisfacción total del cliente

1.4.5 Operacionalización de las Variables

Tabla 4 Variables independientes

VARIABLES INDEPENDIENTES				
Habilidades blandas de las emprendedoras				
Categoría	Parámetro	Indicadores	Fuente de información	Instrumentos
Habilidades	Habilidades con las que debe contar las emprendedoras	Numero de habilidades que se considera para los emprendedores	Libros revistas red	Lista de cotejo
Blandas			Revistas Tesis Libros Artículos científicos	Lista de cotejo
Duras	Habilidades básicas que los emprendedores deben tener	Habilidades básicas que deben tener los emprendedores	Revistas Libros Artículos científicos	Lista de cotejo

Tabla 4. Variables independientes. Creación propia. Se muestran las variables independientes

Tabla 5 Variables dependientes

VARIABLES DEPENDIENTES				
Competencias de productividad apegadas al Modelo Nacional para la Transformación Organizacional para la creación de un modelo de negocio				
Categoría	Dimensión	Indicadores	Fuente de información	Instrumentos
Competencia	Capacidad de permanencia en el mercado	Posición que se ocupa en el mercado	Análisis en INEGI Redes sociales internet	Lista de cotejo
Productividad	Los emprendedores se consideran productivos	La percepción que tienen entre ellos y su negocio	Encuesta en redes sociales	Encuesta
Modelo de negocio	Las emprendedoras tienen modelos de negocio	Porcentaje de emprendedoras con modelo de negocio	Encuesta en redes sociales	Encuesta
	Planificación de la estrategia para definir el contexto de la empresa	Análisis de los factores Políticos Económicos	Matriz PESTEL	Matriz PESTEL

Modelo de negocio

	Sociales Tecnológicos Ambientales Legales		
Viabilidad en cuanto al entorno externo y externo de la empresa para la puesta en marcha de la propuesta del modelo de negocios	Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas	Matriz FODA	Matriz FODA
Analizar los productos que son más rentables para alcanzar el objetivo	Productos rentables para definir la campaña de marketing adecuada	Matriz BCG	Matriz BCG
Análisis de la información obtenida de la matriz FODA	Resumen de la información obtenida de la matriz FODA Resumir	Matriz FODA	Matriz EFE EFI

Tabla 5 Variables dependientes. Creación propia. Se muestran las variables dependientes.

1.5 Supuesto (o hipótesis) a investigar

Según Izcara (2014), las hipótesis son explicaciones tentativas de un fenómeno investigado, formuladas a manera de proposiciones.

Para Sampieri R. (2004), las hipótesis de investigación indican lo que se está tratando de buscar o probar, se definen como: Explicaciones tentativas de los fenómenos investigados formuladas a manera de proposición de la posible relación entre dos o más variables.

La hipótesis se puede definir como la suposición de algo posible o imposible y que al realizar una investigación se determina la validez del resultado.

Para efecto de esta tesis, la hipótesis que se plantea:

Es posible integrar habilidades blandas dentro de los modelos de negocio de los nuevos emprendimientos para construir competencias de productividad apegadas al modelo nacional para la transformación organizacional.

1.6 Objetivos de la Investigación

1.6.1 Objetivo General

Integrar las habilidades blandas que construyan competencias que incrementen la productividad con base en el Modelo Nacional para la Transformación Organizacional en los modelos de negocio para nuevos emprendimientos.

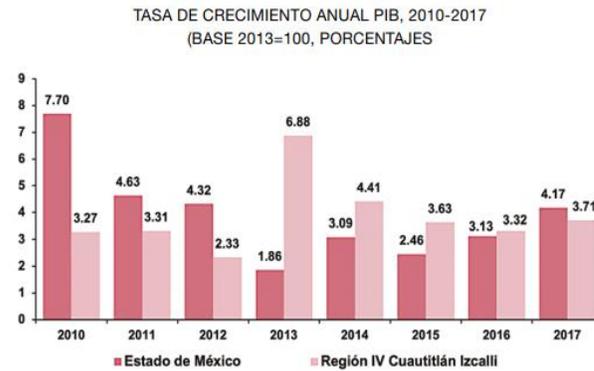
1.6.2 Objetivos Específicos

1. Conocer las habilidades blandas que construyan competencias que incrementen la productividad que pueden ser incluidas en los modelos de negocio de los nuevos emprendimientos.
2. Asociar y clasificar las habilidades blandas que construyan competencias que incrementen la productividad y que pueden ser incluidas en los modelos de negocio enfocados hacia el Modelo Nacional para la Transformación Organizacional
3. Crear un modelo de negocios con las habilidades blandas que construyan competencias que incrementen la productividad y este enfocado en el Modelo Nacional para la Transformación Organizacional

1.7 Factibilidad y Relevancia Social del trabajo de investigación

Según el programa regional IV Cuautitlán Izcalli (2017-2023), argumenta que La Tasa de Crecimiento Anual del PIB de la región se mantuvo por arriba de la estatal de 2013 a 2016, cifra que para 2017 se redujo hasta encontrarse por debajo del crecimiento estatal, esto muestra un estancamiento en la actividad económica de la región, esto se observa en la ilustración siguiente:

Ilustración 2 Tasa de crecimiento anual PIB 2010-2017



Fuente: IGECEM, Producto Interno Bruto por municipio, 2010-2017.

Ilustración 2 Tasa de crecimiento anual PIB 2010-2017. Fuente: programa regional IV Cuautitlán Izcalli (2017-2023), pág. 97. Gráfica donde se muestra el crecimiento anual del municipio de Cuautitlán Izcalli desde 2010 con 3.27 por ciento y -hasta 2017 con 3.71 por ciento.

Por lo anterior descrito, el propósito de este estudio de investigación se enfoca en apoyar a las emprendedoras a crear empresas sólidas con estrategia empresarial, para que sean capaces de desarrollar competencias de productividad, incluyendo en sus modelos de negocio habilidades blandas que les permita cumplir con sus metas y objetivos en un ambiente laboral adecuado, para incrementar la calidad en sus procesos y sus productos o servicios en beneficio del desarrollo económico de México.

Aunado a las metas planteadas por el Municipio de Cuautitlán Izcalli, tal como lo marca en informe del programa regional IV Cuautitlán Izcalli (2017-2023), emitido por el Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado de México, del Gobierno del Estado de México que tiene como miras el promover el incremento de la productividad en todos los sectores de la economía, así como, promover empleos e impulsar la creación de nuevas empresas sostenibles.

1.8 Alcance en tiempo y costos

Ilustración 3 Cronograma de actividades

Cronograma de actividades											
ACTIVIDAD	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO
	2022										2023
Creación del índice											
Desarrollo de índice											
Desarrollo de pruebas											
Conclusiones											
Revisión											

Ilustración 3 Cronograma de actividades. Fuente: Creación propia. Gráfica que nos muestra la distribución de las actividades a realizar para la ejecución de este proyecto

Ilustración 4 Presupuesto de ejecución del proyecto

Presupuesto

REQUERIMIENTOS ELECTRÓNICOS	
REQUERIMIENTOS	MONTO
Internet	4,000.00
Paquetería office 365	3,000.00
Plataforma de videoconferencias	3,000.00
Otros (suministros)	500.00

REQUERIMIENTOS HUMANOS	
REQUERIMIENTOS	AMOUNT
Creación del Business Model CANVAS	12,000.00
Investigación	20,000.00

TOTAL REQUERIMIENTOS ELECTRÓNICOS :	10,500.00
TOTAL REQUERIMIENTOS HUMANOS:	32,000.00
TOTAL:	42,500.00

Ilustración 4 Presupuesto de ejecución del proyecto. Fuente: Creación propia, en esta ilustración se muestra el presupuesto que se tiene contemplado para la realización del proyecto

Capítulo 2. Marco Teórico Referencial

2.1 Estado del Arte

Para Uribe (2002), citado por Guevara (2016) en *El estado del arte en la investigación: ¿análisis de los conocimientos acumulados o indagación por nuevos sentidos?*, El estado del arte es una técnica que consiste en revisar qué se ha escrito y publicado sobre el tema o área de la investigación

Por otro lado, Guevara (2016), comenta citando a Hoyos (2000), que el estado del arte es una investigación documental de desarrollo propio, basándose en datos que apoyan el diagnóstico y pronóstico del material documental analizado

En la tesis para obtener el grado de Magíster en Gestión Empresarial, titulada ANÁLISIS DE LAS HABILIDADES BLANDAS NECESARIAS PARA EL ÉXITO DE UNA STARTUP, Vallejo (2019), menciona que a pesar del gran esfuerzo de numerosas instituciones gubernamentales, privadas, instituciones, etc. que realizan a nivel mundial, más del 50% de las startup y emprendimientos mueren durante los primeros 5 años, en específico, habla de Chile, en donde el 90% de los emprendimientos fracasan debido a problemas dentro de la planificación estratégica.

Dentro del mismo trabajo, Vallejo menciona a Daniel Goleman y su publicación Inteligencia Emocional, donde muestra la necesidad e importancia de desarrollar habilidades blandas a la par de las duras, también llamadas soft skills y hard skills, respectivamente, dentro del ambiente laboral y el ámbito personal, justo es esto lo que genera el estudio de dicha tesis, analizar las habilidades blandas para construir competencias de productividad en un modelo de negocios y así alcanzar el éxito de un emprendimiento.

Algunos casos de éxito en empresas que han incorporado habilidades blandas en sus planeaciones estratégicas, se detallan en el estudio realizado por Méndez Barajas (2020) en la tesis de grado, denominada Las Habilidades Blandas como Factor de Mejora en la

Gestión de las Pymes: Modelo de Negocio para una Empresa Consultora, las mismas que se muestran en el siguiente cuadro:

Tabla 6 Las Habilidades Blandas como Factor de Mejora en la Gestión de las Pymes

EMPRESA	ACCIÓN	RESULTADO
CITI, Servicios financieros	Implementación de un cuestionario para evaluar a los candidatos en el proceso de selección de personal integrando las habilidades blandas de comunicación, colaboración y liderazgo	Creación de la fuerza laboral con mayor diversidad y disminución del sesgo
White & Case, firma de abogados	Incorpora habilidades blandas en el proceso de contratación Capacitación a los entrevistadores para identificar las 6 habilidades blandas necesarias para el trabajo en White & Case	Mejores decisiones en la contratación del personal Capital humano más eficiente y productivo
BYTON GROUP	Utilizaron un conjunto de preguntas dirigidas a las habilidades blandas en sus procesos de evaluación del personal	Evaluaciones más precisas y menos equivocaciones en sus contrataciones

Tabla 7 Las Habilidades Blandas como Factor de Mejora en la Gestión de las Pymes. Creación propia. Se muestran las acciones en cuanto a habilidades blandas que estas empresas han realizado y los resultados obtenidos

Méndez menciona que (2020) los autores (Lucianlonel-Cioca, 2018) dieron a conocer una investigación donde se solicita la inclusión de habilidades blandas en el desarrollo de los especialistas del sector de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para aumentar la productividad. La muestra se realizó para empresas Pymes de este sector, la metodología que se realizó fue mediante el análisis de documentos a nivel europeo sobre las necesidades de habilidades, investigación teórica en países socios y entrevistas con expertos donde arrojo que las habilidades más destacadas son:

1. La comunicación
2. Resolución de conflictos
3. Trabajo en equipo
4. Mentalidad de aprendizaje, creatividad
5. Liderazgo
6. Pensamiento estratégico
7. Servicio al cliente
8. Innovación
9. Gestión de riesgos.

En dicho artículo se hace mención que la implementación de ciertas herramientas y acciones ayudan a desarrollar las habilidades blandas antes mencionadas, estas son:

- Plataforma de aprendizaje electrónico
- Talleres presenciales
- Interacciones con juegos de roles
- Simulación, mentoring, coaching

En el artículo *Factor humano en la productividad empresarial: un enfoque desde el análisis de las competencias transversales*, Hinojo (2019), hace referencia a los cambios que se presentan en el campo laboral, entre otros factores por la inclusión de la tecnología en todos los aspectos y ambientes empresariales y como lo menciona el autor, donde han tenido que adaptarse a los nuevos modelos de negocios emergentes para asegurar la continuidad de su actividad, por lo que establece un decálogo de las competencias

transversales que están relacionadas con la productividad empresarial y enfocadas al capital humano.

En este artículo se utiliza una metodología cualitativa con una muestra de 15 expertos en materia laboral y formación de recursos humanos en Granada, España. Los resultados muestran que entre las competencias más destacadas se encuentran aquellas esenciales para el establecimiento de pautas a corto, medio y largo plazo, mientras que las menos puntuadas se relacionan con ejercer el rol de liderazgo en el puesto laboral, según menciona Hinojo, Aznar & Romero (2020)

Se mencionan dos grandes grupos de habilidades, las transversales y las específicas, en donde, se entiende que las transversales son las habilidades blandas y las específicas son las duras.

Una vez analizadas las competencias que Dirección General de Orientación y Servicios Educativos de México en 1998 (Vázquez, 2008) y test CompeTEA elaborado por Arribas y Pereña (2015), se llega a un modelo de competencias transversales, las mismas que se explican en la ilustración 5 Listado definitivo de competencias transversales.

Ilustración 5 listado definitivo de competencias transversales

Dimensiones	Competencias
Intrapersonal	Autocontrol y estabilidad emocional
	Confianza y seguridad en sí mismo
	Resistencia a la adversidad
Interpersonal	Comunicación
	Establecimiento de relaciones
	Negociación
	Influencia
	Trabajo en equipo
Desarrollo de tareas	Conocimientos técnicos profesionales
	Iniciativa
	Orientación a resultados
	Capacidad de análisis
	Toma de decisiones
	Innovación y creatividad
	Aprendizaje continuo
Entorno	Conocimiento de la empresa
	Visión y anticipación
	Orientación al cliente
	Apertura
	Identificación con la empresa
Gerencial	Dirección
	Liderazgo
	Planificación y organización
	Desarrollo de los otros
	Atención al orden, calidad y perfección

Fuente: Romero y Gijón (2016).

Ilustración 5 Listado definitivo de competencias transversales. Fuente: Hinojo, Aznar Romero (2020), Se muestran las 5 dimensiones que agrupan a las competencias transversales

A partir del cuadro anterior, y tomándolo como base se parte el cuestionamiento ¿Cuáles son las competencias transversales que inciden en la productividad de las empresas? Las investigaciones que se realizaron para dar respuesta a la pregunta anterior se basaron en una metodología cualitativa y el método Delphi para recoger la información que diera a la identificación de las competencias transversales enfocadas a la productividad.

Para Reguant-Álvarez, M. y Torrado-Fonseca, M. (2016). Definen el método Delphi como una técnica de recogida de información que permite obtener la opinión de un grupo de expertos a través de la consulta reiterada. Esta técnica, de carácter cualitativo, es recomendable cuando no se dispone de información suficiente para la toma de decisiones o es necesario, para nuestra investigación, recoger opiniones consensuadas y representativas de un colectivo de individuos

El resultado de dicha investigación fue el llamado decálogo de competencias, el mismo define que las competencias productivas se dividen en 4 dimensiones que a su vez engloban las competencias transversales en materia.

En el siguiente cuadro se clasifican estas competencias productivas:

Tabla 8 Decálogo de competencias transversales según Hinojo, Aznar & Romero (2020)

DIMENSIONES			
INTRAPERSONAL	INTERPERSONAL	DESARROLLO DE TAREAS	GERENCIAL
Autocontrol y estabilidad emocional	Comunicación	Conocimientos técnicos y profesionales	Atención al orden, calidad y perfección
Resistencia a la adversidad	Trabajo en equipo	Orientación a resultados	Planificación y organización
Confianza y seguridad en sí mismo		Aprendizaje continuo	

Tabla 7. Decálogo de competencias transversales según Hinojo, Aznar & Romero (2020) creación propia, clasificación de competencias productivas

Al final del estudio se pretendía contribuir a la mejora de las empresas y organizaciones dándoles herramientas en materia de habilidades y competencias enfocadas a la productividad empresarial

2.2 Bases Teóricas

Según Baena (2017) en Metodología de la Investigación, el fundamento teórico es expresar proposiciones teóricas generales, postulados, marcos teóricos de referencia. Los que van a servir como base para formular hipótesis, operacionalizar variables y esbozar teoría de técnicas y procedimientos a seguir

Se puede definir que el fundamento teórico es el sustento del trabajo en el desarrollo metódico y organizado de las ideas, antecedentes y conceptos, desde el punto de vista o enfoque el cual el investigador inicia y por medio del cual analiza los resultados.

Como base teórica de esta tesis, se toma como referencia al psicólogo, periodista y escritor Daniel Goleman autor de libros como La inteligencia emocional y La práctica de la inteligencia emocional, por mencionar solo algunos.

Daniel Goleman, en su libro La práctica en la inteligencia emocional menciona que vivimos en una época en la que la perspectiva del futuro depende de la capacidad de controlarnos a nosotros mismos y de manejar de manera adecuada nuestras relaciones.

La competencia emocional es la capacidad adquirida con base a la inteligencia emocional y que da lugar a un desempeño laboral sobresaliente. La inteligencia emocional determina la capacidad que tiene el individuo para adquirir habilidades prácticas basadas en 5 pilares:

1. La conciencia de uno mismo
2. La motivación
3. El autocontrol
4. La empatía
5. La capacidad de relación

Goleman menciona entonces que la competencia emocional muestra hasta qué punto se ha trasladado estos pilares al mundo laboral, un ejemplo de esto es el servicio al cliente, donde esta competencia emocional se basa en la empatía y en la confianza que se traduce en el autocontrol de los impulsos y emociones que se presentan en el trato al cliente.

La relación que existe entre estas 5 dimensiones de la inteligencia y las competencias emocionales se describe en el siguiente cuadro:

Tabla 9 Relación entre la inteligencia y las competencias emocionales

COMPETENCIA PERSONAL	COMPETENCIA EMOCIONAL
<p><u>Conciencia de uno mismo.</u> Se refiere a la conciencia de nuestros estados internos, recursos e intuiciones</p>	<p>Conciencia emocional. Reconocer las emociones y efectos Valoración adecuada de uno mismo. Reconocer las debilidades y fortalezas de uno mismo Confianza en sí mismo. Seguridad en la propia valoración de nuestras capacidades y de uno mismo</p>
<p><u>Autorregulación.</u> Habla del control de nuestros estados, impulsos y recursos internos</p>	<p>Autocontrol. Capacidad de manejar adecuadamente los impulsos y emociones conflictivas Confiabilidad. Es la fidelidad al criterio de sinceridad e integridad Integridad. Asumir la responsabilidad de nuestros actos Adaptabilidad. Flexibilidad para afrontar los cambios Innovación. Tener apertura ante las nuevas ideas</p>
<p><u>Motivación.</u> Se refiere a las tendencias emocionales que facilitan el logro de nuestros objetivos</p>	<p>Motivación del logro. Esforzarse por mejorar un determinado criterio de excelencia Compromiso. Apoyar los objetivos del grupo u organización Optimismo. Persistir a pesar de los obstáculos o contratiempos</p>
<p><u>Empatía</u> Conciencia de los sentimientos, necesidades o preocupaciones del otro</p>	<p>Comprensión de los demás. Ser capaz de captar los sentimientos y puntos de vista de otras personas, así como interesarse en las cosas que les preocupan. Orientación hacia el servicio. Anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes Aprovechamiento de la diversidad. Aprovechar las</p>

	<p>oportunidades que nos brindan diferentes tipos de personas</p> <p>Conciencia política. Es la capacidad de darse cuenta de las corrientes emocionales y de las relaciones de poder subyacentes en un grupo</p>
<p>Habilidades sociales. Según Goleman es la capacidad para inducir respuestas deseables en los demás</p>	<p>Influencia. Utilizar técnicas de persuasión eficaces</p> <p>Comunicación. Emitir mensajes claros y convincentes</p> <p>Liderazgo. Inspirar y dirigir grupos de personas</p> <p>Catalización del cambio. Iniciar o dirigir cambios</p> <p>Resolución de conflictos. Capacidad de negociar y resolver problemas</p> <p>Colaboración y cooperación. Ser capaces de trabajar con los demás en la consecución de una meta en común</p> <p>Habilidades de equipo. Ser capaces de crear sinergia para el cumplimiento de las metas</p>

Tabla 10 Relación entre la inteligencia y las competencias emocionales. Fuente: Creación propia, competencia emocional y competencia personal

De acuerdo al cuadro anterior, Goleman sugiere que para un desempeño ejemplar sólo requieren que seamos fuertes en un determinado número de competencias emocionales, por lo menos seis, y que se hallen dispersas en las cinco regiones de la inteligencia emocional, de la misma forma, menciona que en el nuevo marco laboral, con su énfasis en la flexibilidad, los equipos y la fuerte orientación hacia el servicio, las competencias emocionales resultarán cada vez más decisivas para alcanzar la excelencia en cualquier trabajo y en cualquier país del mundo.

En la opinión de este autor, la empresa que se conozca y se regule a sí misma, que tenga la motivación, la empatía, la apertura y el adecuado liderazgo, podrá adaptarse con mucha más facilidad a los cambios que le depare el futuro

2.2.1 Variable Independiente

Las habilidades están relacionadas con la productividad, crecimiento y logro de objetivos dentro de una organización y de manera personal y profesional, de ahí que su estudio ha tomado gran importancia para alcanzar el éxito esperado en los ámbitos antes mencionados.

Las habilidades se conforman en 2 grandes grupos, habilidades cognitivas, y las habilidades socioemocionales, en donde las cognitivas se refiere al conjunto de saberes adquiridos en un individuo, y son llamadas habilidades duras, como ejemplo podemos mencionar los conocimientos que se generan al estudiar una carrera universitaria, como una ingeniería o una licenciatura, por otra parte, las habilidades socioemocionales, también llamadas habilidades blandas o soft skills, están asociadas con las creencias, carácter, actitudes y comportamiento de una persona.

Las habilidades blandas (HB) son aquellas características de un individuo que le permiten interactuar con otras personas de manera efectiva, ya sea en el trabajo o en la vida diaria, estas son el resultado de una combinación de habilidades sociales como la comunicación, forma de ser, interacción con los demás y que permite relacionarse con otros individuos de manera efectiva.

Según Espinoza y Gallegos (2020), las HB tienen que ver más con la parte emocional y la relación con otras personas. Se denomina competencia blanda a un conjunto de habilidades no-cognitivas esenciales para aprender y desempeñarse exitosamente en el trabajo (Singer et al., 2009).

Para Maya y Serrano en el artículo Desarrollo de soft skills una alternativa a la escasez de talento humano, describe que Los autores Geana W., Leane B., y Bonnie J. (2010), señalan que las competencias blandas describen los atributos personales como habilidades de trabajo en equipo, habilidades de comunicación, la ética, habilidades de gestión del tiempo, y el aprecio por la diversidad. En el siglo XXI, las habilidades blandas son importantes en todos los sectores.

Por otro lado, el Diccionario Collins (2014) define el término habilidades blandas como "cualidades deseables para ciertas formas de empleo que no dependen de los conocimientos adquiridos: incluyen el sentido común, la capacidad de tratar con la gente, y una actitud positiva y flexible"

Existe un grupo de habilidades blandas, y que es el marco más común que se toma como referencia para la investigación y la toma de decisiones en el momento de evaluar las HB en un individuo con los instrumentos para su medición dentro de la fuerza laboral denominado los cinco grandes, que según Prada y Rucci (2016) y Ortega (2014) que hace referencia a Heckman y Kautz, 2012; Santos y Primi, 2014, en el cuadro 1 se enumeran y se describen haciendo una comparación entre estos autores:

Tabla 11 Comparativo de las 5 grandes, según Prada y Rucci vs Ortega

Número	Prada y Rucci	Ortega	Se refiere a	Características
1	Apertura de experiencia	Apertura de nuevas experiencias	Estar con mentalidad abierta a cambios culturales, estéticos o intelectuales	Diversidad de intereses
2	Responsabilidad	Responsabilidad	Poseer inclinación por el orden, responsabilidad y el trabajo	Ética en el trabajo, determinación, cumplen objetivos a largo plazo y no son impulsivos
3	Extraversión	Extraversión	Tienen interés por el mundo exterior en cuanto a lugares y a otras personas, también llamados extrovertidos	Amabilidad, sociables, muestran seguridad en sí mismos, con gran energía y entusiastas
4	Amabilidad	Afabilidad	Tienden a actuar de manera	Empáticos, amables, modestos,

			cooperativa y altruista	agradables, flexibles, tolerantes y socialmente flexibles
5	Neuroticismo	Estabilidad emocional	<p><u>Neuroticismo</u> Se refiere a un estado de aflicción psicológica constante y a la inestabilidad emocional</p> <p><u>Estabilidad emocional</u> Se refiere a las reacciones emocionales sin cambios drásticos de humor</p>	<p>Depresión Hostilidad Impulsividad</p> <p>Autocontrol Confianza en sí mismo</p>

Tabla 9 Comparativo de las 5 grandes según Prada, Rucci vs Ortega (2016). Fuente Prada y Rucci (2016) y Ortega (2014). Muestra 5 habilidades blandas indispensables en la empresa.

Como se puede observar, en el caso de amabilidad vs afabilidad son sinónimos, por lo que la diferencia solo es semántica, para neuroticismo y estabilidad emocional, son antónimos, lo que refiere que los instrumentos para la medición de las habilidades de la fuerza de trabajo que sugiere Prada y Rucci (2016) en la nota técnica No. IDB-TN-1070 del Banco Interamericano de Desarrollo estarán haciendo referencia al nivel de neuroticismo del individuo.

Riaño 2019) menciona, citando a Tovar (2017) que las habilidades blandas son las que hoy, hacen la verdadera diferencia entre un profesional y otro, son a su vez las que realmente agregan un valor a una organización.

Es decir, actualmente existe una nueva forma en la que las empresas hacen frente a los retos de un mundo globalizado, y justo es la diferenciación para hacer que las organizaciones sean más competitivas seleccionando las habilidades blandas en su capital humano.

En el marco de la globalización, se busca el personal que haga la diferenciación a partir de las habilidades blandas que posee con la finalidad de desarrollar e implementarlas en el entorno organizacional y así generar resultados óptimos no solo en el cumplimiento de las metas y objetivos, sino también en el clima laboral deseado.

Considerando la situación actual a nivel mundial que nos ha llevado a la reinención en los negocios y en el día a día, surge la necesidad de desarrollar conocimientos de habilidades duras, pero también el de las llamadas soft skill o habilidades blandas como una alternativa de crecimiento y éxito empresarial en el entorno de la cuarta revolución industrial. La siguiente ilustración (6) se muestra la categorización de las habilidades blandas, duras y físicas que según el Banco Interamericano de Desarrollo (2020) son necesarias para los futuros empleos.

Ilustración 6 Categorización de habilidades blandas, duras y físicas



Ilustración 6 Categorización de habilidades blandas, duras y físicas. Fuente: Banco Interamericano de Desarrollo (2020), se muestra el conjunto de habilidades blandas y duras que se agrupan dentro de las habilidades físicas

“En las últimas décadas se han levantado numerosas evidencias sobre el valor de las habilidades blandas (Goleman, *Why It Can Matter More Than IQ*, 2015). No importa en qué tipo de negocios estás, estás en el negocio de las personas, donde las personas con habilidades bien desarrolladas pueden hacer la diferencia entre el éxito y el fracaso. Esto sugiere que tanto los gerentes como empleados de una organización deben obtener las

habilidades necesarias para conectar e influenciar a otros, mantener relaciones y autocontrolarse. Siendo esto aún más importante en emprendedores”.

En este contexto de innovación y desarrollo empresarial, el dominio de habilidades suaves puede ser la llave del éxito en un emprendimiento, un estudio reciente por el Instituto de Investigación de Stanford y la fundación Carnegie Mellon descubrieron que el 75% del éxito en un trabajo depende de las habilidades suaves, mientras que el 25% de las habilidades duras o técnicas. Esto refleja que es un problema no aplicar habilidades blandas en un emprendimiento.

Emprendimiento

El emprendimiento, según Hidalgo (2014) “es el entorno cultural que favorece el desarrollo de proyectos emprendedores, entendidos como procesos de fundación de actividades, proyectos, empresas lucrativas o no, de índole económica, social, política, o también se refiere a renovación o reingenierías de procesos existentes”.

En otro concepto Bygrave, William (1994: 468) afirma: “El proceso de emprendimiento involucra todas las funciones, actividades y acciones asociadas a la percepción de oportunidades y la creación de empresas para seguirla”.

La Real Academia de la Lengua Española, define emprendimiento como la acción de emprender que viene del latín in 'en' y prendere 'coger', acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro.

Para Gutama y Jiménez, (2019) “el emprendedor es aquel capaz de generar un negocio productivo, que contribuye con el desarrollo de la sociedad, generando empleo a terceros, con una combinación eficiente de los recursos, es alguien que organiza, administra y asume los riesgos de un negocio o empresa, es un agente de cambio”.

Por lo anterior, se puede entender que emprendimiento es crear un negocio con la finalidad de generar utilidades y oportunidades de crecimiento empresarial ocupando herramientas de gestión y planificación estratégica para el logro de los objetivos organizacionales.

En los últimos años, el emprendimiento ha significado una estrategia para el crecimiento económico de la región en donde se asientan permitiendo realizar proyectos empresariales para el autoempleo y la posibilidad de mejorar la calidad de vida del emprendedor.

En este sentido, Luiz Vicente Ovalles-Toledo (2018) sostiene que “los gobiernos han visualizado que al apoyar actividades de emprendimiento motivan el incremento en actividades productivas, de esa forma tratan de subsanar los rezagos y demandas que la sociedad exige en cuanto a empleos y ocupación como mecanismo para combatir la pobreza; para eso establecen programas con el fin de proporcionar recursos y capacitación, lo cual tiene un impacto en el desarrollo de habilidades y capacidades de la población”.

Habilidades emprendedoras

Para Henry et. al, (2005) señalados por Elmuti, Khoury & Omran (2012), tomado de Habilidades y capacidades del emprendimiento: un estudio bibliométrico (2018) mencionan que, para ellos, las habilidades que se requieren por los emprendedores se dividen en tres categorías distintas: habilidades técnicas, habilidades de gestión empresarial y habilidades emprendedoras personales. Las habilidades técnicas incluyen la comunicación oral, la gestión técnica y habilidades de organización y escritos. Habilidades de gestión empresarial son las habilidades de gestión, como la planificación, la toma de decisiones de marketing y contabilidad. Los emprendedores también deben tener habilidades personales como la innovación, la asunción de riesgos, y la persistencia.

Por otro lado, para Enechojo & Happiness (2013), citado nuevamente en Habilidades y capacidades del emprendimiento: un estudio bibliométrico (2018) mencionan que las habilidades relacionadas con el emprendimiento son las habilidades técnicas, la tecnología de la operación específica, la comunicación y las relaciones interpersonales.

Lo anterior denota que estas habilidades pueden ser adquiridas ajustando la personalidad del emprendedor con el tipo de actividad aunando el estudio empresarial.

Drucker (1985) menciona que el espíritu emprendedor es una disciplina, la misma que puede ser aprendida, como por ejemplo la innovación que no es una capacidad de un grupo específico de personas, todos podemos desarrollarla.

La cultura empresarial, concretamente en las PYMES, no es estática, evoluciona conforme las necesidades del mercado, actualmente la vida económica está girando en torno a la era digital, adaptando sus organizaciones estructuras con enfoques tecnológicos, abriendo puestos o modificando los ya existentes con funciones que giran alrededor de las nuevas tecnologías.

Thomson Reuters, menciona que actualmente, liderar una empresa en la era digital no implica poner “tecnólogos” al timón de mando, requiere justamente de personas catalizadoras del cambio con competencias de liderazgo no centradas exclusivamente en lo técnico sino también en aspectos humanos tales como la innovación, creatividad o comunicación.

La transformación a la era digital implica un cambio de paradigma, la forma de hacer negocios está cambiando, las habilidades duras o también llamadas hard skills siguen siendo indispensables para las actividades profesionales, el gran desafío que se presenta en esta nueva era es asegurarse que los líderes empresariales tengan habilidades blandas o también llamadas soft skills para hacer frente a este proceso de cambio al que se enfrenta la empresa.

Algunas de las habilidades blandas que se requieren actualmente son

- Trabajo en equipo
- Resolución de problemas
- Gestión efectiva del tiempo
- Gestión del cambio
- Manejo del stress
- Liderazgo
- Comunicación efectiva
- Escucha activa
- Empatía
- Visión

- Comportamiento ético
- Proactividad
- Curiosidad
- Innovación

Las habilidades blandas han adquirido cada vez más importancia en el mundo empresarial, ya que las situaciones críticas y no solo se resuelven solamente de manera técnica, sino que requieren de cuestiones interpersonales y adaptativas que permitan resolver rápidamente los problemas del día a día.

En una investigación realizada en Chile llamada el 40% de los chilenos tienen dificultades con las habilidades blandas, menciona que, se estima que un recién graduado requiere 70% de conocimiento técnico y 30% de habilidades blandas para poder ser exitoso en su trabajo, en cambio, un gerente requiere un 70% de habilidades blandas y 30% de conocimientos técnicos para lograr el éxito laboral.

Rosell e. (2015), refuerza lo anterior en un estudio donde se comparan en Chile, a 227 líderes exitosos contra 23 que fracasaron en sus puestos, dando como resultado que quienes fracasaban tenían casi siempre gran pericia técnica y alto coeficiente intelectual, pero les faltaba inteligencia emocional, se mostraban arrogantes, no se adaptaban a los cambios y rechazaban la colaboración y el trabajo en equipo.

Otro estudio, en Argentina, afirma que el 62% de las grandes empresas invierte en la capacitación de su recurso humano y en procesos de innovación.

Las PYMES, dejan de lado las capacidades blandas, enfocándose a la creación de modelos de negocio, en aplicar sus propias habilidades duras, el entorno de estas empresas se presenta volátil, deben moverse con rapidez para adaptarse a un mundo cada vez más globalizado y digital.

“Una encuesta de Deloitte sobre la “generación del milenio” reveló cuáles son los rasgos de personalidad de quienes son identificados como verdaderos líderes por parte de los millennials: pensamiento estratégico (39%), ser fuente de inspiración (37%), fuertes

habilidades interpersonales (34%), visión (31%), pasión y entusiasmo (30%), toma de decisiones (30%). Es decir, los millennials no ponderan las habilidades técnicas (duras) en sus jefes, sino que esperan líderes competentes en la gestión de soft skills.”

Cuando el líder demuestra que sabe lidiar con la incertidumbre, tiene un comportamiento ético y moral, obtiene una relación de confianza con sus colaboradores lo que le representa grandes beneficios, como una colaboración más motivada y eficiente. Las habilidades 4.0 son una ventaja competitiva dentro de la organización.

2.2.2 Variable Dependiente

Control Total de Calidad

Para Ishikawa (1986) el concepto de control total de calidad (CTC) tiene que ver con que todo el personal, de cada área de la empresa deberá participar, conocer, estudiar y practicar cada uno de los procesos de control de calidad de la empresa.

Para Feigenbaum (1986) el CTC, es un conjunto de esfuerzos efectivos de los diferentes grupos de una organización para la integración del desarrollo, del mantenimiento y de la superación de la calidad de un producto, con el fin de hacer posible la fabricación y los servicios, a satisfacción completa del consumidor y alcanzar el óptimo nivel económico.

Gomucio menciona en La calidad total en la empresa moderna perspectivas (1994) Calidad Total, es un nuevo paradigma o modelo de gestión que persigue centrar la estrategia de la empresa en dar al cliente lo que necesita y cuando lo necesita, con un precio competitivo y de la manera más eficiente posible.

Modelo Nacional para la Transformación Organizacional

En 1989, se desarrolla el Modelo y Premio Nacional de Calidad por un conjunto de líderes empresariales y tiene la finalidad de apoyar a las empresas mexicanas a fortalecer la competitividad, capacidades administrativas para responder con éxitos a los desafíos actuales.

En este contexto, y tal como se menciona en el manual del modelo nacional para la transformación organizacional, proporciona las pautas de cómo generar los cambios requeridos para responder a las nuevas realidades.

Las empresas que han seguido con este modelo son un referente del nivel organizacional que han alcanzado para desarrollar habilidades que les permiten estar dentro del cambio y transformación de las exigencias actuales.

Este modelo integra las bases para contribuir al logro de los objetivos de desarrollo Sostenible de la organización.

Para describir este modelo se utiliza la ilustración del rehilete, la misma que refleja a la organización en constante movimiento con su entorno, está compuesto por tres conceptos que le llaman facilitadores del cambio y siete impulsores que guían el desarrollo de capacidades y prácticas excepcionales para la transformación organizacional, dando como resultado la creación de valor compartido, tal como se muestra en la ilustración 7

Ilustración 7 Rehilete, Modelo Nacional para la Transformación Organizacional

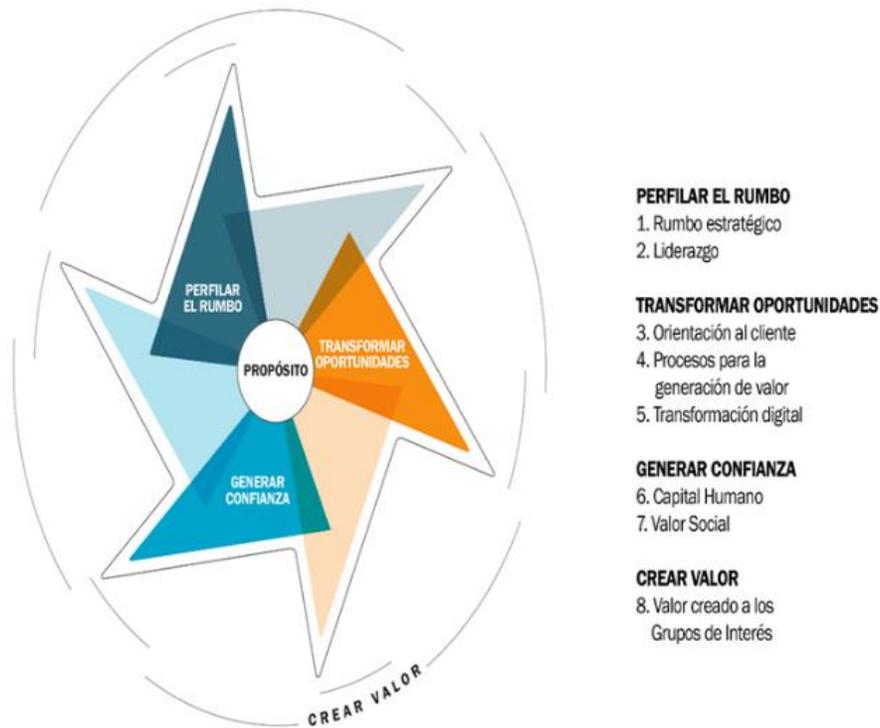


Ilustración 7 Rehilete, Modelo Nacional para la Transformación Organizacional. Fuente: tomado de la red. Ilustración que muestra las 4 dimensiones y sus 8 puntos para crear valor

El Modelo menciona que desarrollar la propuesta de valor de la empresa, aprovechar los flujos de comunicación digital permite evaluar el nivel de satisfacción de los clientes, conocer sus gustos y necesidades para poder cubrirlas y estar en la aceptación permanente de los productos o servicios que ofrece a su mercado objetivo.

Por ello sugiere comprender al cliente y segmentar el mercado, identificar las amenazas y oportunidades que este ofrece, conocer a sus competidores y las características de sus propios productos o servicios, utilizar el marketing digital y estar en contacto directo con sus clientes.

En cuanto a la propuesta de valor debe de estar alineada con el modelo de negocio, diseñar experiencias positivas en los clientes, alinear la cultura organizacional en sus productos o servicios, generar confianza y estar atentos a los cambios que el mercado va marcando.

Otra forma de transformar oportunidades es la continua evaluación de la satisfacción del cliente esto se logra a partir de la identificación de las áreas de oportunidad a partir de la retroalimentación constante que genera la interacción con el cliente.

Desarrollar la capacidad de innovación debe de ser un proceso constante de mejora continua para poder identificar las necesidades de cambio en los productos y servicios, pivotear estos con la finalidad de encontrar los puntos que requieren esta innovación.

El diseño y gestión de los procesos dan soporte a la buena ejecución de los objetivos de la empresa, definir indicadores con metas claras, evaluar y controlar los procesos, así como establecer los mecanismos adecuados que puedan intervenir en una emergencia dan seguridad a todos los involucrados de la organización llevándolos a cumplir con los objetivos establecidos.

Colaborar con la cadena de suministro creando alianzas con proveedores, conocer sus mecanismos de compra, distinguir la contribución que tiene en la organización, es parte de generar valor.

Definir la estrategia digital lleva al crecimiento organizacional, acercándose más a los clientes, manteniendo unidos los equipos de trabajo y por ende al cumplimiento de los objetivos de la empresa. Otro punto importante que destaca es la seguridad digital, la protección de datos, seguir los marcos legales y normatividad para mantenerse dentro de la calidad que se espera encontrar en la empresa.

Mantener el aprendizaje y capacitación de manera continua y aplicarla en beneficio de la empresa es capitalizar el conocimiento, por lo que debe de estar dentro de los objetivos estratégicos de la empresa.

Según el Premio Nacional de Calidad, institución creadora del Modelo Nacional para la Transformación Organizacional 2020, menciona que las organizaciones hoy en día requieren:

- *Estar conscientes de los cambios en el entorno y saber responder de manera ágil a las nuevas oportunidades o amenazas;*
- *Definir estrategias que los lleven a la dirección correcta, soportadas por una propuesta de valor;*
- *Contar con los recursos y capacidades requeridas para ejecutar su estrategia;*
- *Competir con productos y servicios innovadores en los mercados más atractivos;*
- *Ejecutar la estrategia con base a prácticas que los distinguen en el mercado y que son difíciles de imitar;*
- *Evaluar sistemáticamente el desempeño para conocer el avance en la implementación de sus estrategias y la satisfacción de sus grupos de interés; y;*
- *Contar con un modelo de negocio que se caracterice por su propuesta de valor.*

El objetivo principal que persigue el Modelo Nacional para la Transformación Organizacional es ser una guía que oriente y lleve a la participación exitosa de las empresas mexicanas en el Premio Nacional de Calidad.

Premio Nacional de Calidad

Según la Secretaría de Economía, define al Premio Nacional de Calidad (PNC) a través de la página con el mismo nombre como la máxima distinción a las organizaciones que son referentes nacionales de calidad y competitividad, para que su ejemplo sirva de inspiración en el camino a la excelencia de las organizaciones mexicanas.

Desde 1988, la Fundación Mexicana para la Calidad Total propone a la entonces Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, la creación del Premio Nacional de Calidad (PNC)

De 2013 a 2018 se incorporó al Instituto Nacional del Emprendedor el proceso de organización para la incorporación de empresas e instituciones al PNC (Premio Nacional de Calidad).

Desde el año 2006 el Instituto para el Fomento a la Calidad Total (IFC) ha sido el encargado de administrar el PNC.

Los objetivos que persigue el Premio Nacional de Calidad, según se menciona en su página web, pnc.org.mx son:

1. Crear cultura de excelencia en México fomentando la mejora continua y la innovación
2. Evaluar el desempeño de las organizaciones,
3. Generar aprendizajes en la organización que impulsan el conocimiento, aceleran el cambio y garantizan la mejora e innovación de la gestión;
4. Obtener un diagnóstico integral de las capacidades del negocio, para competir en un entorno que cada vez plantea mayores retos; y
5. Conocer el nivel de madurez de las organizaciones y proveer objetivos claros para disminuir las brechas entre el estado actual y el desempeño deseado.

La última emisión XXIX del Premio Nacional de Calidad se llevó a cabo en el año 2018, entregando los premios a las empresas ganadoras en marzo del 2020, según lo comenta la revista digital, *Visión Industrial*, estas empresas se muestran en la siguiente ilustración

Ilustración 8 Empresas ganadoras del Modelo Nacional para la Transformación Organizacional

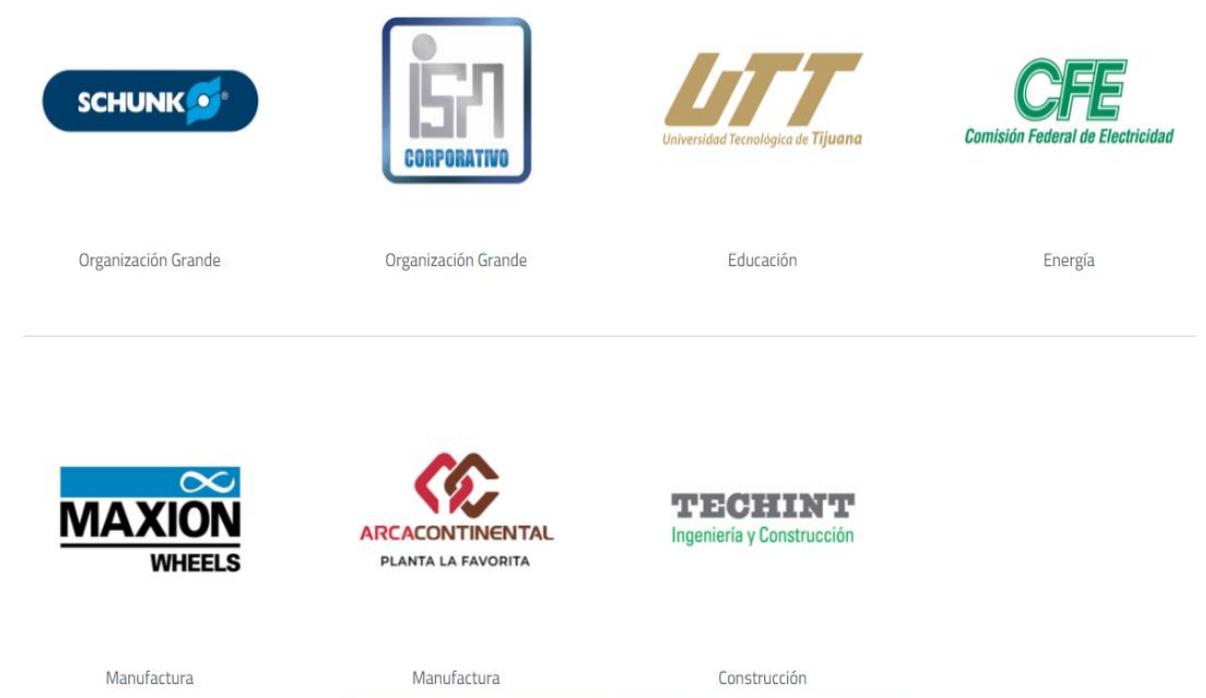


Ilustración 8 Empresas ganadoras del Modelo Nacional para la Transformación Organizacional. Fuente : <https://www.pnc.org.mx/ganadoras-xxix/>, visitado 5 de julio de 2022

Las organizaciones ganadoras del Premio Nacional de Calidad son referente nacional de innovación, competitividad, sustentabilidad y ejemplo de inspiración en el camino a la excelencia de empresas e instituciones mexicanas, según lo marca la Secretaría de Economía a través de la página del mismo nombre.

Modelo de negocios

Los modelos de negocios son herramientas claramente estructuradas que sirven para establecer estrategias empresariales, crear negocios sin perder de vista los aspectos clave para que pueda operar de manera adecuada. La metodología que se ocupará para la realización de este proyecto es la de Lean STARTUP, la cual fue creada por Eric Ries, quién dice que Lean Startup es una metodología dirigida a la puesta en marcha de ideas innovadoras, donde no se comienza creando una empresa, sino una Startup, entendida

no como una empresa en pequeño, sino como una institución humana diseñada para crear un nuevo producto o servicio bajo condiciones de incertidumbre extrema (Ries 2012)

La metodología de Lean Startup es parte de grupo de metodologías ágiles, y consta de 3 pasos a seguir con el mínimo esfuerzo e inversión: Se crea el producto, se miden resultados y se aprende, como se muestra en la ilustración 9

Ilustración 9 Pasos a seguir en la construcción de un producto mínimo viable (PMV)

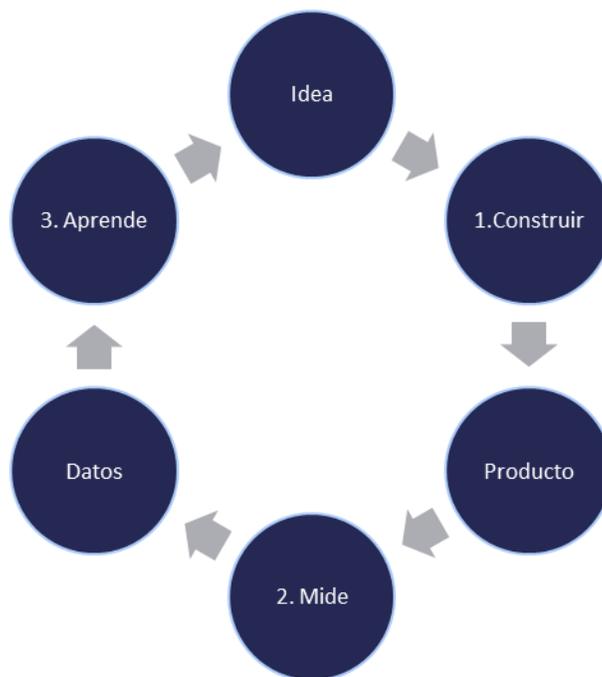


Ilustración 9 Pasos a seguir en la construcción de un producto mínimo viable. Fuente: creación propia, ilustración que muestra el ciclo de creación de un PMV

Explicando los pasos:

Tabla 12 Pasos a seguir con el mínimo esfuerzo

CONSTRUIR	MEDIR	APRENDER
<p>Al iniciar una startup no se cuentan con los datos suficientes para crear un producto que se ajuste a las necesidades del cliente. Lo ideal es crear un producto mínimo viable (PMV).</p> <p>El PMV debe contener las características mínimas o lo más parecido al producto real que permitan recoger la máxima cantidad de aprendizaje validado por los clientes</p>	<p>Medir la respuesta de los consumidores y a partir de esos datos tomar decisiones</p>	<p>Con los datos obtenidos es posible validar la viabilidad del producto, en caso contrario, se pivotea, es decir se vuelve al ciclo para reajustar las ideas que no están funcionando</p>

Tabla 10 Pasos a seguir con el mínimo esfuerzo. Fuente, creación propia. Se muestran los pasos a seguir en la creación de un producto minio viable.

Para Ries, el objetivo de las Startup, es averiguar qué debe producirse, aquello que los consumidores quieren y por lo que pagarían por obtenerlo.

Blank y Dorf (2012) comenta que, al principio, el modelo, de una Startup, es un lienzo con ideas y suposiciones y con muy poco conocimiento sobre esos clientes»

Ash Maurya, Ries y Marqués (2014) reconocido asesor y mentor de Startups en su famoso libro *Running Lean: cómo iterar de un plan A a un plan que funcione*, muestra las tres fases que atraviesa la Startup, ilustración 10

Ilustración 10 Fases de una startup



Ilustración 10 Fases de una startup Fuente: Creación propia, ilustración que muestra las fases por la que atraviesa una startup

FASE 1.- Se determina el problema que se puede dar solución antes de invertir dinero y esfuerzo.

FASE 2.- Se comprueba que el producto tiene demanda con los clientes

FASE 3.- Se centra en la escala del crecimiento

La metodología Lean STARTUP

Esta metodología es un proceso de transformación de ideas en productos, medición de la reacción y comportamiento de los clientes en cuanto al producto, el aprendizaje para mantener el producto o pivotarlo. Este proceso se repite constantemente. (Ilustración 11)

Ilustración 11 Proceso del producto mínimo viable

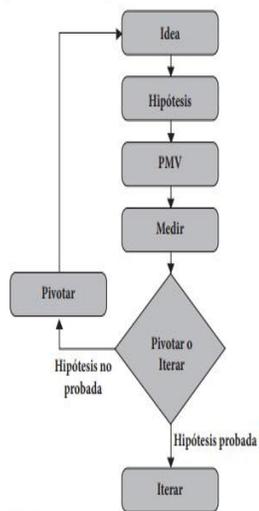


Ilustración 11. Metodología Lean Startup. Tomada de la metodología Lean Startup: desarrollo y aplicación para el emprendimiento, pág 87

Para validar las hipótesis, que no son más que suposiciones de hechos no probados que el emprendedor pone en su producto, para Rise es fundamental que las hipótesis se comprueben antes de lanzar el producto o negocio al mercado.

Los autores Blank y Dorf proponen que, para validar las hipótesis o comprobar los supuestos se utilice el lienzo Canvas creado por Osterwalder como un punto de partida en su emprendimiento. Ilustración 12

Blank y Dorf (2013) cita a Osterwalder y Pigneur en Generación de modelos de negocio (2011), facilitan una herramienta muy interesante para testar las hipótesis más arriesgadas que ponen en juego la viabilidad del negocio. Se siga esta herramienta o cualquier otra, los creadores del negocio necesitan transformar las hipótesis o los supuestos en hechos tan pronto como sea posible, saliendo a la calle, preguntando a los clientes si las hipótesis son correctas y rápidamente cambiar aquellas que estuvieran equivocadas

La siguiente ilustración muestra el lienzo CANVAS

Ilustración 12 Lienzo CANVAS

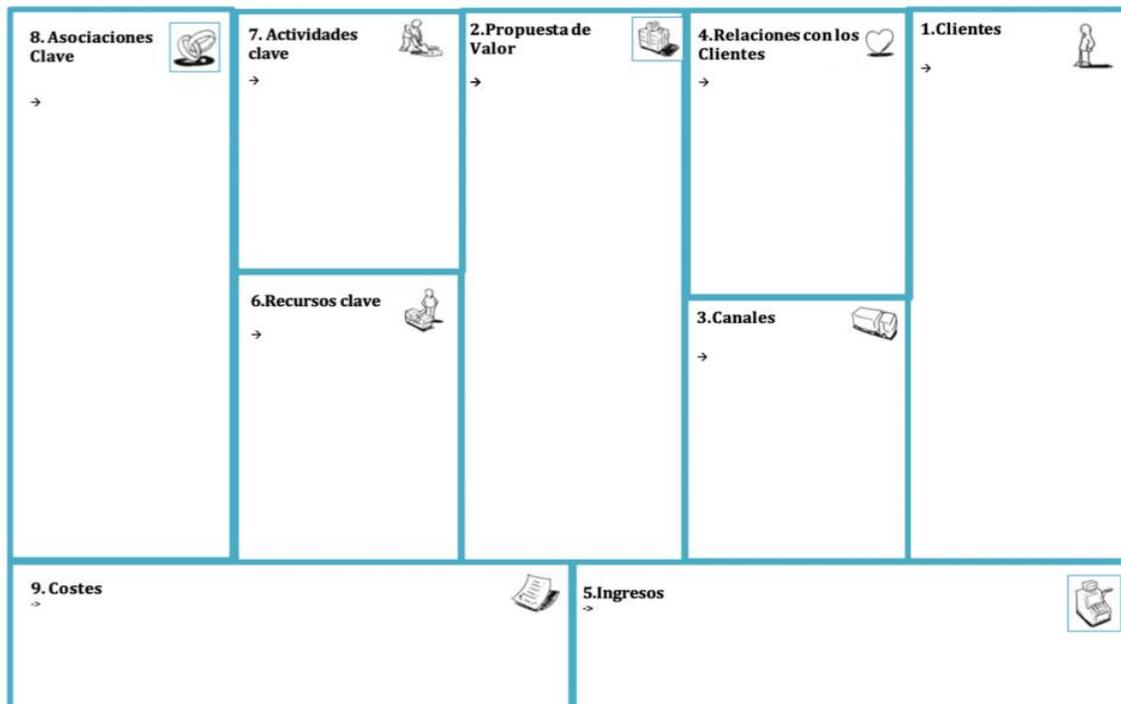


Ilustración 12. Lienzo CANVAS. Ilustración tomada de la red, junio 2021. Lienzo con los 9 cuadrantes del modelo de negocios CANVAS

El lienzo canvas se forma a partir de 9 segmentos, estos son:

Segmento de clientes Reconoce los clientes objetivo, siendo los que la empresa ofertará con la propuesta de valor generada, segmentando los clientes excluyendo los que no se interesen en el producto.

Propuesta de valor Especifican todos los productos y servicios que integran el valor de la empresa, son los que la empresa proporciona a sus clientes, siendo necesario alinear a la empresa con las necesidades de sus clientes.

Canales Explica los canales por los que se establecerá la relación empresa – clientes. Se determina la manera de captar clientes y relacionarse con ellos.

Relaciones con los clientes Describe la relación establecida de la empresa con los clientes.

Ingresos Describe las fuentes de generación de ingresos para la empresa cuando se da la propuesta de valor a los clientes, definiendo el precio que los clientes estarán dispuestos a pagar por la propuesta de valor que se les ofrece.

Recursos clave Establece los recursos que son necesarios en la generación de valor para los clientes. Son incluidos los recursos económicos, humanos, físicos e intelectuales; estos pueden ser propiedad de la empresa, alquilados o contratados.

Actividades claves Determinan las actividades realizadas por la empresa para crear valor y darlo a sus clientes, individualmente en cada área funcional de la empresa.

Asociaciones clave Explica cuáles son las alianzas que se deberán establecer para dar valor al cliente, integrando recursos o actividades que no se realizan internamente en la empresa.

Costos Establece los costos generados por la operación, las actividades y la utilización de recursos por la empresa.

Según Banchieri y Cols (2013), Los modelos de negocio ayudan a capturar, visualizar, entender, comunicar y compartir la lógica del negocio (Osterwalder y cols., 2005: 19). El modelo está centrado en la utilización del lenguaje común, integrándolo a la diversidad de puntos de vista que se tienen en las empresas. También, mejora los canales de comunicación, ya que permite valorar la perspectiva generar de la estrategia general de la empresa con profesionistas de diversas áreas del conocimiento.

Modelo de negocios por suscripción

TIPOS DE MODELOS DE NEGOCIOS

Tomando en cuenta que los modelos de negocio son herramientas claramente estructuradas que sirven para establecer estrategias empresariales, crear negocios sin perder de vista los aspectos clave para que pueda operar de manera adecuada, y considerando que existen diferentes modelos de negocio que se han probado con exitosos resultados.

Landa, Rivera, Cardoso y Menchaca (2019) mencionan en el artículo denominado Plan y Modelo de Negocios los modelos de negocios que más destacan los siguientes:

Tabla 13 Modelos de negocios más destacados en el mercado

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	EJEMPLO
De varios lados	<p>En este modelo de negocios se ocupan de 2 o más participantes, que no estén relacionados entre sí, y que interactúen para obtener un beneficio mutuo.</p> <p>Este tipo de modelo genera una red de contactos, que se encuentra en crecimiento en ambos lados.</p>	Google, conecta a los usuarios que buscan información de otros usuarios (por lo regular empresa) y que necesitan que los primeros consuman su oferta.
Franquicia	Consiste en alcanzar acuerdos con terceros con una contraprestación económica, utilizando nuestra marca, estilo, ilustración	<p>Dominos Pizza</p> <p>Burger King</p> <p>Nutrisa</p>
Cola larga	Dirigido a un nicho de mercado reducido.	Amazon

	<p>Consiste en producir y vender menos unidades de una cierta cantidad de productos.</p> <p>En este modelo se vende a precio muy bajo a un gran volumen de clientes.</p>	Netflix
Freemium	Modelo de negocio en donde se ofrece al usuario una parte del servicio sin costo, y si se desean más beneficios de un servicio más amplio ya existe una cuota	Aplicaciones albergadas en Appstore o en PlayStore
Suscripción	<p>Se ofrece un producto o servicio al que el consumidor quedará vinculado y pagará de forma periódica.</p> <p>Para sostener este tipo de modelo de negocio es necesario ofrecer valor agregado al cliente para que se asegure su permanencia</p>	Plataformas tipo NETFLIX, HBO, Disney Plus

Tabla 11 Modelos de negocios más destacados en el mercado. Fuente, Plan y modelo de negocios (2019), elaboración propia, donde se muestran los modelos de negocios más conocidos actualmente

Para tema de esta tesis, la investigación se dirige y enfoca al modelo de negocios por suscripción.

Un modelo de negocios por suscripción es, según Sales Business School (2021) aquél en que se factura un importe concreto por un período determinado, ya sea una semana, meses, años, de forma recurrente a sus clientes a cambio de la contratación de un servicio o de un producto.

En el modelo de negocios por suscripción, los clientes pagan de manera regular por un producto o servicio, teniendo un precio por debajo a los demás que se ofertan en el mercado, teniendo ingresos constantes mientras que el cliente se encuentre suscrito.

Para la revista de negocios Entrepreneur en español, en su artículo Cómo identificar y lanzar un modelo de suscripción en su negocio existente (2021) dice que el mercado de suscripciones del Reino Unido ya tiene un valor de £ 323 millones anuales y, con un crecimiento exponencial, no es de extrañar que el modelo esté siendo adoptado por nombres conocidos y ayude a las marcas más pequeñas a ser reconocidas más rápido que antes.

El modelo de negocios por suscripción está dirigido a la generación de ingresos de forma repetitiva, en donde se adquiere, de manera periódica, en este caso, periódicamente.

Empresa Familiar

Según Grabinsky, en Empresas familiares en México: aspectos sucesorios (2016), define a la empresa familiar como aquella que está constituida por dos o más familiares o familias que fungen como sus propietarios y la ópera tomando decisiones de todo tipo: legales, operativas, directivas y estratégicas, de la misma forma comenta que de cada 100 empresas familiares que se crean, sólo 30 llegan a la segunda generación, y de esas 30 sólo 10 pasan a la tercera o cuarta generación.

Lo anterior representa un gran problema para la economía del país ya que se ocupan empleos formales para el crecimiento de una nación, estas dificultades, se dan, en su mayoría debido a que el emprendedor no delega responsabilidades a los hijos, quienes no están preparados al momento de ser ellos los que tomen las riendas del negocio, la falta de comunicación se presenta como otra causa de desaparición de la Pyme.

Por otro lado, cuando los hijos que heredan el negocio no tienen un proyecto común o no participaban de igual manera en la empresa, de suerte que las rencillas se presentan con más frecuencia que los acuerdos, hasta que, en el mejor de los casos, deciden vender la empresa, (Grabinsky, 2016).

Otra definición de empresa familiar, según Goyzueúa (2013) es aquella cuyos propietarios trabajan en el negocio y tienen clara intencionalidad de que la misma pase a manos de las

siguientes generaciones en condiciones saludables, creándose un fuerte compromiso afectivo con el éxito del negocio y la unidad de la familia (UREY, 2008).

La naturaleza de una empresa es crear negocios, la de la familia, la convivencia y forma parte de la comunidad en la que se desenvuelve, la empresa considera a cada miembro por lo que hace, es un puesto laboral mientras que la familia, por lo que es, lo que representa de manera individual y es irrefutable, lo que hace estas diferencias es, en ocasiones que no se cuenten con roles debidamente establecidos dentro de una organización, ya que la autoridad de la familia, se traspasa al negocio.

Para Goyzueía, Esta situación provoca no sólo que no exista una clara separación entre el ámbito familiar y el de la empresa, sino que sean la historia familiar, los valores y las pautas de comportamiento y relación interpersonal de la familia los que puedan llegar a ser los predominantes en la empresa (ABITI; OCEJO, 2004).

Es necesario mencionar algunas de las ventajas y desventajas que la empresa familiar presenta, con la finalidad de observar con detenimiento las características más importantes que estas empresas presentan y así entender el funcionamiento de estas de la mejor manera.

En el siguiente cuadro se muestran las ventajas y desventajas de las empresas familiares:

Tabla 14 Ventajas y desventajas de la empresa familiar

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Presentan un alto nivel de compromiso, ya que, para el fundador, representa la vida entera.	Son rígidas en cuanto al cambio, manejan los mismos procesos sin actualizarse para afrontar las innovaciones del mercado
Tienen el conocimiento total de la empresa, los hijos del fundador conocen las estrategias y formas de trabajo heredadas por el padre	Se presentan obsoletas en cuanto a tecnología, marketing debido a apego emocional en cuanto a estrategias empresariales

Son flexibles en cuanto al tiempo de trabajo, y sobre todo en el pago de su propio sueldo	En el momento de sucesión, deben enfrentarse al mismo tiempo, tanto problemas empresariales como familiares
Son más eficientes al planear a largo plazo	Se presentan conflictos emocionales que afectan el rendimiento de la empresa
Confiabilidad y orgullo, ya que va de por medio la integridad familiar	El liderazgo es confuso, por lo general, el jefe es el padre, por lo que los hijos tienden a no identificar la diferencia
La cultura empresarial se presenta más estable al conformarse la organización por miembros de una familia con los mismos valores	La dirección y la visión del padre no suele coincidir con la de los hijos

Tabla 12 Ventajas y desventajas de la empresa familia. Fuente: creación propia, se muestra las ventajas y desventajas de las empresas familiares

Como se puede observar, mientras que el alto nivel de compromiso que los dueños de las empresas familiares presentan, es latente y tiene gran importancia, así como los valores con los que se manejan, no solo son los valores de la empresa, si no que están influenciados por los de la familia, también son confiables al planear a largo plazo, esto se ve contrastado con las ideas arraigadas y la resistencia al cambio que presentan sus dueños, así como en ocasiones, no son capaces de separar los conflictos familiares con los laborales, lo que afecta en el rendimiento de la empresa, y entro otros puntos más se encuentra la diferencia de pensamiento entre los dueños y los herederos.

Las empresas familiares, son creadas baja fundamentos sólidos, las desventajas que pueden presentar, son situaciones que, con voluntad y entendimiento, pueden manejarse de la mejor manera en beneficio de la empresa

Capítulo 3. Diseño Metodológico

Según la Real Academia Española, metodología es un conjunto de métodos que se siguen en una investigación científica o en una exposición doctrinal

3.1 Tipo de Investigación

Según Quecedo y Castaño (2002), puede definirse la metodología cualitativa como la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable.

Se considera la investigación cualitativa es un proceso metodológico que utiliza imágenes, gráficos, textos, discursos para construir un conocimiento de una realidad, tratando de comprender las cualidades de un determinado fenómeno

Esta investigación es de carácter cualitativa, ya que está enfocada a un estudio de caso. Los pasos a seguir en este proyecto son los que se muestran en la siguiente ilustración 13, estructura de la investigación

Ilustración 13 Estructura de la investigación

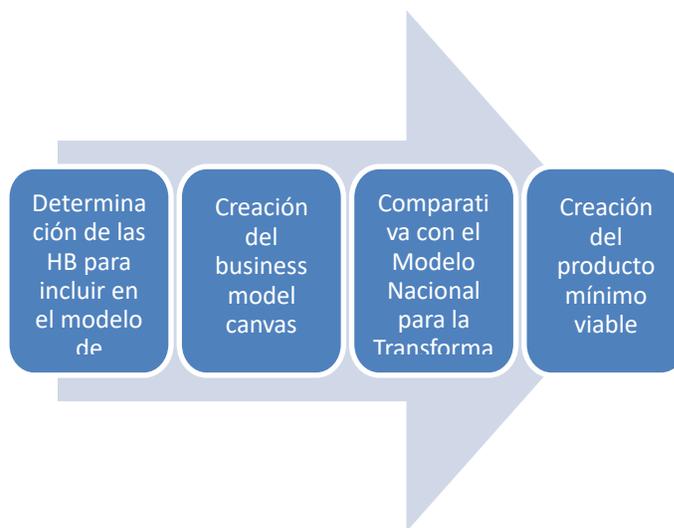


Ilustración 13 Estructura de la investigación. Fuente, creación propia, se muestra la planeación de la investigación

3.2 Población y Muestra

Para Leyva y Guerra (2020) el objeto de estudio es la resultante de la intersección entre el problema que instala la necesidad de avanzar a través de un proceso de investigación y los conceptos, sus definiciones y relaciones que otorgan sentido al objeto y que hacen a su interpretación y comprensión”. Esta relación entre el problema de investigación y su presencia en el objeto de estudio de la ciencia en la que se investiga es característico de cualquier investigación científica y es lo que justifica, desde el punto de vista científico, la realización de una investigación.

El objeto de estudio de esta investigación es una clínica psicológica, dedicada a terapias para ambos sexos y a la impartición de cursos para el crecimiento y superación personal dirigido al público femenino. Se encuentra en el Municipio de Cuautitlán Izcalli, Estado de México.

Se estudiará y aplicarán las habilidades blandas emprendedoras alineadas con el Modelo Nacional para la Transformación Organizacional al modelo Lean Startup creado por Erick Ries, utilizando para ello el Business Model Canvas y creando un producto mínimo viable, según se muestra en la ilustración 14, estudio de caso

Ilustración 14 Estudio de caso

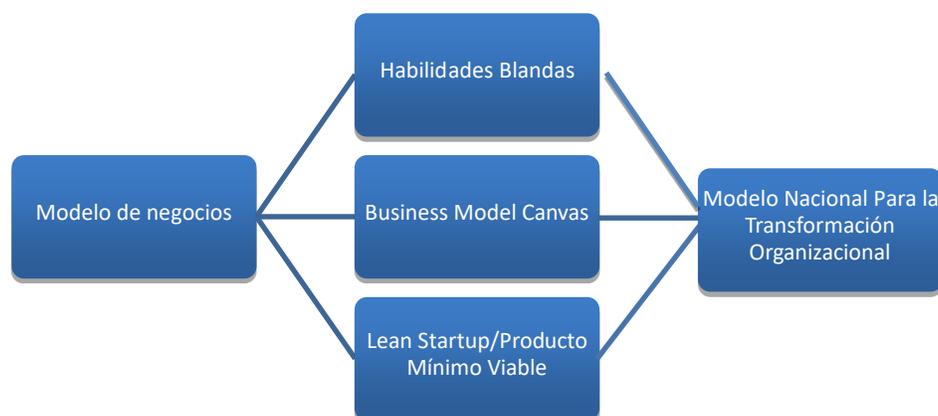


Ilustración 14 Estudio de caso. Fuente, creación propia. Se muestra la alineación de las habilidades blandas en el modelo de negocios con el Modelo Nacional para la Transformación Organizacional.

Con el objeto de llevar a cabo esta investigación, se opta por crear un modelo de negocios por suscripción, basándose en la metodología de Lean StartUp, utilizando para ello el Business Model Canvas.

El servicio que se oferta es una academia dirigida a mujeres emprendedoras, en donde se imparten cursos de capacitación empresarial y la identificación de las habilidades blandas con las que debe contar un emprendedor, con un modelo de negocio por suscripción diseñado para el acceso continuo del contenido, así como talleres en vivo para la práctica y puesta en marcha del conocimiento adquirido.

De esta manera, se logra la retención y atracción de clientes por el costo bajo, y el acceso continuo de contenido, así como asesorías diarias en vivo, con la finalidad de la puesta en marcha de nuevos emprendimientos con bases sólidas en materia administrativa, fiscal, contable, financiera aplicando las habilidades blandas de cada emprendedora.

3.3 Cronograma de Ejecución

Se pretende realizar las pruebas pertinentes según el cronograma que a continuación se muestra:

Tabla 15 Cronograma de ejecución

ACTIVIDAD	2022							
	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Encuesta 1								
Encuesta 2								
Estadística								
Planificación Estratégica								
Análisis de los resultados								

Tabla 13 Cronograma de ejecución. Fuente, creación propia.

Capítulo 4 Descripción y análisis de resultados

Se realiza una pequeña encuesta en el mes de mayo de 2022, dentro de un grupo de mujeres emprendedoras que se encuentra en la red social llamada Facebook, la misma que opera exclusivamente en el Municipio de Cuautitlán Izcalli, este grupo cuenta, hasta esta fecha, con 1,000 miembros activos, todos del género femenino.

La finalidad de esta encuesta es conocer el problema con el que se enfrentan las emprendedoras en su día a día.

Par tal efecto se determina la población con ayuda del software en línea Question Pro, a la que se le realizará dicha encuesta, la cual arroja un tamaño de muestra de 279, según se muestra en la ilustración 15, calculadora de la muestra

Ilustración 15 Calculadora de la muestra

Calculadora de muestra

Nivel de confianza: ? 95% 99%

Margen de Error: ?

Población: ?

Tamaño de Muestra:

Ilustración 15 Calculadora de la muestra. Fuente question pro, visto el 22 de septiembre de 2022, calculadora de la muestra poblacional

Se lanza una sola pregunta con 3 opciones de respuesta

¿Qué te cuesta más trabajo en tu emprendimiento?

- a) Sacar costos y presupuestos
- b) Romper miedos e inseguridades
- c) Segmentar correctamente el mercado

Se reciben las siguientes respuestas, según se ilustra en la tabla 14

Tabla 16 ¿Qué te cuesta más trabajo en tu emprendimiento?

PREGUNTAS	RESPUESTA	PORCENTAJE
Sacar costos y presupuestos	53	18,66%
Romper miedos, inseguridades	166	58,45%
Segmentar correctamente el mercado	65	22,89%
TOTAL	284	100,00%

Tabla 14 ¿Qué te cuesta más trabajo en tu emprendimiento? Fuente, creación propia, se muestran las preguntas realizadas a las emprendedoras, así como las respuestas y porcentajes.

Según se observa el porcentaje con mayor índice es el del 58.45%, que corresponde romper miedos e inseguridades, en la siguiente ilustración, limitaciones de las emprendedoras, podemos observar con mayor claridad lo anterior

Ilustración 16 Limitaciones de las emprendedoras



Ilustración 16 Limitaciones de las emprendedoras. Fuente: creación propia, gráfica de pastel donde se muestra las dificultades de las emprendedoras.

En esta gráfica se muestra que la respuesta con más porcentaje y que se señala el grado de complejidad en las emprendedoras es romper miedos e inseguridades con un 58%, mientras que calcular los costos y presupuestos con un 19%, representa el menor de sus retos.

A partir de esta encuesta, se da lugar a otra, con la finalidad de identificar la posibilidad de creación de una academia para mujeres emprendedoras, y a la vez que sea factible la inserción de habilidades blandas dentro del catálogo de cursos, los cuales, incluirán cursos con habilidades duras tales como determinar costos y presupuestos, realizar modelos y planes de negocios, planificación estratégica, contabilidad e impuestos.

Para determinar los resultados, se realiza una encuesta a un grupo de whatsapp de mujeres emprendedoras dedicadas al comercio de bienes y servicios perteneciente a la zona residencial de Bosques del Lago, ubicada en Cuautitlán Izcalli, Estado de México donde, al mes de junio de 2022, contaban con 150 miembros activos.

Se calcula la muestra con ayuda del programa gratuito en línea QuestionPro, el mismo que arroja el tamaño de la muestra de 109 a partir de un nivel de confianza del 95% con un margen de error de 5 y población de 150 individuos.

La fórmula que ocupa dicho programa para calcular el tamaño de la muestra para una población finita se ilustra con la ilustración 17

Ilustración 17 Formula estadística de la obtención de la muestra poblacional

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

n = Tamaño de muestra buscado

N = Tamaño de la Población o Universo

Z = Parámetro estadístico que depende el Nivel de Confianza (NC)

e = Error de estimación máximo aceptado

p = Probabilidad de que ocurra el evento estudiado (éxito)

q = (1 - p) = Probabilidad de que no ocurra el evento estudiado

Ilustración 17 Formula estadística de la obtención de la muestra poblacional. Fuente:

<https://www.questionpro.com/es/tama%C3%B1o-de-la-muestra.html>, Se muestra la fórmula para determinar la muestra poblacional

Ilustración 18 Muestra poblacional

Calculadora de muestra

Nivel de confianza: 95% 99%

Margen de Error:

Población:

Tamaño de Muestra:

Ilustración 18 Muestra poblacional. Fuente <https://www.questionpro.com/es/tama%C3%B1o-de-la-muestra.html> Calculo de la muestra poblacional.

Se obtuvieron 121 respuestas a las siguientes preguntas:

1. ¿Te gustaría saber cómo te ayudaría una academia o escuela de negocios en el proceso exitoso de crecimiento de tu empresa?
2. ¿Te acercarías a una academia o escuela para aprender a impulsar tu emprendimiento o para saber cómo crear un nuevo negocio?
3. ¿Has escuchado de las habilidades blandas en los negocios?
4. Si existiera una academia o escuela de negocios que te enseñara a crear con éxito el negocio de tus sueños, utilizando todas tus habilidades y tu poder creador con acompañamiento contante, ¿Te acercarías a ella para aprender a crear tu empresa?

Ilustración 19 Apertura por conocer una academia o escuela de negocios que sirviera de apoyo en el proceso de creación de empresas

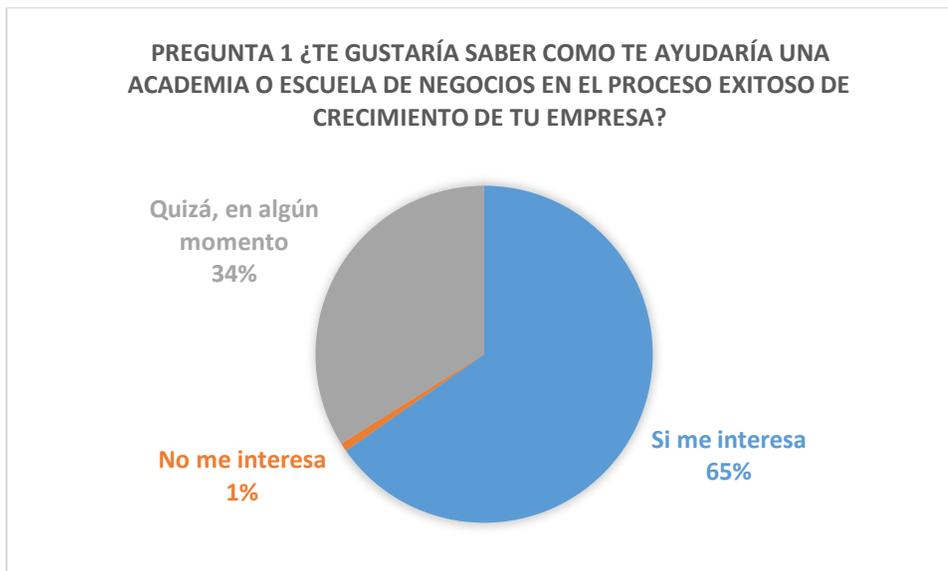


Ilustración 20 Apertura por conocer una academia o escuela de negocios que sirviera de apoyo en el proceso de creación de empresas, Fuente, creación propia, respuestas a la pregunta 1.

El 65.3% de las respuestas fue positiva, mientras que el 0.8% de las encuestadas no les interesa saber cómo ayudaría una academia en el proceso de la creación y crecimiento de sus emprendimientos

Ilustración 21 Posibilidad de asistir a una academia o escuela para emprendedoras

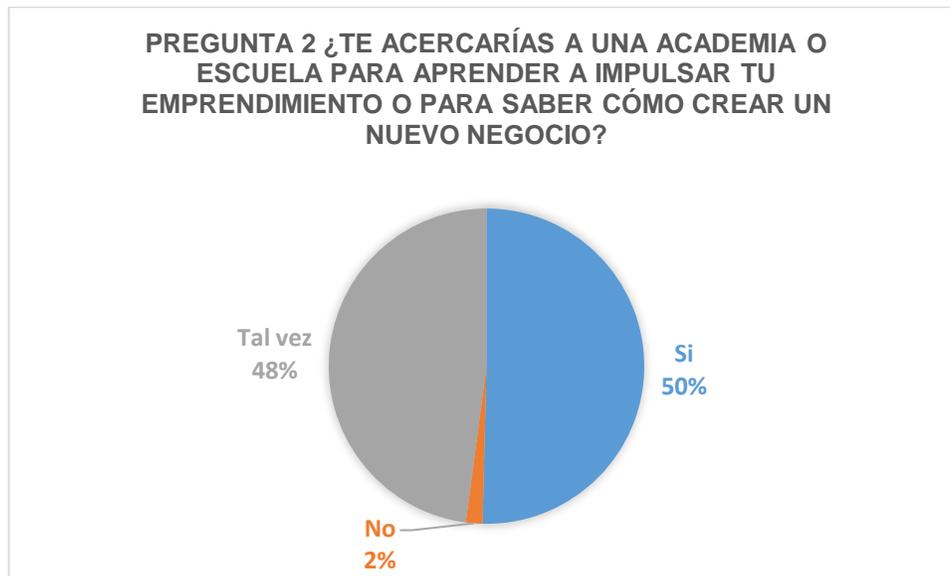


Ilustración 22 Posibilidad de asistir a una academia o escuela para emprendedoras. Fuente, creación propia, respuestas a la pregunta 2.

El 50.4% si se acercaría a una academia o escuela para aprender a impulsar su emprendimiento o para saber cómo crear un nuevo negocio, mientras que el 1.7%, no se acercarían.

Ilustración 23 Identificar el porcentaje de emprendedoras que está familiarizada con el término "Habilidades Blandas"

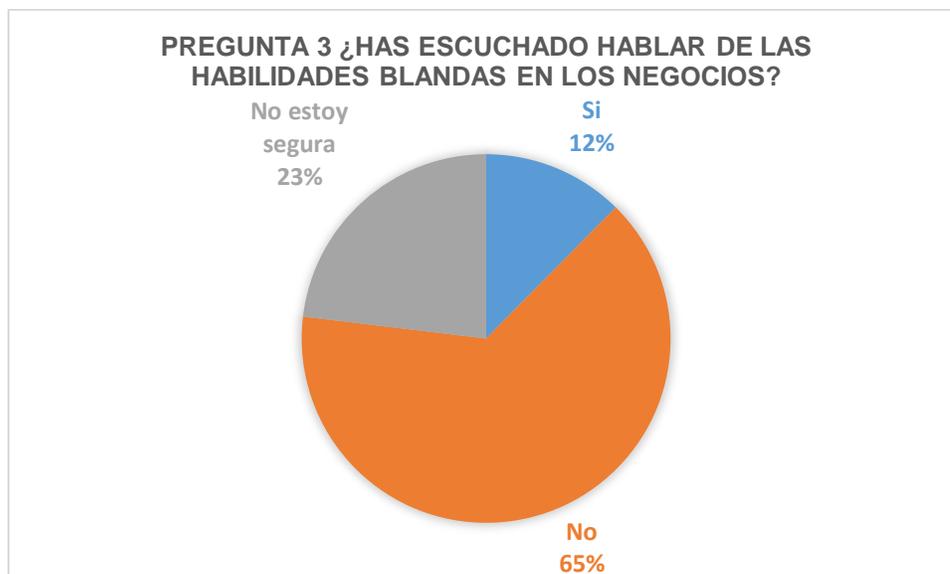


Ilustración 24 Identificar el porcentaje de emprendedoras que está familiarizada con el término "Habilidades Blandas". Fuente, creación propia, Respuestas a la pregunta 3.

En esta gráfica se muestra que el 65% de las emprendedoras entrevistadas, no ha escuchado hablar de habilidades blandas en los negocios, mientras que 12 si lo ha hecho.

Ilustración 25 Medir la aceptación a por parte de las emprendedoras ante la posibilidad de una academia de negocios

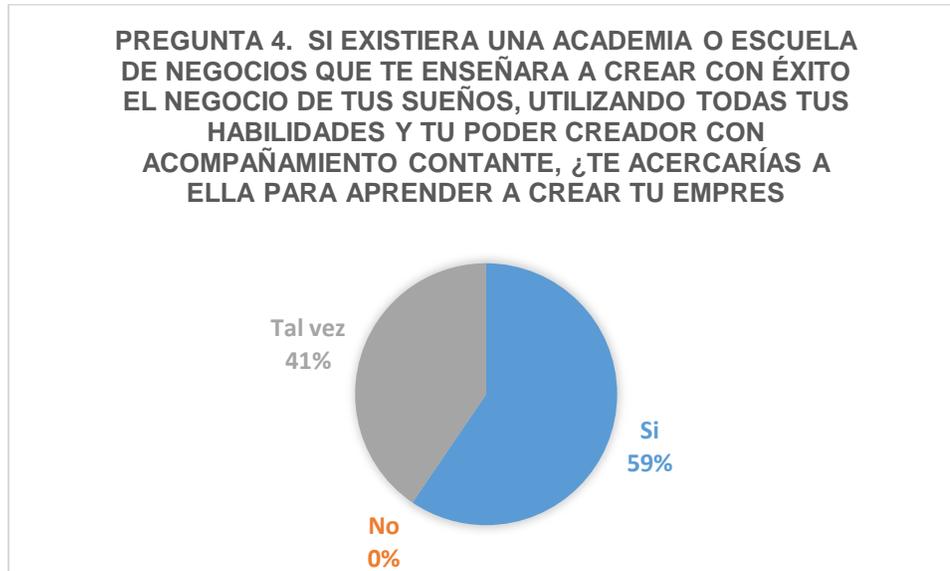


Ilustración 26 Medir la aceptación a por parte de las emprendedoras ante la posibilidad de una academia de negocios. Fuente creación propia. Respuesta a la pregunta 4.

Esta gráfica, indica que el 59% de las personas entrevistadas SI se muestran interesadas en acercarse una academia para mujeres emprendedoras para aprender a crear un negocio

Capítulo 5. Propuesta

5.1 Propuesta: Planificación estratégica

Para David R. (2013) en Conceptos de Planificación Estratégica, el propósito de la planificación estratégica es crear y aprovechar oportunidades nuevas y diferentes para el futuro.

Para identificar las oportunidades o debilidades, amenazas o fortalezas con las que se cuentan para poder planear, se cuenta con la matriz FODA, la misma que es una herramienta para observar la situación actual de una empresa, que en este caso, es INC290 Academia y que permite tomar decisiones acorde a los objetivos y políticas que se han planteado.

Tomando en consideración que:

Fortalezas: se refiere a las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le posiciona frente a su competencia, así como los recursos y talentos propios de la organización

Oportunidades: hace énfasis a los factores positivos y favorables y que se encuentran en el entorno externo de la empresa

Debilidades: se consideran aquellos factores desfavorables y que colocan a la empresa en desventaja frente a su competencia, son los recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno externo y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Se han identificado las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, las mismas que se presentan en la siguiente ilustración (23), Matriz FODA.

Matriz FODA

Ilustración 27 Matriz FODA

		Fortalezas		Debilidades	
		1.	Conocimiento y experiencia virtual	1.	Posicionamiento de la marca
		2.	Conocimientos tecnológicos (Tic)	2.	Creación de imagen corporativa
		3.	Menores gastos que en espacio físico	3.	Legislación tributaria y de servicio educativos on-line
		4.	Espacio virtual	4.	Modelo de negocios/ Plan de marketing
		5.	Conocimiento y experiencia en los temas	5.	Protección de derechos de autor/registro de marca/IMPI
Oportunidades		1-Estrategias FO		2-Estrategias DO	
1.	Impulso al desarrollo del bienestar con la participación de la sociedad	FO1	F1,F2, F3, O2 Creación de contenidos de calidad con software de pago	DO1	D1, D2, O2 Creación de publicidad en software libre
2.	Mayor uso de herramientas de software de uso libre				
3.	Afectación por COVID-19 en la sociedad de mujeres mexicanas	FO2	F4,O1 Creación de un modelo de negocio digital	DO2	D3,D5,O1 Conocer la legislación, registro de marca y protección de derechos de autor
4.	Porcentaje de mujeres emprendedoras en México				
5.	Motivación por emprender en las mujeres mexicanas	FO3	F5, O4,O5 Desarrollo de contenido de cursos enfocados a emprendedoras	DO3	D4, O4, O3, O5 Creación de un modelo de negocios y plan de marketing enfocado en las necesidades y motivaciones de las emprendedoras
Amenazas		3-Estrategias FA		4-Estrategias DA	
1.	Competencia	FA1	F5,F2, F3, A1 Propuesta de valor única	DA1	D1, D2, D4, A1 Creación de un plan de marketing digital
2.	Falta de interés por formalizar emprendimientos				
3.	Desconocimiento de la importancia de crear empresas sanas	FA2	F4,F5,A3 Contenido de impulso emprendedor	DA2	D5,A1, Registro en el IMPI
4.	Situación económica/Legislación	FA3	F1,F2, A4, Creación de sitio y plataforma web	DA3	D3, D4,A4,A5 Creación de un plan de negocios que incluya plan de contingencias
5.	Situación sanitaria/desastre natural				

Ilustración 23 Matriz FODA. Fuente: creación propia, se muestra las estrategias combinando las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades

Se puede observar que dentro de las fortalezas resalta la capacidad tecnológica e intelectual para el desarrollo de una academia virtual, en cuanto a las debilidades, la legislación tributaria para las plataformas en línea se desconoce, no se cuenta con un modelo de negocios, ni se ha registrado ante el IMPI. Para este tema, es puntual resaltar que se deberá transformar las debilidades por fortalezas.

En cuanto a las oportunidades, factor externo, es favorecedor, ya que existe una gran demanda de emprendedoras, lo que hace que el segmento de mercado se vea nutrido

Las amenazas latentes son la competencia, la falta de interés por formalizar una empresa, así como un desastre natural o emergencia sanitaria.

Las estrategias que se muestran son:

1. Creación de contenido de calidad con software de pago
2. Creación de un modelo de negocios digital (Modelo de negocios por suscripción)
3. Desarrollo del contenido de cursos enfocado a las necesidades y habilidades de las mujeres emprendedoras
4. Creación de publicidad en software libre
5. Conocer la legislación, registro de marca y protección de derechos de autor
6. Creación de un modelo de negocios y plan de marketing enfocados en las necesidades y motivaciones de las emprendedoras
7. Creación de una propuesta de valor única
8. Contenido de impulso emprendedor
9. Creación de sitio y plataforma web
10. Creación de un plan de marketing digital
11. Registro ante el IMPI
12. Creación de un plan de negocios que contemple contingencias

Matriz EFE

La MAFE, o también llamada matriz de evaluación del factor externo, evalúa las principales amenazas y oportunidades externas que podrían o pueden afectar a la empresa. Para este estudio se muestra la MAFE a continuación, ilustración 24

Ilustración 28 Matriz EFE

Factores externos clave		Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
Oportunidades (entre 5 y 10 factores)				
1.	Impulso al desarrollo del bienestar con la participación de la sociedad	10%	3	0,3
2.	Mayor uso de herramientas de software de uso libre	10%	4	0,4
3.	Afectación por COVI-19 en la sociedad de mujeres mexicanas	10%	4	0,4
4.	Porcentaje de mujeres emprendedoras en México	10%	3	0,3
5.	Motivación por emprender en las mujeres mexicanas	10%	4	0,4
Amenazas (entre 5 y 10 factores)				
1.	Competencia	10%	4	0,4
2.	Falta de interés por formalizar emprendimientos	10%	4	0,4
3.	sanas	10%	3	0,3
4.	Situación económica/Legislación	10%	4	0,4
5.	Situación sanitaria/desastre natural	10%	3	0,3
Total		100%		3,6

Ilustración 24 Matriz EFE. Fuente: creación propia, Matriz EFE donde se muestran las oportunidades y amenazas detectadas para INC290 Academia

Se observa que las oportunidades que impulsan el nacimiento de esta academia es el efecto que la pandemia dejó en las mujeres de nuestra sociedad, ya que represento, una motivación para el emprendimiento.

Las amenazas que se detectan son, por demás importantes y todas merecen tenerlas a la vista, ya que, desde el constante riesgo de una nueva emergencia sanitaria, hasta la situación tributaria, legislativa o la estabilidad económica, representan un peligro latente para este emprendimiento específicamente.

Matriz EFI

La matriz EFI, también conocida como matriz de evaluación de factores internos, es un instrumento útil para la formulación de estrategias ya que agrupa las fortalezas y debilidades de una empresa, así lo muestra la ilustración 25, Matriz EFI

Ilustración 29 Matriz EFI

Factores internos clave		Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
Fortalezas (entre 5 y 10 factores)				
1.	Conocimiento y experiencia virtual	10%	4	0,4
2.	Conocimientos tecnológicos (Tic)	10%	4	0,4
3.	Menores gastos que en espacio físico	5%	3	0,15
4.	Espacio virtual	10%	4	0,4
5.	Conocimiento y experiencia en los temas	10%	4	0,4
Debilidades (entre 5 y 10 factores)				
1.	Posicionamiento de la marca	10%	1	0,1
2.	Creación de imagen corporativa	10%	2	0,2
3.	Legislación tributaria y de servicio educativos on-line	15%	2	0,3
4.	Modelo de negocios/ Plan de marketing	10%	1	0,1
5.	Protección de derechos de autor/registro de marca/IMPI	10%	2	0,2
Total		100%		2,65

Ilustración 25 Matriz EFI. Fuente: creación propia, matriz donde se muestran las fortalezas y debilidades de INC290 Academia

Entre las fortalezas que se destacan son la disminución de gastos al pasar de una academia de modalidad presencial a modalidad en línea, se cuenta con habilidades tecnológicas y habilidades duras,

En cuanto a las debilidades, la marca no está posicionada ni registrada ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Intelectual (IMPI) así como no se ha definido con claridad el plan de marketing a implementar. Se pretende convertir estas debilidades en fortalezas.

Matriz BCG

A mediados del año 2021, se da inicio, de manera voluntaria el regreso a clases presenciales, por lo que, y debido a los efectos psicológicos que la pandemia trajo consigo, los participantes a los cursos que se ofertaron durante la emergencia sanitaria, dejan de asistir, a estos cursos para enfocarse a terapia psicológica, en su mayoría.

Los cursos que se ofertaron durante el año 2021 son:

Tabla 17 Cursos ofertados en 2021

NOMBRE DE LOS CURSOS	PARTICIPANTES	
	NÚMERO	PORCENTAJE
fortalécete con PNL	27	15%
Reconociendo a mis ancestros	36	20%
Inicia sin miedo	117	65%
TOTAL	180	100%

Tabla 15 Cursos ofertados en 2021. Fuente, creación propia, se muestran los cursos ofertados durante el año 2021

Debido a la baja en la matrícula de los cursos ofertados, se decide iniciar la 2da parte del curso inicia sin miedo, llamado continua sin miedo. Los resultados de ventas se muestran en la siguiente gráfica

Tabla 18 Cursos ofertados hasta 31 de agosto de 2022

EJERCICIO 2022	AL 31 DE AGOSTO 2022			
	2021	LINEA	PRESENCIAL	TOTAL
Fortalécete con PNL	27	0	3	3
Reconociendo a mis ancestros	36	3	5	8
Inicia sin miedo	117	60	0	60
Continua sin miedo		50	0	50
TOTAL, AL 31 DE AGOSTO DE 2022				121

Tabla 16 Cursos ofertados hasta 31 de agosto de 2022. Fuente, creación propia. Se muestran los cursos ofertados durante el año de 2022.

Por lo que se aprecia, el curso *Continúa sin miedo* ha tenido gran aceptación al igual que el de *Inicia sin miedo*.

Al realizar el análisis BCG (Boston Consulting Group), también conocido como matriz crecimiento-participación, ayuda a conocer los productos más rentables en una organización y así determinar las estrategias de marketing para apoyar el crecimiento de la compañía. Dicho análisis se muestra en la ilustración 26

Ilustración 30 Análisis BCG

Cartera de productos	Ventas de la Empresa	Participación por producto	Ventas de los tres principales competidores			Principal Competidor	Crecimiento del mercado %	Participación relativa
Fotalécete con PNL	0,2	2,00%	0,7	0,9	0,5	0,9	2	0,22
Reconociendo a mis ancestros	0,7	7,00%	0	1	1,9	1,9	2	0,37
Inicia sin miedo	5	50,00%	3	3	1	3	45	1,67
Continúa sin miedo	4,1	41,00%	1	1	2	2	20	2,05
Total	10							

Ilustración 26 Análisis BCG. Fuente creación propia. Se muestra el análisis BCG realizado según la cartera de cursos a ofertar

Por lo que se observa en este análisis, el curso Fortalécete con PNL, cuenta con el 2% de participación, mientras que el llamado Inicia sin miedo, el 50% del total de asistentes a los cursos ofertados hasta agosto de 2022, los cuales suman 121 participantes.

La gráfica BCG, se muestra a continuación los productos considerados perro, vaca y estrella.

Ilustración 31 Gráfica BCG

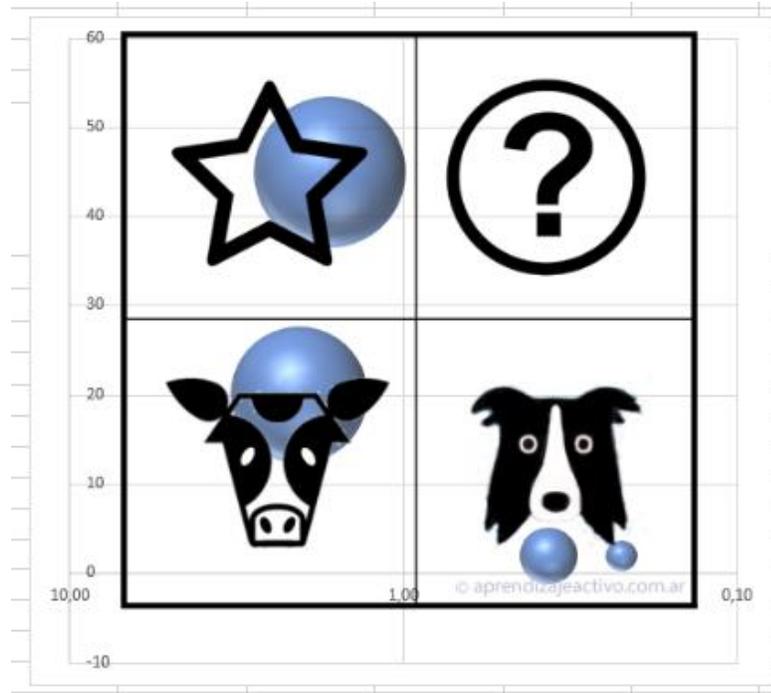


Ilustración 27 Gráfica BCG. Fuente creación propia, se muestran los productos perros, vaca y estrella.

Producto perro

- Fortalécete con PNL
- Reconociendo a mis ancestros

Producto vaca

- Inicia sin miedos

Producto estrella

- Continúa sin miedos

Análisis PESTEL

Tabla 19 Matriz PESTEL

PERFIL ESTRATÉGICO DEL ENTORNO						
FACTORES CLAVE DEL ENTORNO	Muy negativo	Negativo	Indiferente	Positivo	Muy positivo	
P	FACTORES POLÍTICOS	1	0	0	0	3
	Derecho al acceso de las Tic					1
	Impulso al desarrollo del bienestar con la participación de la sociedad					1
	Estrategia Digital Nacional					1
	Apoyo emprendedor	1				
E	FACTORES ECONÓMICOS	0	0	0	2	0
	PIB nacional				1	
	Informalidad				1	
S	FACTORES SOCIO - CULTURALES	0	0	0	2	1
	Afectación por COVID-19 en la sociedad de mujeres mexicanas				1	
	Porcentaje de mujeres emprendedoras en México				1	
	Motivaciones por emprender en la sociedad de mujeres mexicanas					1
T	FACTORES TECNOLÓGICOS	0	1	0	0	0
	Programas de emprendimiento femenino (empresas privadas)		1			
E	FACTORES ECOLÓGICOS	1	0	0	0	0
	Contribución al efecto invernadero	1				
L	FACTORES LEGALES	0	2	0	5	0
	NMX-COE-001-SF1-2018				1	
	Ley de depósitos en efectivo				1	

	Ley de Ingresos				1	
	Ley del ISR/IVA/Código Fiscal de la Federación				1	
	Código de ética en materia de comercio electrónico		1			
	Ley Federal del Consumidor		1			
	Ley de la Propiedad Industrial/Ley Federal de Derechos de autor (IMPI)				1	

Tabla 17 Matriz PESTEL. Fuente: Elaboración propia, análisis PESTEL

El análisis PESTEL se detalla en el siguiente cuadro:

ACRÓNIMO	ITEM	FUNDAMENTO	FUENTE DE INFORMACIÓN
P	<p data-bbox="427 260 716 352">Art. 6 Constitucional. Derecho al acceso de las Tic</p> <p data-bbox="427 730 699 926">Plan Nacional de Desarrollo Impulsa el desarrollo del bienestar con la participación de la sociedad</p> <p data-bbox="427 1331 651 1394">Estrategia Digital Nacional</p>	<p data-bbox="763 260 1068 758">Que el artículo 6o. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos establece que el Estado garantizará el derecho de acceso a las tecnologías de la información y comunicación, así como a los servicios de radiodifusión y telecomunicaciones, incluido el de banda ancha e Internet.</p> <p data-bbox="763 800 1068 1394">Que el Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024, del cual se desprende esta Estrategia Digital Nacional, enuncia que el Gobierno Federal impulsará una nueva vía hacia el desarrollo para el bienestar, en la que la participación de la sociedad resulta indispensable y que puede definirse con el propósito de construir una modernidad desde abajo, entre todos y sin excluir a nadie</p> <p data-bbox="763 1436 1068 1892">La Estrategia Digital Nacional que se desprende del Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024 (PND), se define como el plan de acción del Ejecutivo Federal para aprovechar el potencial de las tecnologías de la información y comunicación, incluidos los servicios de banda ancha e</p>	<p data-bbox="1099 260 1360 386">ACUERDO por el que se expide la Estrategia Digital Nacional 2021-2024</p> <p data-bbox="1099 730 1360 856">ACUERDO por el que se expide la Estrategia Digital Nacional 2021-2024</p> <p data-bbox="1099 1297 1360 1423">ACUERDO por el que se expide la Estrategia Digital Nacional 2021-2024</p>

	Apoyo emprendedor	<p>Internet, mediante su incorporación a la vida cotidiana de las personas y a la Administración Pública Federal, con el fin de alcanzar un Estado de Bienestar.</p> <p>Según la UNAM(2021) México en relación a su creación de empresas en el año de 2020 tuvo una disminución del - 8.1% entre las empresas que se crearon y cerraron, además, los expertos del GEM dieron una evaluación negativa de cómo el gobierno mexicano ha respondido a la pandemia, disminuyendo la capacidad de los emprendedores para buscar oportunidades.</p>	EL IMPACTO DEL COVID-19 EN EL EMPRENDIMIENTO EN MÉXICO, CHILE, COLOMBIA Y BRASIL
E	PIB Nacional	En 2020, la participación del comercio electrónico	VALOR AGREGADO BRUTO DEL

	Informalidad	<p>de bienes y servicios en el Producto Interno Bruto (PIB) fue de 5.8%, de lo anterior se presenta una participación porcentual del VAB (Valor Agregado Bruto) generado por el comercio electrónico, 40.4% correspondió al comercio al por menor de bienes, 24.9% al comercio al por mayor de bienes y 34.7% al resto de los servicios. (Ilustración 28, valor agregado bruto generado por el comercio electrónico).</p> <p>Según el INEGI (2022) Previo a la pandemia, en el primer trimestre de 2020, la Tasa de Informalidad Laboral 1 (TIL 1) de las mujeres era de 56.7%, mientras que al cierre del segundo trimestre 2020 presentó una disminución de 7.1 puntos porcentuales, que representa a 3.5 millones de mujeres. Como lo muestra la ilustración 29 Tasa de informalidad laboral.</p>	<p>COMERCIO ELECTRÓNICO 2020 (PRELIMINAR) COMUNICADO DE PRENSA NÚM. 88/22 11 DE FEBRERO DE 2022 PÁGINA 1/5</p> <p>La COVID-19 y su impacto en las mujeres en México</p>
S	Afectación por COVID-19 en la sociedad de mujeres mexicanas	La participación de las mujeres de 15 años y más en el mercado laboral se vio afectada por la suspensión de actividades no esenciales aumento de 2.7 millones de mujeres en la Población No Económicamente Activa (PNEA), es decir, que no realizaron	La COVID-19 y su impacto en las mujeres en México

	<p>Porcentaje De mujeres emprendedoras en México</p>	<p>actividades económicas y que no buscaron trabajo, de las cuales, 2.4 millones provenían de la Población Económicamente Activa (PEA), es decir, que estaban ocupadas o desocupadas (en busca de empleo).</p> <p>Entre otros Estados de la República Mexicana, la Ciudad de México fue donde se perdieron más puestos de trabajo para mujeres al inicio de la pandemia</p> <p>De acuerdo con el INEGI, solo 19% de los emprendedores en México son mujeres. Hablando solo de las mujeres, el 49% tienen entre 18 y 34 años, mientras que el 41% tiene entre 35 y 54 años</p> <p>El INEGI también detalla que entre las motivaciones que tienen las mujeres para emprender las más relevantes son:</p> <p>29% desea tener un negocio propio e independencia. 20% tiene necesidad de elevar su calidad y nivel de vida. 20% lo hace por gusto. 18% busca continuar el negocio familiar.</p>	
--	--	---	--

	<p>Porcentaje de mujeres en México</p> <p>Cultura emprendedora</p>	<p>13% porque perdieron su empleo y decidieron emprender.</p> <p>El 65% de las mujeres emprendedoras tienen estudios universitarios, frente al 53% de los hombres.</p> <p>De acuerdo con el Censo de Población y Vivienda 2020, en México hay 64 millones 540 mil 634 mujeres. Esto significa que ellas son el 51.2 por ciento de la población total del país. (ilustración 30, pirámide poblacional)</p>	
T	<p>Apoyos de emprendimiento femenino de empresas privadas</p>	<p>Según el periódico El Economista, en su artículo <i>Eres emprendedora y tienes un proyecto tecnológico, éste programa da capital semilla</i> En México, sólo 15% de los emprendimientos en tecnología son creados por una mujer, ante este panorama AT&T México lanzó eNovadoras, programa que impulsa el emprendimiento femenino en el sector tecnológico.</p> <p>El programa, creado en colaboración con Pro Mujer y el Laboratorio de Emprendimiento y Transformación del Tec de Monterrey, brindará las herramientas</p>	<p>Eres emprendedora y tienes un proyecto tecnológico, este programa da capital semilla</p>

		necesarias para desarrollar el negocio y conocimientos de liderazgo, así como financiamiento y acceso a una red de emprendedoras .	
E	Contribución al efecto invernadero	Según Maguey, la transmisión de datos por Internet genera una gran contaminación, entre 25 mil y 35 mil toneladas de dióxido de carbono (CO2) por día, y todos los dispositivos que nos permiten utilizar la red contribuyen a ella en la atmósfera; además de que la huella de carbono depende también del tamaño y la capacidad de los aparatos que se usen para el acceso.	Gaceta UNAM
L	La Norma Mexicana de Comercio Electrónico: NMX-COE-001-SCFI-2018 Ley depósitos en efectivo Ley de Ingresos Ley del ISR	La Norma Mexicana de Comercio Electrónico: NMX-COE-001-SCFI-2018, dispone que todos los negocios que ofrezcan y comercialicen productos o servicios mediante medios electrónicos, deberán ajustar sus sistemas o paginas para cumplir con la normativa 3.5.13 Depósitos en efectivo a través de servicios ofrecidos por organismos públicos descentralizados Para los efectos del artículo 55, fracción IV de la Ley del ISR,	DECLARATORIA de vigencia de la Norma Mexicana NMX-COE-001-SCFI-2018. RESOLUCIÓN Miscelánea Fiscal para 2022 y su anexo 19.

	<p>Código de ética en materia de comercio electrónico</p> <p>Ley Federal del Consumidor</p> <p>Ley Orgánica de la Administración Pública Federal</p> <p>Ley Federal de Telecomunicaciones</p> <p>Código Fiscal de la Federación</p>	<p>cuando a través de servicios ofrecidos por organismos públicos descentralizados se reciban cantidades en efectivo destinadas a cuentas abiertas en instituciones del sistema financiero a nombre de personas físicas o morales o a cuentas de terceros indicados por estas, el organismo público de que se trate deberá proporcionar diariamente a las instituciones mencionadas la información necesaria para que estas cumplan con su obligación de informar sobre la realización de depósitos en efectivo:</p> <p>I. Número de cuenta del beneficiario final del depósito.</p> <p>II. Fecha del depósito.</p> <p>III. Monto del depósito.</p> <p>IV. Número de referencia o clave del depósito.</p> <p>V. Identificación del depósito cuando se realice en efectivo.</p> <p>LISR 55</p> <p>Que el artículo 28, párrafo tercero de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos dispone que la ley protegerá a los consumidores y propiciará su organización para el</p>	
--	---	---	--

		<p>mejor cuidado de sus intereses.</p> <p>Que el artículo 34 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, establece que corresponde a la Secretaría de Economía, entre otras atribuciones, la de regular, orientar y estimular las medidas de protección al consumidor.</p> <p>Que la Procuraduría Federal del Consumidor tiene funciones de autoridad administrativa, encargada de promover y proteger los derechos e intereses del consumidor, así como procurar la equidad y certeza jurídica en las relaciones entre proveedores y consumidores.</p> <p>Que, entre otras atribuciones, la Procuraduría Federal del Consumidor tiene la de promover nuevos o mejores sistemas y mecanismos que faciliten a los consumidores el acceso a bienes y servicios en mejores condiciones de mercado.</p> <p>Que en los últimos años el comercio electrónico ha adquirido gran importancia, por las relaciones entre proveedores y consumidores en las</p>	
--	--	---	--

		<p>transacciones efectuadas a través del uso de medios electrónicos, ópticos o de cualquier otra tecnología.</p> <p>Que el artículo 1 de la Ley Federal de Protección al Consumidor, establece que la misma es de orden público, interés social y de observancia en toda la República, cuyas disposiciones son irrenunciables.</p> <p>Que el 30 de abril de 2019, se publicó en el Diario Oficial de la Federación, la Declaratoria de vigencia de la Norma Mexicana NMX-COE-001-SCFI-2018 (Comercio electrónico- Disposiciones a las que se sujetarán aquellas personas que ofrezcan, comercialicen o vendan bienes, productos o servicios), que establece las disposiciones a las que se sujetarán todas aquellas personas físicas o morales que en forma habitual o profesional ofrezcan, comercialicen o vendan bienes, productos o servicios, mediante el uso de medios electrónicos, ópticos o de cualquier otra tecnología.</p> <p>Que de conformidad con el artículo 24 fracción IX BIS de la Ley Federal de</p>	
--	--	--	--

	<p>Ley Federal del Derecho de Autor y Ley de la Propiedad Industrial.</p>	<p>Protección al Consumidor, el suscrito cuenta con la atribución de promover, en coordinación con la Secretaría de Economía, la formulación, difusión y uso de códigos de ética, por parte de proveedores, que incorporen los principios previstos por la Ley Federal de Protección al Consumidor, respecto de las transacciones que celebren con consumidores a través del uso de medios electrónicos, ópticos o de cualquier otra tecnología.</p> <p>Que de conformidad con el artículo 24, fracción IX BIS de la Ley Federal de Protección al Consumidor, es necesario difundir un Código de Ética respecto de las transacciones que celebren con consumidores a través del uso de medios electrónicos, ópticos o de cualquier otra tecnología, a fin de fortalecer el derecho a la información y a la transparencia, así como crear nuevos y mejores sistemas, con mecanismos que faciliten a los consumidores el acceso a bienes y servicios en mejores</p>	
--	---	---	--

		condiciones de mercado.	
--	--	-------------------------	--

Tabla 21 Análisis matriz PESTEL. Fuente creación propia, análisis con fundamentos legales de la matriz PESTEL

Ilustración 32 Valor agregado bruto generado por el comercio electrónico

Cuadro 1
VALOR AGREGADO BRUTO DEL COMERCIO ELECTRÓNICO EN EL PIB

2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019 ^R	2020 ^P
3.0%	3.4%	3.6%	4.1%	4.6%	4.9%	5.8%	5.8%

^R Cifras revisadas
^P Cifras preliminares

Ilustración 33 Valor agregado bruto generado por el comercio electrónico. Fuente PIB Nacional COMUNICADO DE PRENSA NÚM. 88/22 11 DE FEBRERO DE 2022 PÁGINA 1/5 En esta ilustración se muestra el crecimiento del comercio electrónico en producto interno bruto, del 3.0% en 2013 al 5.8% en 2020.

Ilustración 34 Tasa de informalidad laboral

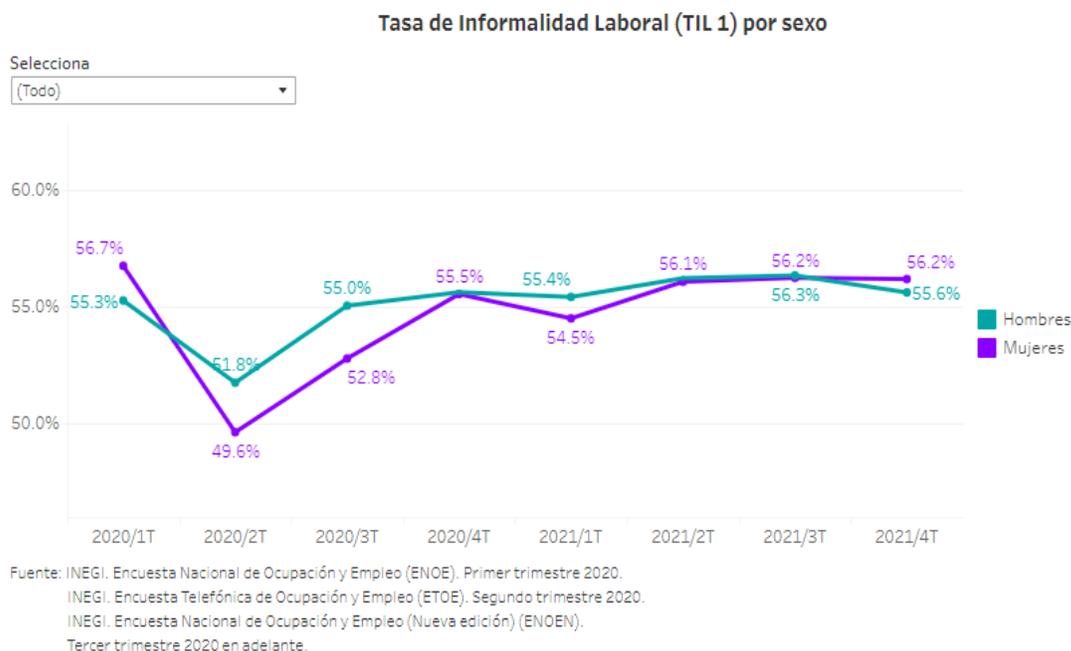
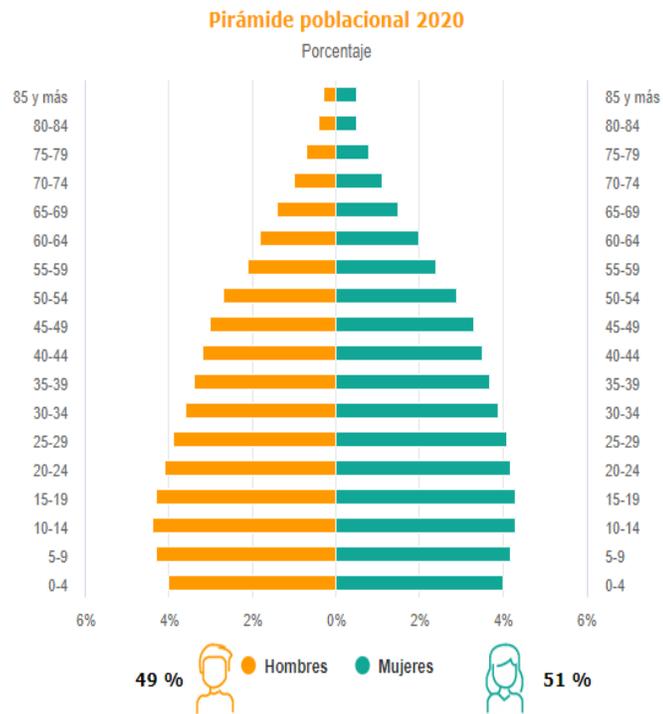


Ilustración 29 Tasa de informalidad laboral Fuente, INEGI (2022) Previo a la pandemia, en el primer trimestre de 2020, la Tasa de Informalidad Laboral 1 (TIL 1) de las mujeres era de 56.7%, mientras que al cierre del segundo trimestre 2020 presentó una disminución de 7.1 puntos porcentuales, que representa a 3.5 millones de mujeres.

Ilustración 35 Pirámide poblacional



Fuente: INEGI.Censo de Población y Vivienda 2020.

Ilustración 30 pirámide poblacional. Fuente INEGI, pirámide poblacional donde se muestra que, en el 2020, el 51% de la población era de género femenino, mientras que el 49% masculino

ANÁLISIS PESTEL EN GRÁFICAS

Ilustración 36 Perfil estratégico del entorno

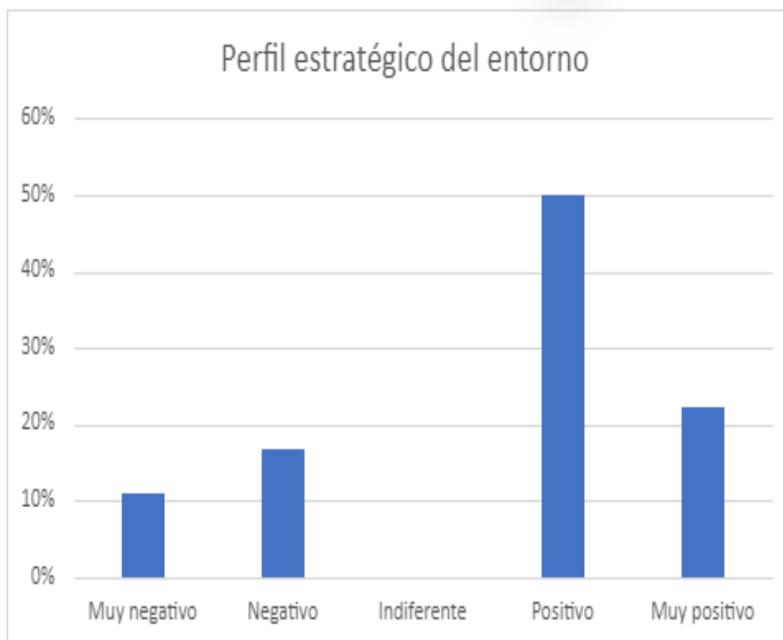


Ilustración 31 Análisis estratégico del entorno. Fuente: creación propia, gráfica que muestra que los aspectos positivos se extienden en un 50%, mientras que los negativos en un 10%.

Ilustración 37 Análisis de las oportunidades



Ilustración 32 Análisis de las oportunidades. Fuente: Creación propia, en este análisis se muestra que se tiene un área de oportunidad del 39% en cuanto a los aspectos legales, mientras que los factores tecnológicos y ecológicos están siendo ocupados a favor de la empresa.

Ilustración 38 Análisis de las debilidades

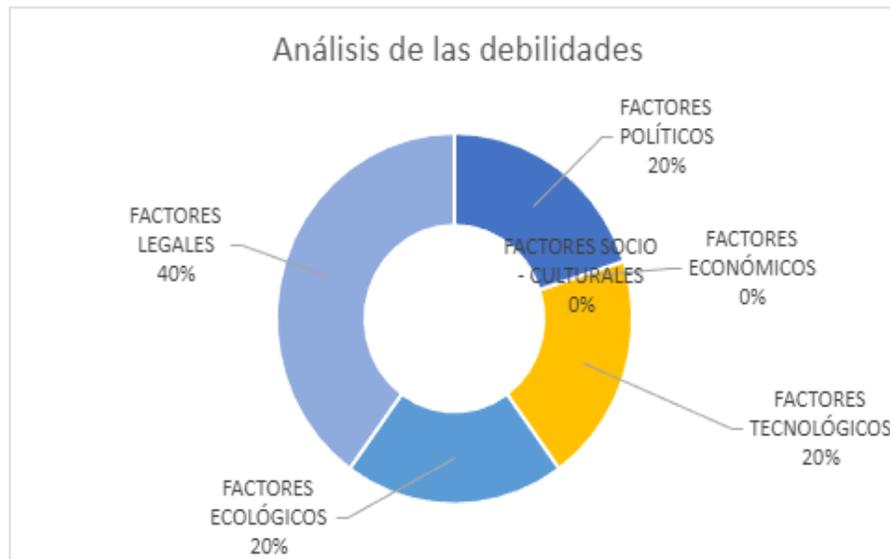


Ilustración 33 Análisis de las debilidades. Fuente: creación propia, se muestra que los factores legales, son la parte más débil de la empresa, los factores económicos y socioculturales no representan obstáculos para la empresa.

5.2 Propuesta: Business Model CANVAS

Para efectos de esta tesis, se propone realizar un Business Model Canvas a partir de un producto mínimo viable, el producto estrella, que es la continuación del producto vaca:

Producto vaca: Inicia sin miedo
 Producto estrella: Continúa sin miedo

El enfoque se dirige hacia modelo de negocio por suscripción y donde se incluyan habilidades blandas para los negocios y a su vez este alineado al Modelo Nacional para la Transformación Empresarial

BUSINESS MODEL CANVAS

1 SEGMENTO DE MERCADO

Tabla 22 Segmento de mercado

Geográficos	Municipio de Cuautitlán Izcalli, Estado de México
Demográficos	<p>Edad: 30 a 55 años Sexo: Femenino Ingresos: C,C+ Ocupación: Empleadas, emprendedoras, amas de casa Nivel de estudios: Media/ Media superior Estado civil: Indistinto</p>
Psicográficos	<p>Mujeres con espíritu emprendedor, gusto por las ventas, que tienen una idea de negocio o han empezado un emprendimiento, no cuentan con las habilidades duras para llevar emprendimientos sanos y formales, tienen una gran necesidad de generar más ingresos, probablemente se sienten a disgusto con sus empleos formales y buscan emprender un negocio o bien, son jefas de familia con una gran necesidad de generar ingresos, o bien ya cuentan con un emprendimiento y quieren llevarlo a otro nivel.</p> <p>Manejan redes sociales, como Instragram y Facebook, venden productos multinivel, pertenecen a grupos de ventas en redes sociales, socializan con su grupo de amigas, venden entre ellas, se apoyan con los hijos, se recomiendan unas a otras, gustan de ir a desayunar con su grupo de amigas, desean obtener mayores ingresos para mejorar su nivel de vida.</p> <p>No tienen conocimientos empresariales, desconocen los modelos de negocio, el marketing digital o los planes de negocio</p>
Socioculturales	<p>Tienen un nivel escolar de hasta Licenciatura Gustan de entretenimiento digital en aplicaciones sociales Acuden a eventos sociales familiares o de amistades, en donde ofrecen sus productos y/o servicios Compran por internet en plataformas especializadas tipo Amazon, de manera informal en Facebook o Instagram Consumen local, en mercados públicos, supermercados Cuentan con habilidades artísticas o culinarias, en algunos casos heredados de generación a generación, o bien aprendidos de manera informal. Son solidarias con su gremio de ventas por redes sociales Tienen dificultades en sacar sus costos de venta/producción, en segmentar a su mercado, tienen miedos, los cuales se presentan al momento de emprender Desconocen de leyes fiscales, registro de marca, locales</p>

	No acostumbran a acercarse a programas de emprendimiento formal
Tipo de cliente	Directo, ya que es la propia mujer emprendedora quién se suscribe, paga y consume el servicio de la academia en línea

Tabla 19 Segmento de mercado. Fuente, creación propia, se detalla la segmentación de mercado.

2 PROPUESTA DE VALOR

Para determinar la propuesta de valor se hace un pequeño sondeo en la web para descubrir la oferta de la competencia, así como determinar el dolor de mercado, o las necesidades del segmento de clientes al que va dirigido el servicio.

En el siguiente cuadro, Valor agregado, se describen a algunas empresas que representan la competencia para INC290 Academia:

Tabla 23 Valor agregado

COMPETENCIA	CARACTERÍSTICAS	UBICACIÓN	PRECIO PROMEDIO	VALOR AGREGADO QUE OFRECE MI PRODUCTO	MI PRODUCTO	
					VENTAJAS	DESVENTAJAS
ACADEM	Cursos de capacitación para emprendedores y empresarios	México DF https://www.academ.org.mx/	\$690,00	Cursos para emprendedoras, se incluyen habilidades blandas en el proceso de capacitación	Modelo de negocio de suscripción, está enfocado a un nicho de mercado diferente	Es una microempresa
NENI ACADEMY	Cursos para mujeres emprendedoras que se encuentran en las redes	https://www.neniacademy.com/	Por convocatoria	Cursos para emprendedoras, se incluyen habilidades blandas en el proceso de capacitación	Por su modelo de negocio se crea una comunidad cooperativa y fidelidad con la marca	Respaldado por el Gobierno de Estados Unidos con iniciativa mexicana

MUJER EFORZA	Talleres para PYMES, asesorías, planes de acompañamiento, diagnóstico empresarial	https://mujerforzmx.com/	no fue posible contactar el servicio de atención al cliente para recibir cotización	Se incluyen habilidades blandas en el proceso de capacitación	Se enfoca a otro nicho de mercado, los costos que ofrecemos son más bajos	Incluye planificación estratégica
VICTORIA 147	Cursos para emprendedoras y empresarias online	https://academiaonline.victoria147.com/	Gratuitos, los precios van desde \$1,000.00 hasta \$40,000.00	El producto que ofrece DESDE CERO es el más allegado a los nuestros. Este curso dura 3 semanas. La ventaja que tenemos es que es de aprendizaje circular y acompañando a la emprendedora en el proceso	Va dirigido a otro nicho de mercado, los costos son más bajos, el modelo de negocios es por suscripción	Reconocimiento de marca, mayor audiencia
AWE MEXICO	Proporciona a las emprendedoras el conocimiento, las redes y el acceso a elementos necesarios para que puedan hacer crecer sus empresas. Promueve oportunidades económicas	Ciudad de México https://awe-mexico.org/	Ingreso por convocatoria gratuitos	La ventaja que tenemos es que es de aprendizaje circular y acompañando a la emprendedora en el proceso. SE crean redes de acompañamiento y fidelidad	El modelo de negocio es por suscripción, no es necesario ingresar por medio de convocatorias reducidas a 300 aspirantes	La Oficina de Asuntos Educativos y Culturales (ECA) de los Estados Unidos, creó la Academia para Emprendedoras (AWE).

	s para la mujer y asegurar que tengan las capacidades y recursos necesarios para participar efectivamente en la economía.					
MAMA EMPRENDE		Argentina	\$300,00	Los cursos que se ofrecen en nuestra empresa van orientados a trabajar con los miedos de los emprendedores y así crear empresas sólidas y sostenibles	Acompañamiento semanal y en grupos de trabajo	Competencia directa

Tabla 20 Valor agregado. Fuente, creación propia. Se analiza el valor agregado de la competencia.

Alexander Osterwalder, creador del Business Model Canvas, integra a la creación de un modelo de negocios el Empathy Map, o mapa de empatía, también conocido como Value Proposition Canvas (VPC), que es una herramienta para llevar la idea de negocio a un modelo de negocio sostenible y escalable.

El VPC se centra en los 2 bloques más importantes del CANVAS, el segmento de clientes y la propuesta de valor, una vez realizado el VPC, el resultado es el siguiente:

Ilustración 39 Empathy map 1/2



Ilustración 34 Empathy map 1/2. Fuente: creación propia, ilustración que muestra el alivio de frustraciones con el producto o servicio a ofrecer.

Ilustración 40 Empathy map 2/2

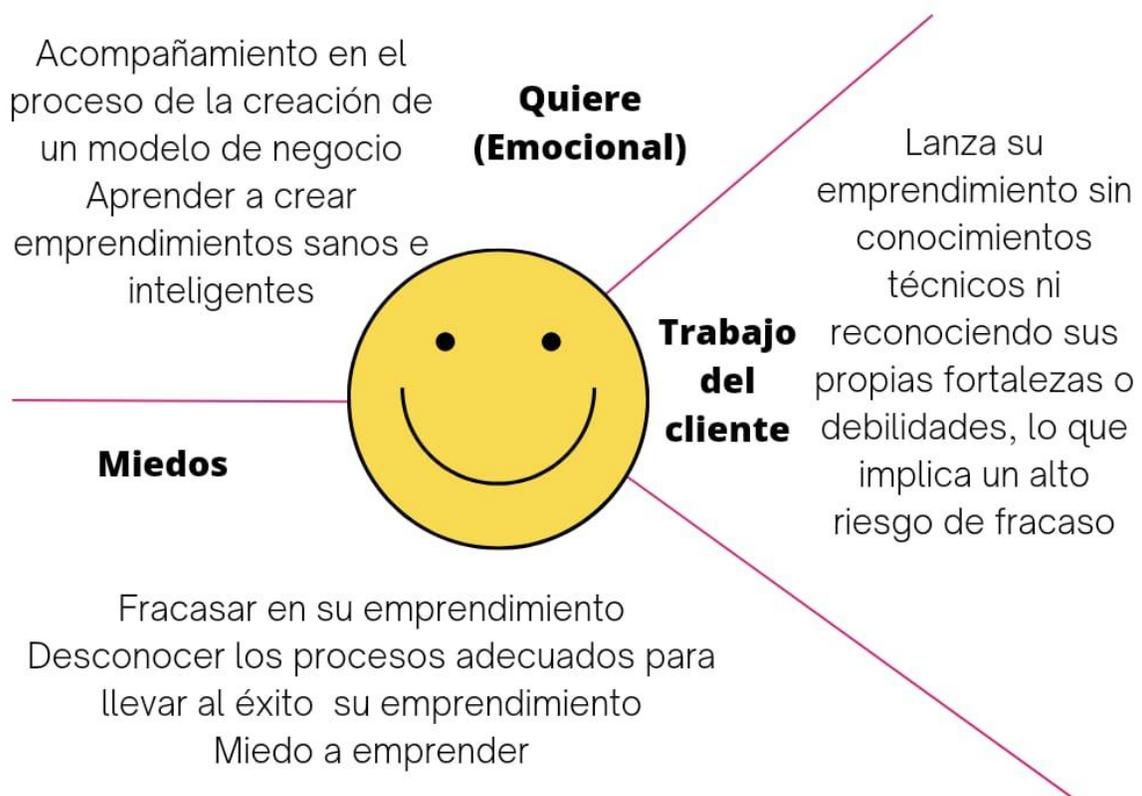


Ilustración 35 Empathy map 2/2. Fuente: creación propia, ilustración que muestra los miedos y el lado emocional del cliente

Propuesta de valor



Acompañamiento
y conocimiento
para crear
empresas sanas,
inteligentes y
generadoras de
riqueza

Ilustración 36 Propuesta de valor Fuente: creación propia, ilustración que muestra la propuesta de valor

3 CANALES DE DISTRIBUCIÓN

1. Por medio de campañas de marketing digital en redes sociales, se canalizan a los clientes
2. Se vende la suscripción anual o mensual
3. Se da acceso a la plataforma donde se alberga el contenido de los cursos
4. Por medio de video llamada en tiempo real, se imparten, distribuidas dentro de la semana, los 10 cursos que se ofertan
5. Se lleva de la mano con los talleres diarios a las emprendedoras durante la permanencia en la academia

4 RELACIÓN CON EL CLIENTE

Tabla 24 Relación con los clientes

Tipo de relación	Directa
Vínculo establecido con los clientes	Largo plazo
Intimidad de la relación	<p>Automatizada, hasta que se alcance la propuesta de valor, esto es debido a la estrategia de imán de prospectos.</p> <p>Personal, una vez alcanzada la propuesta de valor, ya que una vez inscritas en la academia tienen contacto directo con los facilitadores de los cursos por medio de whatsapp, telegram, celular, plataforma de videoconferencias</p>
Ciclo de vida de la relación	<p>Estrategia de adquisición, se hará una campaña de marketing digital, en donde se integre un imán de prospectos con un minicurso gratuito, en donde se capten los datos de las futuras clientes</p> <p>Oferta de entrada, 1 mes dentro de la academia a precio preferencial</p> <p>Oferta principal, inscripción mensual o anual</p> <p>Estrategia de retención, taller semanal por cada uno de los cursos que la academia ofrece, atención directa y personalizada, entrada 24/7 a cada uno de los cursos</p> <p>Estrategia de ventas cruzadas, asesoría de planificación estratégica, registro de marca, contabilidad, cursos específicos dirigidos a PYMES</p>
Productos complementarios	<p>Asesorías personalizadas en temas administrativos</p> <p>Servicio de contabilidad</p> <p>Taller 7 pasos para manifestar tu emprendimiento</p>
Lugar de venta	Plataforma educativa on-line, redes sociales
Lugar de compra	Sitio web
Medios de pago	Pay pal, transferencia electrónica, tiendas de conveniencia (OXXO, 7 Eleven)
Beneficios del servicio	<p>Identificar los pensamientos limitantes que impiden el emprender</p> <p>Aterrizar la idea de negocio</p> <p>Aprender a crear negocios sustentables de manera inteligente</p>

	Acompañamiento directo en sesiones 5 días a la semana Creación de una comunidad emprendedora
Servicios	Plataforma electrónica donde se albergan 10 cursos, distribuidos en 3 módulos: Módulo 1 Rompiendo pensamientos (3 cursos) Módulo 2 Comenzando desde cero (2 cursos) Módulo 3 Planeando para crecer (5 cursos)

Tabla 21 Relación con el cliente. Fuente, creación propia, se muestra la relación que se tendrá con el cliente.

5 FLUJO DE INGRESOS

Directos:

Pago mensual de suscripción a la academia

Indirectos:

1. Asesorías personalizadas en temas administrativos
2. Servicio de contabilidad
3. Taller 7 pasos para manifestar tu emprendimiento

Los ingresos para inicio del 2023 se proyectan como sigue en la tabla 26

Tabla 25 Ingresos proyectados en 3 escenarios (optimista, conservador y pesimista)

MES	ESCENARIOS		
	Optimista	Conservador	Pesimista
Enero	3,940.00	2,955.00	1,970.00
Febrero	4,334.00	3,251.00	2,167.00
Marzo	4,728.00	3,546.00	2,364.00
Abril	5,674.00	4,255.00	2,837.00
Mayo	6,808.00	5,106.00	3,404.00
Junio	8,170.00	6,127.00	4,085.00
Julio	9,395.00	7,047.00	4,698.00
Agosto	10,805.00	8,104.00	5,402.00
Septiembre	13,506.00	10,130.00	6,753.00
Octubre	17,558.00	13,168.00	8,779.00
Noviembre	22,825.00	17,119.00	11,413.00
Diciembre	29,673.00	22,255.00	14,836.00
Totales	137,416.00	103,063.00	68,708.00

Tabla 26 Ingresos proyectados en 3 escenarios (optimista, conservador y pesimista). Creación propia, presupuesto de ingresos a 12 meses

6 RECURSOS CLAVE

Tabla 27 Recursos clave

Recursos Físicos	Cantidad
Laptop	2
Escritorio	2
Teléfono celular	2
Silla ejecutiva	2
Modem	2
Plataforma	1
Sitio web	1
Cuenta de ZOOM	1
Cuenta de aplicación CANVA (diseño)	1
Cuenta redes sociales	1
Software de gestión	1
Oficina (Espacio físico)	2
Recursos Intellectuales	Cantidad
Cursos digitalizados	7
Cursos por digitalizar	3
Profesionales técnicos y prácticos para la impartición de los talleres	2
Recursos Humanos	Cantidad
Facilitador de cursos	2
Administrador	1
Contador Público	1
Programador web	1
Recursos Financieros	Cantidad
Aportación económica de los socios	20,000

Tabla 23 Recursos clave. Fuente, creación propia, se muestran los recursos clave

7 ACTIVIDADES CLAVE

Actividades relacionadas con la creación de contenido educativo

Ilustración 42 Actividades clave (educativo)



Ilustración 37 Actividades clave (educativo). Fuente: creación propia, ilustración que muestra las actividades clave al desarrollar contenido educativo.

Ilustración 43 Actividades clave (servicio al cliente)

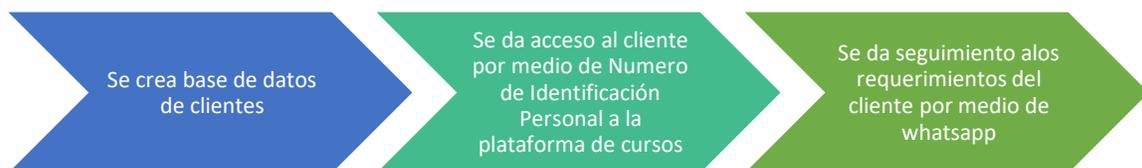


Ilustración 44 Actividades clave (servicio al cliente) Fuente: creación propia, ilustración que muestra las actividades clave del servicio al cliente.

Ilustración 45 Actividades clave (talleres)

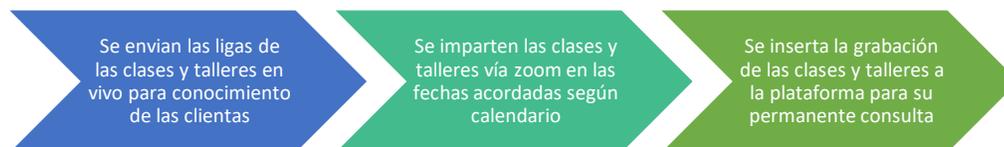


Ilustración 46 Actividades clave (talleres) Fuente: creación propia, ilustración que muestra las actividades clave al desarrollar talleres.

8 SOCIOS CLAVE

Alianzas estratégicas entre socios estratégicos

Tabla 28 Alianzas estratégicas entre socios estratégicos

Aliado estratégico	Producto-Servicio	Condiciones
Despacho contable Castillo SC	Contabilidad, Estados Financieros, Impuestos	Pago por honorarios contra entrega
Diseñador Gráfico, Adriana Castillo	Diseño de la ilustración de la empresa Facilitadora de cursos de diseño de ilustración	Pago por honorarios contra entrega
Agencia de publicidad	Manejo de redes sociales	Pago por honorarios contra entrega
Soporte y Mantenimiento de plataforma	Mantenimiento de plataforma	Pago por honorarios contra entrega

Tabla 29 Alianzas estratégicas entre socios estratégicos Fuente: creación propia. Alianzas estratégicas con proveedores

Tabla 30 Alianzas estratégicas con proveedores

Producto/Servicio	Proveedor	Condiciones
Internet	Telmex	Pago mensual
Luz	CFE	Pago bimestral
Plataforma	Sitio web	Pago anual
Hosting y dominio		Pago anual
Plataforma videoconferencia	Zoom	Pago mensual-anual
Telefonía celular	Telcel	Pago mensual
Diseño gráfico	CANVA	Pago anual
Publicidad	Facebook/Instagram	Pago por campaña

Tabla 25 Alianzas estratégicas con proveedores, muestra los productos, proveedores y servicios a utilizar.

9 FLUJO DE EGRESOS

Tabla 31 Flujo de egresos

MES	ESCENARIOS		
	OPTIMISTA	CONSERVADOR	PESIMISTA
Enero	5,602.00	5,495.00	5,389.00
Febrero	5,645.00	5,527.00	5,408.00
Marzo	5,689.00	5,559.00	5,429.00
Abril	5,793.00	5,638.00	5,481.00
Mayo	5,918.00	5,731.00	5,543.00
Junio	6,476.00	6,149.00	5,823.00
Julio	8,082.00	7,353.00	6,625.00
Agosto	7,438.00	6,871.00	6,303.00
Septiembre	8,005.00	7,296.00	6,588.00
Octubre	8,857.00	7,935.00	7,013.00
Noviembre	9,962.00	8,764.00	7,566.00
Diciembre	11,430.00	9,865.00	8,284.00
TOTALES	88,897.00	82,183.00	97,159.00

Tabla 26 Flujo de egresos. Fuente, creación propia, presupuesto de egresos en 3 escenarios.

Punto de equilibrio

La fórmula del punto de equilibrio económico es la siguiente:

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{CF}{P - CV}$$

En donde:

CF= Costos fijos

CV= Costos variables

P= Precio

Ilustración 47 Costos fijos, costos variables y precio de venta

COSTOS FIJOS MENSUALES	5.169,00
COSTOS VARIABLES UNITARIOS	111,95
PRECIO DE VENTA	197,00
PUNTO DE EQUILIBRIO (UNIDADES)	60,778992
VENTAS EQUILIBRIO (\$)	11.973,46

Ilustración 40 Costos fijos, costos variables y precio de venta. Fuente: Creación propia, ilustración que muestra los costos fijos, costos variables y precio de venta, así como las unidades que se deben vender para alcanzar el punto de equilibrio.

Ilustración 48 Punto de equilibrio por escenario

Datos para el gráfico		ESCENARIO PESIMISTA	PUNTO DE EQUILIBRIO	ESCENARIO CONSERVADOR	ESCENARIO OPTIMISTA
Q Ventas	0	29	61	44	58
\$ Ventas	0	5.726	11.973	8.589	11.451
Costo Variable	-	3.254	6.804	4.881	6.508
Costo Fijo	0	5.169	5.169	5.169	5.169
Costo Total	0	8.423	11.973	10.050	11.677
\$ Utilidad	0	-2.697	0	-1.461	-225

Para alcanzar el punto de equilibrio debes vender 61 unidades mes

Ilustración 41 Punto de equilibrio por escenario. Fuente, creación propia, se muestran 61 suscripciones para alcanzar el punto de equilibrio económico

Ilustración 49 Gráfica del punto de equilibrio económico

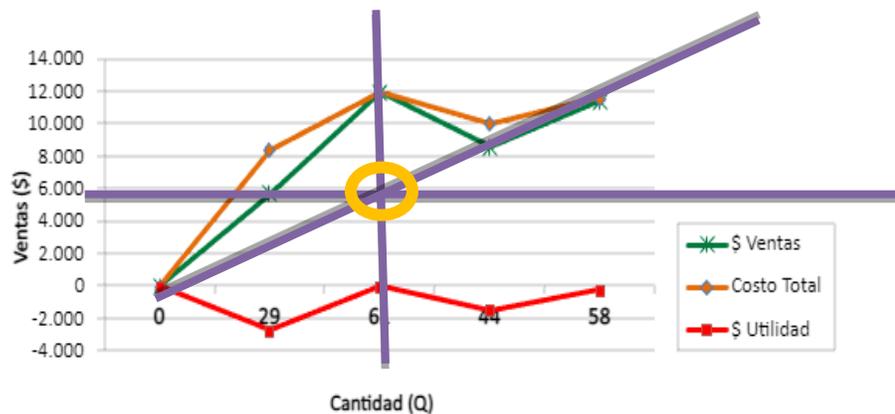


Ilustración 42 Gráfica del punto de equilibrio económico. Fuente, creación propia. Se muestra el punto de equilibrio

El punto de equilibrio económico refleja que:

Con la venta de 61 membrecías a un precio de \$197.00 cada una se logra cubrir el total de costos fijos y variables mensuales:

$$60.7789 \text{ unidades} \times \$197.00 = \$11,973.00$$

Gastos fijos \$ 5,169.00

Gastos variables \$ 6,804.00

Suma \$11,973.00

MODELO NACIONAL PARA LA TRANSFORMACION ORGANIZACIONAL

El Modelo Nacional para la Transformación Organizacional, proporciona las pautas a seguir para definir e integrar las capacidades clave que son esenciales para responder a los nuevos requerimientos empresariales enfocados a cada uno de los grupos de interés y sí impulsar a la organización a alcanzar su propósito.

Con la finalidad de alinear el modelo de negocios por suscripción que se está proponiendo en esta tesis, se muestra en la siguiente ilustración los puntos que integran el Modelo

Nacional para la Transformación Organizacional y que, a la fecha son los que de manera inmediata impactan a INC290 Academia.

Ilustración 50 Rehilete del Modelo para la Transformación Organizacional

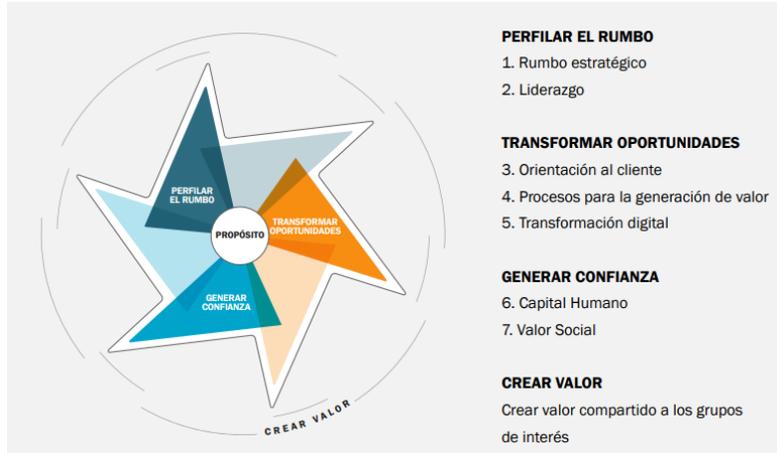


Ilustración 43 Rehilete del Modelo para la Transformación Organizacional. Fuente: El Modelo Nacional para la Transformación Organizacional, muestra los 3 facilitadores de cambio

Se muestra el rehilete con los 3 facilitadores de cambio, los cuáles son: Perfilar el rumbo, Transformar oportunidades y Generar confianza, así como los 7 impulsores guía, los mismos que están numerados en donde el centro es el propósito de la organización y dando como resultado la creación de valor.

Así pues, INC290 Academia, se alinea con el Modelo Nacional para la Transformación Organizacional a partir de:

A) El propósito reflejado en la propuesta de valor:

Acompañamiento y conocimiento para crear empresas sanas, inteligentes y generadoras de riqueza

B) Los facilitadores del cambio, los impulsores guía, las prácticas y acciones realizadas hasta la fecha de esta investigación se detallan en este cuadro:

Tabla 32 Facilitadores del cambio, impulsores guía, practica y acciones según el Modelo Nacional para la Transformación Organizacional

FACILITADOR DEL CAMBIO	IMPULSOR GUÍA	PRÁCTICA	ACCIONES
Perfilar el rumbo	Rumbo estratégico	Diseñar el modelo de negocio para hacer realidad el propósito	Business Model Canvas
	Liderazgo	Capitaliza plataformas digitales que permiten mantener una comunicación personalizada y permanente con los grupos de interés sobre el desempeño de la organización.	Creación de una página web Creación de una Landing Page Creación de un Business whatsapp
Transformar oportunidades	Orientación al cliente	Identificar y segmentar los mercados en los que participa actualmente y aquellos potenciales, con base a las expectativas de cada uno de ellos.	Segmentación de clientes Empaty Map
	Procesos para la generación de valor	Identificar, desde las prioridades estratégicas, las necesidades de innovación en productos, servicios, procesos y el modelo de negocio	Investigación a los grupos de Facebook
	Transformación digital	Evaluar la madurez digital de la organización, identificando oportunidades, estableciendo prioridades y definiendo objetivos de transformación digital, con orientación al cliente y el mercado.	Adquisición de dominio, hosting, plataforma de video conferencias Zoom
Generar confianza	Capital humano	Identificar las tendencias,	Análisis PESTEL

		necesidades y normatividad que pueden impactar la operación de la organización, garantizando su cumplimiento e incorporación en el plan de capital humano.	
	Valor social	Definir los principios y valores que guían la toma de decisiones y la conducta ética de sus integrantes, como parte de la cultura organizacional	Actualmente se trabaja con la filosofía de la empresa

Tabla 33 Facilitadores del cambio, impulsores guía, practica y acciones según el Modelo Nacional para la Transformación Organizacional. Fuente creación propia. Alineación con el Modelo Nacional de Transformación Empresarial.

C) Crear valor

La organización debe evaluar de manera periódica la creación de valor y así responder a los grupos de interés a través de los indicadores clave de excelencia (ICE) que INC290 Academia utilice para medir las estrategias implementadas frente al desempeño organizacional.

Los indicadores clave de excelencia deben incluir información cualitativa y cuantitativa del valor percibido y el valor generado, según lo marca el Modelo Nacional para la Transformación Organizacional, y donde menciona que los indicadores clave se vinculan al propósito, a los retos y a los objetivos estratégicos de la organización, definiendo información histórica de al menos cinco años, así como proyecciones con un horizonte de tres años para confirmar la sostenibilidad de la organización.

Por lo que, a la fecha de esta tesis, no se han manifestado datos evaluar, los mismos que están orientados a medir el valor percibido y el valor generado hacia las partes interesadas que son:

Tabla 34 Valor por generar

Crear valor hacia	Indicador del valor generado
Los colaboradores	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plantear capital humano 2. Atraer talento 3. Desarrollar competencias 4. Generar bienestar 5. Alinear los sistemas de trabajo 6. Generar confianza
La sociedad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Actuar con integridad 2. Implementar economía circular 3. Contribuir al desarrollo armónico y el bienestar de la sociedad 4. Prácticas de comercio justo en su relación con las empresas pequeñas 5. Mostrar empatía con la sociedad en periodos de incertidumbre por eventos imprevistos de naturaleza local y global
Los clientes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comprender al cliente y al mercado 2. Diseñar la propuesta de valor y experiencia al cliente 3. Fortalecer la relación con el cliente 4. Evaluar la satisfacción del cliente
Los accionistas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desempeño financiero 2. Valor económico de la organización 3. Gobierno transparente y ético 4. Reputación e ilustración de la organización

Tabla 35 Valor por generar. Fuente, creación propia, se muestra hacia donde se creará valor

Conclusiones

En cuanto a la pregunta de investigación:

¿De qué manera se pueden integrar las habilidades blandas que construyan competencias que incrementen la productividad con base en el Modelo Nacional para la Transformación Organizacional en los modelos de negocios para los emprendimientos?

Se concluye que:

De acuerdo a los planes que marca el Programa Regional IV DE Cuautitlán Izcalli 2017-2023, mismo que emite el Gobierno del Estado de México donde se plantea lograr niveles más altas de productividad económica impulsando la modernización y crecimiento de las Mipymes, específicamente dentro del objetivo 2.1 donde se habla de recuperar el dinamismo de la economía y fortalecer sectores económicos con oportunidades de crecimiento y teniendo la línea de acción que pretende facilitar a los emprendedores en la creación de nuevas empresas apoyándolas en asuntos legales y regulatorios para canalizar su crecimiento sostenible, se desarrolla la propuesta de la creación de una academia para mujeres emprendedoras.

Una vez que se han realizado los análisis correspondientes, se observa que, a las 284 mujeres encuestadas, 166, presentan miedos e inseguridades en el momento de operar el emprendimiento que manejan, lo que representa con un 58%, mientras que calcular los costos y ípresupuestos con un 19% (53 mujeres), representa el menor de sus retos.

Las respuestas anteriores dan pie a otra nueva encuesta en donde se desea sondear la necesidad y gusto por una academia de negocios dirigida a mujeres emprendedoras que pudieran apoyar sus propios emprendimientos.

Las respuestas recibidas fueron:

El 65.3% de las respuestas fue positiva, mientras que el 0.8% de las encuestadas no les interesa saber cómo ayudaría una academia en el proceso de la creación y crecimiento de sus emprendimientos

El 50.4% si se acercaría a una academia o escuela para aprender a impulsar su emprendimiento o para saber cómo crear un nuevo negocio, mientras que el 1.7%, no se acercarían.

el 65% de las emprendedoras entrevistadas, no ha escuchado hablar de habilidades blandas en los negocios, mientras que 12 si lo ha hecho.

El 59% de las personas entrevistadas Si se muestran interesadas en acercarse una academia para mujeres emprendedoras para aprender a crear un negocio.

A raíz de lo anterior se realiza la planificación estratégica donde se analizan las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de INC290 Academia, los factores externos e internos, y se determinan los productos estrella y vaca para pivotear el producto mínimo viable.

En cuanto al FODA, se observa lo siguiente:

FORTALEZAS. - resalta la capacidad tecnológica e intelectual para el desarrollo de una academia virtual.

OPORTUNIDADES. - Es favorecedor, ya que existe una gran demanda de emprendedoras, lo que hace que el segmento de mercado se vea nutrido

DEBILIDADES. - la legislación tributaria para las plataformas en línea se desconoce, no se cuenta con un modelo de negocios, ni se ha registrado ante el IMPI. Para este tema, es puntual resaltar que se deberá transformar las debilidades por fortalezas.

Las amenazas latentes son la competencia, la falta de interés por formalizar una empresa, así como un desastre natural o emergencia sanitaria.

En cuanto a la evaluación de los factores externos e internos, se tiene:

La motivación que las mujeres emprendedoras encontraron durante la emergencia sanitaria, hoy se puede ver fortalecida para llevarla a la realidad con una academia de negocios para mujeres emprendedoras.

Es de suma importancia considerar las amenazas que se encontraron, que van desde el constante riesgo de una nueva emergencia sanitaria, hasta la situación tributaria, legislativa o la estabilidad económica, representan un peligro latente para este emprendimiento específicamente.

Entre las fortalezas que se destacan son la disminución de gastos al pasar de una academia de modalidad presencial a modalidad en línea, se cuenta con habilidades tecnológicas y habilidades duras.

En cuanto a las debilidades, la marca no está posicionada ni registrada ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Intelectual (IMPI) así como no se ha definido con claridad el plan de marketing a implementar.

Al realizar el análisis BCG se determina el curso Fortalécete con PNL, cuenta con el 2% de participación, mientras que el llamado Inicia sin miedo, el 50% del total de asistentes a los cursos ofertados hasta agosto de 2022, los cuales suman 121 participantes.

Los productos con los que ya se cuentan adquieren la siguiente categoría:

Producto perro

- Fortalécete con PNL
- Reconociendo a mis ancestros

Producto vaca

- Inicia sin miedos

Producto estrella

- Continua sin miedos

En cuanto al análisis PESTEL se detecta:

Los factores legales, son la parte más débil de la empresa, con un 39% los factores económicos y socioculturales no representan obstáculos para la empresa en cuanto a las a los factores tecnológicos y ecológicos están siendo ocupados a favor de la empresa

En cuanto al modelo de negocio, se opta por utilizar el Business Model CANVAS, teniendo como guía los 9 recuadros del lienzo, se determina lo siguiente:

Propuesta de valor: Acompañamiento y conocimiento para crear empresas sanas, inteligentes y generadoras de riqueza.

Modelo de Negocios: Por suscripción

Punto de equilibrio en unidades: 61 suscripciones mensuales

INC290 Academia, se alinea con el Modelo Nacional para la Transformación Organizacional en cuanto a facilitadores del cambio, los impulsores guía, las prácticas y acciones realizadas hasta la fecha de esta investigación se detallan en el cuadro 27.

A la fecha de esta tesis, se plantean las estrategias que a continuación se detallan:

13. Creación de contenido de calidad con software de pago
14. Creación de un modelo de negocios digital (Modelo de negocios por suscripción)
15. Desarrollo del contenido de cursos enfocado a las necesidades y habilidades de las mujeres emprendedoras
16. Creación de publicidad en software libre
17. Conocer la legislación, registro de marca y protección de derechos de autor
18. Creación de un modelo de negocios y plan de marketing enfocados en las necesidades y motivaciones de las emprendedoras
19. Creación de una propuesta de valor única
20. Contenido de impulso emprendedor
21. Creación de sitio y plataforma web
22. Creación de un plan de marketing digital
23. Registro ante el IMPI
24. Creación de un plan de negocios que contemple contingencias

De esta forma se pretende una empresa sostenible, alineada a Modelo Nacional para la Transformación Organizacional y con un crecimiento sólido, y así cumplir con los objetivos, estrategia y líneas de acción que se destacan en la imagen 1 y están contempladas en el Programa Regional IV de Cuautitlán Izcalli 2017-2023 emitido por el Comité de Planeación

para el Desarrollo del Estado de México, del Gobierno del Estado de México. Considerando la opinión del autor, Daniel Goleman, la empresa que se conozca y se regule a sí misma, que tenga la motivación, la empatía, la apertura y el adecuado liderazgo, podrá adaptarse con mucha más facilidad a los cambios que le depare el futuro.

Por lo anterior, se determina que es posible integrar habilidades blandas dentro de los modelos de negocio de los nuevos emprendimientos para construir competencias de productividad apegadas al Modelo Nacional para la Transformación Organizacional.

Referencias Bibliográficas y Cibergráficas

Baena, G. (2017). *Metodología de la investigación* (3ª ed.). Grupo Editorial Patria.

Cervilla, María Antonia; Puente, Raquel Modelos de negocio de emprendimientos por y para la base de la pirámide Revista de Ciencias Sociales (Ve), vol. XIX, núm. 2, abril-junio, 2013, pp. 289-308 Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela

David, Fred R Conceptos de administración estratégica, Pearson Educación, México
2013 ISBN: 978-607-32-1576-3

Debenham, N. (2021, Diciembre 2). *Cómo identificar y lanzar un modelo de suscripción en su negocio existente*. Entrepreneur.

<https://www.entrepreneur.com/es/estrategias-de-crecimiento/como-identificar-y-lanzar-un-modelo-de-suscripcion-en-su/409708>

Espinoza M, Gallegos D. (2020). Habilidades blandas y su importancia de aplicación en el entorno laboral: perspectiva de alumnos de una universidad privada en Ecuador. Espacios, 41, 110.

Galindo, Mariana y Viridiana Ríos (2015) "Productividad" en Serie de Estudios Económicos, Vol. 1, Agosto 2015. México DF: México ¿cómo vamos?*

Goyzueía Rivera, Samuel Israel Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad PERSPECTIVAS, núm. 31, abril, 2013, pp. 87-132 Universidad Católica Boliviana San Pablo Cochabamba, Bolivia

Grabinsky S.. (2016). Empresas familiares en México: aspectos sucesorios. México: Universidad Autónoma de México.

GUEVARA PATIÑO, RAGNHILD (2016). El estado del arte en la investigación: ¿análisis de los conocimientos acumulados o indagación por nuevos sentidos?. Revista Folios, (44),165-179.[fecha de Consulta 9 de Agosto de 2022]. ISSN: 0123-4870. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=345945922011>

- Gutama, M Jiménez, P.. (2019). *El emprendimiento y su evolución como una alternativa laboral en el contexto latinoamericano: una revisión de literatura*. Ecuador: Universidad de Cuenca.
- Hernández Sampieri, Roberto. (2006). "Planteamiento del problema: objetivos, preguntas y justificación del estudio" en Metodología de la Investigación. México: McGraw-Hill, pp. 9-17.
- Hidalgo L. (2014). *La Cultura del Emprendimiento y su Formación*. Ecuador: Rev. Alternativas UCSG.
- Hinojo Lucena, Francisco Javier, Aznar Díaz, Inmaculada, & Romero Rodríguez, José María. (2020). Factor humano en la productividad empresarial: un enfoque desde el análisis de las competencias transversales. *Innovar*, 30(76), 51-62. Epub May 28, 2020. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n76.85194>
- INEGI. (2020). VALOR AGREGADO BRUTO DEL COMERCIO ELECTRÓNICO 2020 (PRELIMINAR). 2020, 10 ,09, de INEGI. Sitio web: <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2022/vabcoel/vabcoeI2020.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. (2022). La COVID-19 y su impacto en las mujeres en México. 2022, septiembre, 10, de INEGI. Sitio web: <https://www.inegi.org.mx/tablerosestadisticos/mujeres/>
- Leyva Haza, Julio, & Guerra Véliz, Yusimí. (2020). Objeto de investigación y campo de acción: componentes del diseño de una investigación científica. *EDUMECENTRO*, 12(3), 241-260. Epub 22 de junio de 2020. Recuperado en 31 de agosto de 2022, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-28742020000300241&lng=es&tlng=es.
- López Gómez, E. (2016). EN TORNO AL CONCEPTO DE COMPETENCIA: UN ANÁLISIS DE FUENTES. *Profesorado*, 311-322.
- López Gómez, Ernesto (2016). EN TORNO AL CONCEPTO DE COMPETENCIA: UN ANÁLISIS DE FUENTES. *Profesorado*. Revista de Currículum y Formación de Profesorado, 20(1),311-322.[fecha de Consulta 13 de Diciembre de 2021]. ISSN: 1138-414X. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=56745576016>

- Maguey H. (2020). La transmisión por Internet genera gran contaminación. 2022, septiembre, 10, de Gaceta UNAM. Sitio web: <https://www.gaceta.unam.mx/la-transmision-por-internet-genera-gran-contaminacion/>
- Maya M, S. D. (2016). Desarrollo de soft skills una alternativa a la escasez de talento humano. *INNOVA Research Journal*, 59-76.
- Méndez D. (2020). Las Habilidades Blandas como Factor de Mejora en la Gestion de las Pymes: Modelo de Negocio para una Empresa Consultora. Bucaramanga: Universidad Autónoma de Bucaramanga.
- Meza E. (2022). Eres emprendedora y tienes un proyecto tecnológico, éste programa da capital semilla. *El Economista*, 1.
- Modelo de Negocio de Suscripción: qué es y cómo funciona. (2021, marzo 18). Visto Noviembre 6, 2022, de <https://salesbusinessschool.es/thinking-on-sales/modelo-de-negocio-de-suscripcion>
- OTC Facilitadores Certificación Profesional. (13 de diciembre de 2021). *OTC Facilitadores Certificación Profesional*. Obtenido de <https://www.otece.com/otc-competencias-oit.html>
- Ovalles-Toledo, Luiz Vicente; Moreno Freites, Zahira; Olivares Urbina, Miguel Ángel; Silva Guerra, Harold Habilidades y capacidades del emprendimiento: un estudio bibliométrico *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 23, núm. 81, 2018 Universidad del Zulia, Venezuela Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29055767013>
- Quecedo, Rosario, & Castaño, Carlos (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. *Revista de Psicodidáctica*, (14),5-39.[fecha de Consulta 31 de Agosto de 2022]. ISSN: 1136-1034. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17501402>
- Real Academia Española. (13 de diciembre de 2021). *Diccionario de la lengua española*. Obtenido de <https://dle.rae.es/competencia?m=form>
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: Diccionario de la lengua española, 23.ª ed., [versión 23.5 en línea]. 8 agosto 2022 <<https://dle.rae.es>>
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: Diccionario de la lengua española, 23.ª ed., [versión 23.5 en línea]. <<https://dle.rae.es>> 31 agosto 2022.

- Reguant-Álvarez, M. y Torrado-Fonseca, M. (2016). El método Delphi. REIRE, Revista d'Innovació i Recerca en Educació, 9 (1), 87-102. DOI: 10.1344/reire2016.9.1916
- Secretaría de Gobernación. (2018). DECLARATORIA de vigencia de la Norma Mexicana NMX-COE-001-SCFI-2018.. 2022, septiembre, 10, de Diario Oficial de la Federación. Sitio web: https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5559015&fecha=30/04/2019#gsc.tab=0
- Secretaría de Gobernación. (2020). ACUERDO por el que se expide la Estrategia Digital Nacional 2021-2024. 2021, septiembre 10, de Diario Oficial de la Federación. Sitio web: https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5628886&fecha=06/09/2021#gsc.tab=0
- Secretaría de Gobernación. (2021). ACUERDO por el que se emite el Código de Ética en materia de Comercio Electrónico. 2022, septiembre, 10, de Diario Oficial de la Federación. Sitio web: https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5612351&fecha=26/02/2021#gsc.tab=0
- Secretaría de Gobernación. (2021). RESOLUCIÓN Miscelánea Fiscal para 2022 y su anexo 19. 2022, septiembre, 10, de Diario Oficial de la Federación. Sitio web: https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5639466&fecha=27/12/2021#gsc.tab=0
- Real Academia Española. (2020). *Emprender*. 20 11 2021, de Asociación de Academias de la Lengua Española Sitio web: <https://dle.rae.es/emprender#6Ssvgcg>
- Real Academia Española. (2020). *Emprendimiento*. 20 11 2021, de Asociación de Academias de la Lengua Española Sitio web: <https://dle.rae.es/emprendimiento>
- Sánchez M de L. (2021). EL IMPACTO DEL COVID-19 EN EL EMPRENDIMIENTO EN MÉXICO, CHILE, COLOMBIA Y BRASIL. Puebla, México: Universidad Autónoma de México.
- Secretaría de Economía. (2020). Premio Nacional de Calidad. 5 julio 2022, de Secretaría de Economía Sitio web: <https://www.pnc.org.mx/>

Relación de Cuadros, Gráficos y Anexos

Gráficas

Encuesta realizada a las mujeres emprendedoras, así como sus respuestas:

Ilustración 51 Identificación de área geográfica

Tu negocio se encuentra en
121 respuestas

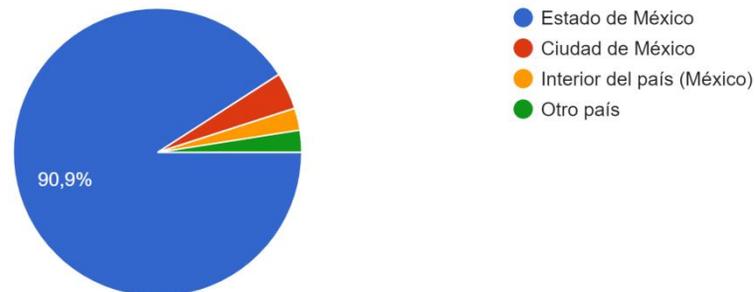


Ilustración 44 Identificación de área geográfica. Fuente, creación propia. En esta ilustración se muestra que 90.9% de las encuestadas respondieron que se encuentran en el estado de México.

Ilustración 52 Apertura por conocer una academia o escuela de negocios

¿Te gustaría saber como te ayudaría una academia o escuela de negocios en el proceso exitoso de crecimiento de tu empresa?

121 respuestas

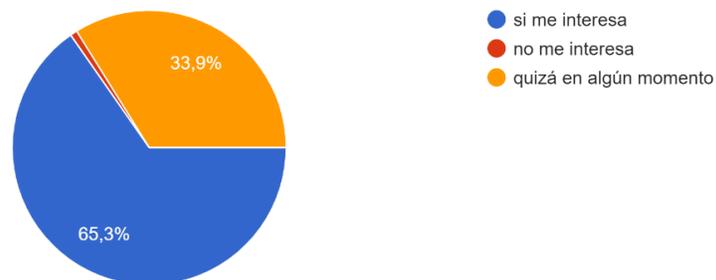


Ilustración 45 Apertura por conocer una academia o escuela de negocios. Fuente, creación propia. El 65.3% de las respuestas fue positiva, mientras que el 0.8% de las encuestadas no les interesa saber cómo ayudaría una academia en el proceso de la creación y crecimiento de sus emprendimientos.

Ilustración 53 Posibilidad de asistir a una academia o escuela de negocios

¿Te acercarías a una academia o a una escuela para aprender a impulsar tu emprendimiento o para saber cómo crear un nuevo negocio?

121 respuestas

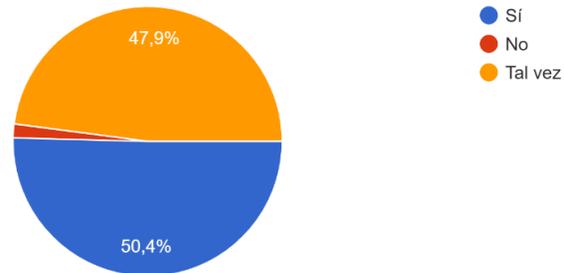


Ilustración 46 Posibilidad de asistir a una academia o escuela de negocios. Fuente, creación propia. El 50.4% si se acercaría a una academia o escuela para aprender a impulsar su emprendimiento o para saber cómo crear un nuevo negocio, mientras que el 1.7%, no se acercarían.

Ilustración 54 Conocer el nivel tecnológico que las emprendedoras manejan

¿Utilizas la tecnología para impulsar tu negocio?• Si es así, ¿en dónde?:

121 respuestas

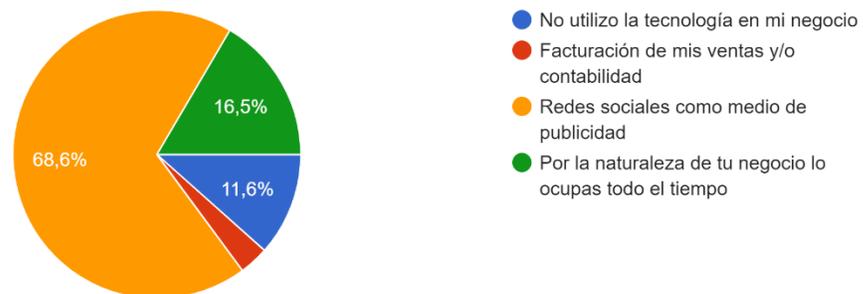


Ilustración 47 Conocer el nivel tecnológico que las emprendedoras manejan. Fuente, creación propia, Muestra que el 68.6% de las encuestadas, utiliza la tecnología para redes sociales como medio de publicidad, mientras que 3.3% la utiliza para facturar sus ventas.

Ilustración 55 Análisis de números de emprendimientos que se encuentran debidamente legalizados

¿Llevas algún registro de contabilidad en tu negocio?

119 respuestas

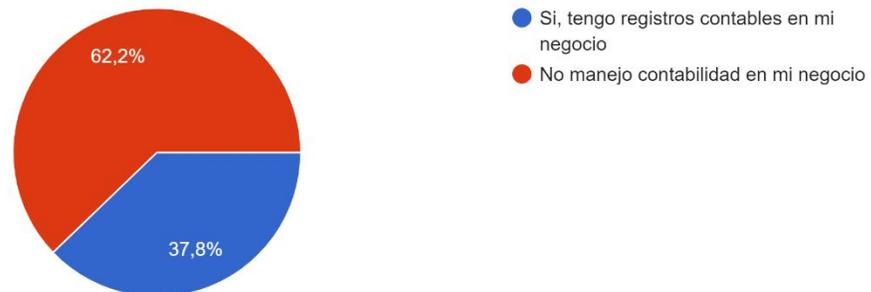


Ilustración 48 Análisis de número de emprendimientos que se encuentran debidamente legalizados. Fuente, creación propia. Muestra que el 62.2% no manejan registros contables, mientras que el 37.8% si lo hacen.

Ilustración 56 Porcentaje de emprendimientos que cuentan con un plan de negocios

¿Sabes qué existe un documento que se llama plan de negocio que te ayuda a que tu negocio pueda crecer?

121 respuestas

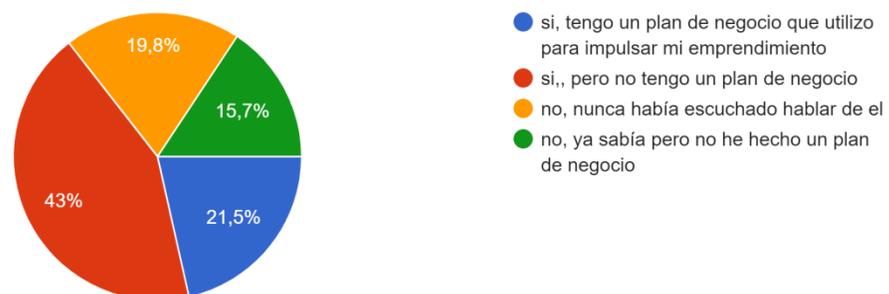


Ilustración 49 Porcentaje de emprendimientos que cuentan con un plan de negocios. Fuente, creación propia. Muestra que el 43% tiene conocimiento de lo que es un plan de negocios y no cuentan con uno, mientras que 15.7% no saben que existe un plan de negocios.

Ilustración 57 Emprendedoras familiarizadas con Habilidades Blandas

¿Has escuchado de las habilidades blandas en los negocios?

121 respuestas

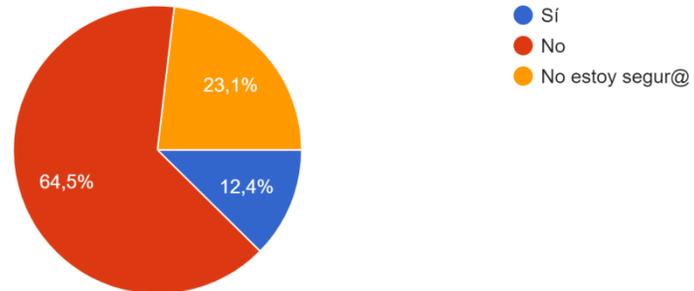


Ilustración 50 Emprendedoras familiarizadas con habilidades blandas. Fuente, creación propia, se muestra que el 64.5% no han escuchado de habilidades blandas, el 12.4% si han escuchado hablar de ellas.

Ilustración 58 Emprendedoras familiarizadas con el término Inteligencia Emocional

¿Conoces el término inteligencia emocional en los negocios?

121 respuestas

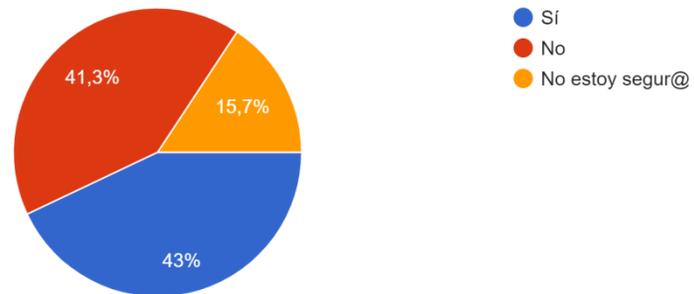
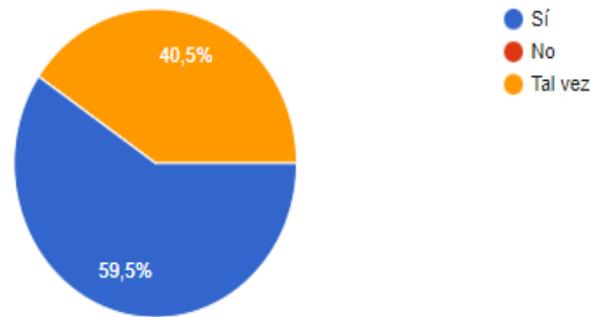


Ilustración 59 Emprendedoras familiarizadas con el término Inteligencia Emocional. Fuente, creación propia. El 43% conocen el término inteligencia emocional en los negocios, el 15.7% no esta segura de haber escuchado de ella.

Ilustración 60 Aceptación para una academia o escuela de negocios

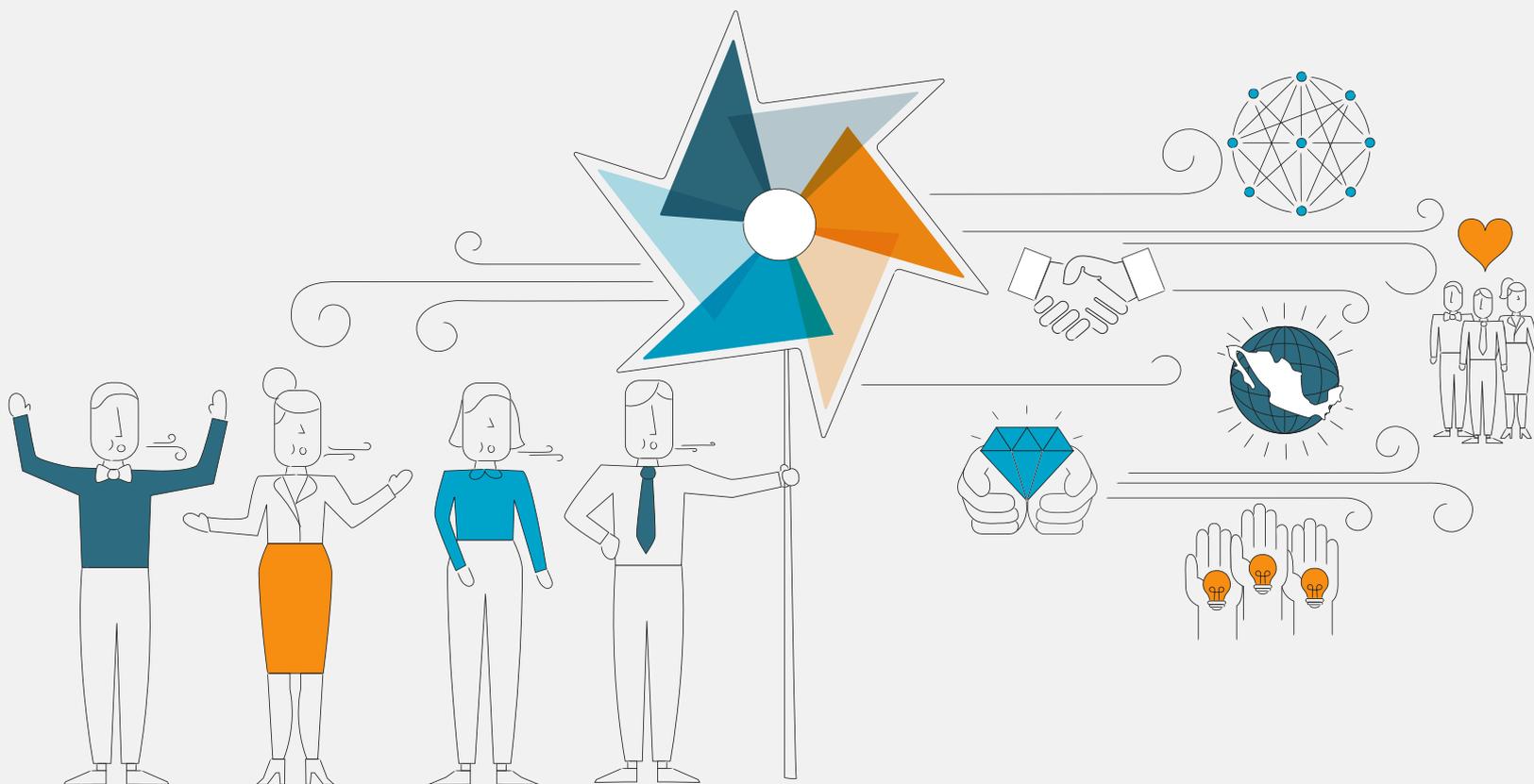
Si existiera una academia o escuela de negocios que te enseñara a crear con éxito el negocio de tus sueños, utilizando todas tus habilidades y tu poder creador, con acompañamiento constante ¿te acercaría a ella para aprender a crear tu empresa?

121 respuestas



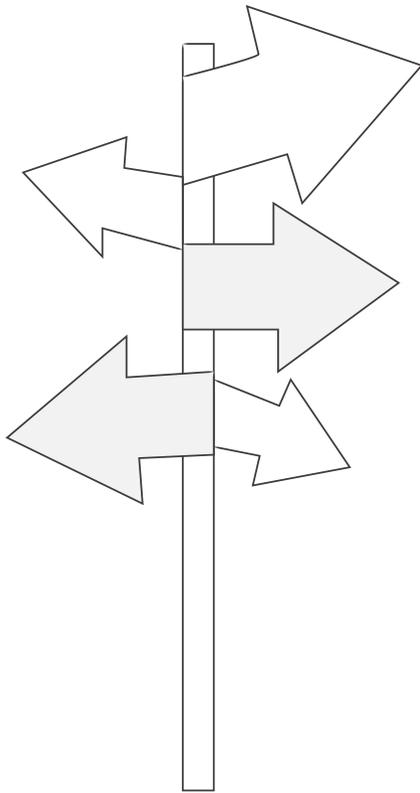
Anexos. Plan Nacional para la Transformación Organizacional

Modelo Nacional ^{para} Transformación Organizacional



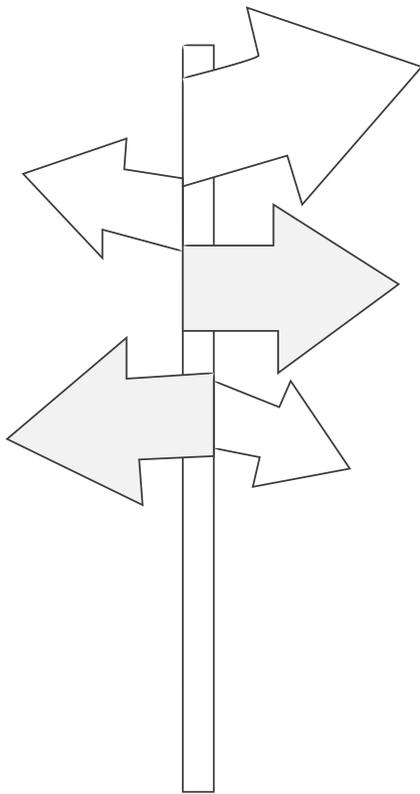
ÍNDICE

Agradecimientos	08
Introducción	11
El Modelo Nacional para la Transformación Organizacional	15
Perfilar el rumbo	17
<u>1. Rumbo estratégico</u>	19
1.1. Definir el propósito	20
1.2. Comprender el entorno	21
1.3. Priorizar	22
1.4. Evaluar la estrategia	23
<u>2. Liderazgo</u>	25
2.1. Comunicar	26
2.2. Impulsar una cultura abierta al cambio	27
2.3. Liderar con transparencia y ética	28
2.4. Generar compromiso	29



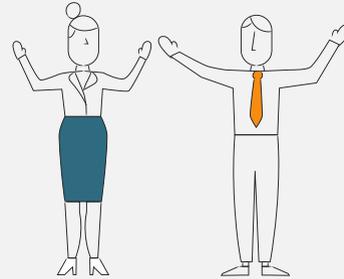
Transformar oportunidades	31
<u>3. Orientación al cliente</u>	33
3.1. Comprender al cliente y el mercado	34
3.2. Diseñar la propuesta de valor y la experiencia al cliente.....	36
3.3. Fortalecer la relación con el cliente	38
3.4. Evaluar la satisfacción del cliente.....	39
<u>4. Procesos para la generación de valor</u>	41
4.1. Desarrollar la capacidad de innovación	42
4.2. Diseñar y gestionar los procesos	44
4.3. Colaborar con la cadena de suministro	45
<u>5. Transformación digital</u>	46
5.1. Definir la estrategia digital	47
5.2. Gestionar riesgos de seguridad de la información.....	49
5.3. Capitalizar el conocimiento	51

Generar confianza	53
6. Capital humano	55
6.1. Planear el capital humano	56
6.2. Atraer talento	57
6.3. Desarrollar competencias	58
6.4. Generar bienestar	60
6.5. Alinear los sistemas de trabajo	62
6.6. Generar confianza y compromiso	64
7. Valor social	66
7.1. Actuar con integridad	67
7.2. Implementar la economía circular	68
7.3. Contribuir al desarrollo de la sociedad	70



Crear valor	71
Creación de valor compartido a los grupos de interés	72
Creación de valor a los colaboradores	73
Creacion de valor a la sociedad	74
Creación de valor a los clientes	75
Creación de valor a los accionistas	76
Glosario	77

AGRADECIMIENTOS



El Instituto para el Fomento a la Calidad agradece el trabajo, compromiso y valiosas aportaciones de: los Directivos que compartieron su visión en las entrevistas que se realizaron para garantizar que este Modelo responda a las preocupaciones y retos que enfrentan las organizaciones; a los 160 miembros del Grupo Evaluador que enriquecieron con sus conocimientos, las tendencias en las que se centró la investigación y desarrollo del Modelo; a los miembros del Consejo Directivo por su apoyo y soporte continuo para lograr culminar con una obra de beneficio para México y; a las empresas patrocinadoras cuyo invaluable apoyo

hace posible que este Modelo se distribuya mediante libre descarga, reflejo de su compromiso con el desarrollo y crecimiento de las organizaciones del país.

Agradecemos especialmente al equipo de diseño liderado por Fernando R. González González y Humberto Cantú Delgado, con la participación de Michael G. Balderas Aceves, Odette González Arechaga, Abraham Herrera Sánchez, Jorge Mejía Coba e Israel Mendoza García. La labor voluntaria, dedicación y profesionalismo de todos ellos, nos permiten contar hoy con un Modelo acorde a lo que las organizaciones ne-

cesitan para superarse constantemente y sobresalir en la generación de valor.

Finalmente, nuestro agradecimiento a los directivos y colaboradores de las empresas e instituciones que utilizan el Modelo como mapa de ruta de gestión, haciendo relevante el trabajo realizado en este esfuerzo por impulsar organizaciones mexicanas excepcionales.

INTRODUCCIÓN



El Modelo y el Premio Nacional de Calidad son iniciativas desarrolladas en 1989 por un conjunto de líderes empresariales como instrumento de apoyo a las organizaciones mexicanas en el fortalecimiento de su competitividad, sirviendo como guía para fortalecer las capacidades de administración de miles de organizaciones que lo han adoptado para responder con éxito a los desafíos cambiantes de su entorno.

El contexto de las organizaciones mexicanas en los últimos años se ha caracterizado por su constante dinamismo y transformación en todos los órdenes. Los fenómenos globales, los nuevos competidores,

las necesidades cambiantes de clientes y mercados, la evolución tecnológica, los cambios generacionales, las demandas que impulsan a un mayor compromiso ambiental y social, generan nuevos desafíos motivando cambios que repercutan en sus modelos de negocio, sistemas y prácticas operación.

Hoy más que nunca las organizaciones mexicanas requieren contar con ejemplos de las capacidades que pueden dar respuesta a los nuevos desafíos y la forma en que estas se han implementado exitosamente en organizaciones que han sabido mantener el paso.

El Modelo Nacional para la Transformación Organizacional proporciona las pautas de cómo generar los cambios requeridos para responder a las nuevas realidades.

El programa del Premio Nacional de Calidad en los últimos 30 años ha reconocido a 168 organizaciones representativas de todos los sectores que han demostrado, a través de su alto desempeño, el compromiso con el país y sus grupos de interés.

El Modelo Nacional para la Transformación Organizacional es un modelo de gestión que sirve de hoja de ruta para definir e integrar las capacidades clave que son esenciales para responder a las nuevas tendencias tanto locales como globales que se observan en el entorno de los negocios y, los requerimientos siempre cambiantes de sus grupos de interés, para con ello, impulsar a la organización a alcanzar su propósito.

Este Modelo ha sido integrado con base en las capacidades desarrolladas por organizaciones excepcionales que sobresalen por su habilidad para responder a los

requerimientos de cambio y transformación necesarios en el entorno actual y, gracias a ello, han podido elevar su nivel de desempeño, impactando en sus resultados, reputación y en la generación de valor.

Es también un referente al cual, las organizaciones pueden aspirar, sirviendo como instrumento para evaluar periódicamente el nivel de desempeño de las capacidades clave que son requeridas para competir y, con ello, identificar oportunidades de mejora e innovación que las lleven a asumir compromisos que se reflejen en un mejor desempeño y capacidad para generar valor.

El Modelo es producto de un proyecto de reflexión e investigación en el que han participado miembros de los Grupos de Interés del Instituto para el Fomento a la Calidad, para entender sus desafíos y necesidades, así como investigadores de la academia y el campo de consultoría, en un trabajo enfocado en identificar las nuevas tendencias que impactan a las organizaciones y las nuevas capacidades que requieren para responder a ellas.

Busca también, centrar la atención en aspectos fundamentales que hoy en día deben considerar las organizaciones para asegurar su futuro como son: la claridad en su propósito y rumbo estratégico, la digitalización de sus operaciones, las nuevas formas de abordar la relación con los clientes, la interacción con las nuevas generaciones, el compromiso con el bienestar y desarrollo a sus colaboradores, la generación de confianza y valor social a través de los compromisos asumidos con los principios del desarrollo sostenible y el involucramiento con la sociedad. Estos factores, hoy, son primordiales para generar el valor esperado por los grupos de interés de las organizaciones.

El Modelo integra las bases para contribuir al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Organización de las Naciones Unidas, sirviendo de guía para lograr hacer realidad, en los hechos, el compromiso de la organización con la sustentabilidad, factor primordial para generar el valor que esperan recibir los grupos de interés.

El Instituto para el Fomento a la Calidad es miembro fundador del GEC “Global Excellence Council”, organización internacional que integra a los principales Modelos de Excelencia en la Gestión de los cinco continentes, en donde este Modelo mexicano se ha posicionado como un referente de gestión.

Esperamos que este Modelo sirva de guía a muchas organizaciones mexicanas para elevar su desempeño, crecimiento y generación de valor, asegurando con ello su permanencia en el largo plazo y, de esta manera, contribuir a la gran tarea que significa apoyar, desde su ámbito, al crecimiento de México.



MODELO NACIONAL PARA LA TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL



El Modelo Nacional para la Transformación Organizacional es el marco referencial que plantea las bases para el desempeño de las organizaciones hoy y en la tercera década del siglo XXI.

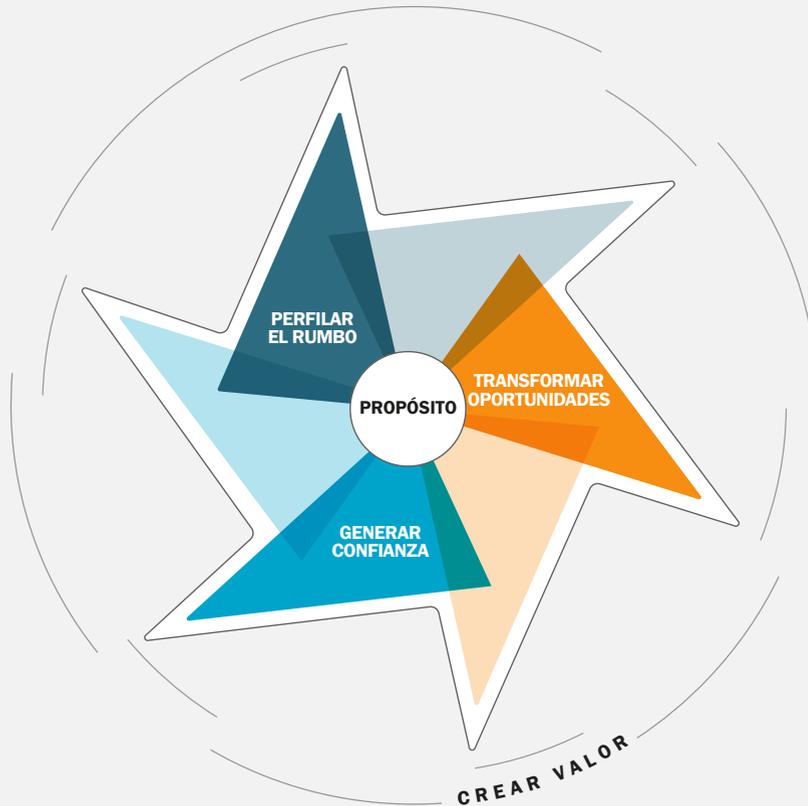
En un entorno caracterizado por su dinamismo, la claridad en el Propósito de la organización es fundamental; es lo que la impulsa, lo que define la importancia de lo que hace y el impacto positivo que tiene en sus grupos de interés.

El Propósito da la pauta para Perfilar el Rumbo definiendo lo que la organización está dispuesta a hacer para lograr su visión de éxito, establecer sus prioridades y crear la red de compromisos que requiere para capturar y Transformar Oportunidades que el entorno presenta, día con día.

La Transformación de Oportunidades asegura el cambio y crecimiento de la organización, lo que le permite Generar Confianza en su capacidad para Crear Valor económico y social a sus grupos de interés

EL MODELO NACIONAL PARA LA TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL

El Modelo está representado por la figura del rehilete que refleja a la organización en constante movimiento con su entorno, integrando tres facilitadores del cambio y siete impulsores que guían el desarrollo de capacidades y prácticas excepcionales para la transformación organizacional, dando como resultado la creación de valor compartido a los grupos de interés para lograr que el propósito de la organización trascienda.



PERFILAR EL RUMBO

1. Rumbo estratégico
2. Liderazgo

TRANSFORMAR OPORTUNIDADES

3. Orientación al cliente
4. Procesos para la generación de valor
5. Transformación digital

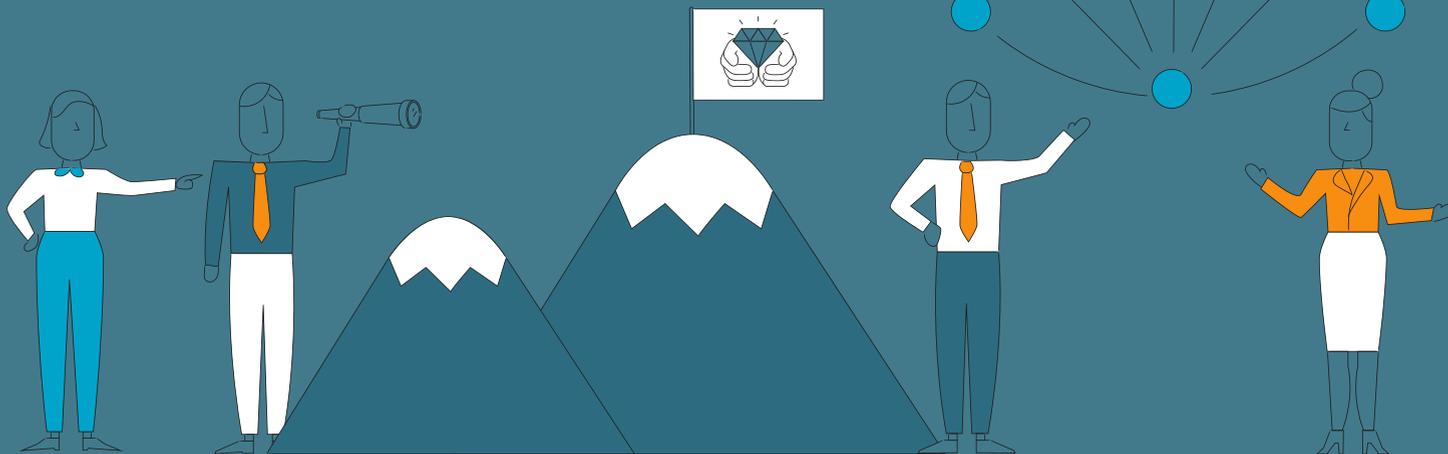
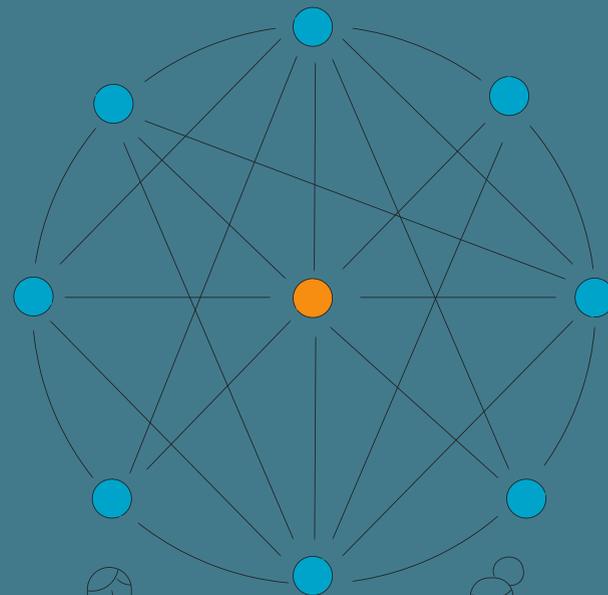
GENERAR CONFIANZA

6. Capital Humano
7. Valor Social

CREAR VALOR

Crear valor compartido a los grupos de interés

PERFILAR EL RUMBO



1. RUMBO ESTRATÉGICO

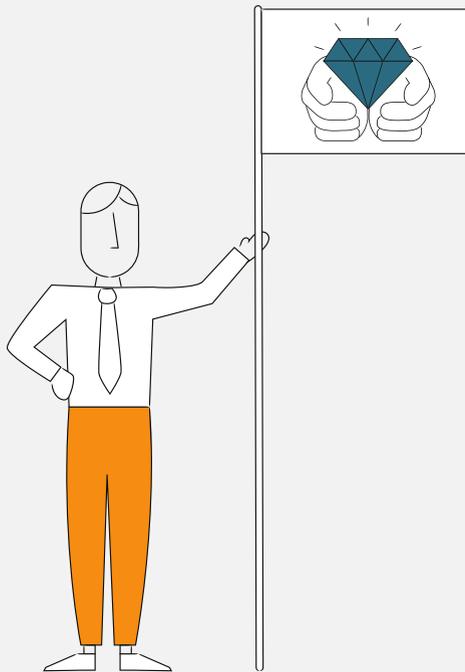


Tomando en cuenta su propósito y capacidades clave, la organización identifica las oportunidades que el entorno y el mercado le presentan, definiendo aquellas que son prioritarias para impulsar su permanencia y crecimiento en el largo plazo, estableciendo objetivos y compromisos para lograr su ejecución y, periódicamente, evaluar los avances en su implementación.

1.1 DEFINIR EL PROPÓSITO

El propósito establece el impacto positivo que genera la organización a sus grupos de interés, así como su contribución al desarrollo sostenible, a través de:

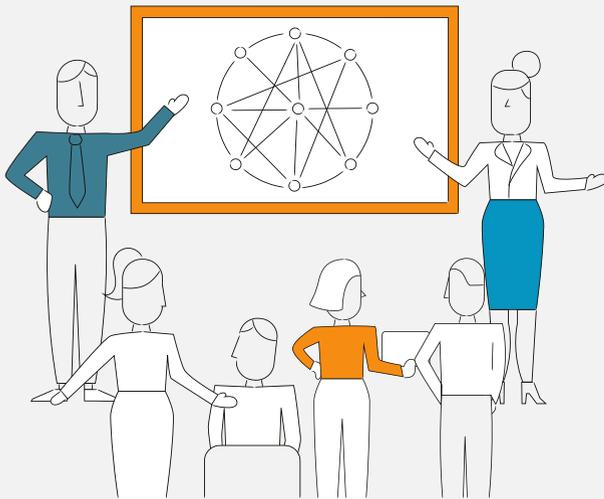
- 1.1.1 Establecer la razón de ser de la organización en la definición de su propósito, para alinearse hacia una aspiración común.
- 1.1.2 Plasmar la empatía hacia sus grupos de interés, a través de plantear en su propósito el valor que les entrega, generándoles confianza y compromiso.
- 1.1.3 Reflejar la relevancia del propósito en la forma en que los colaboradores lo integran a su trabajo y en la cultura organizacional.
- 1.1.4 Diseñar el modelo de negocio para hacer realidad el propósito.
- 1.1.5 Revisar el propósito, considerando el efecto que podrían generar eventos imprevistos en el entorno local o global, en el propósito y en las capacidades clave de la organización.



1.2 COMPRENDER EL ENTORNO

El entorno de la organización es dinámico y fluye permanentemente, por lo que requiere mantener una actitud de apertura que facilite la identificación de los cambios que se presentan y las oportunidades y amenazas que estos podrían generar, a través de:

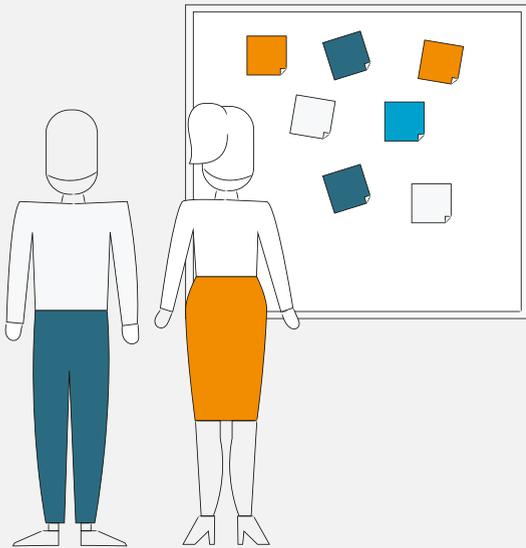
- 1.2.1 Integrar y analizar continuamente, información actualizada de diferentes fuentes, para entender la realidad y las tendencias de su entorno y ecosistema; identificando oportunidades y amenazas.
- 1.2.2 Identificar los factores que motivan cambios en las necesidades de sus grupos de interés.
- 1.2.3 Analizar los recursos y capacidades clave que distinguen a la organización, dan respuesta a los desafíos del entorno y los requerimientos de eficiencia operativa.
- 1.2.4 Apertura a puntos de vista distintos y el cuestionamiento de supuestos que carecen de un análisis racional.
- 1.2.5 Identificar los retos a los que debe responder la organización en el mediano y largo plazo, como resultado del análisis realizado.
- 1.2.6 Asegurar la permanencia de la organización replanteando los desafíos del entorno, ante la presencia de eventos imprevistos de naturaleza local o global.



1.3 PRIORIZAR

Los recursos de la organización son limitados, por lo que requiere centrar su toma de decisiones en aquellos factores que son claves para responder a los retos del entorno, a través de:

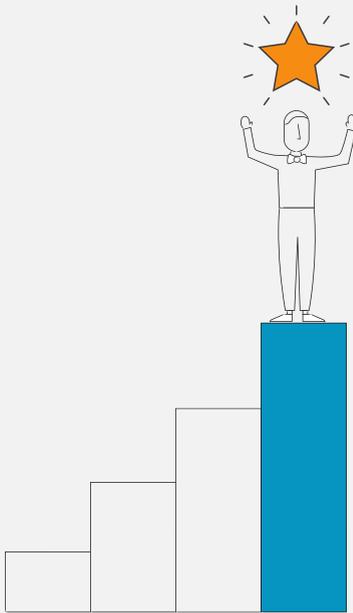
- 1.3.1 Definir los retos de la organización a partir del análisis del desempeño interno y los cambios del entorno doméstico y global.
- 1.3.2 Identificar los retos prioritarios como base para la definición de estrategias y objetivos, alineando las capacidades y recursos, para asegurar su ejecución.
- 1.3.3 Comunicar las prioridades estratégicas a los grupos de interés para asegurar que las comprendan y, con ello, generen confianza y compromiso.
- 1.3.4 En eventos imprevistos de naturaleza local o global, evaluar la percepción de los grupos de interés para replantear las prioridades de la organización y la relación con ellos.



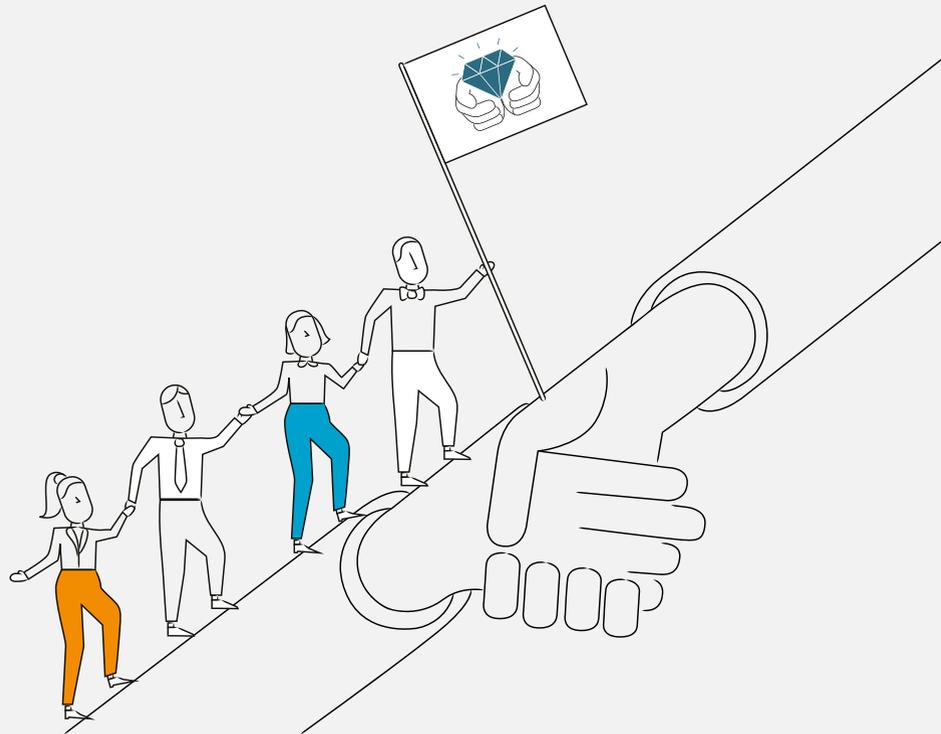
1.4 EVALUAR LA ESTRATEGIA

El logro de los objetivos estratégicos requiere de un seguimiento periódico para asegurar que se mantenga su relevancia en la organización, medir su avance y llevar a cabo los ajustes necesarios con base en su desempeño, a través de:

- 1.4.1 Utilizar mecanismos para el seguimiento a iniciativas y la medición sistemática de logros que garantizan el cumplimiento de los objetivos.
- 1.4.2 Validar la relevancia de los objetivos para ajustarlos cuando así lo demanden las circunstancias cambiantes internas o externas, tales como las crisis domésticas o globales.
- 1.4.3 Evaluar el impacto financiero en los resultados de la organización, tanto en el mediano como en el largo plazo, así como las consecuencias de las decisiones en las prioridades estratégicas.
- 1.4.4 Ante situaciones de crisis, estimar los niveles de rendimiento necesarios para la continuidad de la operación, así como definir las acciones para cumplir con las expectativas de desempeño operativo y los compromisos contractuales frente a los grupos de interés y la cadena de valor.



2. LIDERAZGO

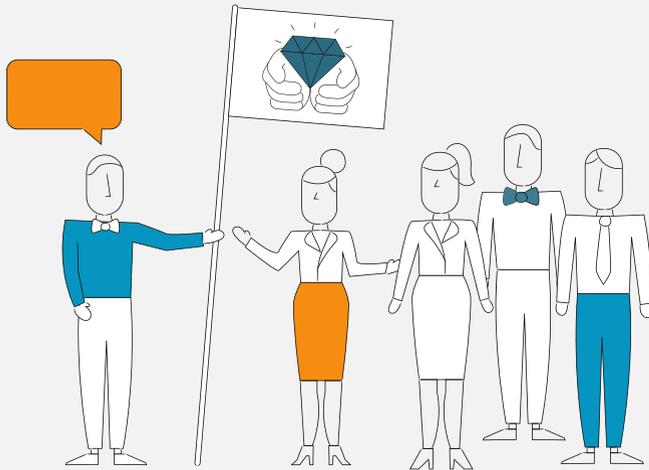


Los líderes aseguran el logro de los objetivos y la transformación de la organización, generando compromiso y motivación de sus colaboradores y sinergias con sus grupos de interés, promoviendo una cultura abierta al cambio, la integridad y la transparencia.

2.1 COMUNICAR

Los líderes comunican el propósito, y los principios y valores de la organización, así como sus objetivos estratégicos a todos sus colaboradores y grupos de interés, para asegurar su compromiso en la ejecución de la estrategia, a través de un liderazgo que:

- 2.1.1 Mediante el propósito de la organización, guía la generación de valor a los grupos de interés.
- 2.1.2 Comunica el propósito de la organización y sus directrices para asegurar la motivación de los colaboradores, su sentido de pertenencia y compromiso por contribuir.
- 2.1.3 Capitaliza plataformas digitales que permiten mantener una comunicación personalizada y permanente con los grupos de interés sobre el desempeño de la organización.
- 2.1.4 Sensibiliza a los colaboradores sobre la necesidad del cambio para alcanzar los objetivos estratégicos y evitar la complacencia con el nivel de desempeño.
- 2.1.5 Mantiene una comunicación empática, abierta, honesta y frecuente respecto a las acciones y perspectivas de futuro, durante eventos imprevistos de naturaleza local y global.



2.2 IMPULSAR UNA CULTURA ABIERTA AL CAMBIO

Los líderes desarrollan una cultura organizacional caracterizada por su alineación con su Propósito, Principios y Valores, así como su apertura al cambio, aprendizaje, la innovación y el logro de resultados, a través de un liderazgo que:

- 2.2.1 Traduce los principios y valores de la organización en conductas deseadas.
- 2.2.2 Se conduce y toma decisiones de manera congruente con el propósito, principios y valores de la organización, generando confianza y compromiso de los grupos de interés.
- 2.2.3 Promueve una cultura que favorece una ágil y flexible adaptación al cambio, el facultamiento, la apertura para asumir riesgos, enfrentar eventos imprevistos del entorno e innovar para generar nuevas soluciones.
- 2.2.4 Inspira a los colaboradores a pensar y actuar de manera emprendedora y soporta proyectos de cambio e innovación, independientemente de sus resultados.
- 2.2.5 Soporta la transformación hacia una cultura digital, alentando a sus colaboradores a asumir compromisos de interacción digital con sus colegas, clientes y grupos de interés.
- 2.2.6 Asegura la trascendencia del propósito de la organización mediante el desarrollo de colaboradores con potencial de liderazgo.



2.3 LIDERAR CON TRANSPARENCIA Y ÉTICA

Los líderes establecen los lineamientos para asegurar una buena ciudadanía corporativa que responda a los requerimientos de sus grupos de interés y la continuidad de la operación, a través de un liderazgo que:

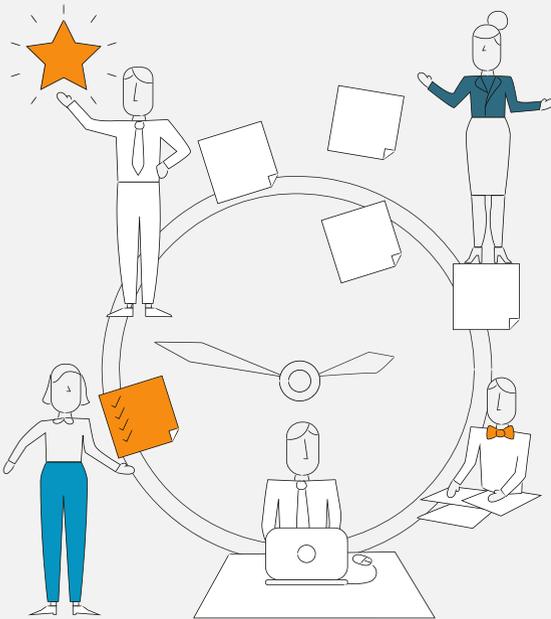
- 2.3.1 Estructura el gobierno corporativo para asegurar la transparencia y rendición de cuentas de la organización con una clara definición de roles, responsabilidades y miembros involucrados.
- 2.3.2 Capitaliza la experiencia y distintas perspectivas y enfoques de los miembros de su estructura de gobierno, para complementar la toma de decisiones.
- 2.3.3 Establece sistemas para el control, disminución y adaptación de la operación ante riesgos, para asegurar su continuidad, en un ambiente de transparencia y ética, con acciones alineadas a la filosofía de la organización.
- 2.3.4 Define lineamientos para asegurar la toma de decisiones ética y la generación de valor a la sociedad.



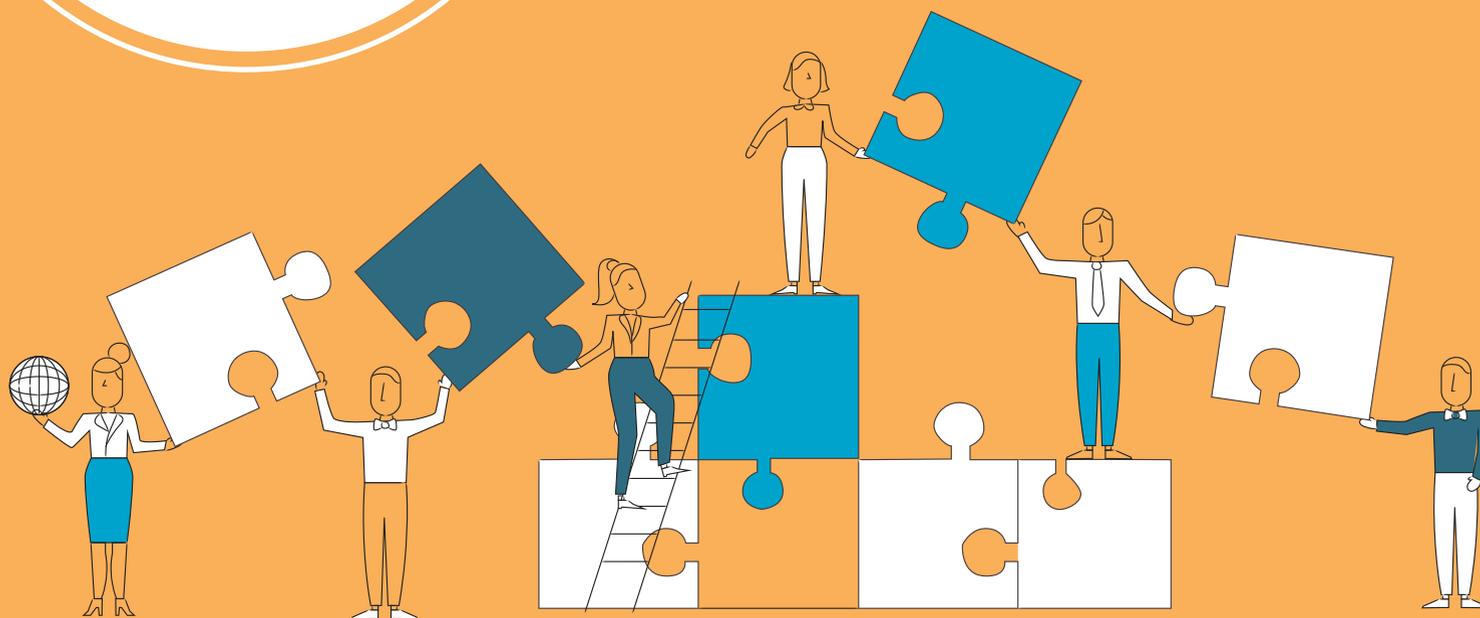
2.4 GENERAR COMPROMISO

Para asegurar el logro de los objetivos, los líderes crean una red de compromisos con los colaboradores, equipos y aliados, a través de un liderazgo que:

- 2.4.1 Alinea y asegura el compromiso formal y compartido de los colaboradores, equipos y aliados con el propósito y el logro de los objetivos, asumiendo la responsabilidad de enfocar sus esfuerzos en alcanzarlos.
- 2.4.2 Soporta a los colaboradores y equipos, otorgándoles los recursos que requieren para lograr los compromisos asumidos.
- 2.4.3 Da seguimiento continuo a los compromisos adquiridos para la oportuna toma de decisiones y su vinculación con los procesos de facultamiento, evaluación del desempeño y reconocimiento.



TRANSFORMAR OPORTUNIDADES



3. ORIENTACIÓN AL CLIENTE



La organización entiende las tendencias y necesidades de su mercado y clientes, desarrolla una propuesta de valor enfocada a responder a estas, alinea su operación para asegurar el flujo continuo de comunicación, aprovechando las nuevas plataformas digitales. Evalúan de manera permanente el nivel de satisfacción, así como sus requerimientos futuros, capitalizando las oportunidades a través de la mejora y la innovación.

3.1 COMPRENDER AL CLIENTE Y EL MERCADO



Las necesidades del cliente son dinámicas y evolucionan conforme surgen nuevas tendencias como son: la innovación tecnológica, la información a la que tienen acceso, la personalización de sus requerimientos, el compromiso con el desarrollo sostenible, los nuevos competidores, nuevos productos y servicios, así como eventos imprevistos de naturaleza local y global, entre otros. Estas tendencias demandan un mejor entendimiento del impacto de la dinámica del mercado y los clientes, a través de:

3.1.1 Identificar y segmentar los mercados en los que participa actualmente y aquellos potenciales, con base a las expectativas de cada uno de ellos.

3.1.2 Identificar amenazas y oportunidades potenciales generadas por las nuevas tendencias, el ecosistema del cliente y eventos imprevistos de naturaleza local y global que, podrían causar disrupción en los mercados e impacto en sus clientes.

3.1.3 Identificar y conocer a sus competidores, las características de sus productos y servicios, así como su participación en el mercado, para identificar información estratégica de su desempeño.

3.1.4 Definir aquellas características de sus productos y servicios que valora el cliente y son atractivas para los mercados y cada uno de sus segmentos.

3.1.5 Utilizar herramientas de inteligencia de mercado para profundizar en el conocimiento del mercado y los clientes.

3.1.6 Capitalizar el uso de las plataformas digitales para lograr un profundo conocimiento de las preferencias, intereses y experiencia del cliente, mediante el seguimiento a sus interacciones y transacciones con la organización.

3.2 DISEÑAR LA PROPUESTA DE VALOR Y LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE



La organización cuenta con una propuesta de valor atractiva para los mercados en los que opera y responde a la evolución de sus preferencias; a través de:

3.2.1 Diseñar una propuesta de valor alineada al propósito, el modelo de negocio, las necesidades y expectativas y la experiencia del cliente.

3.2.2 Establecer el ciclo de vida del cliente con las características de la experiencia diferenciada en todos los momentos de contacto.

3.2.3 Diseñar una experiencia positiva al cliente en sus interacciones con la organización, sus productos y servicios, apoyándose en el ecosistema de los clientes, incluyendo entre otros, a los colaboradores, proveedores, distribuidores y logística.

3.2.4 Alinear la cultura, capacidades, recursos y procesos para garantizar que la experiencia del cliente sea satisfactoria en todo el ciclo

y contribuya a la generación de compromiso, confianza y lealtad de los clientes actuales, así como la atracción de nuevos clientes.

3.2.5 Generar confianza en el cliente, a partir de una comercialización ética de los productos y servicios, alineada a la propuesta de valor que, especifique la manera en que la organización llegará a los clientes finales, considerando factores como la estrategia de precios y los canales de distribución.

3.2.6 Responder con agilidad a los cambios en el comportamiento del cliente generados por eventos imprevistos de naturaleza local y global.

3.3 FORTALECER LA RELACIÓN CON EL CLIENTE

La organización capitaliza los puntos de contacto con el cliente y las tecnologías de la información para fortalecer la relación, generar confianza y acompañar la experiencia del cliente con un flujo constante de información que facilite la respuesta ágil y oportuna a cada uno de ellos; a través de:

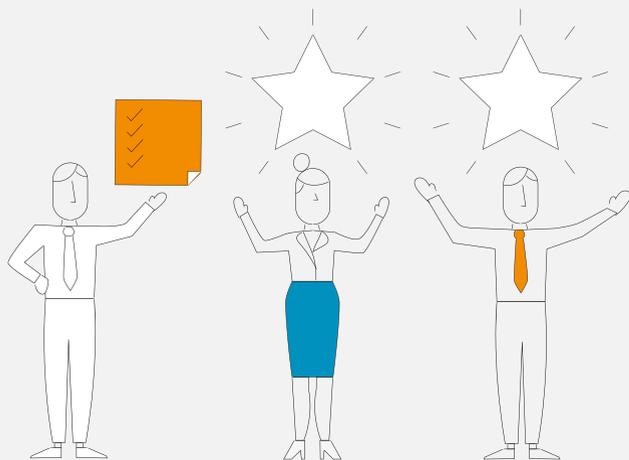
- 3.3.1 Alinear los procesos de la organización para asegurar el cumplimiento de la propuesta de valor y los compromisos contraídos.
- 3.3.2 Establecer las bases para crear, en congruencia con sus valores, una cultura caracterizada por la orientación al cliente y la generación de confianza en la relación.
- 3.3.3 Contar con los medios digitales necesarios para lograr una interacción ágil y permanente que, permita la disponibilidad e intercambio de información con el cliente sobre las características, funcionalidades y experiencia con sus productos y servicios.
- 3.3.4 Generar confianza dando seguimiento a las interacciones con los clientes, utilizando con flexibilidad los canales de comunicación más adecuados.
- 3.3.5 Habilitar la infraestructura y sistemas de soporte a las plataformas tecnológicas que facilitan la continuidad en la relación con el cliente en eventos imprevistos de naturaleza local o global, adaptando la propuesta de valor.



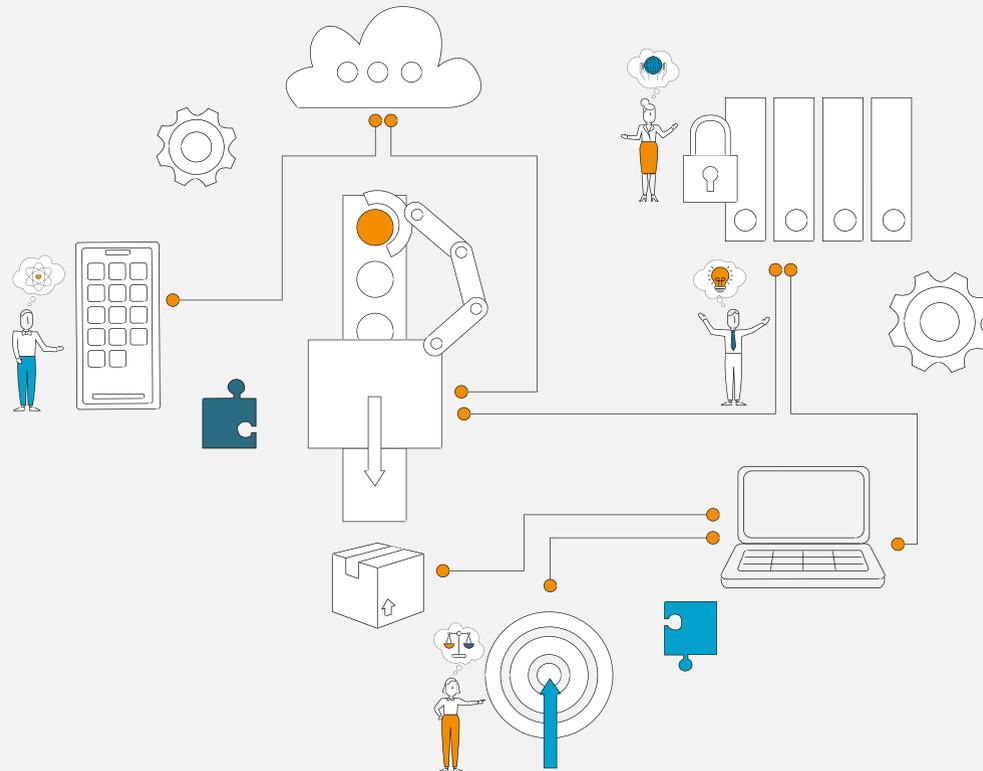
3.4 EVALUAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

La organización da seguimiento a su desempeño en la satisfacción del cliente capitalizando las nuevas tecnologías de la información y creando alianzas con sus clientes para desarrollar proyectos de mejora e innovación; a través de:

- 3.4.1 Evaluar la satisfacción del cliente en la experiencia a lo largo de su ciclo de vida.
- 3.4.2 Capitalizar el flujo continuo de información que genera la interacción con el cliente, por medio de plataformas digitales para la mejora e innovación.
- 3.4.3 Identificar áreas de oportunidad, de manera sistemática y establecer proyectos de mejora e innovación con el involucramiento del cliente.
- 3.4.4 Establecer mecanismos para recibir retroalimentación del cliente en los proyectos de innovación que se emprendan.

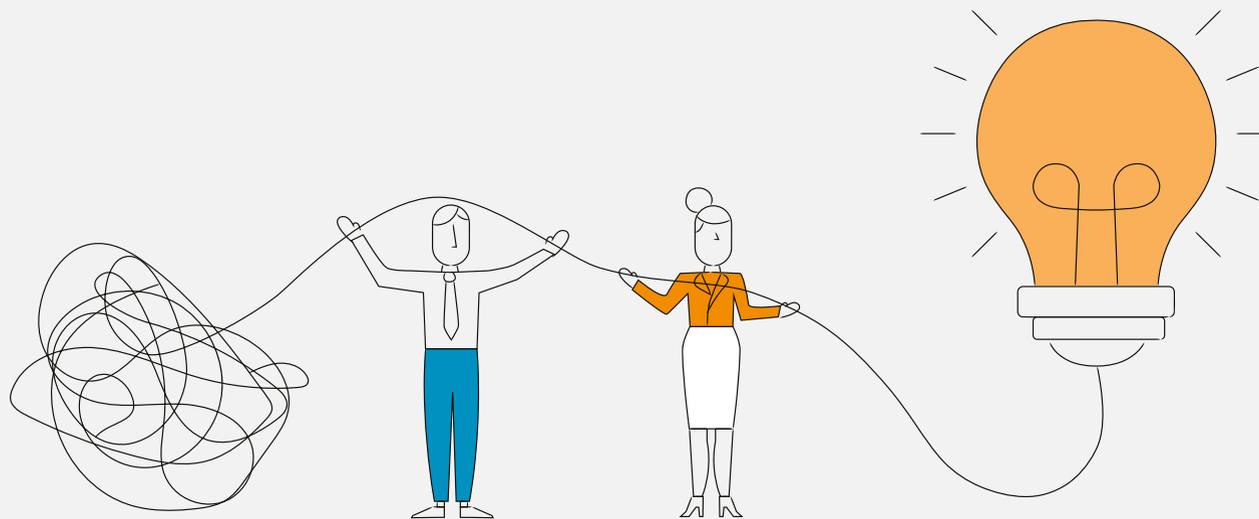


4. PROCESOS PARA LA GENERACIÓN DE VALOR



La organización desarrolla y gestiona sus procesos, buscando permanentemente la mejora y la innovación, manteniendo una relación continua con sus aliados estratégicos y proveedores a través de las nuevas plataformas digitales.

4.1 DESARROLLAR LA CAPACIDAD DE INNOVACIÓN



La organización genera ideas disruptivas que se convierten en soluciones innovadoras para orientarse de mejor manera al cliente, reducir el tiempo de ciclo y, fomentar la simplicidad de los procesos para incrementar el valor que generan los productos y servicios a sus clientes; a través de:

- 4.1.1 Identificar, desde las prioridades estratégicas, las necesidades de innovación en productos, servicios, procesos y el modelo de negocio.
- 4.1.2 Generar una cultura abierta al cambio y la colaboración que favorezca el pensamiento creativo, orientado al desarrollo de proyectos de innovación.
- 4.1.3 Involucrar a los grupos de interés para colaborar en los proyectos de desarrollo de nuevos procesos, productos, servicios y modelo de negocio, integrando las iniciativas en un presupuesto anual.
- 4.1.4 Establecer un proceso de innovación para diseñar, adaptar, producir, promover y distribuir los nuevos productos y servicios generados, implementando tecnologías, sistemas y herramientas que contribuyan a la capacidad de respuesta ante cambios en el entorno, asegurando la eficiencia, simplicidad, agilidad y flexibilidad de los procesos.
- 4.1.5 Evaluar periódicamente los proyectos de innovación para asegurar la reducción de costos y la generación de valor.
- 4.1.6 Asignar recursos para escalar los proyectos de innovación con más potencial y asegurar que se lancen rápidamente al mercado.
- 4.1.7 Definir criterios que permitan identificar el posible fracaso de proyectos de innovación para aplicarlos de manera ágil.

4.2 DISEÑAR Y GESTIONAR LOS PROCESOS

La organización diseña, desarrolla y gestiona los procesos clave y de apoyo para soportar la ejecución de sus objetivos estratégicos, caracterizándose por sus capacidades diferenciadoras, a través de:

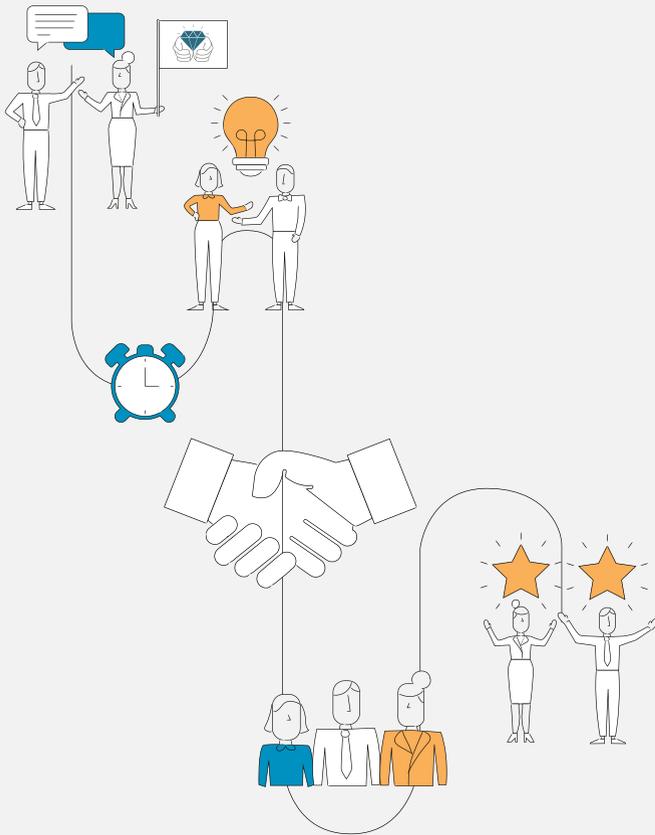
- 4.2.1 Diseñar los procesos con un enfoque centrado en la creación de valor, la experiencia del cliente y la cadena de valor, capitalizando las nuevas tecnologías digitales para contar con procesos caracterizados por su simplicidad, agilidad y flexibilidad para adaptarse a las circunstancias cambiantes, asegurando con ello el logro de los objetivos estratégicos.
- 4.2.2 Definir indicadores con metas claras para dar seguimiento al desempeño de los procesos, utilizando herramientas para atender con oportunidad las causas raíz de los problemas que impiden alcanzar las metas establecidas.
- 4.2.3 Gestionar, controlar y evaluar los procesos de manera sistemática y predictiva, asegurando la mejora continua y el cumplimiento de los estándares de desempeño, integrando las mejores prácticas de organizaciones líderes.
- 4.2.4 Establecer mecanismos de soporte para garantizar la seguridad y la continuidad de la operación en casos de emergencia o eventos inesperados de naturaleza local o global, evaluando el impacto y estableciendo planes para mitigar su efecto.



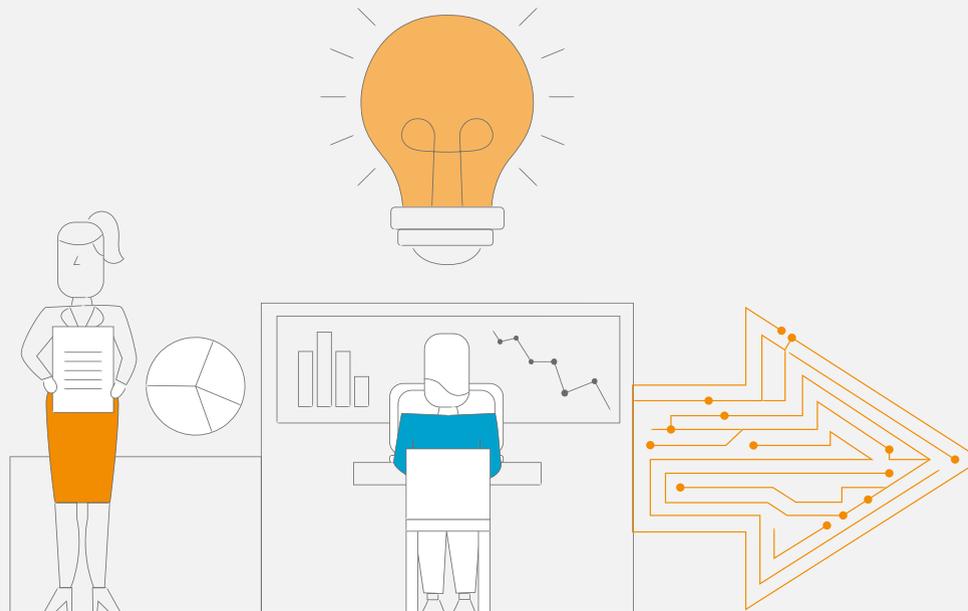
4.3 COLABORAR CON LA CADENA DE SUMINISTRO

Para contribuir al objetivo común de crear valor, la organización genera relaciones de mutuo beneficio con su cadena de suministro capitalizando sus capacidades clave, contribuyendo al fortalecimiento de su ecosistema.

- 4.3.1 Identificar y establecer alianzas con los proveedores clave para el logro de los objetivos estratégicos, alineándolos al propósito, valores y cultura de la organización.
- 4.3.2 Alinear los procesos de la cadena de suministro para contar con las capacidades necesarias para responder a los cambios en el entorno que pongan en riesgo la continuidad de la operación de la cadena, asegurando los requerimientos de simplicidad y eficiencia en su operación y a la generación de valor, o bien, soportar el desarrollo de esas capacidades.
- 4.3.3 Identificar los procesos de los proveedores que pueden ser integrados mediante plataformas digitales para asegurar la eficiencia en su operación y la agilidad de respuesta a las necesidades de los clientes.
- 4.3.4 Fomentar el desarrollo de equipos colaborativos con proveedores clave para la mejora e innovación de los procesos, productos, servicios y modelo de negocio.
- 4.3.5 Evaluar y reconocer a los proveedores que se distinguen por su contribución al logro de los objetivos de la organización.

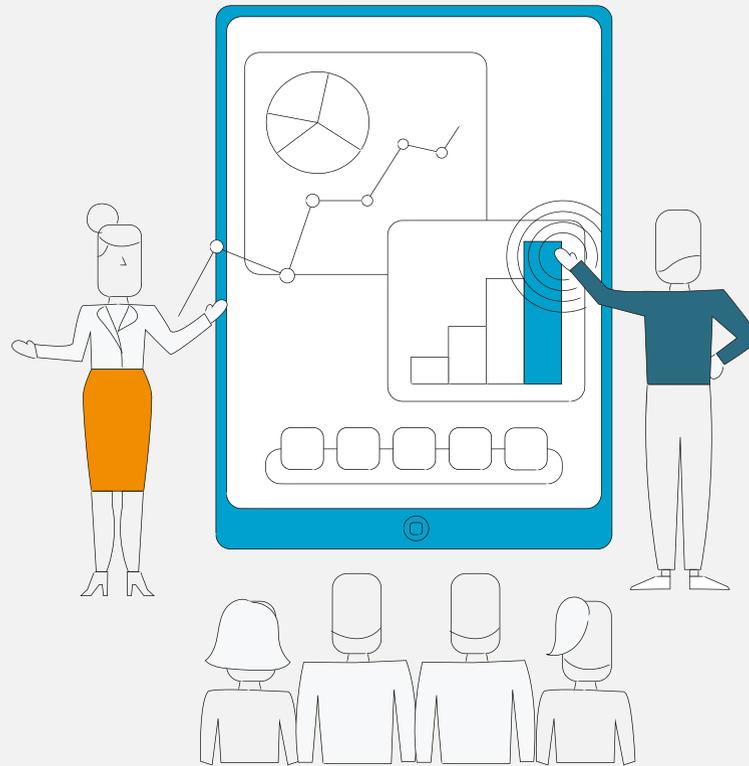


5. TRANSFORMACIÓN DIGITAL



La organización desarrolla una estrategia de transformación digital, soportada en los colaboradores y la cultura organizacional, que se orienta hacia los clientes y mercados y se alinea a los objetivos estratégicos; capitalizando el conocimiento para la agilidad y flexibilidad de la operación, la toma de decisiones y la mejora e innovación y, garantiza la seguridad de sus sistemas.

5.1 DEFINIR LA ESTRATEGIA DIGITAL



La definición de una estrategia digital busca el crecimiento de la organización y el desarrollo de iniciativas de transformación con el objetivo de optimizar la toma de decisiones, dar respuesta a las demandas del cliente y, desarrollar productos y servicios de manera ágil y flexible, para el posicionamiento de su imagen. La organización define su estrategia digital, a través de:

5.1.1 Conocer los cambios que las nuevas tecnologías y tendencias están creando en el entorno organizacional y el impacto que tiene o tendrá en su relación con los mercados y clientes.

5.1.2 Evaluar la madurez digital de la organización, identificando oportunidades, estableciendo prioridades y definiendo objetivos de transformación digital, con orientación al cliente y el mercado.

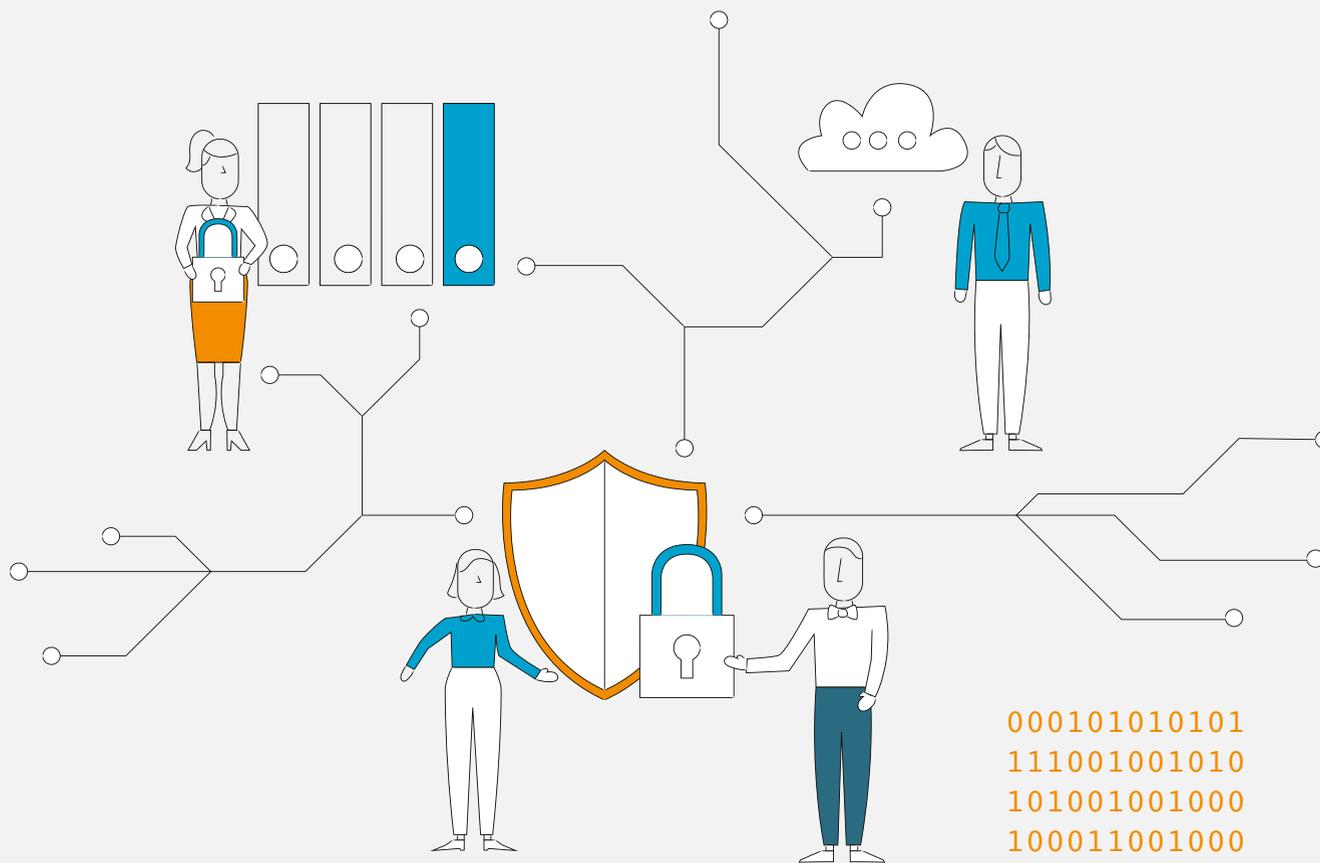
5.1.3 Desplegar los objetivos de transformación digital detallando las implicaciones que tendrán en la cultura organizacional, el modelo de negocio, los procesos, las áreas y funcio-

nes y, en general, en la capacidad de respuesta de la organización a los cambios en el entorno no previstos en los planes estratégicos y operativos.

5.1.4 Formar equipos interfuncionales, responsables de coordinar las actividades de transformación digital en la organización.

5.1.5 Asegurar el compromiso de los líderes y colaboradores en la implementación de los objetivos de transformación digital, para el desarrollo o fortalecimiento de las capacidades digitales que generan confianza en los grupos de interés.

5.2 GESTIONAR RIESGOS DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN



La organización asume responsabilidad y compromiso con sus grupos de Interés en la oportuna gestión de riesgos de seguridad de la información física y digital que, podrían comprometer los datos, la información y el conocimiento, protegiendo de las vulnerabilidades no detectadas o atendidas oportunamente y que son susceptibles de materializarse ante sucesos internos o externos.

5.2.1 Garantizar el compromiso del grupo directivo para crear una cultura de la seguridad de la información y el conocimiento.

5.2.2 Realizar diagnósticos para identificar los riesgos de seguridad de la información potenciales y las capacidades con las que cuenta actualmente la organización para hacerles frente y desarrollar iniciativas para mitigarlos.

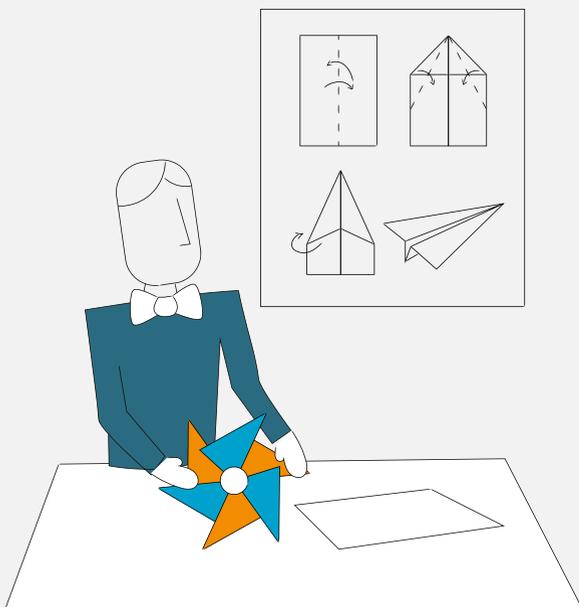
5.2.3 Contar con un modelo de administración de riesgos de la información que incluya un equipo con responsabilidades, protocolos, procedimientos claros y herramientas tecnológicas para detectar, prevenir y actuar ante incidentes de seguridad de la información.

5.2.4 Identificar los marcos legales y éticos que implican las prácticas digitales para dar cumplimiento a la normatividad y dar respuesta a los requerimientos de los grupos de interés sobre protección de sus datos, confidencialidad y privacidad.

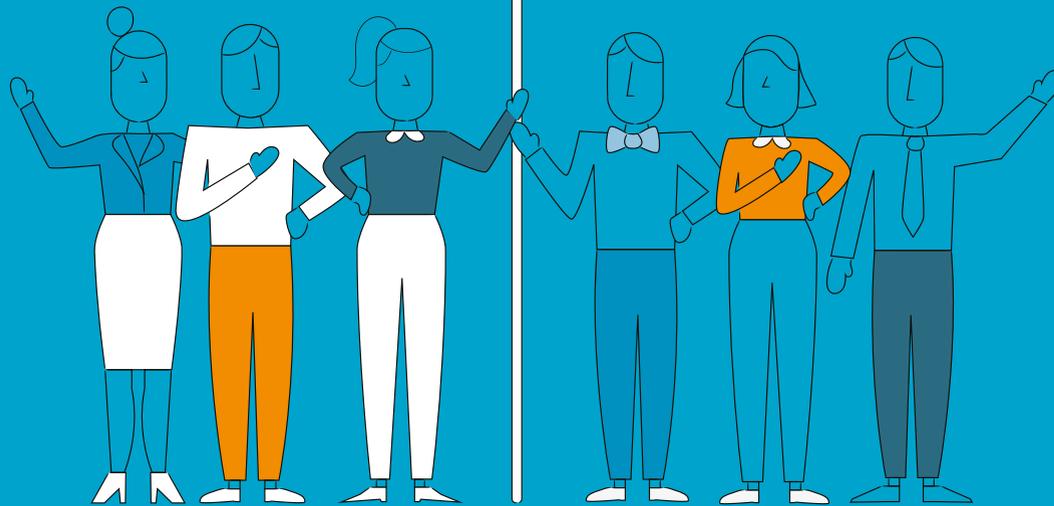
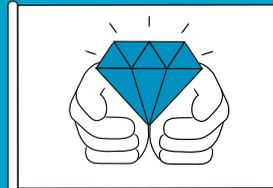
5.3 CAPITALIZAR EL CONOCIMIENTO

La organización alinea su operación con plataformas digitales, para generar aprendizajes que soporten la toma de decisiones en la ejecución de la estrategia, el cambio, la eficiencia operativa, la mejora continua y la innovación, a través de:

- 5.3.1 Identificar el conocimiento de las áreas clave y grupos de interés que, impactan en el desempeño, operación, la generación de valor y el logro de los objetivos, para protegerlo y facilitar su disponibilidad inmediata y uso por los colaboradores en los procesos de innovación y toma de decisiones.
- 5.3.2 Evaluar el desempeño de los sistemas de información y el conocimiento, así como el valor que generan para la toma de decisiones.
- 5.3.3 Capitalizar el conocimiento organizacional facilitando el facultamiento para agilizar la innovación y la toma de decisiones.
- 5.3.4 Capitalizar los aprendizajes generados durante la respuesta a eventos imprevistos de naturaleza local y global.



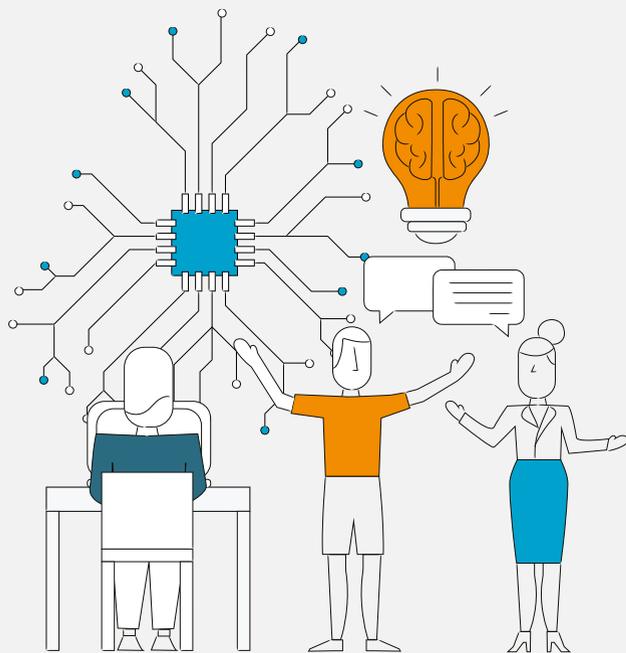
GENERAR CONFIANZA



6.1 PLANEAR EL CAPITAL HUMANO

La organización requiere anticipar y responder a los cambios generados por las tendencias, tales como la legislación, nuevas tecnologías, organización, sistemas, estructuras de trabajo, cambios generacionales, entre otros, los cuáles significan un reto para la atracción, desarrollo, motivación y retención de los colaboradores que la organización atiende, a través de:

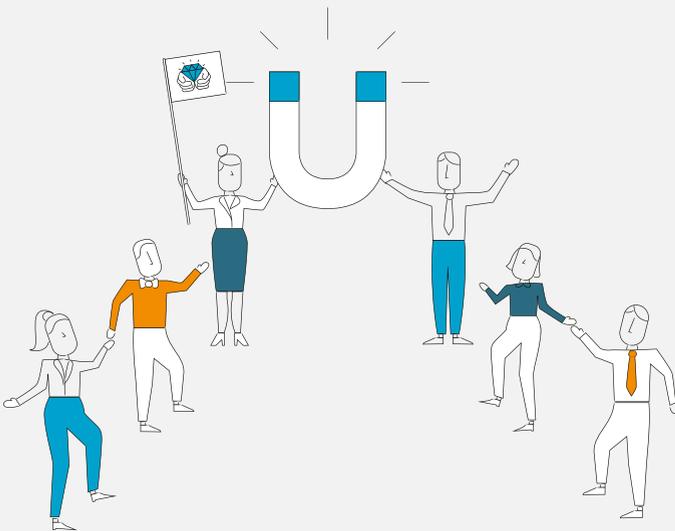
- 6.1.1 Identificar las tendencias, necesidades y normatividad que pueden impactar la operación de la organización, garantizando su cumplimiento e incorporación en el plan de capital humano.
- 6.1.2 Alinear los sistemas y estructuras de trabajo, las competencias y la gestión del capital humano para el logro de los objetivos estratégicos y el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades de la organización.
- 6.1.3 Asegurar que las políticas y prácticas de atracción de talento respeten los principios de diversidad, inclusión, no discriminación y rechazo al trabajo infantil en toda la cadena de suministro.



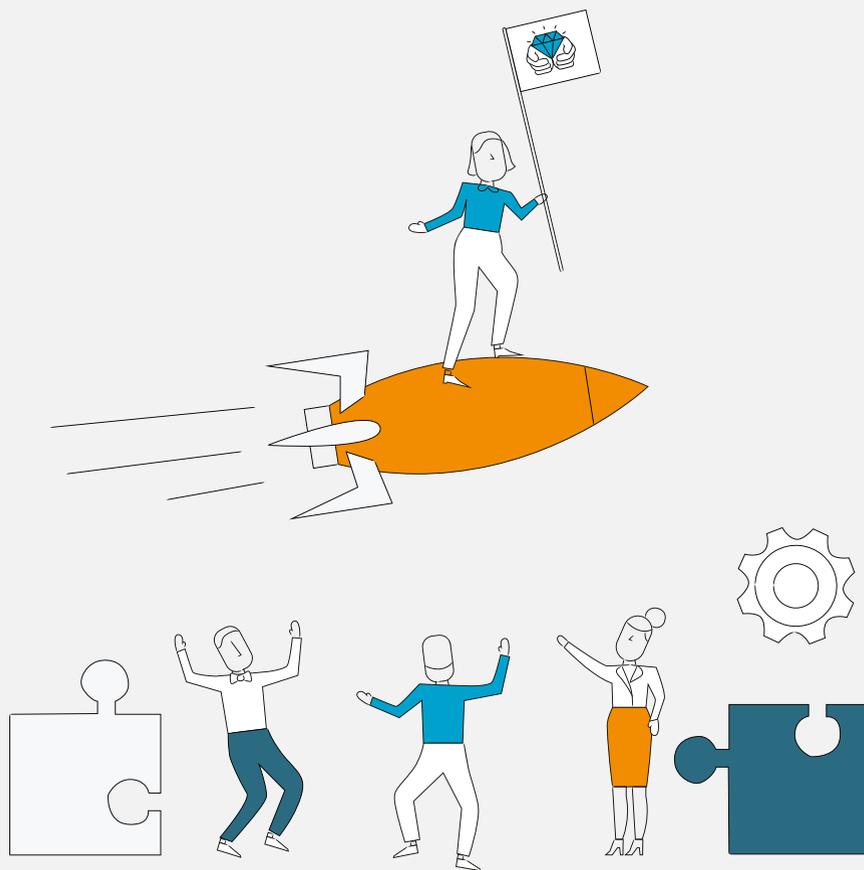
6.2 ATRAER TALENTO

La organización desarrolla iniciativas en las que capitalizan su imagen, propósito y modelo de negocio, dirigidas al capital humano con el fin de atraer al mejor talento existente en el mercado laboral, a través de:

- 6.2.1 Construir la imagen de la organización y capitalizarla junto con su propósito para la atracción del mejor talento.
- 6.2.2 Definir las competencias que requiere adquirir en el mercado laboral para el cambio organizacional y responder a los desafíos actuales y de mediano plazo como son la transformación digital, la automatización, la innovación y la convivencia entre distintas generaciones.
- 6.2.3 Asegurar que la función de promoción y atracción del talento cuente con las competencias, herramientas, plataformas digitales y recursos que se requieren para cumplir con las necesidades de atracción del talento.



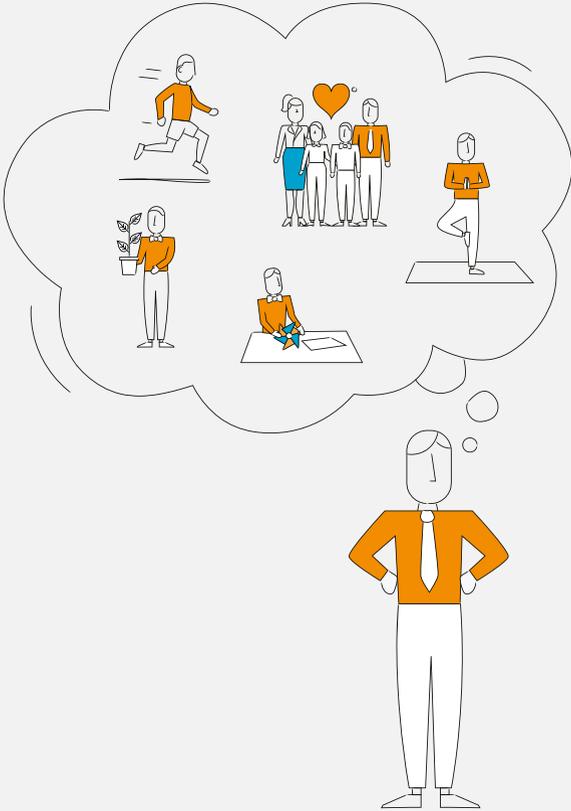
6.3 DESARROLLAR COMPETENCIAS



La organización motiva, involucra y alinea a sus colaboradores con su cultura y las competencias requeridas para el desempeño exitoso de su trabajo, el desarrollo de su potencial y el crecimiento de la organización; a través de:

- 6.3.1 Desarrollar las competencias necesarias para asegurar el logro de los objetivos estratégicos y responder a los cambios tecnológicos, sociales y generacionales.
- 6.3.2 Soportar los nuevos sistemas de trabajo mediante el desarrollo de las competencias requeridas por la cultura de innovación, la agilidad, una operación centrada en equipos de trabajo y aquellas que sustentan la transformación digital.
- 6.3.3 Asegurar la eficiencia de la operación, desarrollando competencias para soportar la adecuada interacción entre colaboradores y procesos.
- 6.3.4 Diseñar planes de carrera que apoyen la motivación, el crecimiento profesional y la empleabilidad de los colaboradores.
- 6.3.5 Promover el facultamiento de los colaboradores para la toma ágil y flexible de decisiones, así como para el impulso de la cultura de innovación.
- 6.3.6 La integración deliberada de colaboradores con potencial en proyectos de innovación para impulsar el desarrollo de sus competencias.
- 6.3.7 Evaluar periódicamente las brechas entre las competencias requeridas por la organización y las que actualmente dominan los colaboradores.

6.4 GENERAR BIENESTAR



Generar equilibrios en las diferentes dimensiones de vida del trabajador, generando ambientes de trabajo inclusivos, de colaboración y una gestión salarial que responda a las competencias, resultados y compromiso de cada uno de los colaboradores, contribuyendo a la satisfacción de sus necesidades, su motivación e involucramiento, a través de:

6.4.1 Integrar un plan de remuneraciones, compensaciones y reconocimiento que contribuya a mejorar la calidad de vida y la movilidad social de los colaboradores, así como un mejor nivel de satisfacción, motivación e involucramiento.

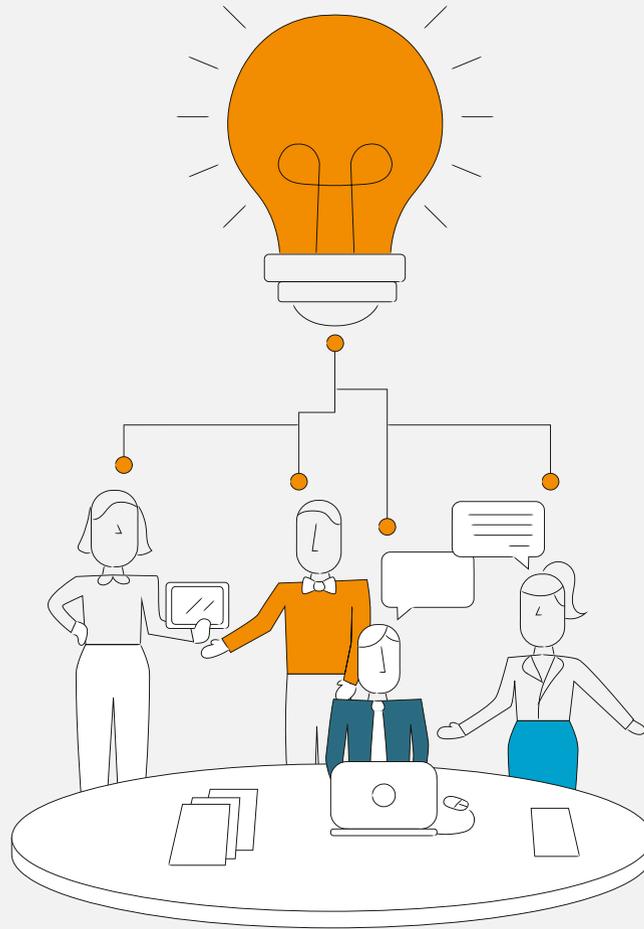
6.4.2 Diseñar ambientes de trabajo que propicien la interacción de los diferentes grupos generacionales para capitalizar sus diferencias.

6.4.3 Asegurar la transparencia y equidad de oportunidades a los colaboradores, propiciando la inclusión, igualdad y la no discriminación.

6.4.4 Crear programas de bienestar integral de los colaboradores y sus familias.

6.4.5 Evaluar la cultura y el clima laboral para identificar el nivel de bienestar y satisfacción de los colaboradores, tanto en condiciones normales como en eventos imprevistos de naturaleza local y global.

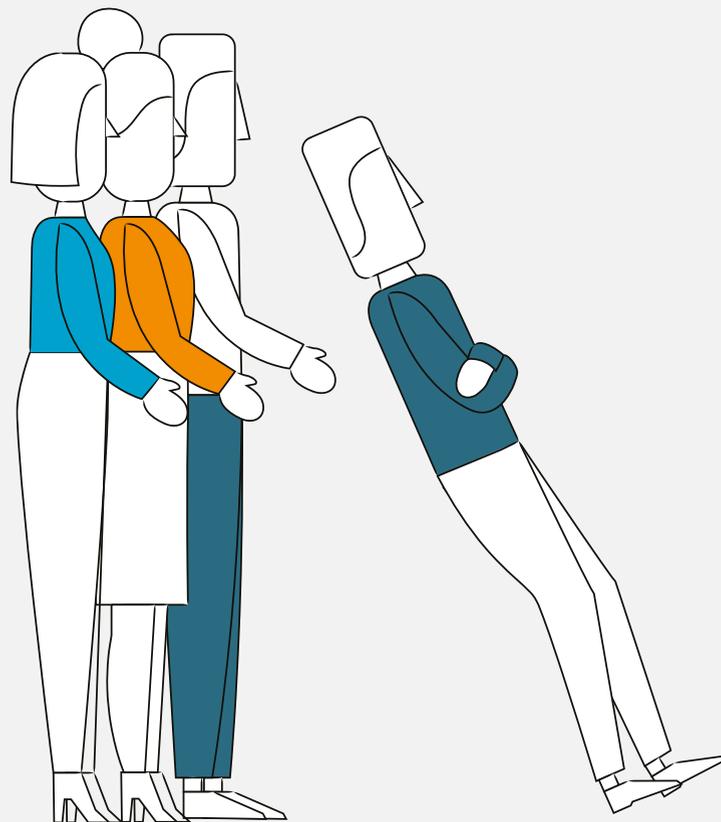
6.5 ALINEAR LOS SISTEMAS DE TRABAJO



Para generar una experiencia positiva de los colaboradores, los sistemas de trabajo son claves para mantener la motivación, la retención y la identificación con la organización; a través de:

- 6.5.1 Diseñar sistemas y estructuras de trabajo que se caractericen por su simplicidad, flexibilidad y enfoque en la comunicación, interacción, innovación y trabajo en equipo para responder con agilidad a los retos de la organización.
- 6.5.2 Formar expertos en innovación que guíen a los equipos en el desarrollo de proyectos.
- 6.5.3 Generar las condiciones que facilitan el trabajo, mediante plataformas tecnológicas para responder a los requerimientos de los grupos de interés con agilidad y flexibilidad y, capturar las oportunidades que se presentan.
- 6.5.4 Facilitar la interacción entre áreas para lograr la ejecución de las iniciativas digitales, de manera coordinada y colaborativa.
- 6.5.5 Habilitar al personal, proporcionándoles las plataformas tecnológicas que requieren para desempeñar su trabajo con mayor eficiencia, tanto en condiciones normales como en eventos imprevistos de naturaleza local y global.
- 6.5.6 Adaptar los sistemas de trabajo a nuevas formas ante eventos imprevistos de naturaleza local o global, impulsando el facultamiento y la autonomía en el desempeño para responder a las prioridades de los grupos de interés.

6.6 GENERAR CONFIANZA Y COMPROMISO



Una finalidad fundamental de la organización es generar valor social, dejando con ello una huella positiva en la comunidad. Los colaboradores, como miembros de esa comunidad, son los primeros receptores de ese valor social que es clave para desarrollar la confianza tanto interna como externa y, con ello, asegurar el desempeño y crecimiento de la organización. La organización genera confianza y compromiso en los colaboradores y la sociedad, a través de:

6.6.1 Establecer, desde su propósito, el valor social que aporta a sus colaboradores.

6.6.2 Crear las condiciones que generan la confianza en los colaboradores y la sociedad, mediante la integridad, como valor clave en su cultura y, la confiabilidad y eficiencia en su operación.

6.6.3 Desarrollar programas para mantener la confianza y compromiso de los colaboradores sobre la relevancia de sus puestos de trabajo, ante el avance de la automatización, así como en eventos imprevistos de naturaleza local y global.

6.6.4 Evaluar periódicamente la percepción de los niveles de confianza interna y externamente e identificar las causas de la desconfianza, tomando decisiones para responder a las oportunidades.

6.6.5 Asegurar la igualdad en el trabajo, así como el respeto a los derechos humanos de los colaboradores y establecer políticas que impidan cualquier tipo de acoso laboral.

6.6.6 Asegurar que el comportamiento de los colaboradores sea congruente con los principios y valores de la organización.

7. VALOR SOCIAL



La organización impulsa una cultura de integridad que se refleja en su compromiso con la salvaguarda del entorno común, a través de la adopción de un enfoque de sustentabilidad, de economía circular y su contribución al desarrollo y creación de valor para la sociedad.

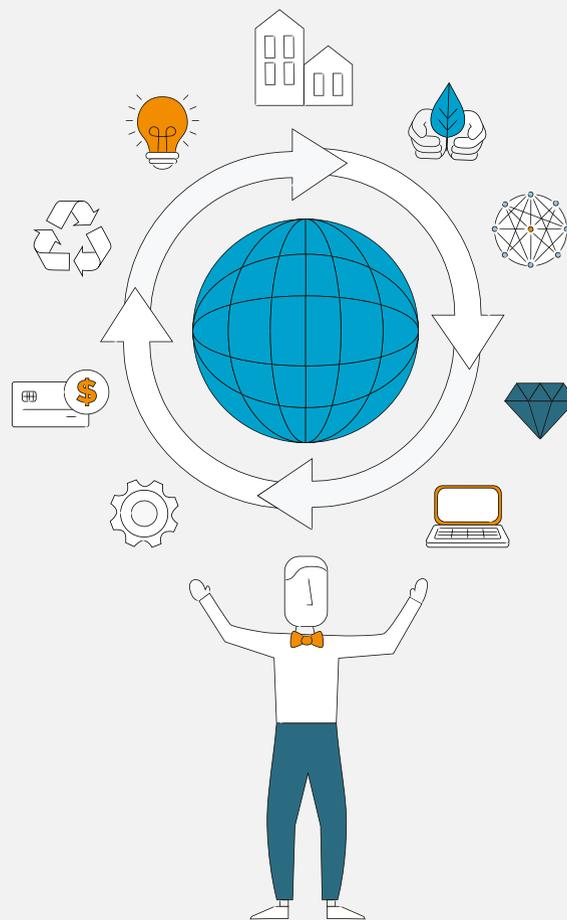
7.1 ACTUAR CON INTEGRIDAD

La organización genera valor al asumir de manera responsable su ciudadanía corporativa, caracterizándose por la claridad de sus objetivos de generación de valor social que se encuentran alineados a su estrategia y crean confianza en la sociedad, a través de:

- 7.1.1 Definir los principios y valores que guían la toma de decisiones y la conducta ética de sus integrantes, como parte de la cultura organizacional.
- 7.1.2 Ofertar productos y servicios congruentes con la propuesta de valor y los principios y valores que guían a la organización.
- 7.1.3 Reflejar la congruencia de sus principios y valores en la forma en que mercadea, publicita y comercializa sus productos y servicios.
- 7.1.4 Una cultura organizacional que refleja su compromiso con la legitimidad y transparencia, mediante el cumplimiento de las regulaciones fiscales y jurídicas, así como la definición de políticas anticorrupción y antisoborno.
- 7.1.5 Mantener sus principios y valores al tomar decisiones para responder a los desafíos de eventos imprevistos de naturaleza local y global.



7.2 IMPLEMENTAR LA ECONOMÍA CIRCULAR



La búsqueda del uso eficiente de los recursos naturales y la disminución de la huella ambiental lleva a la organización a transitar del uso lineal de estos; extraer, producir y desechar, hacia una noción de economía circular que extienda la vida útil de los recursos naturales de manera permanente; repensar, rediseñar, reducir, reusar y reciclar.

Este concepto se caracteriza por ser un enfoque regenerativo y sistémico por diseño, al retener el mayor valor posible de los productos, sus componentes y los materiales de los que están hechos, fomentando la creación de un sistema que permita que los productos y materiales tengan una vida útil larga, mediante un proceso óptimo de reducir, reusar o remanufacturar y reciclar, a través de:

7.2.1 Diseñar, manufacturar y distribuir productos y servicios, reduciendo el uso de recursos no renovables; sustituyéndolos con insumos reciclados, abundantes en la naturaleza o biodegradables.

7.2.2 Prolongar la vida útil de los productos y mejorar la eficiencia en el consumo de recursos para su fabricación.

7.2.3 Asegurar que, por diseño, los productos puedan separarse, repararse y reusarse al final de su vida útil.

7.2.4 Reducir la emisión de gases de efecto invernadero, desechos y el uso de agua, como re-

sultado de una operación eficiente y el diseño de los procesos.

7.2.5 Integrar una cadena de valor congruente con el enfoque de sustentabilidad, desarrollando proveedores que se caractericen por su compromiso con el desarrollo sostenible.

7.2.6 Mantener en sus prioridades el compromiso con el desarrollo sostenible en periodos de inestabilidad provocados por eventos imprevistos de naturaleza local y global.

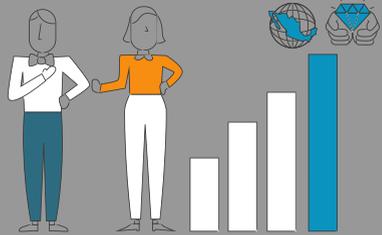
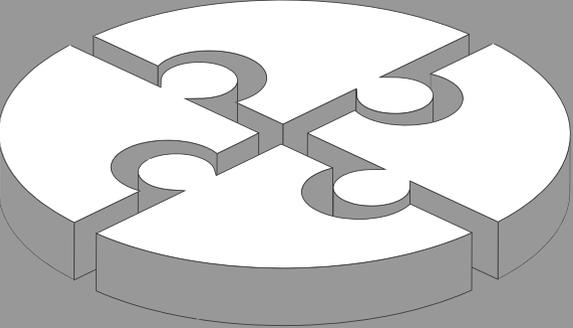
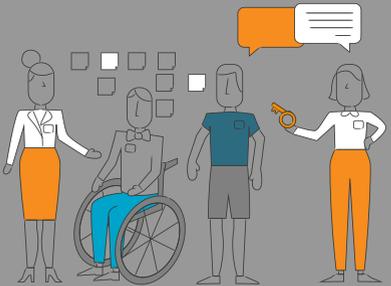
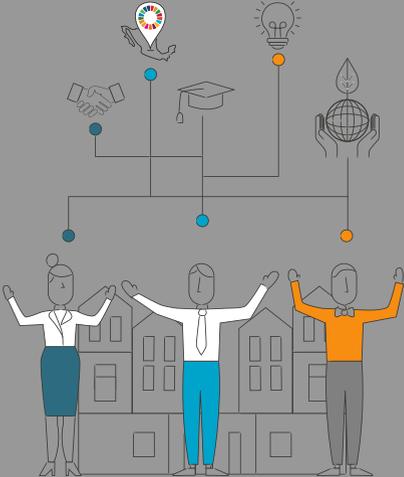
7.3 CONTRIBUIR AL DESARROLLO DE LA SOCIEDAD

La organización asume el compromiso de contribuir a mejorar la calidad de vida de la sociedad, ofreciendo posibilidades de desarrollo integral que impulsan la movilidad social, creando con ello un impacto positivo en su comunidad; a través de:

- 7.3.1 El respeto irrestricto a los derechos humanos a lo largo de toda la cadena de suministro de la organización.
- 7.3.2 Garantizar que los proveedores compartan los valores de igualdad y respeto a los derechos humanos que practica.
- 7.3.3 Asegurar la igualdad de oportunidades en la organización para el desarrollo integral de las comunidades en las que opera.
- 7.3.4 Apoyar y dar oportunidades a emprendedores y pequeñas empresas para integrarse a la cadena de suministro y fortalecerse en el ecosistema, impulsando su crecimiento y permanencia.
- 7.3.5 Contribuir a mejorar la calidad de vida de la sociedad mediante sus productos y servicios.
- 7.3.6 Responder con empatía a las necesidades prioritarias de sus grupos de interés impactados por eventos imprevistos de naturaleza local y global.



**CREAR
VALOR**



La organización evalúa periódicamente la creación de valor balanceado en sus resultados para responder a sus grupos de interés a través de sus indicadores clave de excelencia (ICE), que reflejan la relación entre la ejecución de la estrategia y el desempeño en la operación.

Los indicadores incluyen información cuantitativa y cualitativa del valor percibido y el valor generado, así como comparaciones referenciales y análisis competitivos con organizaciones, principalmente dentro del ecosistema en el que se compete u otras fuera de su sector.

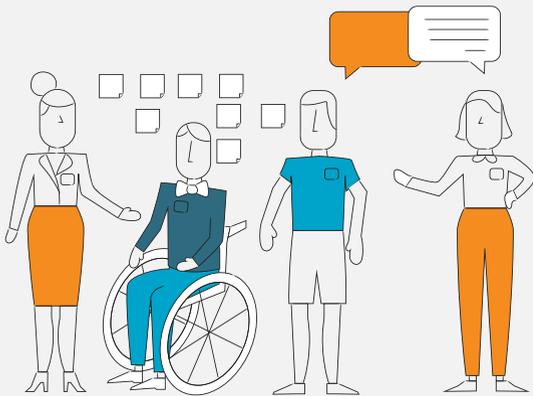
La organización busca lograr un desempeño superior al de sus competidores o los estándares establecidos por el sector y, en el caso de las tendencias adversas, definir las acciones que realizará para mejorar su desempeño.

Los indicadores clave se vinculan al propósito, a los retos y a los objetivos estratégicos de la organización, definiendo información histórica de al menos cinco años, así como proyecciones con un horizonte de tres años para confirmar la sostenibilidad de la organización.

VALOR CREADO A LOS COLABORADORES

¿Cuál es el valor generado a los colaboradores?,
en términos de:

1. Planear el capital humano
2. Atraer talento
3. Desarrollar competencias
4. Generar bienestar
5. Alinear los sistemas de trabajo
6. Generar confianza

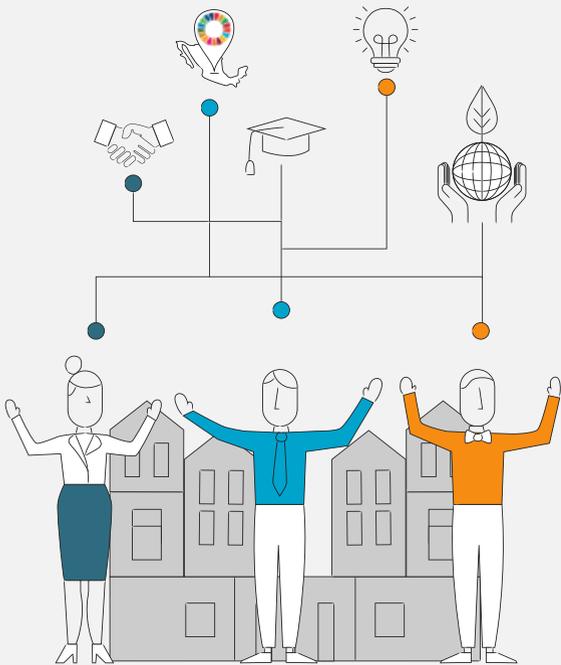


VALOR CREADO A LA SOCIEDAD

¿Cuál es el valor generado a la sociedad?,

en términos de:

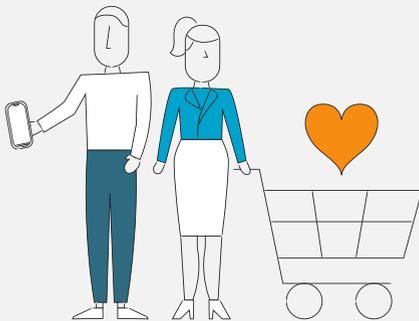
1. Actuar con integridad
2. Implementar la economía circular
3. Contribuir al desarrollo armónico y el bienestar de la sociedad
4. Prácticas de comercio justo en su relación con empresas pequeñas
5. Mostrar empatía con la sociedad en periodos de incertidumbre por eventos imprevistos de naturaleza local y global



VALOR CREADO A LOS CLIENTES

¿Cuál es el valor creado para los clientes?,
en términos de:

1. Comprender al cliente y el mercado
2. Diseñar la propuesta de valor y la experiencia al cliente
3. Fortalecer la relación con el cliente
4. Evaluar la satisfacción del cliente



VALOR CREADO A LOS ACCIONISTAS

¿Cuál es el valor creado para los accionistas?,
en términos de:

1. Desempeño financiero
2. Valor económico de la organización
3. Gobierno transparente y ético
4. Reputación e imagen de la organización



GLOSARIO

ANTICORRUPCIÓN

Iniciativas enfocadas a evitar el abuso del poder de personas en posiciones clave para obtener un beneficio privado.

ANTISOBORNO

Iniciativas para evitar que, personas clave de la organización ofrezcan, entreguen, soliciten o reciban cualquier tipo de valor, como medio para influir en acciones de terceras personas.

BIG DATA

Grandes conjuntos de información que crecen de forma continua. Abarca el volumen de información, la velocidad a la que se crea y recopila, así como la variedad y el alcance de los datos que integra.

CADENA DE SUMINISTRO, CADENA DE VALOR

Consiste en el desempeño de las actividades primarias y de apoyo que añaden valor a los productos o servicios ofrecidos por la organización. Los productos de la organización pasan a través de un conjunto de actividades y a lo largo de este camino, cada actividad desempeñada va agregando valor a los bienes producidos.

CAPACIDADES

La combinación de procesos, herramientas, habilidades, comportamientos y estructura de la organización, que le permiten alcanzar un resultado específico.

CAPACIDADES CLAVE

Son las características que diferencian los procesos, herramientas, habilidades, comportamientos y estructura de la organización que, la hacen distinguirse de su competencia.

CAPACIDADES DIGITALES

El uso seguro, eficiente y crítico de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC's), a través de la utilización de herramientas computacionales e informáticas para producir, recuperar, acceder, almacenar, presentar e intercambiar información, así como para comunicarse, participar en redes colaborativas y generar conocimiento.

CAPITAL NATURAL

Las reservas mundiales de activos naturales incluyendo la geología, suelo, aire, agua y los seres vivos, que ponen de manifiesto el valor de los ecosistemas. Es a partir de este capital natural que los seres humanos derivan una amplia gama de servicios que hacen posible la vida humana y, cuyo cuidado, es vital para el desarrollo sostenible.

CICLO DE VIDA DEL CLIENTE (CUSTOMER JOURNEY Y MOMENTO DE LA VERDAD)

La totalidad de las interacciones que tiene el cliente con la organización, los productos, servicios, la experiencia que estos le generan y, como consecuencia, la forma en que se reflejan en su nivel de satisfacción.

CIUDADANÍA CORPORATIVA

Es el reconocimiento que hace la organización sobre sus responsabilidades tanto sociales, culturales y ambientales a las que debe responder ante sus grupos de interés, como las responsabilidades económicas y financieras a las que responde ante sus accionistas.

CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO

Por su claridad y enfoque pragmático, el Modelo adopta la definición de Boston Consulting Group (BCG):

El propósito del pensamiento estratégico de largo plazo debe ser; definir, validar o redefinir la visión, misión y dirección de la organización. Se trata de proyectar más de cinco años hacia el futuro.

El propósito de la planeación estratégica a mediano plazo debe ser enumerar los pasos necesarios para alcanzar la visión, normalmente, durante un periodo de tres a cinco años. El enfoque se centra en desarrollar planes de negocio claros y procesables que describan las iniciativas estratégicas multianuales necesarias para transformar la visión de valor.

El propósito de la planeación estratégica a corto plazo debe ser desafiar la estrategia actual, evaluar el pro-

greso y explorar opciones para acelerar la ejecución.

CREACIÓN DE VALOR

Son las iniciativas de mediano y largo plazo que lleva a cabo la organización, enfocadas al logro de beneficios tangibles, tanto para sus accionistas como para sus grupos de interés.

DESARROLLO DE LA COMUNIDAD

Iniciativas enfocadas al desarrollo de redes auto organizadas de personas que, se integran bajo una agenda, causa o interés común y colaboran compartiendo ideas, información y otros recursos para el logro de los objetivos de mejora de la comunidad.

DESARROLLO SOSTENIBLE

De acuerdo con las Naciones Unidas y los Objetivos de Desarrollo Sostenibles a los que se alinea el Modelo, la definición de Desarrollo Sostenible es:

Desarrollo que satisfaga las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.

DIVERSIDAD

Entendimiento pleno de que cada individuo es único, así como reconocer las diferencias individuales en cuanto a raza, etnia, género, orientación sexual, nivel socioeconómico, edad, capacidades físicas, creencias religiosas, creencias políticas o ideologías.

ECONOMÍA CIRCULAR

Es un modelo de producción y consumo que, implica compartir, arrendar, reutilizar, reparar, renovar y reciclar los materiales y productos existentes para ampliar su ciclo de vida, el mayor tiempo posible.

ECOSISTEMA

Son comunidades dinámicas, en constante evolución, en las que participan diversos actores, tales como: proveedores, distribuidores, clientes, competidores, dependencias gubernamentales, etc., para crear y capturar valor, tanto a través de la colaboración como de la competencia.

EQUIPOS INTERFUNCIONALES

Grupos de personas con diferentes conocimientos funcionales que trabajan hacia un objetivo común. Pueden incluir personas de diferentes departamentos, como finanzas, mercadotecnia, operaciones, recursos humanos, etc., así como los distintos niveles de la organización.

ESTRUCTURA DE TRABAJO

Es la forma en que los integrantes de departamentos o áreas funcionales colaboran entre sí, para lograr los objetivos de su área y de la organización en su conjunto. Dependiendo del tamaño de la organización, las estructuras de trabajo pueden variar de informales a muy complejas.

FACULTAMIENTO

Se basa en otorgar a los colaboradores, competencias, recursos, autoridad y motivación, para asumir con ello, responsabilidad de los resultados alcanzados, acelerar la toma de decisiones, así como contribuir a su desarrollo y satisfacción personal.

GASES DE EFECTO INVERNADERO

Cualquier gas con la propiedad de absorber la energía emitida desde la superficie de la tierra, volviéndose a radiar de nuevo a la superficie de la tierra, lo que contribuye a generar el efecto invernadero. El dióxido de carbono, el metanol y el vapor de agua son los principales generadores de gases de efecto invernadero.

HUELLA AMBIENTAL

La cantidad total de gases de efecto invernadero producidos para soportar, directa e indirectamente, las actividades humanas. Generalmente se expresa en toneladas equivalentes de dióxido de carbono.

IGUALDAD

Son las políticas establecidas por la organización para dar a todos sus colaboradores, las mismas oportunidades de empleo, remuneración y promoción, en un enfoque de diversidad.

INCLUSIÓN

Involucramiento de la fuerza de trabajo en la generación de ideas, conocimientos, perspectivas y enfoques para impulsar la mejora e innovación y, con ello, los resultados de la organización.

LICENCIA SOCIAL

La aprobación que recibe una organización o industria de sus prácticas comerciales y procesos de operación, por parte de sus colaboradores, grupos de interés y la sociedad en general.

MEDIOS DIGITALES

Canales de comunicación digitalizados, a través de los cuales se diseminan mensajes, noticias, opiniones, información y datos, capitalizando el Internet y las redes sociales.

MENTORÍA

Sistema de entrenamiento, a través del cual, líderes y colaboradores calificados de la organización son asignados para actuar como guías o asesores de otros colaboradores en programas de desarrollo para brindarles soporte y retroalimentación sobre el desempeño de su trabajo.

MODELO DE NEGOCIO

Es el plan de una organización para obtener resultados. Identifica los productos o servicios que el negocio ofrecerá, el mercado objetivo al que se enfocará, los gastos y las fuentes de ingresos para hacer rentable dicho modelo.

MOVILIDAD SOCIAL

Es la capacidad de las personas, las familias y/o los grupos de interés para subir o bajar en la escala social como resultado de su trabajo. El concepto se utiliza a menudo para describir los cambios en el ingreso, pero también se puede utilizar para describir la posición social general en la que la persona se encuentra o el incremento en el nivel educativo.

NUEVAS FORMAS DE TRABAJO

Son las medidas definidas para garantizar la continuidad de la operación, en entornos confiables y seguros para los colaboradores, incluyendo esquemas presenciales o a distancia, tales como; trabajo en casa, la automatización, barreras físicas de distanciamiento, flexibilidad de turnos, rediseño de funciones, colaboración virtual, entre otras.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Son las metas organizacionales de mediano y largo plazo que, tomando en cuenta el contexto externo y las

capacidades internas de la organización, ayudan a convertir la declaración de visión y misión, en objetivos de operación, iniciativas y metas que aseguren su ejecución.

PLATAFORMAS DIGITALES

Son medios para desarrollar negocios en línea que facilitan las interacciones comerciales entre al menos dos grupos clave para la empresa: proveedores y clientes, para asegurar con ello, resultados exitosos.

PRINCIPIOS Y VALORES

Son las creencias fundamentales en las que se sustentan la operación, la toma de decisiones y comportamientos en una organización. Son los principios rectores que la organización utiliza para guiar las conductas internamente, así como establecer las bases de su relación con los clientes.

PROPÓSITO DE LA ORGANIZACIÓN

Es la razón de ser, la fuerza motriz que guía y orienta a la organización hacia el desarrollo de sus objetivos clave para responder a sus grupos de interés. Es el vínculo intangible que entrelaza a todos los miembros de la organización para alcanzar el éxito. Responde al por qué existe la organización, inspirando y llamando a la acción para proveer valor social local y global.

PROPUESTA DE VALOR

Es la promesa que la organización declara sobre la forma en que sus clientes serán beneficiados con sus productos y servicios.

REPUTACIÓN

Es la percepción cualitativa que una persona, organización o la sociedad tienen respecto a una marca, persona, organización, producto o servicio. Las redes sociales son un factor determinante en el desarrollo, mejora, mantenimiento y protección de la imagen de la organización.

RIESGOS AMBIENTALES

Amenaza real o potencial de impactos negativos sobre los organismos vivos y el medio ambiente por emisiones, desechos, agotamiento de recursos, entre otros; derivados de las actividades y procesos que lleva a cabo la organización.

RIESGOS SOCIALES

Son aquellas acciones que afectan a las comunidades en el entorno en el que opera la organización. Algunos ejemplos pueden ser los problemas laborales, las violaciones a los derechos humanos dentro de la fuerza de trabajo, los problemas de salud pública y las prácticas de corrupción ejercidas por parte de personal clave de la organización.

SILOS ORGANIZACIONALES

Describen el aislamiento que se produce cuando los colaboradores, áreas o departamentos dentro de una organización, no cuenta con las actitudes o, no tienen los medios adecuados para compartir información y conocimientos que les permitan desarrollar un trabajo colaborativo.

SUSTENTABILIDAD

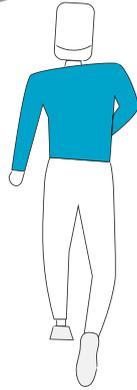
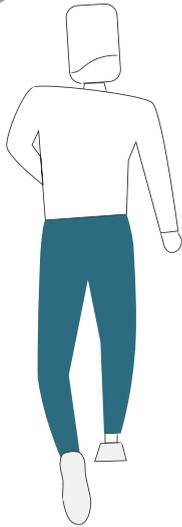
Capacidad de la organización para tomar decisiones que aseguran su permanencia en el largo plazo.

TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Son cambios profundos en las actividades, procesos, capacidades clave y modelo de negocio; para capitalizar las oportunidades que plantea el uso de las diferentes tecnologías digitales y el impacto que estas tienen en la organización, los clientes y la sociedad; tanto en el presente como en el futuro inmediato.

VALOR SOCIAL

Es un proceso colaborativo entre el liderazgo de la organización, los grupos de interés y la sociedad; para asegurar que en la toma de decisiones se consideren tanto los aspectos económicos como aquellos que inciden en el bienestar integral y desarrollo de la sociedad.



Modelo Nacional^{para}
**Transformación
Organizacional**

El Modelo es propiedad intelectual del Instituto para el Fomento a la Calidad Total, A.C. Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta obra sin autorización escrita.

Registro INDAUTOR
03-2020-021812060300-01



Laboratorio de Análisis Clínicos e Imagenología



CompuSoluciones



Agradecemos el apoyo de estas organizaciones que con su aporte, hacen posible la libre descarga del Modelo Nacional para la Transformación Organizacional, para contribuir al crecimiento de México.

