



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO

FACULTAD DE ARQUITECTURA Y DISEÑO

**EL PENSAMIENTO DE DISEÑO COMO ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN LOS MODELOS DE NEGOCIO DE LAS EMPRESAS SOCIALES DE TURISMO
NATURAL EN MÉXICO. CASO DE ESTUDIO: SANTUARIO DE LA MARIPOSA MONARCA, SIERRA CHINCUA, EJIDO CERRO PRIETO.**

TRABAJO TERMINAL DE GRADO

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRA EN DISEÑO

PRESENTA:

D.I. KARLA ALEJANDRA VELASCO HERNÁNDEZ

DIRECTOR

DR. JOAQUÍN TRINIDAD IDUARTE URBIETA

TOLUCA, MÉXICO

12 DE NOVIEMBRE 2018

DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a Dios, por ser mi cómplice perfecto, por darme siempre cada día luminoso, el temple necesario, presentarme en el camino a las personas correctas y llenarme de la energía para poder culminar esta etapa de la mejor manera.

Dedico cada uno de mi esfuerzos y espacios de este documento a mi hija Sofia, por ser siempre mi mayor motivación en la vida y por ser paciente conmigo, aunque quizá ella aun no lo sepa.

Dedico este documento a mis padres por su gran ejemplo de apoyo constante e incondicional, espero reflejar lo que me han brindado cada día, de la misma forma a mis hermanos, por que una parte importante de lo que soy y es gracias a ellos.

Dedico mucha parte de este documento a Jesús, por su confianza en mi desde un principio, por su amor, compañerismo, por su respaldo, consejos y opiniones sinceras siempre.

Agradezco a cada uno de los participantes en el desarrollo de este documento, comenzando con el Dr. Joaquín Iduarte, por brindarme sus conocimientos, por conducirme y por su disposición siempre ante cualquier contingencia dentro de mi proyecto. De igual manera a cada uno de mis lectores y sínodo por darse el tiempo de compartir su opiniones y recomendaciones: Dra. Paty Zarza, Dr. Gustavo Segura, Mtro. Enrique Arciniega y una mención en especial a La Dra. Maru Rojas Coordinadora de la Maestría en Diseño Estratégico de la Universidad Iberoamericana CDMX y al Mtro. Jorge Meza como mi asesor externo, ambos por su recibimiento y gran calidez en mi movilidad a su institución.

Agradezco así a cada uno de mis compañeros, profesores y al gran equipo multidisciplinario que logre conformar, a mis colegas y amigos que se dieron cita para poder acompañarme y disfrutar conmigo en esta aventura que para mí significa el diseño, por brindarme de igual forma sus conocimientos, opiniones y experiencias, pues muchos de los resultados de esta investigación son gracias a todos ustedes.

Agradezco también, a las autoridades que abrieron las puertas a este proyecto, al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología por ser el respaldo a esta inquietud de investigación. A la Dirección de la Reserva de la Biosfera de la Mariposa Monarca dirigida por el Biólogo Felipe Martínez. Así mismo y de la misma forma al Biólogo Eduardo Rendón que por parte de la ONG WWF me abrió las puertas a sus conocimientos desarrollados alrededor del caso de estudio.

Finalizo con un gran agradecimiento por su gran colaboración, disposición y las facilidades otorgadas para la investigación de mi estudio de caso, al Ejido Cerro Prieto, en especial al comisariado C. Carmelo Martínez, al igual que todos los proveedores del Santuario por abrirme las puertas y trabajar de la mano conmigo, esperando canalizar pronto los resultados y que su comunidad sea la más beneficiada.

DEDICATORIAS	2
ÍNDICE GENERAL	3
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	6
ÍNDICE DE ESQUEMAS	6
ÍNDICE DE TABLAS	7
ÍNDICE DE CUADROS DE FOTOGRAFÍAS	8
ÍNDICE GRÁFICOS	8
INTRODUCCIÓN GENERAL	9
CAPÍTULO I	11
EL PENSAMIENTO DE DISEÑO Y LOS NUEVOS PARADIGMAS DEL DISEÑO	11
INTRODUCCIÓN DE CAPÍTULO	11
1.2 LAS CAPACIDADES DEL PENSAMIENTO FRENTE A LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	12
1.3 PENSAMIENTO HEURÍSTICO Y EL PROCESO CREATIVO: DISEÑO	15
1.4 METODOLOGÍAS DE DISEÑO	19
1.4.1 CRONOLOGÍA DE LAS METODOLOGÍAS DE DISEÑO MÁS UTILIZADAS	22
1.5 CONCEPTUALIZACIÓN DEL PENSAMIENTO DE DISEÑO (DESIGN THINKING)	24
1.6 NUEVOS PARADIGMAS DEL PENSAMIENTO DE DISEÑO	28
1.6.1 CO- DISEÑO	29
1.6.2 DISEÑO CENTRADO EN LAS PERSONAS	32
1.6.3 DISEÑO DE EXPERIENCIAS	33
1.7 METODOLOGÍA DESIGN THINKING (PENSAMIENTO DE DISEÑO)	34
1.7.1 ESPACIOS ELEMENTALES DE LA METODOLOGÍA DESIGN THINKING	38
1.8 EL PENSAMIENTO DE DISEÑO COMO INNOVACIÓN RESPONSABLE	41
CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO	43
CAPÍTULO II	45
LA EMPRESA SOCIAL: MODELO DE NEGOCIO EN BUSCA DE UN IMPACTO SOCIAL SOSTENIBLE	45

INTRODUCCIÓN DE CAPÍTULO	45
2.2 EMPRESA	46
2.3 MODELO DE NEGOCIO DE LAS EMPRESAS.....	48
2.4 INNOVACIÓN DENTRO DE LOS MODELOS DE NEGOCIO.....	51
2.5 EMPRESA SOCIAL: NUEVO MODELO DE NEGOCIO DE IMPACTO.....	53
2.5.1 ¿QUÉ ES UNA EMPRESA SOCIAL?	55
2.5.2 CARACTERÍSTICAS Y CONSIDERACIONES DE LA EMPRESA SOCIAL.....	58
2.6 EMPRESAS SOCIALES EN EL RAMO DE TURÍSTICO DE NATURALEZA	61
CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO	66
CAPÍTULO III	67
CASO DE ESTUDIO: SANTUARIOS DE LA RESERVA DE LA BIOSFERA DE LA MARIPOSA MONARCA	67
INTRODUCCIÓN DEL CAPÍTULO	67
3.1 MARIPOSA MONARCA: FENÓMENO NATURAL MIGRATORIO	67
3.2 RESERVA DE LA BIOSFERA DE LA MARIPOSA MONARCA	69
3.2.1 CONTEXTO GEOGRÁFICO	69
3.2.2 CLIMA	70
3.2.3 VEGETACIÓN Y FAUNA	70
3.2.4 CONTEXTO SOCIOECONÓMICO.....	71
3.2 SANTUARIOS DE LA RESERVA DE LA BIOSFERA DE LA MARIPOSA MONARCA	73
3.2.1 SANTUARIO DE LA MARIPOSA MONARCA “SIERRA CHINCUA”	74
3.3 DESARROLLO DE ESTUDIO DE CAMPO DENTRO DEL CASO DE ESTUDIO “SIERRA CHINCUA”, EJIDO CERRO PRIETO.....	75
3.3.1 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	75
3.3.2 TIPO DE ESTUDIO.....	75
3.3.3 ESQUEMA DE METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	76
3.3.4 OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN	77
3.3.5 POBLACIÓN.....	78
3.3.6 CRITERIOS DE SELECCIÓN	78
3.4 DESARROLLO METODOLÓGICO DE CASO DE ESTUDIO	80
3.4.1 FASE UNO: EMPATÍA.....	83

3.4.2 FASE DOS: DEFINIR	113
3.4.3 FASE TRES: IDEAR	126
3.4.4 FASE CUATRO: PROTOTIPAR	130
3.4.5 FASE CINCO: PROBAR	135
3.5 ALTERNATIVAS Y RESULTADOS	137
3.5.1 IMAGOTIPO	137
3.5.2 SOCIAL MEDIA	138
3.5.3 IMAGEN Y RECURSOS DIDÁCTICOS PARA EL GUÍA DE RECORRIDO TURÍSTICO.....	139
3.5.4 ESCULTURAS INTERACTIVAS DE RECORRIDO	140
3.5.5 MUSEO TEMÁTICO “MARIPOSA MONARCA”	144
3.5.6 ZONA DE GLAMPING “SIERRA CHINCUA”	146
3.5.7 DISEÑO DE MAPA SANTUARRO SIERRA CHINCUA, EJIDO CERRO PRIETO	147
3.6 PROPUESTA DEL NUEVO MODELO DE NEGOCIOS, APLICANDO EL PENSAMIENTO DE DISEÑO	149
CAPITULO IV	150
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	150
4.1 APORTACIONES TEÓRICAS DE DISEÑO.....	150
4.1.1 EL PENSAMIENTO, DESARROLLO Y EJECUCIÓN DEL DISEÑO	151
4.1.2 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA APLICACIÓN DEL PENSAMIENTO DE DISEÑO SOBRE LA EMPRESA SOCIAL EN MÉXICO	153
4.1.3 ROLES DEL DISEÑADOR DENTRO DEL PROCESO METODOLÓGICO DEL DESIGN THINKING.....	154
4.1.4 PUNTOS Y ALCANCES DEL PENSAMIENTO DE DISEÑO FRENTE A LA INNOVACIÓN	155
4.2 APORTACIONES METODOLÓGICAS	156
4.2.1 MAPA METODOLÓGICO PARA APLICACIÓN DEL PENSAMIENTO DE DISEÑO EN EMPRESAS SOCIALES DE TURISMO NATURAL	156
4.3 CONCLUSIONES FRENTE AL CASO DE ESTUDIO	157
4.3.1 ESQUEMA DE INTERVENCIÓN DEL PENSAMIENTO DE DISEÑO AL CASO DE ESTUDIO	160
4.3.2 COMPARATIVA DE ACTUAL MODELO DE NEGOCIOS CON PROPUESTA INTERVENIDA CON EL PENSAMIENTO DE DISEÑO	161
4.3.3 RECOMENDACIONES PARA PROYECTOS ESTE CASO DE ESTUDIO	161
BIBLIOGRAFÍA.....	163
GLOSARIO	166
ANEXOS.....	168

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1 INTEGRACIÓN DEL PENSAMIENTO DE DISEÑO. ELABORACIÓN PROPIA BASADA EN THE FIELD GUIDE TO HUMAN-CENTERED DESIGN. POR IDEO ORG (2015).....	25
ILUSTRACIÓN 2 PROCESO DESIGN THINKING. ELABORACIÓN PROPIA BASADA EN HTTP://WWW.DESIGNTHINKING.ES	39
ILUSTRACIÓN 3 MODEL BUSINESS CANVAS. RECUPERADO DE OSTERWALDER, A. WWW.STRATEGYZER.COM (2011)	48
ILUSTRACIÓN 4 EMPRESAS HÍBRIDAS. RECUPERADO DE HOLBROOK, P. (2016) HTTP://WWW.EMPRENDEDORSOCIAL.ORG/ORGANIZACIONES-HIBRIDAS/	57
ILUSTRACIÓN 5 CICLO DE IDA MARIPOSA MONARCA. RECUPERADO DE HTTPS://MARIPOSAS.NET/CICLO-VIDA/LARVAS/	68
ILUSTRACIÓN 6 UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL SANTUARIO SIERRA CHINCUA". RECUPERADO DE FMCN, A.C. (2017) HTTP://SUMATEALADISEA.ORG/DESTINO-RECURSOS/	72
ILUSTRACIÓN 7 EQUIPO CO-DISEÑO. ELABORACIÓN PROPIA (2018)	106
ILUSTRACIÓN 8 EXPERIMENTACIÓN DE RECORRIDO Y FORMATOS DE OBSERVACIÓN. ELABORACIÓN PROPIA (2018)	110
ILUSTRACIÓN 9 MAPA DE EMPATÍA ". RECUPERADO DE XPLANE.COM (2017).....	115
ILUSTRACIÓN 10 FASE DE PROTOTIPADO. ELABORACIÓN PROPIA (2018)	130
ILUSTRACIÓN 11 PRESENTACIÓN DE PROTOTIPOS Y CONSENSO DE IDEAS. ELABORACIÓN PROPIA (2018).....	131
ILUSTRACIÓN 12 EVALUACIÓN DE PROTOTIPOS. ELABORACIÓN PROPIA (2018).....	135
ILUSTRACIÓN 13 ALTERNATIVA DE IMAGOTIPO PARA SIERRA CHINCUA, EJIDO CERRO PRIETO. ELABORACIÓN PROPIA (2018)	137
ILUSTRACIÓN 14 ALTERNATIVAS PROPUESTAS PARA PRESENCIA EN SOCIAL MEDIA: PAGINA WEB, APP, Y BANNERS REDES SOCIALES. ELABORACIÓN PROPIA (2018)	138
ILUSTRACIÓN 15 ALTERNATIVAS DE RECURSOS DIDÁCTICOS DURANTE EL RECORRIDO. ELABORACIÓN PROPIA (2018)	139
ILUSTRACIÓN 16 EMPRENDIENDO EL VIAJE. ELABORACIÓN PROPIA. (2018)	140
ILUSTRACIÓN 17 RECORRIDO MONARCA. ELABORACIÓN PROPIA (2018)	141
ILUSTRACIÓN 18 CONVERGENCIA DE DOS PUEBLOS. ELABORACIÓN PROPIA (2018).....	141
ILUSTRACIÓN 19 EMPATÍA NATURAL. ELABORACIÓN PROPIA (2018).....	141
ILUSTRACIÓN 20 ENVUELTO EN MARIPOSAS. ELABORACIÓN PROPIA (2018).....	141
ILUSTRACIÓN 21 CONTACTO ENTRE SERES. ELABORACIÓN PROPIA (2018)	142
ILUSTRACIÓN 22 HIBERNACIÓN. ELABORACIÓN PROPIA (2018)	143
ILUSTRACIÓN 23 INTERIOR DE MUSEO MONARCA. ELABORACIÓN PROPIA (2018).....	144
ILUSTRACIÓN 24 LUDOTECA EN MUSEO MARIPOSA MONARCA. ELABORACIÓN PROPIA (2018).....	145
ILUSTRACIÓN 25 SALA DE AUDIOVISUALES EN MUSEO MARIPOSA MONARCA. ELABORACIÓN PROPIA (2018)	145
ILUSTRACIÓN 26 CABAÑAS ZONA GLAMPING, SIERRA CHINCUA. ELABORACIÓN PROPIA (2018)	146
ILUSTRACIÓN 27 CONVIVENCIA FOGATA CENTRAL. SIERRA CHINCUA (2018)	146
ILUSTRACIÓN 28 ZONA DE GLAMPING SIERRA CHINCUA. ELABORACIÓN PROPIA (2018).....	146
ILUSTRACIÓN 29 MAPA SANTUARIO SIERRA CHINCUA, EJIDO CERRO PRIETO. ELABORACIÓN PROPIA (2018).....	147

ÍNDICE DE ESQUEMAS

ESQUEMA 1 EL PENSAMIENTO DE DISEÑO EN EL TIEMPO. BASADO DE SZCZEPANSKA, J. (2017) RECUPERADO DE HTTP://JOSZCZEPANSKA.COM/PDF	27
ESQUEMA 2 FACTORES EN LA EXPERIENCIA DEL USUARIO. ELABORACIÓN PROPIA BASADO EN ARHIPAINEN, L., TÄHTI, M. (2003).....	33
ESQUEMA 3 ECOSISTEMA EMPRESARIAL. ELABORACIÓN PROPIA BASADA EN WWW. EOI.ES (ESCUELA DE ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL), MADRID (2013)	46
ESQUEMA 4 HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN DE LAS EMPRESAS B. RECUPERADO DE HTTPS://SISTEMAB.ORG/COMO-ME-SUMO/	53
ESQUEMA 5 ANÁLISIS FODA DE TURISMO DE NATURALEZA EN MÉXICO. ELABORACIÓN PROPIA BASADO EN LA ESTRATEGIA PARA EL IMPULSO Y DESARROLLO DEL TURISMO DE NATURALEZA EN MÉXICO. SECTUR, 2017 ..	64

ESQUEMA 6 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN ELABORACIÓN PROPIA (2018).....	76
ESQUEMA 7 MAPA METODOLÓGICO DE APLICACIÓN DEL PENSAMIENTO DE DISEÑO. RETOMADO DE TOOLKIT DE DISEÑO DE SERVICIOS UC. ESCUELA DE DISEÑO PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE (2017)...	82
ESQUEMA 8 MAPA DE STAKEHOLDERS (PARTES INTERESADAS) DEL CASO DE ESTUDIO. ELABORACIÓN PROPIA (2018)	84
ESQUEMA 9 FORMATOS DE ENTREVISTAS Y HALLAZGOS. ELABORACIÓN PROPIA (2018)	87
ESQUEMA 10 CLASIFICACIÓN DE PROVEEDORES DE SERVICIOS DENTRO DEL SANTUARIO SIERRA CHINCUA, EJIDO CERRO PRIETO " ELABORACIÓN PROPIA. (2018)	91
ESQUEMA 11 COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR ". RECUPERADO DE ESTRATEGIA PARA EL IMPULSO Y DESARROLLO DEL TURISMO DE NATURALEZA EN MÉXICO, SUSTENTUR (2017)	96
ESQUEMA 12 ATRACCIONES DE TURISMO DE NATURALEZA. ELABORACIÓN PROPIA. RECUPERADO DE ESTRATEGIA PARA EL IMPULSO Y DESARROLLO DEL TURISMO DE NATURALEZA EN MÉXICO. SUSTENTUR (2017)	97
ESQUEMA 13 FORMATOS DE ENCUESTA Y PERFIL DEL USUARIO. ELABORACIÓN PROPIA (2018).....	98
ESQUEMA 14 ANÁLISIS FODA SIERRA CHINCUA EJIDO CERRO PRIETO. ELABORACIÓN PROPIA. (2018).....	104
ESQUEMA 15 ESTRUCTURA DE PERFILES DEL EQUIPO DE CO-DISEÑO. ELABORACIÓN PROPIA (2018).....	106
ESQUEMA 16 MAPA DE INTERACCIONES Y EXPERIENCIA DE USUARIO SIERRA CHINCUA, EJIDO CERRO PRIETO". ELABORACIÓN PROPIA (2018).....	111
ESQUEMA 17 OBSERVACIONES DE RECORRIDO SANTUARIO SIERRA CHINCUA, EJIDO CERRO PRIETO. ELABORACIÓN PROPIA (2018).....	112
ESQUEMA 18 PERFILES DE CONSUMO EN SANTUARIO SIERRA CHINCUA, EJIDO CERRO PRIETO. ELABORACIÓN PROPIA (2018).....	114
ESQUEMA 19 ARQUETIPO DE CONSUMIDOR SEGMENTO INFANTIL. ELABORACIÓN PROPIA. BASADO EN MAPA DE EMPATÍA DE XPLANE (2018)	116
ESQUEMA 20 ARQUETIPO DE CONSUMIDOR SEGMENTO PADRE DE FAMILIA. ELABORACIÓN PROPIA. BASADO EN MAPA DE EMPATÍA DE XPLANE (2018).....	117
ESQUEMA 21 ARQUETIPO DE CONSUMIDOR SEGMENTO JOVEN. ELABORACIÓN PROPIA. BASADO EN MAPA DE EMPATÍA DE XPLANE (2018)	117
ESQUEMA 22 RELACIÓN Y EXPERIENCIA DE CONSUMIDOR- USUARIO. ELABORACIÓN PROPIA. BASADO EN TOOLKIT DE (2018)	118
ESQUEMA 23 ARQUETIPO PROVEEDOR DE SERVICIO, BASADO EN MAPA DE EMPATÍA DE XPLANE (2018)	119
ESQUEMA 24 EMOCIONES DE RECORRIDO. ELABORACIÓN PROPIA. BASADO EN SHEDROFF, N. CREACIÓN DE EMOCIONES, SIGNIFICADOS Y EXPERIENCIAS (2008)	121
ESQUEMA 25 HALLAZGOS, RELACIÓN Y NECESIDADES DEL ENTORNO SIERRA CHINCUA, EJIDO CERRO PRIETO. ELABORACIÓN PROPIA (2018).....	125
ESQUEMA 26 LLUVIA DE IDEAS SANTUARIO SIERRA CHINCUA, EJIDO CERRO PRIETO. ELABORACIÓN PROPIA (2018)	128
ESQUEMA 27 PROPUESTA DE NUEVO MODELO DE NEGOCIOS, APLICANDO EL PENSAMIENTO DE DISEÑO. BASADO EN <i>MODEL BUSINESS CANVAS</i> , OSTERWALDER, A. HTTP:// STRATEGYZER.COM (2011).....	149
ESQUEMA 28 APORTACIONES DE PROYECTO: MAPA METODOLÓGICO DE APLICACIÓN DEL PENSAMIENTO DE DISEÑO. RETOMADO DE TOOLKIT DE DISEÑO DE SERVICIOS UC. ESCUELA DE DISEÑO PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE (2017)	156
ESQUEMA 29 INTERVENCIÓN DEL PENSAMIENTO DE DISEÑO EN EL SANTUARIO SIERRA CHINCUA, EJIDO CERRO PRIETO. BASADO EN INFORMACIÓN PREVIA AL VIAJE: RESERVA BIOLÓGICA DE HUILO HUILO	160
ESQUEMA 30 COMPARATIVA DEL ACTUAL MODELO DE NEGOCIOS, CON LA PROPUESTA DISEÑADA PARA EL SANTUARIO SIERRA CHINCUA, EJIDO CERRO PRIETO. BASADO EN <i>MODEL BUSINESS CANVAS</i> , OSTERWALDER, A. HTTP:// STRATEGYZER.COM (2011).....	161
ESQUEMA 31 RECOMENDACIONES PARA PROYECTOS FUTUROS. ELABORACIÓN PROPIA (2018).....	162

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 COMPARATIVA CRONOLÓGICA DE METODOLOGÍAS. ELABORACIÓN PROPIA BASADA EN DISEÑO, ESTRATEGIA Y TÁCTICA DE RODRÍGUEZ, J. (2004)	23
TABLA 2 INNOVACIÓN INCREMENTAL Vs. INNOVACIÓN RADICAL. VENTAJAS E INCONVENIENTES. ELABORACIÓN PROPIA. BASADA EN EAE, BUSINESS SCHOOL (2014)	52
TABLA 3 CLASIFICACIÓN DE TURISMO DE NATURALEZA DIRECCIÓN GENERAL DE INNOVACIÓN DEL PRODUCTO TURÍSTICO. RECUPERADO DE SECRETARÍA DE TURISMO ICTUR (2017).....	63
TABLA 4 ELEMENTOS PARA EVALUAR EL IMPACTO ECONÓMICO, SOCIAL Y AMBIENTAL DEL TURISMO DE NATURALEZA EN MÉXICO. ELABORACIÓN PROPIA). BASADO EN SECRETARÍA DE TURISMO ICTUR (2007)	65
TABLA 5 DIRECTORIO DE PARTES INTERESADAS. ELABORACIÓN PROPIA (2018)	86
TABLA 6 CÉDULA DE HALLAZGOS OBTENIDOS EN ENTREVISTAS CON AUTORIDADES ". ELABORACIÓN PROPIA (2018).....	89
TABLA 7 CÉDULA DE HALLAZGOS EN ENTREVISTA CON LA COMISARIADO DE LA COMUNIDAD EJIDO CERRO PRIETO" ELABORACIÓN PROPIA (2018).....	90
TABLA 8 CÉDULA DE HALLAZGOS EN GRUPO FOCAL Y ENTREVISTAS CON PROVEEDORES DE SERVICIOS DE SANTUARIO SIERRA CHINCUA, EJIDO CERRO PRIETO ". ELABORACIÓN PROPIA (2018).....	95
TABLA 9 " CÉDULA DE HALLAZGOS, PERFILES Y EXPERIENCIA DE CONSUMO EN SANTUARIOS DE LA MARIPOSA MONARCA. ELABORACIÓN PROPIA (2018)	102

TABLA 10 CEDULA DE HALLAZGOS DEL ENTORNO DEL SANTUARIO SIERRA CHINCUA, EJIDO CERRO PRIETO" . ELABORACIÓN PROPIA (2018)	105
TABLA 11 ESTUDIO DE MERCADO DE EMPRESAS SOCIALES DE TURISMO NATURAL. ELABORACIÓN PROPIA (2018).....	122
TABLA 12 ANÁLISIS DE COMPETENCIA DE EMPRESAS SOCIALES DE TURISMO NATURAL A NIVEL INTERNACIONAL. ELABORACIÓN PROPIA (2018).....	123
TABLA 13 ANÁLISIS DE COMPETENCIA DE EMPRESAS SOCIALES DE TURISMO NATURAL A NIVEL NACIONAL. ELABORACIÓN PROPIA (2018).....	124
TABLA 14 ALTERNATIVAS VISUALES DE PROTOTIPOS DE SOLUCIÓN PARA SANTUARIO SIERRA CHINCUA, EJIDO CERRO PRIETO. ELABORACIÓN PROPIA (2018).....	134
TABLA 15 INTERVENCIONES Y DESARROLLO DE IMAGOTIPO. ELABORACIÓN PROPIA (2018).....	137
TABLA 16 INTERVENCIONES Y DESARROLLO DE SOCIAL MEDIA. ELABORACION PROPIA (2018)	138
TABLA 17 INTERVENCIONES Y DESARROLLO DE PROPUESTAS DE RECURSOS DIDÁCTICOS DURANTE EL RECORRIDO DE SANTUARIO SIERRA CHINCUA, EJIDO CERRO PRIETO. ELABORACIÓN PROPIA (2018)	139
TABLA 18 INTERVENCIONES Y DESARROLLO DE PROPUESTAS DE ESCULTURAS INTERACTIVAS PARA SANTUARIO SIERRA CHINCUA, EJIDO CERRO PRIETO. ELABORACIÓN PROPIA (2018).....	143
TABLA 19 INTERVENCIONES Y DESARROLLO DE PROPUESTAS DEL MUSEO MARIPOSA MONARCA EN SANTUARIO SIERRA CHINCUA, EJIDO CERRO PRIETO. ELABORACIÓN PROPIA (2018)	145
TABLA 20 INTERVENCIONES Y DESARROLLO DE PROPUESTAS DE ZONA DE <i>GLAMPING</i> EN SANTUARIO SIERRA CHINCUA, EJIDO CERRO PRIETO. ELABORACIÓN PROPIA (2018)	147
TABLA 21 INTERVENCIONES Y DESARROLLO DE PROPUESTAS MAPA DE SANTUARIO SIERRA CHINCUA, EJIDO CERRO PRIETO. ELABORACIÓN PROPIA (2018)	148
TABLA 22 FASES DEL DISEÑADOR. ELABORACIÓN PROPIA (2018)	152
TABLA 23 ROLES DEL DISEÑADOR DENTRO DE PROCESO DEL DESIGN THINKING. ELABORACIÓN PROPIA (2018)	155
TABLA 24 PUNTOS DE INNOVACIÓN CLAVE DEL PENSAMIENTO DE DISEÑO. BASADO EN <i>CAPTURING THE VALUE OF DESIGN THINKING IN DIFERENT INNOVATION PRACTICES</i> DE INTERNATIONAL JOURNAL OF DESIGN VOL.11 No.2 (2017)	155

ÍNDICE DE CUADROS DE FOTOGRAFÍAS

CUADRO DE FOTOGRAFÍAS 1 EQUIPO DE CO-DISEÑO EN SIERRA CHINCUA. ELABORACIÓN PROPIA. (2018)	107
CUADRO DE FOTOGRAFÍAS 2 INTEGRACIÓN DE EQUIPO CO-DISEÑO, SANTUARIO SIERRA CHINCUA, EJIDO CERRO PRIETO" ELABORACIÓN PROPIA (2018)	109
CUADRO DE FOTOGRAFÍAS 3 TRABAJO EN EQUIPO DE CO-DISEÑO, SANTUARIO SIERRA CHINCUA, EJIDO CERRO PRIETO. ELABORACIÓN PROPIA (2018).....	109
CUADRO DE FOTOGRAFÍAS 4 "PROCESO DE EXPLORACIÓN Y DEFINICIÓN DE PROBLEMÁTICAS POR EQUIPOS, SIERRA CHINCUA, EJIDO CERRO PRIETO". ELABORACIÓN PROPIA (2018).....	113
CUADRO DE FOTOGRAFÍAS 5 EXPERIENCIA DE LOS CONSUMIDORES, SANTUARIO SIERRA CHINCUA, EJIDO CERRO PRIETO. ELABORACIÓN PROPIA (2018).....	114
CUADRO DE FOTOGRAFÍAS 6 DEFINICIÓN DE ARQUETIPO POR EQUIPO, SANTUARIO SIERRA CHINCUA, EJIDO CERRO PRIETO. ELABORACIÓN PROPIA (2018).....	115
CUADRO DE FOTOGRAFÍAS 7 FASE DE IDEACIÓN DE EQUIPOS. ELABORACIÓN PROPIA (2018)	126
CUADRO DE FOTOGRAFÍAS 8 FASE DE PROTOTIPADO RÁPIDO DINÁMICA DESIGN THINKING EN SANTUARIO SIERRA CHINCUA, EJIDO CERRO PRIETO. ELABORACIÓN PROPIA (2018)	130
CUADRO DE FOTOGRAFÍAS 9 PRESENTACIÓN DE PROTOTIPOS A NIVEL ESQUEMAS, DINÁMICA DESIGN THINKING EN SANTUARIO SIERRA CHINCUA, EJIDO CERRO PRIETO. ELABORACIÓN PROPIA (2018).....	131
CUADRO DE FOTOGRAFÍAS 10 PRUEBA Y EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS EN SANTUARIO SIERRA CHINCUA, EJIDO CERRO PRIETO. ELABORACIÓN PROPIA (2018).....	135
CUADRO DE FOTOGRAFÍAS 11 DINÁMICA DE RETROALIMENTACIÓN DE EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO SOBRE LAS ALTERNATIVAS Y PROTOTIPOS. ELABORACIÓN PROPIA (2018).....	136

ÍNDICE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 RESULTADOS DE ENCUESTAS DE OPINIÓN. ELABORACIÓN PROPIA, 2018	98
GRÁFICO 2 PERFILES DE CONSUMO" ELABORACIÓN PROPIA (2018)	103

El presente documento es el resultado del trabajo para la obtención del grado de maestra en diseño, por parte de la Universidad Autónoma del Estado de México. Es importante mencionar que en el inicio del proyecto se tuvo claro que el objetivo de la investigación, era contribuir con evidencia empírica la eficacia, así como de sus procesos de intervención en un entorno complejo, un ambiente lleno de particularidades especiales, como lo son en este caso las empresas sociales de turismo que manifiestan su labor en ambientes rurales, y para exigirle a un más a la disciplina se particularizo en un lugar con especificaciones de cuidado ambiental sumamente delicado. Ahora bien, con base a estas dos variables y su interacción y resultados fueron alentadores y llenos de aventura y mejores a los esperados. Las respuestas a las preguntas de investigación acerca de ¿Cómo interviene el diseño en estos casos de estudio?, ¿Cuáles son los aportes y mejoras en la innovación de los modelos de negocio que existen actualmente en estas empresas en ambientes rurales?, fueron en un principio un vaivén de preguntas y respuestas que nos condujeron a un profundidad dentro del caso de estudio insuperable, puesto que las herramientas utilizadas con pero la mejor respuesta para este estudio es la interdisciplinaridad con la que el diseño puede trabajar es insuperable a ninguna otra disciplina, así mismo su flexibilidad para adaptarse y sus múltiples cualidades y aspectos que en su aplicación se fusionan. Los procesos creativos con los cuales se trabaja dan cabida al encuentro de respuestas constantes ante problemáticas de múltiples direcciones. Acompañado de sus procesos de intervención y toma de decisiones arraigados a sus paradigmas que a su vez dirigen un conjunto de esfuerzos en cada etapa, donde se concluyen y vuelven a centraran los objetivos, permitiendo llegar a resultados inesperados y llenos de fortalezas y especificaciones como ninguna otra disciplina podría dar como resultados.

A través del desarrollo de la investigación, en el primer capítulo se enmarca teóricamente el pensamiento de los diseñadores, antecedidos por los conceptos de: creatividad en la mente humana para la manifestación de ideas y los procesos heurísticos como factores determinantes en la toma de decisiones de selección de ideas creativas, como la capacidades humanas que han permitido a través de los siglos hacer frente a los dificultades a través del tiempo dentro de sus contextos y que hoy en día han dado el resultado a toda esta evolución de a los avances tecnológicos y científicos. Pero que hoy en día el diseño tiene una lucha incesante para colocarse como una disciplina que converge estos pensamientos creativos con procesos metódicos que dan paso a nuevos planteamientos consensuados y que logran proponer resultados

pertinentes, y sustentados y que ponen en perspectiva, otorgando a esta disciplina se la representante para dar paso al desarrollo ya no solo material, si no también cambios sociales que fructifiquen en mejoras constantes en el mundo.

Así mismo en el segundo capítulo se da cabida dentro del marco teórico la definición y características de la empresa social, sus manifestaciones y la importancia que tiene su desarrollo en lograr mejores economías, no solo financieras, sino a nivel individuo y grupal y las ventajas y respuestas a problemáticas ambientales a las que pueden dar respuesta, sin tener que sacrificar las anteriores, dar una visión sobre las empresas sociales que dan ofertan turismo natural y la importancia que tienen desde tres perspectivas, puesto que se habla del beneficio y crecimiento económico de las comunidades en las que circunda, como un mecanismo de conservación de la naturaleza, y como un instrumento de educación ambiental.

Profundizando así en el tercer capítulo con la contextualización de nuestro caso de estudio que dio a lugar al Santuario Sierra Chincua, con la administración a cargo del ejido Cerro Prieto, ubicadas en la Reserva de la Biosfera de la Mariposa Monarca, donde se llevaron a cabo las aplicaciones del proceso y los paradigmas de diseño, basados en una propuesta metodológica y donde finalmente se llevó a cabo la propuesta del proceso metodológico y dinámicas del *Design Thinking*.

Finalmente se cerró con la propuesta de algunas alternativas finales, que se generaron durante los procesos y bajo la intervención del equipo de Co- diseño integrado por actores de diferentes disciplinas y proveedores del santuario y consumidores turísticos allegados al caso de estudio, por lo cual dichas alternativas fueron el resultado de procesos de investigación de campo, finalizando en un tejido de soluciones de diferente índole, pero donde la respuestas del diseño fuera predominante y un parteaguas estratégico para las soluciones como lo amerita el sentido de dicha investigación.

Es de manera meritoria agradecer a cada uno de las personas que participaron para dar lugar a este proyecto de investigación, donde se logra captar la esencia que todos podemos realizar aportes al diseño, siendo una célula de constante convivencia con situaciones, dificultades en el entorno y donde el diseñador debe guiar e intervenir y transformar dichas necesidades y expectativas, con los propios paradigmas para canalizar aportes consientes en la utilización de recursos. Queda demostrado que la disciplina tiene grandes ámbitos en donde incluirse y desarrollarse, que la parte social y el desarrollo de las comunidades amerita el esfuerzo de todos los colegas para intervenir.

CAPÍTULO I

EL PENSAMIENTO DE DISEÑO Y LOS NUEVOS PARADIGMAS DEL DISEÑO

INTRODUCCIÓN DE CAPÍTULO

El primer capítulo de esta investigación trata de dar paso al marco teórico, el cual dará referencias introductorias de los conceptos con los cuales se trabajaran en el estudio aplicado, brinda además un análisis del proceso mental y las capacidades del pensamiento que conducen poco a poco a entender cuáles son las estrategias de las cuales el ser humano se ha dotado de manera constante para generar posibles soluciones ante sus problemáticas a enfrentar, retomando entonces las particularidades específicas de los procesos del diseñador y como este ha generado sus procesos para los propósitos propios de su disciplina.

Por consiguiente, se enmarcarán de manera clara las capacidades mentales afines de los diseñadores, como la heurística: como la habilidad en la toma de decisiones, retomándola como un claro recurso, y por otro lado, los mismos procesos creativos y manera de como este conjunto de herramientas son consideradas indispensables en el desarrollo disciplinario específico del diseño.

Posteriormente en el desarrollo del primer capítulo se enmarcará al diseño como estrategia indispensable y flexible para dar soluciones de innovación para aquellos problemas de carácter complejo. Lo cual da paso al análisis cronológico de las metodologías clásicas de diseño, para lograr concretar los paradigmas consensuados en la praxis de la disciplina, visualizar de cierto modo concreto su desarrollo histórico y su uso en general y de forma más particular al co-diseño, el diseño de experiencias y el diseño concentrado en las personas; con el objeto de plantearlos como puntos claves de intervención del diseño en cualquier sector.

Finalmente se hablará de los recursos del diseño frente a las problemáticas sociales, culturales, y económicas a las que ha traspasado así como la forma en la que y se plantea el pensamiento de diseño de manera más concreta e identificada de manera global con la metodología *Design Thinking*, así como plantear las fases de intervención consensuada que decretan la manera de intervención del diseño frente a las diferentes problemáticas a resolver, realzando su importancia de uso, como factor de éxito en la sostenibilidad creativa rentable de productos y servicios a niveles de vanguardia global.

“No pretendamos que las cosas cambien si siempre hacemos lo mismo. La crisis es la mejor bendición que puede sucederle a personas y países porque la crisis trae progresos”.

Albert Einstein (1879-1955)

1.2 LAS CAPACIDADES DEL PENSAMIENTO FRENTE A LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

La palabra pensar según el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española viene del latín *pensare*, esta a su vez de “*pendere*”: “colgar” y “pesar”, da sentido a la comparación de dos pesos de una balanza. Su raíz indoeuropea es *pen*: estirar o hilar y su sufijo *miento*, que hace alusión a indicar un resultado.

Al hablar de pensamiento casi siempre referimos a un actividad mental, por ende dicha función se manifiesta gracias al cerebro humano, el cual tiene un peso promedio en un adulto de 1 kilo 360 gramos , y está conformado por células de las cuales millones de neuronas y glías son consideradas las más importantes, explica el Dr. Eduardo Vega de la Universidad de Concepción en Chile (2016), que las neuronas tienen la propiedad de producir y conducir corriente eléctrica gracias a la cual se establece un sistema de comunicación de tipo electroquímico, donde cada una estimula o inhibe la neurona vecina y el pensamiento se produce gracias a esta actividad entre ellas y los circuitos que se forman en cada individuo con base a la genética y la experiencia, y se van modificando a lo largo de la vida de cada persona. Lo que permite justificar los fenómenos de aprendizaje y memoria, además de como los pensamientos también se modifican con base a la experiencia. El pensamiento es responsable de las emociones y conductas, y es el que permite al ser humano pensar: a lo que se entiende

como razonar, imaginar, decidir, acertar y o equivocarse también. Lo que nos distingue de las otras especies, es lo que ocupa en proporción la parte del lóbulo frontal, es el área de la de la toma de decisiones, de regular el comportamiento, de la inspiración, es la sede de lo que hace que capturemos información del entorno, procesarla y almacenarla en el cerebro, para luego tomar decisiones o escoger de forma distinta a de como lo hemos hecho en el pasado.

A través de las redes neuronales del cerebro y la memoria asociativa, la mente procesa los pensamientos de dos formas, una es la manera de imágenes visuales auditivas y táctiles, que constituyen un modo simple y rápido de imaginar las cosas, o en forma de palabras que es como pensamos casi siempre, debido a que mediante las palabras o conceptos podemos concebir las ideas más abstractas y simbólicas.

Los conceptos son la base del pensamiento, pues estos son agrupaciones que genera la mente a los cuales atribuye un solo significado o una sola idea, permitiendo así que el pensamiento simplifique procesos. La formación de dichas agrupaciones o conceptos, es la primera habilidad del pensamiento, y gracias al desarrollo de estos, la mente puede representar todas las ideas de manera concreta, así como los acontecimientos que vive día con día una persona, logrando percibir las cualidades de lo que le rodea, o la formación de ideas más abstractas.

La psicología cree que, para cada uno de dichos conceptos, la mente a su vez crea un prototipo, que será la parte que el aprenderá a identificar en su medio, considerando a este como una estrategia del pensamiento para hacerlo más eficaz. La mente entonces, almacena dichos conceptos y sus prototipos en atajos bajo una clasificación de manera jerárquica, de tal forma que dependiendo de la dificultad o nivel de un determinado momento que se requiera pensamientos con mucha mayor exactitud. Un ejemplo de esto es que cuando la tarea es figurar un ave, nuestra mente pondrá un concepto de un ave cualquiera, pero si la situación amerita que se piense en un gorrión, inmediatamente el concepto cambia y la mente hace una selección de mucho mayor nivel del concepto. Es así como la mente nos permite pensar de forma jerárquica según sea necesario. Es entonces se puede entender el ser humano a lo largo de su vida adquiere y desarrolla un sinnúmero de nuevos conceptos y prototipos mentales, y en promedio un niño de 3 años conoce alrededor de 300 de estos conceptos, pero a lo largo de la vida, se seguirán incorporándose a su conocimiento más conceptos, cuando sea adulto tenderá la capacidad de no así un adulto que tienen una capacidad expandida de 10,000 palabras definidas, aunque podía comprender el doble o hasta el triple. EL pensamiento y el lenguaje están estrechamente unidos, en general entre mejor hablamos, mejor pensamos y viceversa.

La mente humana tiene una primera habilidad de la que acabamos de hablar, la capacidad de utilizar conceptos, pero también posee otra habilidad magnífica: la capacidad de solucionar problemas. Gran parte de nuestra actividad diaria es rutinaria, nuestro pensamiento no tiene que esforzarse demasiado, para muchas situaciones tenemos respuestas automáticas, pero también a lo largo del día nos encontramos con situaciones nuevas para las cuales no tenemos una respuesta elaborada, entonces tenemos que idear una solución, todos sabemos que tenemos recursos y confiamos en ellos, en muchas situaciones nuestro pensamiento funciona así, definimos el problema, desarrollamos una estrategia para dar solución y a continuación comprobamos si funciona, la estrategia simple y más rápida que utiliza nuestro pensamiento para resolver problemas es intentar una solución basada en la intuición o la experiencia y esperar que funcione, se denomina ensayo y error y para muchas situaciones es el único método adecuado, pero este método no siempre es el más adecuado, existe un segundo modo de solución de problemas se denomina algoritmo y consiste en probar todas las soluciones posibles hasta encontrar una correcta, esta solución es para cuando tenemos pocas alternativas, pero que sucede cuando tenemos muchas alternativas, la solución por algoritmos se convierte en un método inadecuado para todos resolver todas las problemáticas. Es en este momento entonces cuando nuestro pensamiento busca una estrategia para dar solución de manera en un periodo de tiempo más corto que resulte eficaz, de manera que comienza a tartar de encontrar soluciones más originales o ingeniosas, entonces nos encontramos con el tercer modo para la solución de problemas: la heurística, quien mediante a ella y el ingenio, la humanidad históricamente ha resuelto los pequeños problemas y ha llegado a los grandes descubrimientos. Esta capacidad se basa más en la experiencia, y encontrar relaciones entre las alternativas. Concluimos entonces que la prueba y error, algoritmos y heurísticas son las tres estrategias de la mente para la solución de problemas, aunque más adelante se profundizara en el último concepto.

El ser humano se encuentra con dificultades constantemente, nuestros aciertos en la toma de decisiones dependerán mucho del proceso de razonamiento que se emplee, de cómo se conjuga la nueva información con los conocimientos anteriores, este razonamiento se clasifica dos tipos: el inductivo y el deductivo. una deducción son aquel razonamiento en la vida cotidiana que se basa en las decisiones a partir de las experiencias, pues muchas veces la mente decide, según lo que sabe o tiene conocimientos previos de lo que pasa se deduce. Otras veces nuestro pensamiento hace el proceso a la inversa, y generaliza una idea o un hecho particular, si una cosa ha pasado una vez, concluye que eso podrá pasar más veces. Probablemente los errores que se han cometido al plantear soluciones, derivan de los malos planteamientos, o porque la

mente no funciona de manera tan lógica o sistematizada, deja influirse por prejuicios o en otros casos intervienen las emociones y sentimientos del individuo, no obstante, en el diseño, se debe aclarar en lo posible sus procedimientos y precisar cada vez más sus soluciones.

1.3 PENSAMIENTO HEURÍSTICO Y EL PROCESO CREATIVO: DISEÑO

¡eureka, eureka!

Arquímedes (287 a.C. - 212 a.C.)

Heurística proviene etimológicamente de la voz griega εὕρισκω que significa “hallar algo oculto”. Los usos griegos más comunes se relacionan con encontrar, descubrir, idear, inventar e incluso ganar dinero. La *euristikón techné*, según la técnica heurística, que la RAE¹ define como el arte de inventar. Entonces el término “*Heurística*” se define como el arte o la ciencia del descubrimiento de la creación y del cómo resolver problemas a través del pensamiento divergente, de cómo ocupamos la intuición y la inspiración, las cuales constituyen y estructuran el complejo proceso conocido como la creatividad, que se refiere al pensar y hacer diferente a lo establecido (Wagensberg, 2017).

En términos de diseño, Lakatos enmarca a la heurística como una estrategia sistémica, que da forma inmediata o gradual al generar alternativas que son innovaciones positivas, que nos van marcando los caminos y lo que debemos seguir haciendo (Lakatos, 2007).

Sustentado con las afirmaciones y definiciones anteriores, el pensamiento heurístico dentro del diseño, conlleva un significado inclinado a la proyección creadora, es decir al modo en que se imaginan y visualiza el resultado antes de ser concebido. Entonces podría decirse, que el pensamiento heurístico es aquel proceso mental que guía al diseñador como el individuo creativo que es, hacia el descubrimiento de un resultado viable no existente. En términos prácticos, es una

Abreviatura de Real Academia Española. (2001). Diccionario de la lengua española [Dictionary of the Spanish Language] (22nd ed.). Madrid, España

respuesta intuitiva de selección inmediata frente al cumulo de alternativas, y que lo conlleva a descartar las opciones consideradas menos viables en cada etapa de su proceso, a través de un panorama mental de bifurcaciones, donde sus conocimientos y campo epistémico, sirven como optimizadores de sus propias ideas para crear respuestas satisfactorias a la problemática que busca resolver.

En términos de la cultura material y simbólica, dicho pensamiento dentro del diseñador, le facilita el imaginar y visualizar utopías que generan nuevos paradigmas o bienes de conocimiento que a su vez procuran dar significado de la existencia y la pauta a las respuestas futuras de la humanidad proponiendo innovaciones continuas (Real de León, 2009). Dichas innovaciones han impulsado el desarrollo constante a través de la historia y los elementos que hasta hoy día integran los signos propios de toda civilización y que en su momento fueron innovaciones necesarias que han ido generando la creación de futuros alternos (Vargas, 2009).

El conocimiento en sí mismo, es el propio instrumento heurístico de toda ciencia y de todo arte o disciplina como lo es el diseño, que va más allá de lo ya establecido y conduce a dilucidar qué ocurrirá a corto o largo plazo, previsto desde un imaginario, y que intenta conducir de manera óptima los hallazgos, a través de la propia sensibilidad y conciencia, dando posibilidades de que se la idea se maduren y se conviertan en realidades, aunque no absolutas y de manera más evidente en la era global e interconectada.

Los métodos heurísticos no han sido del todo aceptados por los círculos académicos, aludiendo a sus carencias de fundamentos lógicos y científicos comprobables por las ciencias puras físico-matemáticas, sin embargo, gracias a su potencial práctico para solucionar problemas reales, dichos procesos se han ido abriendo puertas; gracias al ya mencionado George Pólya con sus aportes matemáticos con base a perspectivas heurísticas, bajo la premisa “un gran descubrimiento resuelve un gran problema, pero en la solución de un problema, hay un cierto descubrimiento” (Polya, 1945).

Las técnicas heurísticas siguen hoy en día aplicándose y reinventándose por diversos científicos de diversos campos, entre ellos y con gran apego en sus procesos los diseñadores, visualizan y hacen prospectivas con las cuales plantean la resolución de problemas impensables de resolver en generaciones anteriores (Rodríguez & Fernández, 1997).

En suma, el pensamiento heurístico dentro del diseñador, desarrolla en él la capacidad de crear rutinas de proceso a partir de sus propios capacidades cognitivos aprendidos y su educación sensitiva, de las cuales logra proyectar innovaciones y recrear nuevos planteamientos dentro de una problemática; sus propias estructuras mentales lógicas cargadas de su

conocimientos, que lo conducen a la organización de sus mismos procesos, lo cual le ayudan a reunir problemas similares o exaltar los detalles útiles de alguna otra solución, o quizá, mimetizando el análisis de estructuras formales y funcionales propias de su ambiente (Rambla, 2007).

“Aquellos que se enamoran de la praxis a espaldas de la ciencia, son como el timonel que sube al barco sin brújula ni timón, y nunca conoce el rumbo que sigue. En todo momento la praxis se ha de basar en una teoría válida”

Leonardo Da Vinci (1490)

En términos de proceso creativo, primeramente, se debe definir la palabra “*creatividad*” puesto que en muchos de los casos se ha vinculado más estrechamente con la actividad artística, aunque actualmente se debe reconocer que el término ha ganado mucha popularidad en temas de innovación en los avances tecnológicos. Esta investigación, se inclina más por la concepción del último caso, el cual refuerza que los términos de creatividad e innovación son conceptos que van muy bien de la mano. Es decir, la capacidad creativa se define como “la habilidad para generar de manera fácil ideas, alternativas y soluciones a un determinado problema” (Ponti, 2001) y considerando esta definición y relacionándola con el concepto de innovación, la creatividad representa el proceso de generación de ideas, considerándola la inspiración que nos permite crear nuevas soluciones; mientras que la innovación es la capacidad de convertir esas ideas creativas y de solución en algo tangible, otorgándoles un valor dentro de un contexto.

La generación de ideas y su uso tangible en innovaciones, sigue un proceso de análisis, selección y aplicación en cuanto a la solución de problemas, en este caso el diseñador es el profesional que asume y practica en serio esta tarea y debe generar además estrategias para materializarlas, adaptarlas o contextualizarlas.

Entonces definimos al proceso creativo como aquel que se utiliza en la creación o modificación de algo, introduciendo novedades, es decir, la producción de nuevas ideas para desarrollar o modificar algo ya existente (Correa, 2010).

Por todo lo anterior, concluimos que el diseño es un proceso creativo cuya actividad implica imaginación, inventiva, innovación, además de un proceso de análisis riguroso, y un pensamiento heurístico selectivo que ayuda a sintetizar el

conocimiento, transformándolo en una idea, misma que es dada por las configuraciones mentales que van siendo atajadas por sus propias estrategias, las cuales le son otorgadas por el mismo conocimiento desarrollado, el cual le permite racionalizar sus propios procesos de manera definitiva.

El argumento creativo se ha concebido a lo largo de la historia como algo separado de la racionalidad y el conocimiento; no obstante para Hegel y Kant, argumentan que aunque ese sentido es verdadero, y que existen singularidades únicas irregulares en mayor proporción, lo que hace verdaderamente hace eficaz y profunda a la creación, es el pensamiento disciplinado y cultivado, en la cual la obra creativa representa siempre un lado puramente técnico, que solo se consigue dominarse a través de la práctica (Bürdek, 1994).

Dicho lo anterior, el diseño contiene sus propios principios tanto de comunicación, de ergonomía, estética y planteamientos contextuales en aspectos económicos, condiciones sociales, políticas y culturales; así como de sus mismas restricciones productivas y técnicas las cuales desempeñan un papel fundamental y decisivo en la conceptualización de cada creación de diseño, limitantes que definitivamente se verán reflejadas en los resultados alcanzados finalmente (Ambrose & Paul, 2004).

Durante el siglo pasado y aun en la contemporaneidad, las escuelas enfocadas al diseño, hacen estudios para encontrar bases teóricas y sentidos científicos que expliquen el proceso y llegar a una validación de su actividad, derivando entonces en la recopilación de la secuencia de pasos que un diseñador procesa de principio a fin para concebir la resolución de problemas, los cuales dentro de la disciplina del diseño, enfrentándose a una rigurosa indagación de fundamentos entre las opiniones diversas de los investigadores, profesionales y críticos del diseño.

Evocando el falsacionismo de Karl Popper (1935) donde cualquier hipótesis o teoría puede ser refutable, y el pensamiento kuhniano que destaca la necesidad de apertura de todas la ciencia y disciplinas a rechazar la rigidez y pretensión de un saber definitivo alentando la imaginación que permitirán crear los nuevos pensamientos (Kuhn, 1971). Es preciso y justificado que los aportes del diseño también requieren bases teóricas, que fundamenten sus argumentos y los validen. Pensamientos que conduzca a la disciplina a la formación de sus propios paradigmas y establezcan de maneras claras y específicas sus procesos y desarrollos, que justifiquen sus aportaciones de forma contundente.

Por tanto, el diseño por su propia naturaleza diversa, puede inmiscuirse en una diversidad de proyectos, con problemáticas y variables bastas, lo cual hace necesario potencializar y optimizar sus métodos de manera formal, para que

sus argumentaciones sean válidos y cargadas de soluciones coherentes en toda circunstancia. El diseño, debe estar respaldado en sus procesos de manera justificada, en total sincronía con su teoría y actuación como cualquier disciplina con bases sólidas de conocimiento. Es entonces que el diseño y sus ejecutores, están obligado a conocer y comprender el desarrollo de su proceso conceptual y proyectual, bajo argumentos sólidos y ponderables, enfocados a identificar e interpretar mejor lo que la sociedad necesita y requiere de todo aquello que surge con él (Vilchis, 2002).

1.4 METODOLOGÍAS DE DISEÑO

El término método proviene de los vocablos griegos meta: “a lo largo o a través de” y ódós: “camino”; por lo que literalmente significa “ir a lo largo del buen camino, del camino del conocimiento”. La metodología es en consecuencia la teoría del método o como la ciencia del recto pensar que orienta y ordena el conocimiento con sus propios recursos, donde el único medio de que disponemos, en este terreno es la capacidad de la abstracción (Alonso, 1977).

En la actividad creativa del ser humano siempre ha estado presente la intención de proyectar objetos de manera más o menos explícita. Durante la Edad Media, los artesanos unieron la técnica y el arte en el oficio, y los cambios y adaptaciones que aplicaban a los objetos para optimizarlos, eran muy lentos, realizándolos en el transcurso del propio trabajo. En el Renacimiento se busca un nuevo modo de producir y proyectar los objetos, se realizan estudios de geometría, composición, estructuras, matemáticas, entre otros; que “enfrentan a los diseñadores ante la necesidad de desarrollar una herramienta intelectual que les permita anticipar y controlar las diversas alternativas proyectuales que es posible generar” (Rodríguez J. , 2004)

A partir del siglo XVII se inicia la separación entre arte y técnica, acentuándose durante el siglo XVIII y culminando en la revolución industrial del siglo XIX, creó una clara distinción entre artista e ingenieros, entre el mundo de la productividad y el de la sensibilidad.

La práctica del diseño comenzó a idear la incorporación de algunas disciplinas científicas a principios de los años veinte, del siglo XX, arquitectos pioneros de la Bauhaus como William Lethaby y Hannes Meyer quien trato de remitir los principios figurativos y procesos de diseño a bases científico- teóricas, seguidos por el pensamiento de la Escuela Superior de Diseño de Ulm, donde se funda el proyecto en forma, con la firme intención de integrar la ciencia en el diseño. Estos sobresalientes sucesos se fueron manifestando mientras que en otras escuelas aún se vivía la etapa precientífica basadas en procedimientos

de figuración emocional. Aspectos educativos del diseño que fueron revelándose como antecedentes que fijaron y demostraron por sus revelaciones de formas contundentes la idea de que “el diseño requiere del auxilio de la ciencia” (Vilchis, 2002).

Paso a paso los métodos de proyección comenzaron a vislumbrarse con necesidades de controlar cada vez más complejos sistemas productivos. Se dan en esa época posiciones como la de Morris y Ruskin (1869) que pretenden un retorno a las formas artesanales de producción, señalan que: “la única salida viable era hacia delante; uniendo el arte al legítimo sucesor de aquellos oficios medievales y de aquellas técnicas renacentistas: a la producción industrial” (De Ventos, 2007). Esta situación impulsó la necesidad de racionalizar y normalizar no sólo el dibujo sino el proceso de diseño en general. Ya en el siglo XX, Theo Van Doesburg afirma: “nuestra época es hostil a cualquier especulación subjetiva en el arte, la ciencia, la técnica. El nuevo espíritu que ahora gobierna casi la totalidad de la vida moderna, se opone a la espontaneidad animal, al dominio de la naturaleza, a la palabrería artística. Para poder construir un nuevo objeto necesitamos un método” (1900).

El aspecto artístico de los objetos se tomó en la Bauhaus como un punto de partida, pero no como un fin en sí mismo, el objeto debía de cumplir otras funciones y aceptar otros parámetros objetivo como la adaptación al medio, la unción, la estandarización de los materiales y procesos, para de esta manera liberar al diseño del ornamento y subrayar la importancia de sus funciones estructurales y centrar la atención en las soluciones concretas y económicas (Gropius, 1966).

Después de la segunda guerra mundial en los países industrializados de Europa se produjo una importante expansión económica, la cual generó una competencia entre países por una lucha por apropiarse un mercado internacional, lo cual obligó como efecto a ejercer una práctica meramente racional y a una optimizada línea del proceso del diseño. Fue en esos momentos que el diseño se vio en la necesidad inherente de adaptarse a las condiciones cambiantes que surgieron y la utilización de procesos creativos subjetivos y emocionales que se ligaban más a una práctica artística, fueron desplazándose en su mayoría para volverse ante problemáticas más estructurales de la industria y mercantil.

A pesar de sus limitaciones, los métodos dominaron el campo del diseño, en la búsqueda de una objetividad y control de los factores que influyen en el desarrollo de los proyectos, acercándose a los referentes de mayor consideración en estas cualidades, que eran la ingeniería y el método científico. Así uno de los primeros resultados de este acercamiento fue el método denominado “*Operational Research*” (investigación de operaciones), desarrollado en Inglaterra durante la segunda

guerra mundial y que marcaba un orden coherente y disciplinado que ayudaba en la toma de decisiones (Jones & Thornley, 1963).

Posteriormente se celebró en el Instituto Tecnológico de Massachussets una conferencia sobre “Métodos emergentes en diseño ambiental y planificación”, donde se evidenciaron diferentes corrientes en la orientación de los métodos de diseño. La metodología del diseño contribuyó considerablemente en los años sesenta a convertirla oficialmente como parte de una línea académica universitaria.

Algunos métodos del mismo diseño comenzaron a basarse en disciplinas científicas como: La teoría general de Sistemas (Bertalanffy, 1976) que pone el énfasis en enfocar el problema de manera holística, buscar el análisis total más que la descomposición en partes que plantea el método cartesiano clásico; o La Teoría de la Información o de la Comunicación en la que el organismo es visto como un mensaje y se tratan los aspectos sintácticos, formales y estructurales de la transmisión y organización de los mensajes (Berlo, 1969).

Los estudios sobre el proceso de diseño, entre otros aspectos, han dejado como resultado un buen número de propuestas para representarlo, con modelos descriptivos; para realizarlo con modelos prescriptivos; para entenderlo con modelos cognitivos o para automatizarlo con modelos computacionales; además de una gran cantidad de técnicas y herramientas que sirven para asistirlo.

La metodología de diseño está orientada al seguimiento y optimización del pensamiento heurístico de un diseñador, de tal manera que el producto final del proceso sea evaluable y se pueda determinar que las decisiones haya sido las apropiadas y exista un avance en su práctica.

Niguel Cross, define metodología de diseño como: “el estudio de los principios, prácticas y procedimientos de diseño en un sentido amplio. Su objetivo central está relacionado con el cómo diseñar, e incluye el estudio de como los diseñadores trabajan y piensan; el establecimiento de estructuras apropiadas para el proceso de diseño; el desarrollo y aplicación de nuevos métodos, técnicas y procedimientos de diseño; y la reflexión sobre la naturaleza y extensión del conocimiento del diseño y su aplicación a problemas de diseño” (Cross, 1984).

Los procesos metodológicos son la respuesta a la magnitud de los sistemas de producción que tienen que ver con el trabajo del diseñador, puesto que su trabajo debe ser integrado en un contexto tanto social y productivo. Las metodologías buscan la definición del problema plantado desde un punto de vista más razonado y lógico, con pautas hasta científicas.

1.4.1 CRONOLOGÍA DE LAS METODOLOGÍAS DE DISEÑO MÁS UTILIZADAS

Diversas teorías metodológicas se han desarrollado para facilitar a las soluciones de diseño partiendo de análisis de las condiciones del proyecto y propósitos de diseño, planteando alternativas de solución y finalmente evaluándolas para obtener una propuesta definitiva. Aunque pese a esto, no se garantiza que, mediante la aplicación de ninguna de las metodologías conocidas, asegure la validez absoluta de sus resultados.

A continuación, se presenta un listado histórico de los autores clásicos de métodos de diseño y los lineamientos más representativos de sus propuestas:

AUTOR	DESCRIPCIÓN DE METODOLOGÍA
Morris Asimow (1962)	Recolección, manejo y organización creativa de la información relevante Dos grandes fases <ul style="list-style-type: none"> • Planteamiento y Morfología • Diseño Detallado
Hans Gugelot (1963)	Escuela de Ulm. Vertiente científica implícita en el desarrollo de todo proceso de diseño metodológico. Fundamentos de la "Buena Forma" (Gute Forme) Etapas: Información, investigación, diseño, decisión, calculo y construcción
Bruce Archer (1963)	Seleccionar materiales correctos y darles forma para satisfacer necesidades de función y estéticas dentro de las limitaciones de los factores. Etapas: Analítica, creativa y ejecución
Alger y Hays (1964)	Procedimientos de valoración de alternativas del proyecto Fases: definición del problema, especificación, proposición de alternativas, decisión, revisión, realización de prototipos y pre-serie.
Christopher Alexander (1961)	Análisis riguroso del problema y adaptación del programa de diseño a los sistemas: contexto, uso y métodos de fabricación Etapas: Definición, estudio del sistema en el contexto, juicio de soluciones, descomposición y jerarquía de subsistemas, diagramación de soluciones, síntesis formal de solución.
Thomas Luckmann (1967)	Método AIDA Tres fases: Análisis, síntesis y evaluación No lineales, interactivas
Christopher Jones (1970)	No como método, pero expone dos tendencias: Caja Negra (Subconsciente del diseñador) Caja Transparente (Todo proceso se hace transparente)
Víctor Papanek (1973)	Diseño Generalizado Integrado Diseño responsable con efectos y consecuencias Consideración sobre el problema específico o general Tratamiento funcional Comprensión del procedimiento y conexiones análogas
Bruno Munari (1974)	No es correcto proyectar sin método Estudio sobre los materiales y procesos Generación de ideas
Bernhard Bürdek (1976)	Información sobre necesidades del usuario Aspectos funcionales Decisión Detalle Prototipo
Tomas Maldonado (1977)	Hincapié en la coordinación y la integración de todos los factores que participan en el proceso de diseño: funcionales, simbólicos, culturales y de producción. No se resuelve solo un problema con una única solución, las soluciones son casi infinitas.
Oscar Olea y Carlos G. Lobo (1977)	Modelo DIANA Diseño auxiliado por computadora

	<i>Fases: Demanda, organización de información, vector analítico del problema, semánticas, enfoque, jerarquía de variables, asignación respuesta de diseño, proceso con la computadora Satisfacción del usuario</i>
Bernd Löbach (1981)	<i>Relaciones entre diseñador y el objeto diseñado. Producto reproducible tecnológicamente Fases: Análisis del problema (presentado por la empresa, recopilación de información), solución del problema (inspiración, prueba y error), valoración de las soluciones, realización de la solución</i>
Gui Bonsiepe (1985)	<i>La metodología debe adaptarse según la complejidad del problema proyectual, los recursos tecnológicos, objetivos político-económicos Etapas: localización de necesidad, valoración, análisis del problema, definición del problema, subdivisión en subproblemas, jerarquización, soluciones, desarrollo de alternativas, examen de alternativas, selección de alternativas, detallado de alternativa, prototipo, evaluación, modificaciones, valoraciones, y preserie.</i>
Michael French (1985)	<i>Cuatro niveles de definición, que determinan los resultados. Fases: necesidad, análisis del problema, planteamiento del problema, diseño conceptual, esquemas seleccionados, representación de los esquemas, desarrollo de detalles,</i>
Martín Gutiérrez y Jorge S. Antuñano CYAD UAM (1992)	<i>Autoconciencia sobre el método del proceso y asegurar el proceso del mismo y su correcto resultado Fases: Caso (marco teórico y técnicas a utilizar), reunión de datos, alternativas (semiótica, funcional, constructiva, económica y administrativa), Proyecto (interacción de métodos, técnicas y disciplinas), realización (supervisión y dirección material y uso.</i>
Fernando Tudela UAM Xochimilco (1992)	<i>Contracorriente Los métodos de diseño destruyen la estructura mental del diseñador. Se produce una abolición de la racionalidad funcional</i>
Danielle Quarante (1992)	<i>No universalidad de métodos. Para cada problema planteado se necesita un esquema metodológico previo, y una planificación formando parte del estudio y variando en función del mismo</i>
Jorge Frascara (2006)	<i>Método integral, planificación estratégica. Proceso de diseño: Encargo del Proyecto, Recolección de información, definición del problema, propósito de diseño, intervención interdisciplinaria del problema, propuesta, presentación al cliente, propuesta productiva, prototipo, implementación, evaluación</i>

Tabla 1 Comparativa Cronológica De Metodologías. Elaboración propia basada en Diseño, Estrategia Y Táctica de Rodríguez, J. (2004)

La cronología a través del tiempo, nos induce en términos extensos, en los procesos, que el diseño exige a cada etapa, mostrando ejemplos de la como diferentes pensadores y ejecutores de la disciplina, han estructurado el proceso con características que conducen al diseñador a la estructura mental del proceso y dar orden al flujo de ideas, que dispone jerarquizar dentro del proyecto, las necesidades, y posibles soluciones.

En este apartado se concluye que ninguna metodología de diseño se ha constatado infalible, ni ha generado soluciones absolutas, sin embargo, es importante señalar que la flexibilidad y uso de estas, van de la mano con las particularidades de un problema, y lo que quizá funcione y sea mejor para uno, no se lo mejor para otro caso. Por consiguiente, todos los métodos son diversos en sus enfoques, pero todos son una influencia determinante para el desarrollo futuro de nuevos planteamientos.

1.5 CONCEPTUALIZACIÓN DEL PENSAMIENTO DE DISEÑO (DESIGN THINKING)

El pensamiento de diseño o Design Thinking no es un concepto nuevo, de hecho dentro de la literatura cuyo contenido habla sobre el tema se puede descubrir entre muchas de las teorías y prácticas dentro de la disciplina del diseño, no obstante, ha cobrado tal impulso en el mundo de los negocios a través de menciones en *Harvard Business Review* y en las publicaciones de *Forbes*, donde lo describen como la herramienta de diseño que combina las experiencias del usuario y conduce a la generación de nuevos modelos de negocio, que dota de las mejores maneras de resolver problemas o innovar (Clark, E. 2014). Además, de ser considerarlo como una estrategia que *dota* a las organizaciones a conectarse e interactuar con el ser humano para estar bien preparadas para el futuro, creando mejores experiencias para los usuarios en cuanto a los productos y servicios (Roger, 2009).

Por lo anterior el *Design Thinking* ha ganado una cantidad notable de adeptos en un periodo de tiempo relativamente corto. Por lo que se ha vuelto necesario presentar un orden y contextualizar bien los sucesos y definiciones del mismo fenómeno, pues ha sido tan ferviente su utilidad en algunas prácticas fuera de los espacios tradicionales del diseño que aún siguen existiendo muchísimas dudas al respecto de él, no solamente en su práctica, existen dudas sobre la eficacia real en los espacios que presenta en su aplicación y desarrollo, pero sobre todo en su definición, puesto que para algunos es considerada una manera de pensar, un método o una composición de ambos, cuando para otros solo un simple proceso.

El pensamiento de diseño lucha por mantener su éxito fuera de las prácticas tradicionales de diseño que es donde realmente toma fuerza, en áreas diversas como los negocios o la educación; y por otra la aceptación dentro la industria del diseño pues aún existe una división entre el gremio sobre su aceptación o rechazo, viviendo una lucha de interrogantes por saber aun cual su definición.

Sin embargo, para esta investigación se considerará como una metodología, y no como un mecanismo o procedimiento racional a logros u objetivos científicos, más bien como un medio doctrinal de obtención de los conocimientos necesarios sobre los paradigmas propios este, y sus formas de proceder que permiten un desarrollo y entendimiento de diversas maneras de aprender a ejecutar el trabajo o profesión de la disciplina.

La propia definición del pensamiento de diseño engloba la manera en la que los diseñadores piensan y trabajan, ya que se trata de una destilación que recoge lo mejor del saber hacer en cuanto a la resolución de problemas y la atención al usuario. Cabe aquí señalar que la labor del diseñador se corresponde con la creación o elaboración de productos que satisfagan una necesidad.



Ilustración 1 Integración Del Pensamiento De Diseño. Elaboración propia basada en The Field Guide To Human-Centered Design. Por Ideo Org (2015)

Menciona Tim Brown (2008), el *Design Thinking* comienza con herramientas y habilidades que los diseñadores han aprendido durante décadas para conseguir realizar productos necesarios con las limitaciones técnicas que se encontraban:

By integrating what is desirable from a human point of view with what is technologically feasible and economically viable, designers have been able to create the products we enjoy today. Design Thinking takes the next step, which is to put these tools into the hands of people who may have never thought of themselves as designers and apply them to a vastly greater range of problems (Brown, 2009).

Al integrar lo que es deseable desde el punto de vista humano con lo que es tecnológicamente factible y económicamente viable, los diseñadores han podido crear los productos que disfrutamos hoy. El pensamiento de diseño da el siguiente paso, que consiste en poner estas herramientas y aplicarlas a una gama mucho mayor de problemas (Brown, 2009).

Considerando que el diseño no se ha sido transformado o convertido en algo nuevo, más bien ha ido evolucionando lentamente, desde la década de 1960 y que durante los últimos casi 60 años y ha ido apropiado de muchas de las mejores herramientas y técnicas de los campos creativos, de las ciencias sociales y de las ciencias de la computación, como una forma de manejar la complejidad que rodean a las organizaciones en el mundo de hoy y de cómo se puede aprovechar a los mismos

factores lograr generar soluciones a los muchos problemas ya sean de carácter sencillo o más complicado (Szczepanska, J. 2017). Se puede decir entonces, que el pensamiento de diseño es una amalgama de enfoques, siendo esta la principal característica que lo hace único, aplicado a proyectos que requieren multidisciplinaria, y que involucran una investigación profunda en cuanto al ser humano dentro de sus contextos que requieren soluciones de rápida ideación.

La pregunta surge cuando

Para dar un antecedente del linaje histórico de pensamiento de diseño se concentra algunas de las teorías y prácticas del diseño, se presenta a continuación el siguiente esquema, que enmarca dentro de una línea de tiempo que trata de sostener los aportes teóricos, que se consideran han ido consensuando el término y que se convirtieron en parteaguas y técnicas de trabajo que han sumado a esta forma de pensar, actuar y practicar el diseño.

DESIGN SCIENCE

"Un diseñador es una síntesis emergente de artista, inventor, mecánico, economista objetivo y extraño evolutivo" Fuller, B.

- 1956 encabezó el Design Science (Ciencia de Diseño Anticipatorio Completo)CADS, en el Laboratorio de Ingeniería Creativa del MIT (Massachusetts Institute of Technology).
- Formó equipos de diseño compuestos por equipos de élite expertos de distintas disciplinas
- Propuso métodos sistemáticos para evaluar, diseñar y resolver problemas.
- Su objetivo fue el usar el potencial de la ciencia y la tecnología para promover intencionalmente el bienestar y el nivel de vida para todos.



BUCKMINISTER FULLER

DISEÑO ES PARA EL FUTURO

"La comprensión entre todos los individuos es clave para la cooperación y el éxito final de las grandes soluciones sociales a gran escala" Simon, H.

- 1969 Publicó "Las ciencias de lo artificial" argumento que todo el complejo entorno artificial que hemos creado requiere un diseño.
- 1978 Premio del Banco de Suecia en Ciencias Económica en memoria de Alfred Nobel por ser uno de los investigadores más importantes en terreno interdisciplinario y regionalización en el proceso de toma de decisiones.
- Desarrollo de prototipos como fuente para generar nuevos conocimientos.



HERBERT A. SIMON

EL DISEÑO ES SOLUCIÓN PROBLEMAS RETORCIDOS

- 1973 Junto con su homólogo Melvin M. Webber, acuñaron el término "Wicked Problem" (Problema Retorcido).
- Propone una manera de reaccionar a estos problemas desde una serie de proyecciones mediante el diseño, mediante estrategias multidisciplinares, alcanzando mayor extensión de puntos de vista y delimitar un dilema de manera mas completa.
- Definió la importancia de la experiencia y la percepción humana en el diseño.



HORST RITTEL

DISEÑO ES INTUITIVO

"La repentina iluminación que ocurre en el diseño creativo es, por lo tanto, más como construir un puente creativo que hacer un salto creativo" Cross, N.

- El papel de la "intuición" en la generación de soluciones, y la "creatividad" se considera como un Elemento esencial en el pensamiento del diseño
- Sostiene que el diseño, contiene su propia naturaleza, no es una ciencia, ni tampoco arte, pero contiene y necesita un poco de ambas
- Los diseñadores tienen su propia manera de entender al mundo y de interpretarlo, así mismo de posibilitar de soluciones a los problemas a los que se enfrenta.



NIGEL CROSS



- IDEO es una compañía que se forma en 1991
- IDEO atrajo a algunas personas muy influyentes para que se unieran a ellos, tanto de la academia como de la práctica del diseño.
- A diferencia de otras firmas de diseño en el momento, también invitaban a expertos de diversos campos como la antropología, la estrategia empresarial, la educación o la atención médica para guiar y aumentar sus equipos y procesos de diseño.
- Su táctica para crear equipos multidisciplinares hizo que el colectivo ganara el reconocimiento con varios premios a los pocos años de comenzar.
- Ha logrado popularizar los términos pensamiento de diseño y diseño centrado en el ser humano
- lanzaron programas educativos en d.school, escribieron varios libros e integraron miembros en prestigiosas universidades de todo el mundo.



DAVID & TOM KELLEY



TIM BROWN



JANE FULTON



ALASTAIR FUAD-LUKE



EZIO MANZINI



DEBORA SZABEK

DISEÑO SOSTENIBLE Y SOCIAL

"El diseño para la innovación social es todo lo que el diseñador puede hacer para activar, sostener y orientar los procesos de cambio social hacia la sostenibilidad" Manzini, E.

- Partidario del diseño lento
- Cofundador de DESIS network.org
- Su trabajo se basa en el diseño participativo para la sostenibilidad.
- Utiliza muchas herramientas de diseño de servicios
- Sus libros y proyectos, incluyendo Sustainable Everyday and Design, When Everybody Designs se centran en la ideación inclusiva y la prueba de sostenibilidad.
- Utiliza un estilo similar al del diseño cooperativo escandinavo donde el diseñador es el mediador.

- 2008 Fundado la agencia británica de diseño social ThinkPublic, que se especializa en diseño e innovación dentro del sector público y las ONG.
- Con un enfoque en co-diseño y un enfoque en temas sociales, thinkpublic ha ganado varios premios.
- Utiliza una mezcla de procesos de diseño.
- Trabaja con una diversidad de diseñadores, incluidos diseñadores de servicios, diseñadores gráficos, diseñadores de información, programadores, comercializadores, científicos sociales, psicólogos positivos e incluso antropólogos.

ANTECEDENTES

1950

1960

1970

1980

1990

2000

2010

2020



2DA GUERRA MUNDIAL COMO CONSECUENCIA LA DEMOCRATIZACION DEL DISEÑO Y LOS OBJETOS



1951 FUNDACIÓN DE LA ESCUELA DE LA ULM



HANS WEGNER



BØRGE MOGENSEN



POUL HENNINGSEN

- Basado en la creencia que cada trabajador tiene derecho y deber de participar en las decisiones relacionadas con sus sistemas y como se diseñan dichos sistemas.
- Apertura y acceso, a la población a participar en las discusiones sobre el diseño
- Los diseñadores fungen como facilitadores o guías
- Invitación abierta a trabajadores y habitantes a diseñar productos y servicios que desearían utilizar
- Proyectos como LUTOPIA, NIMF, DEMOKRasiske Stringssystemer, DEMOS, TIPS y DUE.
- Principios del desarrollo en las interacciones de la computadora humana y el diseño del servicio
- Propósito del diseño ser inclusivo y democrático

DISEÑO COPERATIVO ESCANDINAVO



VICTOR PAPANEK

- 1971 publicó "Design for the Real World", crítico de la profesión del diseño
- Integró la Antropología en la práctica del diseño en un intento de diseñar cosas social y ecológicamente responsables.
- Proyectos de colaboración con organizaciones como la UNESCO y OMS
- El diseño es el consciente y esfuerzo intuitivo para imponer orden significativo

"El diseño debe ser una herramienta innovadora, altamente creativa y multidisciplinaria que responda a las necesidades de los hombres. Debe estar más orientado a la investigación, y debemos dejar de profesar la tierra con objetos y estructuras mal diseñados." Papanek, V.

DISEÑO ES HUMANO



BRUCE ARCHER

- Método sistemático para diseñadores
- Redactó los 10 elementos centrales que definen al diseño
- 1. Un diseño debe estar basado en la formulación de un modelo.
- 2. El modelo debe estar incorporado en / como un artefacto
- 3. Debe haber un paso creativo en el proceso de diseño.
- 4. El proceso debe basarse en un propósito y favorecer la intención sobre la exploración.
- 5. El proceso debe ser intuitivo pero no espontáneo
- 6. El proceso debe comenzar con una necesidad.
- 7. El proceso debe conciliar variables conflictivas.
- 8. El proceso debe ser holístico y considerar el artefacto en un sistema más amplio.
- 9. Los problemas de diseño son complejos.
- 10. El diseño debe optimizar entre soluciones

DISEÑO ES MÉTODO



DONAL SCHÖN

- La resolución de problemas está dirigido enmarcarlo y contextualizarlo en lugar de analizar el proceso.
- Propone el uso del pensamiento divergente para abordar los problemas complejos o perversos que anuncia Webber y Rittel
- Refutó agresivamente la idea de que el diseño debe basarse en la ciencia para ser tomado en serio, e hizo un intento de individualizar el diseño como una práctica única a través de reflexiones cognitivas y explicaciones sobre su proceso.

DISEÑO ES REFLEXIÓN



RICHARD BUCHANAN

- 1992 Teoría de las cuatro órdenes de la práctica del diseño.
- Pionero en la investigación del diseño aplicado.
- 1. Comunicación simbólica y visual.
- 2. El diseño de objetos materiales.
- 3. Actividades y organización de servicios
- 4. El diseño de sistemas o entornos complejos para vivir, trabajar, jugar y aprender
- Describe el pensamiento del diseño como un "arte liberal" que refleja la cultura contemporánea y es utilizado por los profesionales como "visión" para resolver los problemas perversos (de Rittel)

DISEÑO ES INOVADOR



BILL MOGGRIDGE

- Cofundador de la empresa de diseño IDEO
- Pionero en la adopción de un enfoque centrado en el diseño, y defendió el diseño de interacción como una disciplina de diseño convencional



LIZ SANDERS

- 1999 Fundadora de MakeTools.
- Pionera en la investigación del diseño aplicado.
- Las herramientas, técnicas y métodos que se utilizan en el diseño centrado en el ser humano y el pensamiento de diseño actual se pueden atribuir a ella.
- Su formación es en psicología experimental y antropología.
- Cofundadora de ComVial Toolbox, una guía práctica para investigación de diseño generativo.
- Firmó impulsara de la revolución del diseño centrado en el ser humano y el aprovechamiento de la imaginación y los sueños no solo de los diseñadores, también de la gente común.

DISEÑO COMO ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN

1.6 NUEVOS PARADIGMAS DEL PENSAMIENTO DE DISEÑO

La palabra griega παράδειγμα (parádeigma) que en griego antiguo significa "modelo" o "ejemplo". A su vez se divide en dos vocablos παρά (pará) que significa "junto" y δείγμα (deigma) cuyo significado es "ejemplo", "patrón". Es empleado para indicar un patrón, modelo, ejemplo o arquetipo; alude aquellos aspectos relevantes de una situación que pueden ser tomados como un ejemplo, inclusive, la etimología de la palabra nos indica que esta puede ser sinónimo de ejemplo, sin embargo, derivada de la filosofía griega, fue Platón quien le dio la forma de "Ejemplo a seguir" y no como simple ejemplo como se cree al usarla en un contexto sin ningún tipo de aspiración.

Por consiguiente, la palabra paradigma en su aspecto filosófico, es usada para denotar aquellos actos los cuales son la mejor referencia, por ejemplo: una buena educación con valores morales genuinos y dignos de la aceptación de los maestros, no es más que un paradigma social para la integración de alguien notable. Por lo general, cumplir con los paradigmas impuestos por una sociedad indica la superación de las expectativas del grupo, como consecuencia se procede a promociones o cadenas de ascendencia.

Como nos podemos dar cuenta, la paradigma es un término amplia extensión en cuanto a su significación, pero en el presente documento se definirá a partir de la idea general de la palabra paradigma dentro de las ciencias sociales, el cual es equiparable al pensamiento de grupo, *groupthink* o *mindset*, que incluyen cuerpos de ideas, métodos y asunciones teóricas, dando como resultado una cosmovisión que incluye comportamientos, actitudes o creencias dentro de un sistema; que su vez describen un conjunto de experiencias, creencias y valores que afectan la forma que un individuo percibe la realidad y la forma de percibir el mundo, al hombre y por supuesto las realidades cercanas que tienen que ver con el desarrollo de su conocimiento.

En su obra las Revoluciones Científicas en 1962, Kuhn aplica el término como "el conjunto de normas, creencias básicas que sirven y guían a la investigación", del mismo modo que deja claro la afirmación que estos pueden ser modificables y sufren constantes replanteamientos, puesto que estos, puede sufrir transformaciones irreversibles y drásticos dentro de cualquier ciencias o disciplina. Que a su vez desengaña dicha falacia, donde en algún momento se aseguraba que la madures y estabilidad que demuestran algunas ciencias y disciplinas, todo se encuentra expensas de sufrir nuevos descubrimientos transformadores en cualquier momento o circunstancia.

En lo que respecta al diseño, Nigel Cross (1982), publicó un artículo para la revista *Designerly Ways of Knowing*, mencionando que el diseño tiene su propia cultura intelectual y práctica y formas que solo un área como el diseño podría dar a conocer. Es notable que la disciplina ha ido marcando evoluciones y retomando métodos y formando replanteamientos teóricos y la manera de ejecutarlos, por un lado, tenemos enfoques con desde la perspectiva estratégica, su capacidad de contribuir en aspectos sociales en los que penetra, y por otro lado va dejando atrás ese sinónimo de estética y modernidad, siendo congruente con sus responsabilidades y fines para con el hombre. Actualmente el diseño se está transformando, su misma manera de sus procesos, dejan ver el interés por la participación donde intervienen especialistas de áreas distintas y actores involucrados con el producto o servicio de diseño. Siendo así que el diseño ha comprendido que la única estrategia factible y viable para diseñar es aventurándose a escuchar, conocer y empatizar con los usuarios. Del mismo modo que debe despertar vínculos con los productos y servicios a través de las experiencias generadas por el mismo diseño.

Por lo tanto, a continuación, se señalan tres de los paradigmas más importantes dentro del pensamiento de diseño a consideración de esta investigación siendo: Co-diseño, el Diseño Centrado en las Personas y el Diseño de Experiencias como teorías y modos de intervención con los cuales el diseño penetra las problemáticas, para concebir soluciones válidas.

1.6.1 CO- DISEÑO

“Las fortalezas están en nuestras diferencias, no en nuestras similitudes”

Stephen Covey (2014)

El diseño como gran diversidad de disciplinas, exigen cada vez más innovadores métodos que se adapten a los cambios naturales del mundo contemporáneo y de la inminente globalización. Generando que los diseñadores empleen replanteen sus estrategias que les permitan generar productos con cualidades más específicas que puedan competir dentro del mercado

donde se desenvuelven finalmente. La evidencia es clara, el entendimiento del usuario y la manera en que percibe e interpreta su propio contexto, son las que detonan sus demandas y consumo, y finalmente prevalece el propio diseño.

El diseño en su proceso creativo divergente se apoya e integra diversos puntos de vista y conocimientos de otras disciplinas, con las cuales busca de respuestas que le justifiquen el cubrir de tal o cual manera su aportaciones a las necesidades planteadas, no obstante el diseñador está en nuevos replanteamientos, pues no puede solo echar mano de lo que la teorización manifestada por él y tras disciplinas, hoy en día el usuario del producto debe ser un integrante más del equipo de diseño, pues quizá por el contrario a lo que sucedía algunas décadas atrás, son ellos quienes actualmente dictan las tendencias que deben seguir los productos, las mismas empresas o los mismos individuos dentro de su entorno.

El diseño colaborativo o co-diseño, está cambiando el panorama de la práctica de la disciplina del quehacer del diseño, permitiendo nuevos dominios de creatividad colectiva. Siendo la instancia donde los usuarios de un producto, servicio o proceso de desarrollo son invitados a cooperar con los profesionales en el proceso de diseño, proponiendo soluciones que unen el recurso creativo con el que cuentan los diseñadores, aunado al perfil de diferentes personas, profesionistas, destinatarios finales, de una manera directa o indirecta, trabajando en conjunto para conseguir un resultado más sensible y adecuado a las necesidades de los usuarios (Huerta, 2013).

Elizabeth Sanders en el 2006 define el término *co-creación* “como un acto de creatividad colectiva que experimentan en forma conjunta dos o más personas, donde la intención es crear algo que no se conoce de antemano”. Para Sanders al igual que el diseño, el co-diseño no se agota en la inspiración, si no que se sustenta en el trabajo sistemático y sostenido que acompañado del “co” que establece el trabajo en conjunto.

El co-diseño tiene sus orígenes en los países escandinavos alrededor de los años 50`s, llamado entonces como diseño cooperativo, encaminado a la solución a problemas complejos, que les permitiera optimizar recursos disponibles para mejorar su calidad de vida y bienestar, tanto a nivel económico, como social o cultural. El diseño escandinavo “cooperativo” o llamado también “participativo” en términos anglosajones, implica a todas las partes en el problema o necesidad, para tartar de resolverlo y donde el diseñador actúa como facilitador del proceso. Dicha manera de hacer diseño iba mucho más allá de los productos y se introducía en el diseño de servicios o en ámbitos como el político, educativo o el social, utilizando métodos como la investigación etnográfica o antropológica (Savendra, 20017).

Actualmente se han retomado métodos y formas de hacer diseño multidisciplinariamente, para actuar sobre la transformación de las comunidades. Ezio Manzini ha desarrollado toda una escuela de trabajo que ha puesto en cuestión el concepto del diseñador aislado y solitario para resaltar su papel como parte y posible articulador de cambios y desarrollos comunitarios.

“El *co-diseño* comprende tanto compartir proceso de ideación conjunta como de toma de decisiones... conlleva la necesidad de complementar conocimientos, pero, al mismo tiempo, genera el aprendizaje de nuevas capacidades y habilidades” (Lapiente & Sangüesa, 2011).

A en esta nueva manera de ejercer el diseño, se suman nuevos participantes, que hasta ahora aportaban ideas externas, el investigador, el cliente y la persona que se beneficiara con el resultado del *co-diseño*: el usuario.

El usuario enriquece el proceso con su experiencia y aporta los elementos en la generación de ideas en la etapa inicial del desarrollo, el investigador colaborara con las herramientas factibles para la recolección de datos a partir de dichas experiencias del usuario. Estas nuevas participaciones enmarcan perfectamente la diferencia con la perspectiva anterior de los métodos de diseño, cuyas alternativas eran plantadas por expertos que realizaban proyecciones individuales, donde no era necesario compartir ni expresar antes de la conceptualización sus perspectivas y conjeturas de la solución de las problemáticas que consideraba viables. Sin embargo, en este nuevo paradigma del proceso de diseño es necesaria la convivencia de pensamientos creativos donde todos se encuentran en la visión de un objetivo común. Es indispensable que en esta forma de co-creación, el diseñador tenga una postura de líder del proceso, pero a la vez, debe perder el control creativo para fomentarla en los demás participantes, y la validez de los resultados será contrastada con la calidad de vida de las personas, además de conducir a innovaciones mejor adaptadas al contexto y más factibles a la hora de ser adoptadas (Sanders, 2006).

El futuro de las metodologías de diseño muy probablemente se encuentre en desarrollar sistemas que involucren la colaboración de diversas disciplinas para extraer información y procesos de trabajo colaborativo, para entender los diversos enfoques del propio individuo.

1.6.2 DISEÑO CENTRADO EN LAS PERSONAS

El diseño centrado en las personas (DCP) es un proceso y conjunto de técnicas que se usan para crear soluciones nuevas para el mundo. Estas soluciones incluyen productos, servicios, espacios, organizaciones y modos de interacción. Tiene como base fundamental la empatía, que permite comprender en profundidad las necesidades, esperanzas y aspiraciones de las personas para las cuales está enfocado el producto final. David Kelley presidente y cofundador de IDEO, describe al DCP como “el diseño orientado al ser humano que involucra comportamientos y personalidades a los productos” (Kelley, 2002).

El proceso DPC comienza examinando las necesidades, los sueños y los comportamientos de las personas que se verán beneficiadas por las soluciones resultantes. Se debe crear una atmosfera de empatía total, donde se escuche y se entienda lo que las personas desean, lo que necesitan, que marcara la pauta y perspectiva a lo largo del proceso y desarrollo de las alternativas de diseño deben evaluarse, a través de soluciones factibles en técnica y beneficios organizacionales, así como la viabilidad financiera de las alternativas.

Donal Norman(1983) , profesor de la *Northwestern University*, fue quien comenzó a utilizar el término *User Centered System Design* en el conjunto de conferencias presentadas por su equipo, en la primera *CHI Conference* (1983), organizada por la *ACM Special Interest Group on Computer-Human Interaction* (SIGCHI), en Boston (*Massachusetts, USA*). Adentrándose más en el tema con su libro “Psicología de las cosas cotidianas” donde aboga por un diseño centrado en el usuario, una filosofía basada en las necesidades e intereses del usuario, con un énfasis en la fabricación de productos utilizables y comprensibles (Norman D. , 1988).

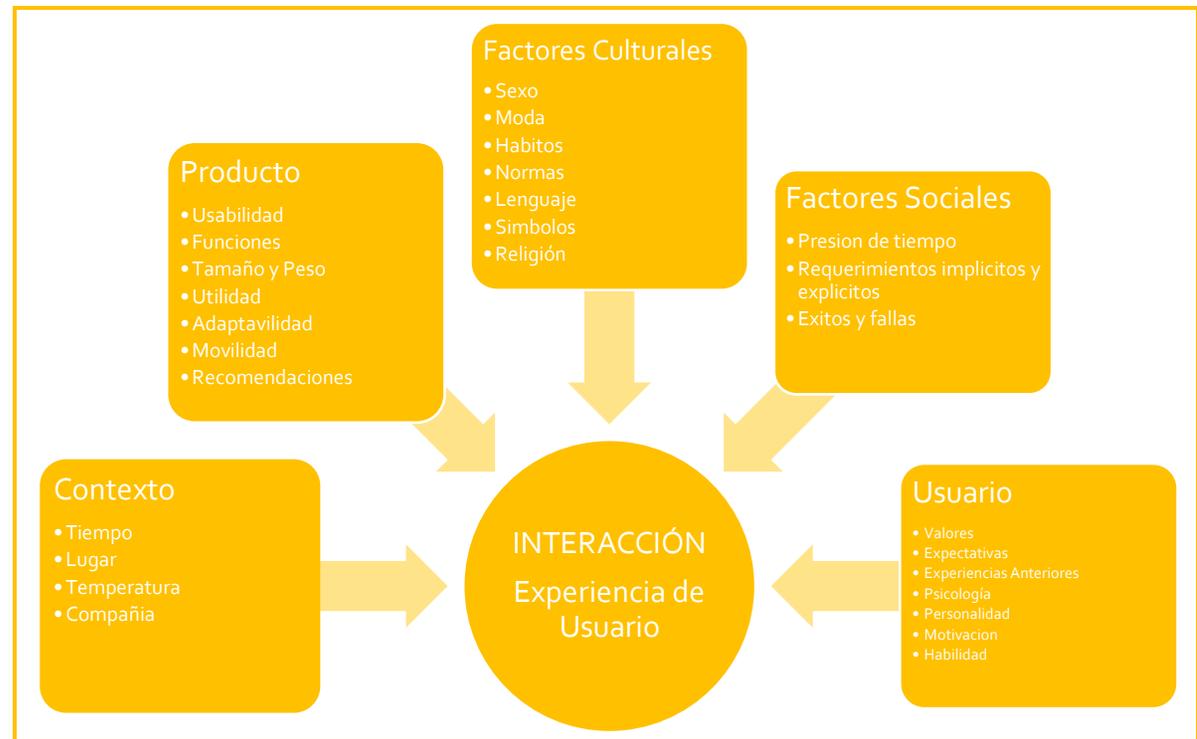
Ofrece cuatro sugerencias básicas de lo que un diseño debe de ser:

1. Hacer fácil de determinar qué acciones son posibles en cualquier momento.
2. Hacer los elementos del sistema visibles, incluyendo el modelo conceptual del sistema, las acciones alternativas y sus resultados.
3. Hacer fácil de evaluar el estado actual del sistema.
4. Seguir asignaciones naturales entre las intenciones y las acciones requeridas; entre las acciones y el efecto resultante y entre la información que es visible y la interpretación del estado del sistema.

Estas recomendaciones ponen al usuario en el centro del diseño. El rol del diseñador es facilitar la tarea al usuario para asegurarse de que el usuario es capaz de hacer uso del producto con el mínimo esfuerzo para aprender cómo usarlo. Hace preguntas relacionadas al usuario sobre sus tareas y metas, después toma los hallazgos y sobre ellos hace decisiones del diseño.

1.6.3 DISEÑO DE EXPERIENCIAS

El diseño de experiencias se basa en la identificación de los momentos de vínculo emocional entre las personas, las marcas y los recuerdos que producen estos momentos. Es desarrollado desde una perspectiva interdisciplinaria que considera los aspectos de *marketing, branding, packing*, el ambiente de los puntos de venta, hasta el uniforme y actitud de los empleados; considerando los momentos de interacción entre las personas y las marcas, en busca de generar el mayor valor posible de estas interacciones desde ambas partes, con el propósito de crear memorias y recuerdos positivos. Donde el verdadero valor de la experiencia reside en la habilidad de la marca para comprometer profundamente a sus consumidores, de tal forma que se estimula el desarrollo de relaciones mutuas de valor.



Esquema 2 Factores en la Experiencia del Usuario. Elaboración propia basado en Arhipainen, L., Tähti, M. (2003)

Arhippainen (2003) define experiencia de usuario como “las emociones y expectativas del usuario y su relación con otras personas y el contexto en uso” y descompone las variables que la condicionan y modelan, interviniendo diversos factores como sociales, culturales, del contexto, uso y del propio usuario (Arhippainen, 2003).

Mientras que Knapp Bjerén es más enfático y la define como “el conjunto de ideas, sensaciones y valoraciones del usuario resultado de la interacción con un producto; es resultado de los objetivos del usuario, las variables culturales y el diseño de interacción”, especifica que esta no es solo es un fenómeno resultante, sino también de los elementos que la componen y los factores que intervienen en la interacción, donde la fidelidad del usuario es consecuencia de alcanzar dichos objetivos. (Knapp Bjerén, 2003).

Nilsen & Norman Group lo conciben como “concepto integrador de todos los aspectos de la interacción entre el usuario final y la compañía, sus servicios y productos”, resaltando que la interacción es de manera bilateral, no solo enfocada al usuario-producto, sino además la realizada con el proveedor (Norman & Nielsen, 2016).

Por otro lado, Dillon (2001) propone un sencillo modelo que descompone la interacción que vive el usuario, en dos niveles, acción y resultado, lo que hace y lo que obtiene de ella, y enfatiza el aspecto emocional, que siente de la experiencia resultante.

1.7 METODOLOGÍA DESIGN THINKING (PENSAMIENTO DE DISEÑO)

“La creatividad exige el coraje de dejar de lado lo seguro”

Erich Fromm (1950)

Explica Tim Brown, en la introducción a su libro *Change by Design* en el 2009, que el término *Design Thinking* surgió a partir de una conversación con David Kelly, profesor de Stanford y cofundador de IDEO, la compañía de diseño de la que también Brown forma parte. Menciona que, charlando con Kelly señaló que cada vez que alguien le preguntaba sobre lo que era el diseño, en una época de grandes cambios en Silicon Valley, acaba utilizando la palabra “pensamiento” siempre para

explicar la labor de un diseñador. De hecho, la compañía llevaba un tiempo aceptando encargos que diferían de las labores habituales del diseño: desde planear la reestructuración organizativa de una fundación, hasta ayudar a una compañía manufacturera a comprender mejor a sus clientes.

La aportación fundamental de Brown y de IDEO ha sido poner en práctica e intentar explicar de la mejor manera posible, qué es, qué no es y cómo adoptar en el desarrollo profesional el *Design Thinking*. Algo que se puede entender rápidamente en su discurso, es que permite a las empresas trabajar mejor, obtener mejores resultados económicos y fundamentalmente, obtener un grado mayor de satisfacción del cliente. En relación a los resultados contables, Brown señala dos aspectos a tener en cuenta: centrarse en las necesidades del usuario, y prestar atención y recursos a la innovación atendiendo también el entorno. Estos beneficios señalan otros aspectos éticos herederos de la teoría práctica del diseño que surgen en los años '60 y '70 de la mano de Víctor Papanek.

El concepto *Design Thinking* ha adquirido fuerza por su relevancia en la última década y aunque se comenzó a desarrollar quizá en un principio de maneras más teóricas desde un comienzo en la Universidad de Stanford en California desde los años 70, fue en la publicación del artículo en la revista *Harvard Business Review* en el 2008, publicado por Tim Brown, profesor de la *Universidad de Stanford* y director general de la compañía consultora IDEO, quien incursionó el término completamente en el mundo de los negocios.

En el proceso de *Design Thinking* no sólo se orienta hacia la creación de productos y servicios centrados en lo humano, sino que el mismo proceso en sí es también profundamente humano, el pensamiento de diseño se basa en la capacidad para ser intuitivo, para reconocer patrones para la construcción de las ideas que tienen un significado emocional, además de ser funcional y de expresar en otros medios como las palabras o los símbolos.

Una de las ventajas del proceso de Design Thinking es que es muy abierto tanto en su aplicación, como por la propia estructura que plantea, ya que utiliza tanto el pensamiento convergente como el pensamiento divergente, la intuición y la razón.

El método genera diversas iteraciones, ida y venidas a través de espacios en múltiples ocasiones, con mayor o menor profundidad y detenimiento, mientras el diseñador y el equipo redefinen ideas y exploran nuevas direcciones. La razón de esta iteración, de naturaleza no lineal del recorrido no es a causa de que los diseñadores sean desorganizados o indisciplinados, sino que en el *Design Thinking* es fundamental un proceso exploratorio en el que frecuentemente aparecen

descubrimientos inesperados, donde lo más viable y recomendado por el mismo método, indagar hasta donde conducen. Debido a que frecuentemente esos descubrimientos son los que habilitan la innovación en dicho proceso (Brown, 2009).

Brown subraya tres elementos que se refuerzan mutuamente y que son partes indispensables de todo proyecto de pensamiento de diseño: perspicacia, observación y empatía

Perspicacia: Aprender de la vida de los demás. En el paradigma de diseño, la solución no está escondida en ninguna parte esperando a ser descubierta, sino que se encuentra en el trabajo creativo del equipo. El paso del diseño al pensamiento de diseño es la evolución desde la creación de productos hasta el análisis de la relación entre las personas y los productos.

Observación: Fijarse en lo que la gente no hace y escuchar lo que no dice. Ser observador se refiere a que se debe dedicar bastante tiempo al trabajo de campo, con las personas que, a fin de cuentas, van a ser los beneficiarios finales. Los clientes de un supermercado, los empleados de oficina o los niños en etapa escolar, quizá no son los que pagan los resultados al final del proyecto, pero sí los clientes finales. La única forma de conocerlos es ir y observarlos en el lugar en el que viven, trabajan o juegan. Es necesario observar no solo lo que hacen, sino también lo que no hacen, así como escuchar lo que dicen y también lo que no dicen.

Empatía: Ponerse en la piel del otro. La empatía es el hábito mental que hace percibir a las personas no como un experimento de laboratorio. Ser empático es comenzar a reconocer que los comportamientos aparentemente inexplicables constituyen la estrategia de las personas para enfrentarse a la confusión, la complejidad y las contradicciones del mundo en el que viven.

En definitiva estos tres elementos subrayados y presentes en todo proyecto de diseño requieren de manera imprescindible el uso de los recursos de la investigación cualitativa, de la etnografía, que se vale de la entrevista en profundidad, de la observación participante o no participante, con el objetivo principal de conocer qué es lo que ocurre en el contexto estudiado, qué es lo que piensan los participantes, qué es lo que sienten, lo que dicen y lo que no dicen, lo que hacen y lo que no hacen por diversos motivos, con el objetivo de alcanzar a comprender las verdaderas necesidades explícitas o latentes que deben de constituirse en el desafío del diseño, en el núcleo del trabajo a desarrollar, el eje en torno al cual debe girar la búsqueda de una propuesta adecuada.

La investigación convencional puede apuntar en una buena dirección para mejoras incrementales, aunque suele resultar deficiente para el tipo de avances que realmente descubren informaciones sorprendentes. En este sentido, Henry Ford

planteaba algo así cuando decía: “Si hubiese preguntado a mis clientes que buscaban, qué querían, ellos me hubiesen dicho que un caballo más rápido”. En muchas ocasiones las personas participantes no pueden o no saben decir qué es lo que necesitan, sin embargo, sus comportamientos pueden facilitar algunas pistas muy valiosas sobre sus necesidades insatisfechas. Por tanto, el mejor punto de partida para un diseñador es ir a buscar la información en los contextos objeto del trabajo, donde poder observar cómo se desenvuelven las personas en su vida cotidiana y observar en directo cómo son sus experiencias

Entonces partiendo del concepto del *Design Thinking* como una metodología de diseño centrada en el usuario, colaborativa, que se basa en la empatía, que apuesta por la elaboración de prototipos para contrastar su efectividad, que no sigue un proceso lineal de pensamiento y que mantiene la colaboración de diversos ámbitos para encontrar la mejor solución, se atribuyen a él las características que lo vinculan directamente con la innovación de productos, espacios y servicios mediante la creatividad. Ciertamente son características que la han brindado una popularidad dentro de grandes compañías que persiguen el fin de la vanguardia e innovación, tanto en sus procesos, como en sus productos, se debe en gran medida a la compañía IDEO y a la publicación del libro de Tim Brown *Change by Design* (2009), lo cierto es que, al tratarse de una síntesis de métodos y prácticas utilizadas históricamente por los diseñadores, encontramos sus antecedentes a lo largo de la historia.

Como metodología de diseño no tendría tanta repercusión, pues como se dijo ya, es el consenso de décadas de investigación y práctica de dicha disciplina. El éxito de su efectividad es tal, que ha pasado del taller o del despacho de diseño a todos los ámbitos empresariales y de negocios. El hecho de acreditar resultados mediante la creatividad y la ruptura con métodos lógicos tradicionales, junto a la disolución de fronteras entre la creación de productos y servicios, ha hecho que su aplicación en todos los ámbitos sea acogida con enorme aceptación. En mayor o menor medida, el campo de los negocios ha visto mermada su actividad y efectividad en una sociedad cambiante e inmersa aspectos como la globalización y el desarrollo tecnológico. En su búsqueda por mejorar esta situación, la forma de resolver problemas y de encontrar soluciones propias del diseño comenzó a despuntar en la primera década del XXI, y en la actualidad se estudia y desarrolla especialmente en el campo del marketing y la gestión empresarial. Esto no significa que los especialistas en gestión se conviertan en diseñadores, sino que les dota de algunas de las habilidades que tienen los diseñadores en cuanto a identificar, visualizar y detectar y solventar problemas de un modo sistemático y creativo (Tschimmel, 2012).

Son estas habilidades las que permiten innovar conceptual y materialmente. Cuando se presentan nuevos retos y nuevas carencias vinculadas a circunstancias diferentes, como la implantación de las Tecnologías de Comunicación o quizá a la demanda de experiencias, se necesitan herramientas adecuadas para ofrecer propuestas novedosas que satisfagan dichas demandas. Las herramientas y métodos que ofrece el *Design Thinking* son capaces de encontrar soluciones creativas y beneficiosas tanto para el usuario- consumidor como para el productor-empresario.

Además de ser una metodología de trabajo basada en la creatividad, el *Design Thinking* define una ética del trabajo, una forma de ideología humanista heredera de la teoría del diseño, al menos desde los años 60. Si bien actualmente la práctica se orienta hacia la innovación, no por ello pierde de vista su responsabilidad social. Así pues, podemos hablar de una metodología al servicio de la empresa, que es creativa, centrada en el usuario y responsable con el entorno, sin por ello dejar de resultar rentable. Esta es quizás su mejor baza, demostrar que la atención al medio ambiente y a las necesidades reales de las personas puede ser una ventaja competitiva.

1.7.1 ESPACIOS ELEMENTALES DE LA METODOLOGÍA DESIGN THINKING

“No es la especie más fuerte la que sobrevive, ni la más inteligente, sino la que mejor se adapta a los cambios”

Darwin, C. (1809)

La metodología del *Design Thinking* se practica en equipo, y esa es su mejor expresión completa de las ventajas que ofrece, un equipo multidisciplinar, diverso, con puntos de vista, conocimientos y habilidades diferentes, cuanto más diverso sea, más riqueza aportará al proceso. Es imprescindible que haya al menos una persona con conocimientos sobre la metodología que sepa guiar el proceso. Y aunque debe tener un núcleo estable de personas que participen hasta el final, se podrán sumar otras dependiendo de la fase en la que se encuentre el proceso. Por ejemplo, en la generación de ideas o en la prueba de prototipos.



Ilustración 2 Proceso Design Thinking. Elaboración propia (2018). Basada en <http://www.designthinking.es>

Durante el proceso es muy importante y necesario un espacio de trabajo apropiado, aunque también se desarrollen procesos y técnicas fuera de él. Un lugar lo suficientemente amplio para trabajar en torno a una mesa compartida, con paredes libres donde pegar la información que se genera. Un lugar que ayude a la creatividad, que sea facilitador, inspirador, que propicie el trabajo distendido y haga sentirse cómodos y con un buen estado anímico de los participantes. Un espacio inspirador motiva la innovación.

Es imprescindible adoptar la que se denomina “actitud del diseñador”, pues fomentar la curiosidad y la observación en cualquier detalle, puede encontrarse una información trascendente. Fomentar la empatía, tanto con las personas como con sus circunstancias; ser capaces de

ponerse en la piel del otro. Ser optimistas y positivos. Perder el miedo al error, a la equivocación, por el contrario, considerar los errores como oportunidades de mejora.

Según el documento publicado por el Instituto de Diseño de Stanford, Mini guía: una introducción al Design Thinking (d.school, 2012), explica brevemente el proceso completo en los cinco pasos que definen esta metodología tal como la conciben en el propio instituto y la compañía IDEO².

1.7.1.1 EMPATÍA

Así como se describe anteriormente la empatía es el pilar básico en el que se sustenta todo proceso del diseño centrado en las personas. Y para ello es necesario, observar a los usuarios y sus comportamientos en el mismo contexto cotidiano, en el cual se podrá percibir todo tipo de detalles significativos y valioso, mediante la observación no participante. También

² IDEO, es una compañía global de diseño, pionera en la utilización de la metodología Design Thinking, para mayor información de sus colaboraciones compañías visitar la página <https://www.ideo.com/>

mediante la entrevista a profundidad, con la cual se generará una conversación que permitirá escuchar los ¿Qué?, ¿Cómo? y el ¿Por qué?, de cómo los modos de actuación del entrevistado o entrevistados, en este espacio es importante observar y escuchar para poder captar con detenimiento todos los detalles, tanto del entorno como del diálogo sostenido, o incluso si es el caso, del trabajo que se esté realizando durante el desarrollo de la entrevista.

Todo diseñador se encuentra trabajando para resolver problemas que no le pertenecen directamente, por este motivo es imprescindible dicho acercamiento empático para alcanzar a comprender a los individuos para los que se diseña cualquier proyecto. Es un esfuerzo que pretende comprender como se hacen las cosas y por qué se hacen de manera determinada, lo que sienten y las circunstancias que lo enmarcan, conocer las aspiraciones, deseos o necesidades que sienten las personas de manera física como emocional. Entender la manera en que su perspectiva concibe el mundo y lo que es valioso y significativo para ellas. en definitiva, esta inmersión ayuda a comprender.

1.7.1.2 DEFINICIÓN DE TEMAS Y OPORTUNIDADES

Tras el conocimiento derivado del espacio anterior con la generación de empatía, el diseñador tiene a su disposición una perspectiva y criterio suficiente para poder poner en claro y enfocar los conceptos principales, elementos clave que quizá, el propio usuario desconocía o manifestaba abiertamente. El resultado del proceso de síntesis de información ayuda a evocar y disgregar las ideas principales que servirán para situarlas en el centro del desafío de diseño. Es necesario establecer puntos de vista claros, una declaración del problema viable y significativo, que será la orientación en la que se trabajaran todos los esfuerzos del proyecto. La definición, debe cumplir con algunos requisitos, el problema debe enfocarse desde una perspectiva clara y directa, que sea un reto inspirador tanto para el diseñador como para el equipo; que este generada en criterios para la evaluación fundamentada de las ideas; que contenga las vivencias emociones, sentimientos, actos, palabras de las personas que se analizaron, para que de esta forma se pueda resolver de la manera más versátil y eficaz posible.

1.7.1.3 IDEACIÓN

El proceso desemboca, en un proceso de generación de ideas de un sinfín de opciones, en el que participa el pensamiento divergente y el convergente, lo emocional y lo racional, lo consciente y lo inconsciente, la fantasía y la intuición junto al análisis lógico, evaluativo, metódico y riguroso. Un espacio en el que se utilizaran los recursos y las técnicas de creatividad necesarias para elaborar y revalorar, los caminos o alternativas propuestas; en este espacio no se pretenden

validar las ideas y el proceso pretenda ser lúdico y divertido, es un proceso que favorece el pensamiento expansivo, donde se deben eliminar los juicios de valor, para promover el encuentro de soluciones diferentes por caminos diferentes de manera inmediata.

1.7.1.4 PROTOTIPADO

Se convierte las ideas en una realidad que permite visualizar las posibles soluciones, utilizando elementos informáticos, esquemas dibujos, artefactos y objetos que puedan evaluar la pertinencia de las soluciones propuestas. El objetivo de la fase es la interacción que permitirá al usuario experimentar como si estuviera con el producto final, de este modo puede evaluarse como funciona, que le falta o sobra, que requisitos no se están contemplando, o en qué medida es comprendida la propuesta. Debe ser una fase iterativa, rápida y con el menor coste posible. El prototipo puede remodelarse tantas veces como sea necesario, optimizando las funciones, mediante la información de cada evaluación.

1.7.1.5 EVALUACIÓN O TESTEO

Este espacio implica generar el prototipo haciendo creer está constituido de la manera más adecuada, pero a la vez se evalúa pensando que se está equivocado. Dicha información permite nuevamente redefinir lo necesario para seguir optimizando el resultado final. Esta fase del proceso vuelve a situar al diseñador y al equipo en el proceso de empatía con el usuario, se debe analizar igualmente de manera rigurosa, recreando las circunstancias y contexto de la manera más fiel, sin intervenir, ni explicar, solo observando como emerge la experiencia del usuario con el resultado, de manera que se puede comprobar y evaluar cómo se comportan la solución en condiciones reales.

1.8 EL PENSAMIENTO DE DISEÑO COMO INNOVACIÓN RESPONSABLE

La innovación generada a través del pensamiento de diseño es un proceso de exploración; se trata de un desarrollo iterativo y ecosistémico, a través de un proceso que trabaja con el orden y el caos, que es a la vez una cosa y otra; y con un final abierto. Este desarrollo se produce por tres dimensiones superpuestas: Inspiración, Ideación e Implantación. A estas dimensiones se añaden la consideración en tres criterios también superpuestos: la viabilidad técnica y funcionalidad; tanto en aspectos económicos como de sostenibilidad, así como de uso y deseo que despierta en las personas.

El pensamiento de diseño plantea la inspiración como un problema u oportunidad que motiva las búsquedas de soluciones; la ideación como el proceso de generación, desarrollo y testado de ideas; y la implementación como el camino que va desde la fase de proyecto hasta integrarse en la vida de las personas. La razón para llamarles espacios más que pasos, es que no siempre van secuenciales. Los proyectos pueden ir hacia atrás entre los tres espacios inspiración, ideación e implementación más de una vez mientras se están depurando las ideas y explorando nuevas direcciones. No es extraño, dice Brown, “que a quien lo utiliza por primera vez le parezca caótico. Pero a lo largo del proyecto los participantes verán que toma sentido y logra resultados, a pesar de que su desarrollo difiere de una secuencia lineal, como los procesos basados en hitos que normalmente las organizaciones utilizan” (Brown, 2009).

Los problemas sistémicos necesitan soluciones sistémicas. Uno de los principales problemas para adoptar la metodología de Design Thinking es el miedo al error. El prejuicio de que en la experimentación no tiene cabido el error dificulta y neutraliza la posibilidad de aprender de estos errores. Sin embargo, en la filosofía del Design Thinking es muy importante la máxima de prototipar rápido, barato y sucio, como parte creativa del proceso y no como un modo de validar las ideas finales. El objetivo de un prototipo no es crear un modelo que funcione, sino dar forma a una idea para saber cuáles son sus ventajas y sus inconvenientes, y descubrir nuevos caminos para llegar a la siguiente tanda de prototipos más detallados y mejor acabados.

En definitiva, el Design Thinking puede generar cientos de ideas y, las soluciones para el mundo real que crean mejores resultados para las organizaciones y para las personas a las que sirven que es su objetivo principal. El nuevo contrato social exige que el mundo de la empresa adopte un punto de vista centrado en el ser humano, ya que sus expectativas han evolucionado enormemente. El futuro de la empresa, de la economía y del planeta pasa por conseguir la participación de las personas en todo y para todo un proceso que implica llevar los mecanismos de investigación cualitativa al inicio del proyecto para conocer lo mejor posible la realidad sobre la que se va a trabajar.

CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

El diseño es una estrategia de carácter creativo, el cual se ha visto envuelto en tratar de demostrar de manera objetiva sus aportaciones, que la teoría le brinda, generando planteamientos que sustenten y antecedan a la práctica, y que de algún modo ayuden a dar respuestas coherentes y viables, así como la seriedad que busca la disciplina, así como las propias aportaciones. El diseño entonces necesita hacer desde los planteamientos de las problemáticas a las que se enfrenta, una reflexión profunda sobre la importante responsabilidad, que conllevan sus creaciones, puesto que la transformación material de su entorno, debe conservar una postura con fines sostenibles

Hoy en día el diseño ha transmutado sus aplicaciones, donde sus atribuciones y descubrimientos a los que se ha enfrentado de manera histórica y la búsqueda del bienestar de los individuos ya no solo se localizan en objetos, edificaciones, o de forma visual, este es considerado una estrategia de innovación y vanguardia, es una disciplina de auge gracias a las grandes empresas, dispuestas a intervenir todos sus procesos a través de él, en buscar de diferenciadores, a los cuales atribuyen la responsabilidad de los resultados del éxito o fracaso de sus empresas.

Entonces el pensamiento de diseño o el *Design Thinking* conocido en su versión anglosajona, en un panorama amplio como se observó en el capítulo uno, no es solo una manera de proceder metodológicamente hablando, si no una manera de hacer, pensar e intervenir los problemas y las soluciones. Un diseñador contiene dentro de su habilidad heurística, una serie de paradigmas con los cuales procede, elige, imagina y discrimina propuestas, en dicho proceso mental asume una serie de estrategias intrínsecas en su acción, respaldadas por su acervo teórico formado, es un individuo con dotes y capacidades creativas, visuales, inventivas, donde la imaginación precede con mucho más detalle en lo inexistente. Una de las particularidades más sobresalientes del diseñador es su flexibilidad para pivotar ante sus aportaciones, debe ir determinando los descubrimientos certeros y declinando por los que no son factibles, en un ir y venir dentro de su proceso, durante la gestión en la búsqueda incansable de la mejor alternativa. Otro aspecto dentro de las habilidades mentales del diseñador tiene que ver con la manera de llevar a cabo la adhesión de otras disciplinas y llevar a cabo la segregación de cada aportación de estas, el diseñador debe conocer aspectos distintos como: materiales, costos, procesos productivos, psicología, ergonomía, entre otros; pero no obstante además debe tener la capacidad de converger la información necesaria para unir estos mismos aportes en un solo proyecto. El trabajo del diseño es loable, desde la perspectiva de que siempre es perfectible,

y por supuesto nada es estático en ninguna manifestación humana, ni natural, el diseñador necesita adaptarse al medio y colaborar con lo que tiene al alcance en el momento de dar solución, la globalización ha ayudado a que se tenga mejoras por la inherente información, así como lograr impactar a de manera positiva a la mayor cantidad posible de personas y al entorno, como no tienen posibilidad la mayoría de las disciplinas.

CAPÍTULO II

LA EMPRESA SOCIAL: MODELO DE NEGOCIO EN BUSCA DE UN IMPACTO SOCIAL SOSTENIBLE

INTRODUCCIÓN DE CAPÍTULO

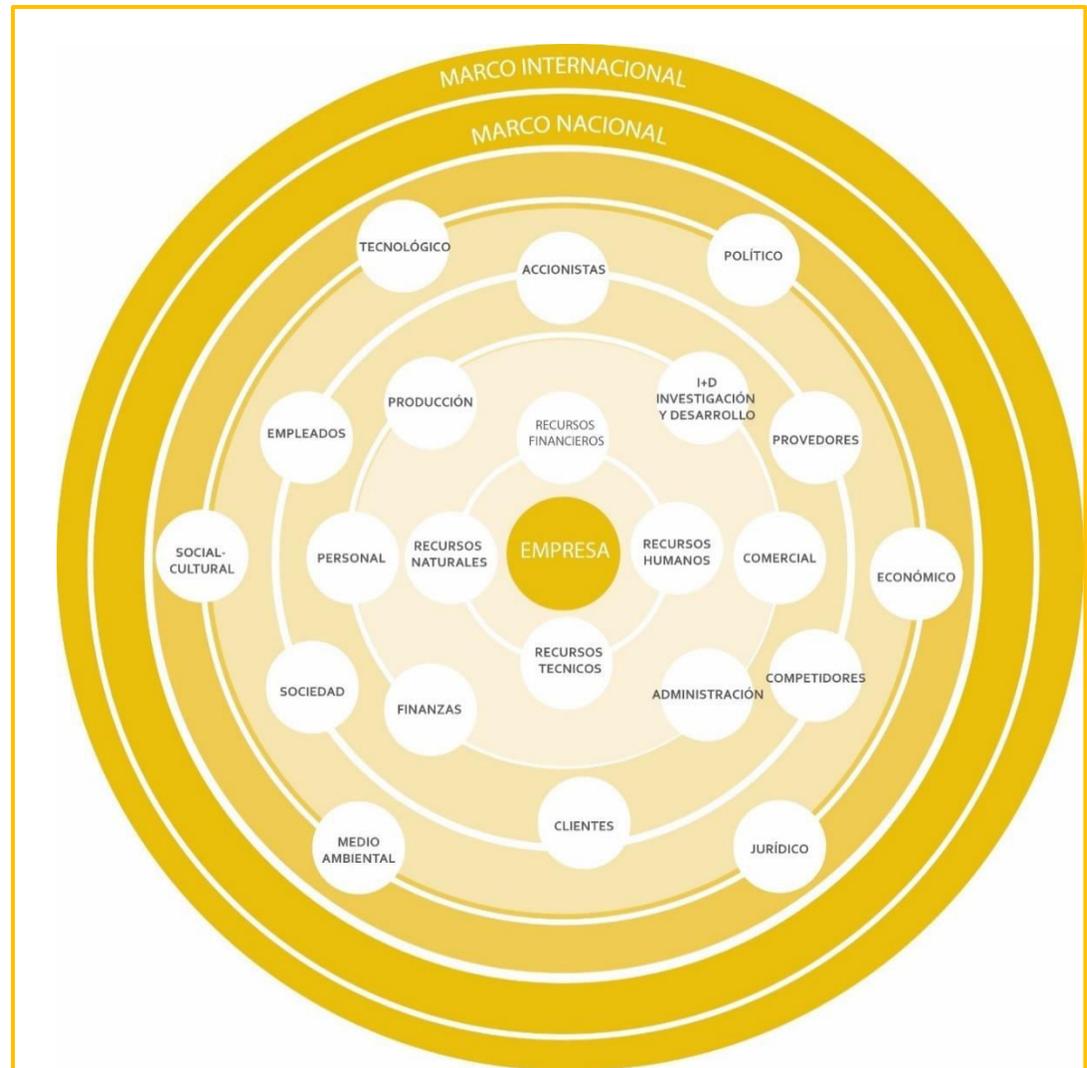
Partiendo de los evidentes niveles de pobreza mundial, y de forma particular en México donde es evidente la existencia de los principales y más importantes problemas sociales que enfrenta la humanidad actualmente; es importante señalar la preocupación de las entidades mundiales como lo son la ONU, el Banco Mundial, la UNESCO, así como diversas instancias gubernamentales mexicanas como SEDESOL, INAES y INDESOL entre otras , por generar soluciones a los rezagos de origen económicos, sociales y ambientales. Siendo estos temas y parteaguas para generar cualquier propuesta proveniente de cualquier disciplina, incluso del propio diseño, que ayuden a relegar estas problemáticas, ejerciendo iniciativas que den nuevo orden a temas que competen a cualquiera y que puedan ser de impacto, para dar soluciones tangibles a una o más problemáticas; además de promover generación de empleo, el crecimiento en ingreso y productividad, la salud y el acceso a la educación.

Ezio Manzini, diseñador italiano, propone el término de “sociedades transformadoras”, donde cualquier interacción entre los individuos pueden provocar mejoras sociales y ambientales a gran escala, de este modo pensar en los cambios que los diseñadores pueden provocar con tan solo involucrar a la disciplina en problemáticas que están afectando a todos en general.

2.2 EMPRESA

El vocablo empresa, tiene su raíz etimológica en el término del latín *prehendere*, que significa: “emprender una cosa que implica trabajo o presenta dificultades”, entonces el empresario es identificado ante todo como un emprendedor, significado que igualmente se asocia al término francés, *entrepreneur* y en inglés a la expresión *entrepreneurship*. Y en conclusión se concibe como: ente organizado, que existe por voluntad propia, regido por un conjunto de relaciones de autoridad, coordinación y comunicación, que combina distintos inputs, que se refieren a los activos, personas y pasivos capitales, en diferentes proporciones, para la obtención de un output como se le conoce a un producto o servicio, con el fin de alcanzar objetivos definidos como pueden ser las medidas de ingresos, beneficios y rentabilidad (González, 2010).

Toda empresa debe encontrar su justificación de existir, esta debe tener razones por encima de la capacidad de producir bienes o prestar servicios de utilidad, innovadores, diferenciados y orientados a un segmento del mercado, estas, además, deben encontrar causas que atribuyan su validez ante la sociedad con la que se relaciona. Se puede decir entonces, que la empresa es aquella organización donde se desarrolla una actividad económica rentable, en la cual se materializa una idea que satisface



Esquema 3 Ecosistema Empresarial. Elaboración propia basada en www.eoi.es (Escuela De Organización Industrial), Madrid (2013)

necesidades y deseos a un segmento de clientes, que además de continuamente estar generando valor hacia todos sus interesados.

La empresa es un sistema que influye en todo su entorno, pero que a la vez ese mismo entorno sea macro o micro, está influido por todos los elementos que lo circundan. Del lado derecho, se muestra un esquema aportado por la escuela de organización industrial de Madrid:

La empresa es una unidad económica. social integrada por recursos humanos, materiales técnicos, con el fin de conseguir determinado objetivo, debe actuar como un todo unitario, pero debe estar constituida de forma organizada, debe contar con áreas específicas que ayuden a cumplir con diversas funciones y coordinarse entre ellas de una manera equilibrada.

Las áreas más importantes que cualquier compañía debe considerar para tener una estructura organizativa funcional son:

Área de producción: se involucra en todas las funciones con relación a la ejecución, producción o prestación de algún bien o servicio.

Área de ventas o marketing: comprende las funciones comerciales relacionadas con la compra o venta de los productos o servicios

Área de contabilidad y finanzas: funciones contables de la empresa, se establecen las decisiones de inversión, financiamientos, análisis, planificación y control de las situaciones económico. Financieras de la empresa

Área de administrativa y recursos humanos: enmarca las funciones propias de cada persona dentro de la empresa, así como engloba su funcionamiento, seguridad, bienes que integran la empresa, así como facturaciones y pago a proveedores.

Área legal: área que se ocupa de las obligaciones tributarias y normativas de tipo tanto fiscales como laborales.

Área de tecnología: soporte a software, hardware, instalaciones de redes, sistemas operativos y de oficina.

Cabe señalar que no todas las empresas cuentan con las áreas señaladas anteriormente, todo depende de su tamaño, si es una empresa con dimensiones grandes, medianas o de carácter micro, considerando el número de trabajadores, aun así, es recomendable operar considerando las áreas marcadas, que se tenga un control valido en todo el sistema. Además de que cada compañía puede incluir de ser necesario dependiendo el giro al que pertenezca algunas otras áreas, como logística o

calidad. Es importante mencionar que la estructura organizativa de trabajo influye directamente que pueda tener un trabajador y sus condiciones laborales, así como su rendimiento profesional, influyendo en la cantidad de reglas, procedimientos, tramites que permiten el desarrollo de trabajo al interior de la compañía.

2.3 MODELO DE NEGOCIO DE LAS EMPRESAS

Un modelo de negocios es una “representación abstracta de una organización, ya sea de manera textual o gráfica, de todos los conceptos relacionados, acuerdos financieros, a quien va dirigido el producto o servicio, la manera de comercialización y todo lo que la organización ofrece y ofrecerá con base en las acciones necesarias para alcanzar las metas y objetivos estratégicos” (Al- Debei, 2008).

En palabras de Osterwalder “un modelo de negocio describe de manera racional cómo una organización crea, entrega y captura valor en contextos sociales, culturales, entre otros” (Osterwalder & Pigneur, 2011).

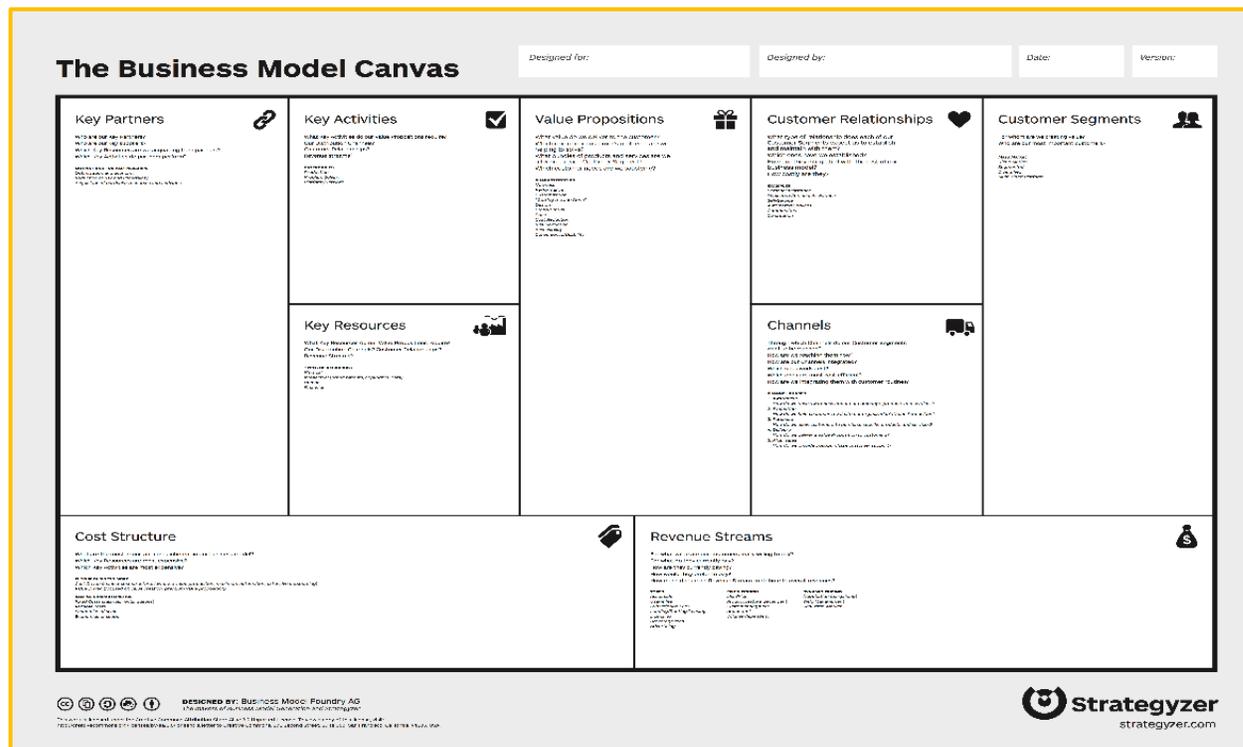


Ilustración 3 Model Business Canvas. Recuperado De Osterwalder, A. www.strategyzer.com (2011)

Para Osterwalder y Pigneur en 2010, popularizaron la manera de cómo se representar de forma visual y lógica un modelo de negocios, a través de una herramienta conocida como *Business Model Canvas*, o en su adaptación en español como “Modelo de Negocio de Canvas”. Siendo de esta forma tanto en la teoría como en la práctica, el término modelo de negocio es utilizado para un amplio conjunto de descripciones que representan aspectos centrales de una empresa, entre ellos: el propósito, proceso de negocio, mercado objetivo, las ofertas, estrategias, infraestructura, estructuras organizacionales, prácticas de comercio, procesos operacionales y las políticas.

La mejor forma de describir un modelo de negocio menciona Osterwalder y Pigneur, es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. Los nueve módulos son los siguientes:

Segmentos de mercado: en este apartado se definen los distintos grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa.

Propuestas de valor: el objetivo de una empresa es solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades mediante atractivas ofertas cargadas de beneficios.

Canales: las propuestas de valor llegan a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y venta.

Relaciones con los clientes: las relaciones con los clientes se establecen y mantienen de forma independiente en los diferentes segmentos del mercado.

Fuentes de ingresos: las fuentes de ingresos se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas.

Recursos clave: son los activos necesarios para ofrecer y proporcionar valor a los clientes.

Actividades clave: son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione.

Asociaciones clave: algunas actividades se externalizan y determinados recursos se adquieren fuera de la empresa.

Estructura de costes: los diferentes elementos del modelo de negocio conforman la estructura de costes.

En México uno de los graves problemas que enfrentan las empresas, especialmente la microempresa que representa el 90% de las empresas de la oferta del empleo en nuestro país, y base económica para muchas regiones, es la baja competitividad que presentan, derivado de su dinámica sectorial, la estructura tecnológica y el acceso a mercados tanto nacional como internacionales, impactando al crecimiento, mostrando un estancamiento de desarrollo a nivel regional,

estatal y a nivel nacional. Señalando en diversas investigaciones académicas, que dicha situación tiene todo que ver con la misma gestión empresarial y la mala planeación que incrementan significativamente, sus posibilidades de fracaso y por ende pone en riesgo su sobrevivencia que se limita a los dos años (Molina, 2011).

Es por estas situaciones que viven las empresas del país, la importancia de que las empresas nacionales, se doten de herramientas y lineamientos por escrito, pero sobre todo que tengan claro de que se trata su negocio, cuáles son los diferenciadores que tienen frente a sus competidores, y como mediante esto planean generar ingresos y ventajas competitivas dentro del mercado a quien se están dirigiendo. Es por esta razón, que es importante que las empresas aprendan la esencia de generar y tener presente los modelos de negocio, puesto que el éxito de ellas depende del diseño lógico que presenten estos, puesto que, de manera ordenada y congruente, enmarca los límites y posibilidades que tiene una empresa. Mostrando que un modelo de negocios con ventajas competitivas y con mayores posibilidades para la empresa de lograr generar valor a todas las partes implicadas. Visualizando de forma estructurada cuales son su conjunto de activos, cuales son realmente las actividades clave, la estructura de su organización, creando a su vez, un ciclo que genere de manera concreta ser más eficiente y claro, sobre las ventajas y oportunidades que tiene la empresa frente a sus competidores. El modelo de negocio además ayuda a identificar nuevas posibilidades de configuraciones dentro de un esquema empresarial. (Tennessee, 2014). Se puede concluir que el modelo de negocio ayuda a visualizar a la empresa, y definirse y es útil para tener una compartida y determinar una mayor ventaja competitiva, generar una comparativa frente a la competencia del sector de mercado a quien se está dirigiendo y canalizando los esfuerzos, es por esto que el plantear la estructura de un modelo de negocios sólido puede servir como una herramienta que contribuye a la supervivencia de las empresas, empujando un desarrollo económico y ayuda a gestionar innovación dentro de ellas.

2.4 INNOVACIÓN DENTRO DE LOS MODELOS DE NEGOCIO

Puhakainen y Malinen (2009), aseguran que los modelos de negocio deben estar en constante transformación y deben ser adaptables, flexibles, y además deben tener la particularidad de ser escalables, es decir, cuando se diseña un modelo de negocio, debe ser un proceso dinámico y continuo. Reafirmando esta idea Chesbrough (2007) describe al modelo de negocio como una herramienta contundente y de relevante importancia en la formación y crecimiento de las empresas, cuyo papel es crítico en la dinámica competitiva de las empresas actuales (Chesbrough, 2007).

La innovación se refiere a este constante dinamismo, y la capacidad que deben tener las empresas en integrar, construir y reconfigurar en dichos modelos sus competencias tanto internas y externas para hacer frente rápidamente a los cambios que suceden constantemente en el entorno.

En el artículo “Reinventando su modelo de Negocios, de la *Harvard Business Review*, Jonson, M., Christensen, C. & Kagermann (2011) plantean que las que la innovación en los modelos de negocio ha reconfigurado industrias enteras y ha retribuido valor por miles de millones de dólares, dichas empresas exitosas funcionan en modelos de negocio que pueden ser descompuestos en cuatro elementos; Una propuesta de valor para el cliente, que resuelve una necesidad mejor que cualquiera que ofrece la competencia, esta suele ser multifuncional y abarca desde el “como” hasta el “ya está hecho”. En conjunto con una fórmula de ganancias, que indica como la empresa genera dinero al cumplir la misma oferta de valor, además de considerar dentro de él, los recursos clave, para cumplir con dicha oferta de valor para el cliente, pero además para la compañía, y como esos elementos interactúan a lo largo del camino. Y por último los posesos claves, que añaden los esfuerzos a los que se recurre para el entrenamiento, manufactura, desarrollos, presupuestos, planes, ventas y servicios. Los cuales incluyen las normas, métricas y reglas de la compañía (Johnson, M., Christensen, C., & Kagermann, 2011).

Se puede considerar innovación, dentro del modelo de negocios, cuando ocurre o se presentan cambios o modificaciones en dos o más elementos dentro de él que al momento de reinventarse ofrecen valor de una nueva manera (Lindgardt, 2009).

A continuación, se presenta la siguiente tabla donde se puede observar los ámbitos de la innovación dentro de la empresa, las cuales se puede encontrar las consideraciones y los cambios que se presentan tanto de forma incremental o radical dentro del modelo.

TIPO DE MEJORAS	DE MERCADO	DE PRODUCTO	DE PROCESO	ORGANIZATIVA
MEJORA INCREMENTAL	NUEVOS MERCADOS	ADAPTACION DE PRODUCTO, AMPLIACION DE GAMA	OPTIMIZACION DE PROCESO, MEJORA DE CALIDAD, REDUCCION DE COSTES	TECNICAS DE GESTION, EFICIENCIA EN PROCESOS
MEJORA RADICAL	MERCADOS SERVIDOS POR PRODUCTOS SUSTITUTIVOS	PRODUCTOS NUEVOS, CREACION DE SECTORES EMERGENTES	NUEVAS TECNOLOGIAS DE PROCESO	NUEVOS MODELOS DE NEGOCIO

Tabla 2 Innovación Incremental Vs. Innovación Radical. Ventajas E Inconvenientes. Elaboración Propia. Basada en EAE, Business School (2014)

En esta tabla podemos observar como de primera instancia la mejora incremental, no puede considerarse una innovación ciertamente, si es un cambio, pero paulatino, las innovaciones en las que hablamos definen a los cambios más disruptivos, como verdaderas innovaciones. Quizá las dos maneras estrategias de innovación se plantean actualmente en dos grandes situaciones que viven las modificaciones de los modelos de negocio, la primera consiste en trasladar un modelo de negocio exitoso de un mercado a otro, o de una industria a otra. O por otro lado de una manera más incierta, pero de quizá mayores alcances es la del descubrimiento y de la manera en que la creatividad encuentra opciones fuera de lo ya visto, lo cual, si resulta, es lo que puede disparar a las empresas al reconocimiento y al éxito rotundo.

Prahalad y Ramaswany en su libro *The future or competition*, así como en posteriores trabajos plantean lo importante que es desarrollar nuevas capacidades dentro de la empresa que le permitan crear ventajas competitivas, que puedan considerar al dinamismo del futuro como una posibilidad de los nuevos modelos de negocio, que además consideren a poblaciones vulnerables y desarrollar alternativas empresariales inclusivas, que generen beneficios, no solo económicos, si no de carácter social. (Prahalad & Ramaswany, 2004)

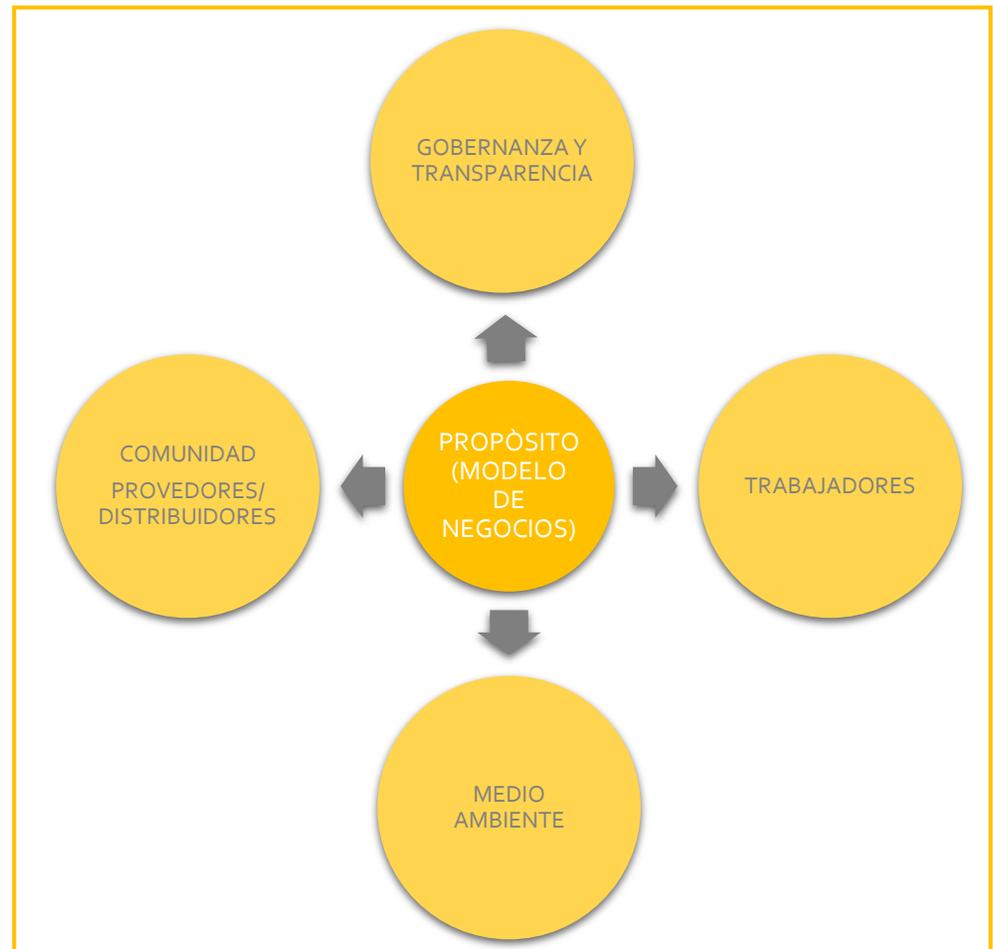
En el artículo “Innovación en modelos de negocio: la base de la pirámide como campo de experimentación” de *Universia Business Review*, Juliana Mutis y Joan E. Ricart, hablan sobre la importancia del desarrollo en los modelos de negocio en sectores de pobreza que sean eficientes, creen valor para todos los actores, intervengan en áreas donde falla el mercado y se permitan superar algunos círculos viciosos, como una forma de desarrollar las capacidades necesarias para competir en el siglo XXI (Mutis & Ricart, 2008).

Es importante entonces como lo señalan los investigadores Mutis y Ricart, comenzar a mirar los modelos de negocio que pueden ser gestados en las poblaciones vulnerables y en circunstancias no favorables, donde actualmente existe un

sector de la población en el cual no se están ofreciendo soluciones, el potencial es ineludible, puesto que actualmente la disparidad económicas y de accesibilidad, se están incrementando, y según datos del Banco Mundial según datos del 2002, se incrementara exponencialmente los próximos 40 años, mostrando que se deben generar en este momento compromisos con estas poblaciones, las mismas empresas deben de fijarse metas a mediano y largo plazo para incluir sectores vulnerables, puesto que de no ser así, estas no podrán prosperar en mercados globales futuros.

2.5 EMPRESA SOCIAL: NUEVO MODELO DE NEGOCIO DE IMPACTO

Muhammad Yunus, ganador del Premio Nobel de la Paz, en el 2007, cuestionando las teorías económicas, establece una comparación entre el socialismo y el capitalismo de libre mercado, asegurando que ninguno de los dos sistemas económicos han podido dar respuesta rápida y eficiente a los problemas estipulados, debido en gran parte a sus distintas naturalezas, puesto que el primero incurre en la rigidez burocrática y corruptible, generada por la existencia de grupos de presión; y en el segundo se sitúan características como la inmensurable acumulación de riqueza que conllevan a la desigualdad y exclusión social, y agravando la contaminación y deterioro del medio ambiente. Sin embargo, afirma que lejano a este ejercicio malicioso del capitalismo, este cuenta con ventajas que pueden aprovecharse generando una serie de beneficios y aspectos positivos, más allá del socialista, pues en ella se han generado dentro del



Esquema 4 Herramientas de Evaluación de las Empresas B. Elaboración propia (2018). Recuperado de <https://sistemab.org/como-me-sumo/>

sistema la libertad creativa, así como de innovación y eficiencia, los cuales han permitido elevar los niveles de riqueza y prosperidad de muchos países y territorios, permitiéndoles salir de situaciones de atrasos de carácter tecnológicos y económicos (Yunus, 2008).

El término emprendimiento social es ecléctico, puesto que la actividad emprendedora, se ha desarrollado dentro de diferentes dominios y áreas de conocimiento así que resulta confuso su desarrollo teórico consensado, por la falta de coherencia en cada enfoque. Aunque un elemento común en diferentes definiciones, es la búsqueda de soluciones a problemas sociales. Es ahí cuando el emprendedor social identifica oportunidades dentro de problemáticas sociales, esforzándose por crear emprendimientos para resolverlos (Sullivan, 2007).

En los años noventa surge en la literatura europea el concepto *de l'entreprise sociale* o *social enterprises*, o en su momento las empresas de inclusión social llamadas WISE (*Work Integration Social Enterprises*), para dar cuenta de nuevos formatos empresariales que comenzaban a visualizarse en algunos países para hacer frente al problema de la exclusión social generado por el desempleo entre población vulnerable, caso de las cooperativas sociales de Italia legisladas en 1991 y que se constituyen sin duda en el ejemplo más paradigmático de esta primera literatura o las sociedades con finalidad social de Bélgica legisladas ese mismo año. Las empresas sociales, de esta manera, comenzaban a verse como expresiones de la denominada “nueva economía social” en Europa (Defourny, Favreu, & Laville, 2001).

En las últimas décadas, la teoría empresarial ha mostrado avances al generar una revolución de propuestas atípicas de manifestaciones empresariales, que enmarcan diferentes formatos sobre todo de tipo microeconómico, que se muestran bastante alejadas del formato ya establecido por los conceptos capitalistas; puesto que estos nuevos esquemas no van en busca de una maximización y quizá tampoco mantienen su gestión alineada de manera vertical para su desarrollo. Los términos de economía social, economía solidaria, empresa social, emprendedurismo social, empresa socialmente responsable, son formatos empresariales alternativos, que se han generado como resultado de algunos con mayor antigüedad como el cooperativismo, asociaciones civiles, mutuales, la comunidad; finalmente estos proyectan nuevas formas y marcos ideológicos, que en su caso se han convertido en sistemas y modelos es el caso de “negocios inclusivos”, “corporaciones B”, o “la economía del bien común”. (Guerra, 2013)

2.5.1 ¿QUÉ ES UNA EMPRESA SOCIAL?

De acuerdo a Bruna (2007, p. 3) las empresas sociales son “organizaciones que buscan dar solución a determinadas necesidades sociales o bien sumar esfuerzos y optimizar la gestión de recursos para satisfacer las necesidades de un colectivo”.

Una empresa social es un negocio que trabaja para un propósito social, ambiental o ambas. Debe tener un sentido claro de su “misión social”: lo que significa que la organización buscara diferenciarse por la forma de logra dar ayuda contundentemente a un sector vulnerable, o quizá a quienes buscan ayudarlos; además está completamente constituida, planeada y definida bajo estas motivaciones para lograr hacerlo. Obtendrá la mayor parte de sus ingresos de la venta de bienes o servicios. Y también tendrá reglas claras acerca de lo que hace con las ganancias, reinvirtiéndolas en hacer avanzar su “misión social”.

Las empresas sociales existen en muchas formas y tamaños, desde grandes negocios nacionales e internacionales, hasta pequeñas empresas basadas en la comunidad. Pero todas ellas:

- Son negocios que buscan generar su ingreso a través de la venta de bienes y servicios, más que por medio de donaciones y becas.
- Son creadas específicamente para “hacer la diferencia” y beneficiar a un grupo o grupos vulnerables
- Reinvierten sus ganancias en su misión social

Este fenómeno tiene diferentes orígenes. En algunos casos, las organizaciones asistenciales desarrollaron actividades económicas que aumentaron sus ingresos para el trabajo caritativo. En otros, la gente puso negocios para ofrecer servicios privatizados o abandonados por el sector público, o debido a programas gubernamentales, las personas crearon diferentes tipos de empresas para generar sus propios empleos. En la práctica, resulta muy complejo contar con una definición de empresa social que goce de aceptación mundial, en buena medida, debido a que las figuras legales varían de un país a otro y, por diferentes razones, o se remiten a las modalidades históricas, como las cooperativas.

Así, por ejemplo, la EMES (Red Europea de Investigación en Economía y Emprendedurismo Social) propone criterios distintos para constituir una empresa social, en los términos que a continuación se enuncian en tres indicadores que reflejan las dimensiones económicas y empresariales de las empresas sociales:

- Una actividad continua para producir bienes y/o vender servicios.
- Un grado significativo de riesgo económico.
- Una mínima cantidad de trabajo contratado externamente.

Dos indicadores encapsulan las dimensiones sociales de dichas empresas:

- Un propósito explícito de beneficiar a la comunidad.
- Es una iniciativa lanzada por un grupo de ciudadanos o por organizaciones de la sociedad civil.

Cuatro indicadores reflejan la especificidad de la gobernanza de dichas empresas:

- Un alto grado de autonomía.
- El poder de decisión no se basa en la propiedad del capital.
- Tienen una naturaleza participativa, que involucra a las partes afectadas por su actividad.
- La distribución de ganancias es limitada.

Por su parte, la organización norteamericana, Alianza para la Empresa Social, creada en 1997 ofrece una definición muy similar a la británica: ¿Qué es una empresa social? Las empresas sociales son negocios cuyo propósito primario es el bien común. Utilizan los métodos y disciplinas de los negocios y el poder del mercado para avanzar en sus agendas sociales, ambientales y de justicia.

Tres son las características que distinguen a una empresa social de otros tipos de negocios o agencias gubernamentales:

- Aborda directamente alguna necesidad social persistente y se pone al servicio del bien común, ya sea a través de sus productos y servicios o por el número de personas en desventaja a las que da empleo.
- Su actividad comercial es un importante factor en su rentabilidad, ya sea como una fuente significativa de ingresos dentro de un portafolio de financiamiento mixto como organización sin fines de lucro, o como una empresa lucrativa.
- El bien común es su propósito primario, literalmente permeado en el ADN de la organización, y el que da origen a todos los demás.

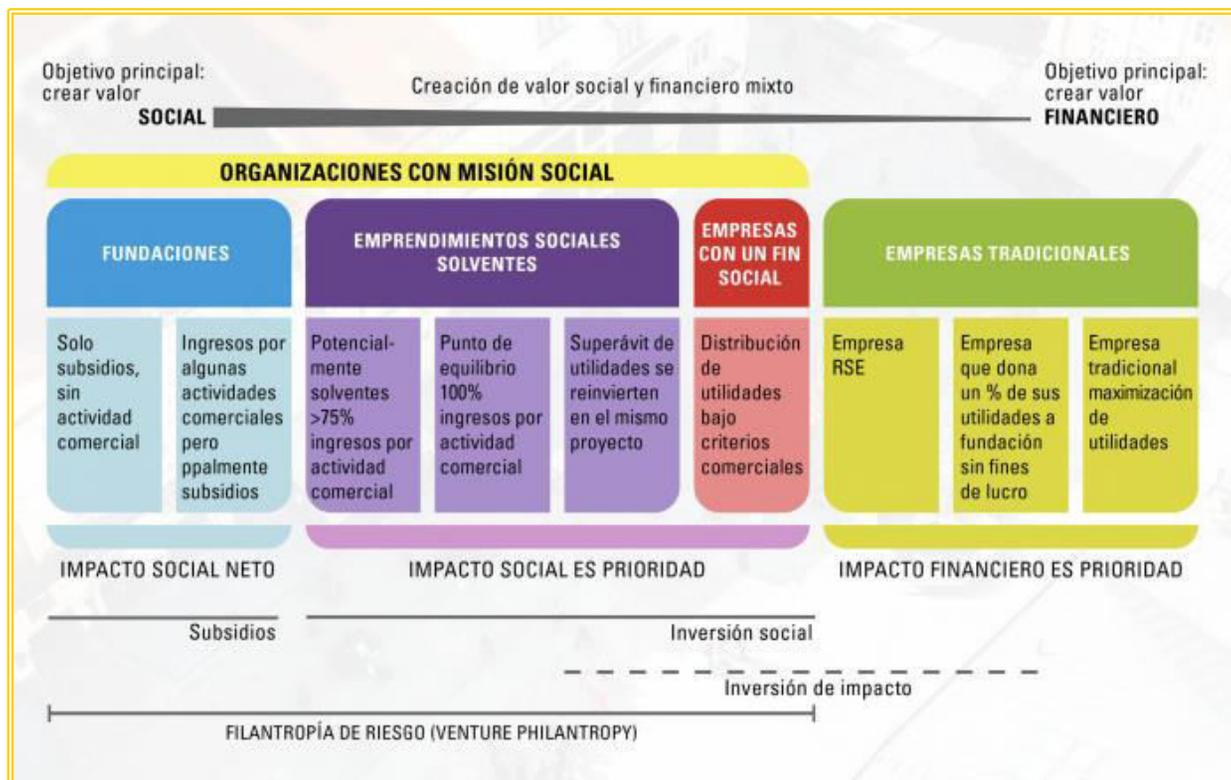


Ilustración 4 Empresas híbridas. Recuperado de Holbrook, P. (2016) <http://www.emprendedorsocial.org/organizaciones-hibridas/>

La noción del capital social ha tenido una gran aceptación tanto en círculos académicos como en instituciones públicas, al ser considerado uno de los conceptos más prometedores para explicar las causas del desarrollo o subdesarrollo de una comarca, región o país, y a su vez promover alternativas más allá de las inversiones tradicionales en capital físico o humano.

Varios han sido los estudios que se han hecho de este concepto, sin embargo, tiene sus orígenes en los estudios realizados por Pierre Bourdieu (1985), quien lo define como “el agregado de los recursos reales o potenciales ligados a la posesión de una red durable de relaciones más o menos institucionalizadas de reconocimiento mutuo”; Coleman (1990) para quien el capital social es “los recursos estructurales que constituyen un activo de capital para el individuo y facilitan ciertas acciones de individuos que están adentro de esa estructura”; y más recientemente Putnam (1993) quien plantea el término como “los aspectos de las organizaciones sociales, tales, como las redes sociales, las normas y la confianza, que pueden aumentar la eficiencia de la sociedad al proporcionar acciones coordinadas que facilitan la acción y la cooperación para beneficio mutuo”. Tanto Bourdieu como Coleman se refieren al capital social como atributo de grupos sociales, colectividades y comunidades, teniendo en cuenta que el rol de las instituciones sociales en su creación es importante. Por ello, puede decirse que ambos autores son los que expresaron por vez primera y de forma relativamente detallada y completa el concepto de capital social. Mientras que, para Putnam, dicho capital está integrado por el grado de confianza entre los actores sociales, las normas de comportamiento cívico practicadas y el nivel de asociatividad que caracteriza a la sociedad; todo lo cual fortalece la confianza social y alimenta, a su vez, las redes sociales que hacen posible esas diversas formas de participación ciudadana (Mota,2002)

2.5.2 CARACTERÍSTICAS Y CONSIDERACIONES DE LA EMPRESA SOCIAL

En 1999 la OCDE coloca a las empresas sociales en la frontera del sector público y el sector privado y abre nuevos caminos en la asignación y administración de los recursos económicos. Pues estas empresas como lo denomina la Comisión Europea tienen una orientación empresarial y recurren al contexto local para reforzar su desempeño económico y social. (OECD, Empresas Sociales, 1999)

Bajo estos parámetros, en la actualidad se está generando un esfuerzo compartido para dar solución a los problemas sociales y promover desde esta práctica de la empresa social que ayuden al objetivo de resolver la pobreza de manera mundial y en países de subdesarrollo como México. La respuesta debe estar involucrada en la participación de empresas grandes o

pequeñas, gobiernos, la sociedad civil y las propias comunidades de bajos ingresos. Pensadores económicos como C.K. Prahalad & G. Hamel (1994), o Yunus (2008) parten de la idea de crear espacios dentro del mercado, que impulsen el beneficio de los más pobres.

Por su parte Prahalad, propone la teoría de “BDP” La Base de la Pirámide, argumentando que es en la población más carente y necesitada donde existe una oportunidad casi inexplorada de crear negocios en función de las mayorías, que son los que menos tienen, través de innovación y creatividad en la propuesta de productos, servicios implementando nuevos modelos de negocio en función a sus necesidades y capacidades comerciales y de consumo. (Prahalad & Ramaswany, 2004)

Muhammad Yunus, argumenta que el libre mercado puede resolver el problema de la pobreza y el medioambiental y propone a las empresas como las fuentes potenciales a participar en el beneficio común, pues lejos de reducir a estas a una sola expectativa económica, alejada de dimensiones como la religiosa, social, emocional, estas pueden también maximizar beneficios. “La empresa social” como él la llama, trabaja para que los beneficios obtenidos no son recibidos por los empresarios, sino que se destinan a la sociedad civil. Dicha propuesta va dirigida a que las economías contengan una participación importante en el mercado. Pues esta no se opone al capitalismo, si no lo complementa con la forma de lograr que sus beneficios lleguen a manos de los pobres. (Yunus, 2008)

Le empresa social es considerada como una de las estrategias para contribuir al desarrollo de espacios de participación e inclusión, como una alternativa que organiza y produce fuentes de trabajo, y que hace frente a problemáticas de crisis de bienestar social y consecuencias causadas por el propio mercado. Se muestra como una alternativa que soluciona la crisis de modelo social de bienestar a través de la unión y acción copartícipe, una reposición del enlace económico y los valores humanos tales como la reciprocidad, la sostenibilidad y la solidaridad. Diferenciados del sistema asistencialista, pues el sujeto se concibe como activo, protagonista y autor de su propio proyecto. Qué de acuerdo con los estudios de Friedman (1992) y Rowlands (1997) el empoderamiento es la situación que logran las personas cuando se fortalecen sus capacidades, confianza, visión y protagonismo; y cuando estos recursos se convierten en activos de un grupo, se convierten en fuente de empoderamiento social.

Dicho empoderamiento rescata de algún modo los beneficios de la asociación como un medio para edificar la dignidad humana y una sociedad con igualdad de oportunidades evitando cualquier tipo de discriminación, al generar lazos de

confianza y cooperación a través de la producción de bienes y servicios tradicionales e innovadores que den respuesta a las necesidades colectivas o de la propia sociedad no satisfechas.

La empresa social es variable en forma jurídica en diferentes países, pueden ser llamada cooperativas o asociaciones entre otros términos, y la actividad que se realizan dentro de ella son entorno a las dinámicas empresariales asignadas, la utilidad debe ser invertida en la realización de objetivos sociales en el marco de las actividades de la empresa y no para el beneficio del capital, puesto que sus participantes están directamente involucrados como accionistas y la participación y consenso de la organización es bajo una línea democrática. Los resultados van encaminados siempre a objetivos y la innovación tanto en aspectos económicos y sociales. Este tipo de organización puede obtener recursos de asociaciones civiles o gubernamentales, en un periodo inicial, que dentro de los objetivos económicos principalmente radica el autofinanciamiento, a base de un entramado social que genera bienes para incrementar a la accesibilidad a más bienes. (Burlastegui, 2000)

Las actividades principales que se promueven bajo esta alternativa empresarial, es la inserción de personas con dificultades en el mercado laboral , a través de una formación en el lugar de trabajo; siendo una alternativa organizacional que permite concretar objetivos sociales y promueva las comunidades para generar una estrategia de producción de espacios de encuentro y de inclusión de personas en situación de desventaja o de exclusión, que impulse una cultura de emprendimiento con enfoques de proactividad para resolver principalmente el problema de marginación y superar la pasividad de espera de soluciones. Pues articula a la vez la promoción social, la reinserción laboral, la generación de beneficios económicos recreando redes sociales solidarias.

Las personas son la prioridad en y sus iniciativas surgen de inquietudes personales, se construyen desde la colaboración y están encaminadas al beneficio social, de la misma forma que lo considera el diseño, cuya base de la transformación de aspectos encaminados a los beneficios de la sociedad.

2.6 EMPRESAS SOCIALES EN EL RAMO DE TURÍSTICO DE NATURALEZA

El 2013 la ONU reconoció al ecoturismo como un recurso clave para luchar contra la pobreza y proteger al ambiente. A través de una resolución histórica, el organismo internacional instó a los estados miembros a adoptar políticas tendientes a promover esta industria y apoyar a las empresas dedicadas al sector.

Ahora bien, a nivel nacional la organización para Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), en su estudio de “Revisión de la Política de Turismo de México”, ha señalado que para poder desarrollar un modelo turístico de mayor competitividad en el cambiante mercado de turismo global, así como para alcanzar mayores beneficios de desarrollo económico y social, es necesario superar, entre dos importantes retos: lograr que la actividad turística se desarrolle y articule en el marco de la política estado y fomentar una mayor diversificación de productos y destinos, ampliando la base de activos, promoviendo mercados turísticos de mayor valor e impulsando la conformación de grupos del mismo turismo asociados con el desarrollo del capital natural, cultural y técnico.

El mercado de naturaleza o ecoturismo, se ha convertido en una alternativa potencial y a su vez en un área de oportunidad, que no solo promueve la coordinación y concurrencia dentro los diversos actores que inciden en el desarrollo del sector, generado con ello un gestión virtuosa que propicia una visión de este segmento desde un enfoque de Estado, dicho esto por su repercusión en ámbitos como el económico, social, tanto de capitales probados o sociales; además de se convierte en una estrategia de diversificación en la oferta turística, que se demanda a niveles tanto mundiales, como nacionales.

La Organización Mundial de Turismo (OMT), posiciona al segmento de Turismo de Naturaleza como una de las modalidades de destino turístico con mayor relevancia dentro del sector, mostrando un incremento de preferencia de turistas con alto grado de valor adquisitivo, traduciendo esto a términos benéficos en temas financieros y de desarrollo económico en ciertas regiones del país que se refleja en la generación de ingresos y empleos, asimismo se suma la importancia de impacto ambiental que genera, puesto que impulsa prácticas productivas locales, aprovechamiento sustentable de recursos y sobre todo promoviendo la conservación natural del entorno.

En los últimos años, México se considera el octavo país más visitado del mundo al contabilizar 35 millones de turistas internacionales al cierre de 2016, lo que presentó un incremento del 8.99% en comparación con el año anterior, según cifras Barómetro OMT del Turismo Mundial³, el turismo representa en el país el 8.7% del Producto Interno Bruto (PIB).

El potencial turístico en territorio mexicano es inminente, y en mayor relevancia el turismo de Naturaleza, tomando en cuenta el sin fin la riqueza de recursos con que cuenta el país, abriendo un panorama de impulso a este sector de importante valor agregado como lo son las Áreas Naturales Protegidas, Los corredores Biológicos, las zonas rurales, las comunidades y pueblos indígenas, entre otros. La secretaría de turismo, presento una estrategia para el impulso y desarrollo del turismo de naturaleza en México con el objetivo de articular recursos, iniciativas y acciones para emprendimientos actuales sobre los diversos actores involucrados en el desarrollo del Turismo de Naturaleza, que encamine una estrategia para posicionar a México como un destino competitivo y reconocido a nivel mundial en el segmento y como ejemplo de desarrollo sustentable.

La definición de turismo de Naturaleza es un actividad económica que promueve el aprovechamiento de los recursos, una alternativa sólida para la generación de empleos, y una estrategia para la generación de empleos, para el desarrollo comunitario, considerada por la Secretaría de Turismo, como una estrategia para luchar contra la pobreza, además de un medio para conservar y difundir el patrimonio natural cultural de nuestro país (SUSTENTUR, 2016).

En México el turismo de Naturaleza lo representan: “Aquellos viajes que tienen como fin realizar actividades recreativas en contacto directo con la naturaleza y las expresiones culturales que le envuelven con una actitud de compromiso de conocer, respetar, disfrutar y participar en la conservación de los recursos naturales y culturales”. (CESTUR, 2017)

Es importante señalar que a niveles internacionales el término que se maneja es el turismo de aventura, que se desprende de cientos de entrevistas con consumidores internacionales, que lo definen como la combinación de tres aspectos: la actividad física, contacto con la naturaleza e intercambio cultural. Incluso se considera a esta definición la más amplia y adhiere mejor a lo que el consumidor está demandando de su experiencia vacacional. Pero a nivel de esta investigación se busca aclarar los términos para tener una mayor comprensión de tipo de turismo que queremos particularizar o con el cual las investigaciones de la secretaría de turismo definen en su estrategia nacional. De acuerdo con el interés que presenta el turista se divide en tres grandes modalidades, que integran actividades con características homogéneas y que se desarrollan

³ Para mayor información sobre el Barómetro OMT del turismo Mundial visitar la página <https://www.e-unwto.org/>

con diferentes niveles de especialización, pero su común denominador es el recurso natural, y el generar experiencia de disfrute de quien las practica.

Modalidades de Turismo de Naturaleza		
Ecoturismo	Turismo Rural	Turismo de Aventura
<ul style="list-style-type: none"> Observación de Fauna Observación de flora Observación de fósiles Observación de ecosistemas Observación de fenómenos atractivos especiales de la naturaleza Observación geológica Observación sideral Safari fotográfico Senderismo interpretativo Talleres de educación ambiental Participación en programas de rescate de flora y fauna Participación en proyectos de investigación biológica 	<ul style="list-style-type: none"> Agroturismo Visita a pueblos indígenas Fotografía rural Aprendizaje de lenguas Vivencias místicas Preparación y uso de medicina tradicional Talleres gastronómicos Talleres artesanales 	<ul style="list-style-type: none"> Terrestre Caminata Espeleísmo (cavidades geológicas) Escalada en roca Cañonismo Ciclismo de montaña Alta montaña Rappel Cabalgata Acuáticas Buceo Snorkel o buceo libre Espeleobuceo Descenso en ríos Kayakismo Pesca recreativa Aéreas Paracaidismo Vuelo en parapente Vuelo en ala delta Vuelo en globo aerostático Vuelo ultraligero

Tabla 3 Clasificación De Turismo De Naturaleza Dirección General De Innovación Del Producto Turístico. Recuperado de Secretaría De Turismo ICTUR (2017)

Como se puede observar en la tabla anterior, que el turismo natural ofrece una amplia gama de posibilidades al turista en cuanto experiencias en contacto con la naturaleza, nunca perdiendo de vista la necesidad de conservación de las recursos e impactos negativos, pueden ayudar crear discursos de promoción y conservación de los sitios donde se practica, propiciando que las localidades participen en la actividad y se generen beneficios para el desarrollo de sus localidades.

A continuación, se muestra un análisis FODA del Turismo de Naturaleza en México:

- Extraordinaria ubicación geográfica con los principales mercados turísticos para México (Estados Unidos y Canadá)
- Posición 8 en el Ranking Mundial de la OMT
- Posición 22 en el Índice de Competitividad de Viajes y Turismo
- México está ubicado en el lugar 2 a nivel continente por sus recursos naturales, solo por debajo de Brasil.
- México tiene más de 25 millones de hectáreas de riqueza (desiertos, bosques, selvas, arrecifes, manglares, islas, pastizales, dunas y playas).
- México es parte del selecto grupo de 17 países reconocidos como megadiversos (concentración del 60 y 70 % de la diversidad biológica del planeta)
- México cuenta con 7 Patrimonios Mundiales de Naturaleza declarados por la UNESCO
- Tiene entre 10 y 12% de las especies conocidas Enel mundo
- México es el país con mayor riqueza de reptiles y anfibios en el mundo
- EL país está en el lugar 11 de riquezas en especies endémicas en el mundo
- Cuenta con el 4 lugar en riqueza florística (23,300 plantas de las 30 mil que se tiene conocimiento en el mundo)
- Considerado en el 4º lugar en mamíferos a nivel mundial
- 1186 empresas ofrecen exclusivamente alrededor de 650 productos de turismo de Naturaleza a nivel nacional
- 291 distintivos S, comprendido a 20 estados participantes, (solo en 2016 se otorgaron 67 distintivos)
- 105 situés incorporados a la marca/ distintivo de "paraisitos Indígenas otorgados por CDI
- 11 pueblos Mágicos, donde se desarrollan productos de turismo de naturaleza, cultura, entre otros segmentos turísticos.
- 20 playas y 1 marina con el galardón blue flag
- Segundo destino a nivel mundial que contienen el distintivo /certificación EarthCheck Platino (Huatulco)
- Sistema de calidad empresarial que instintiva la implementación de buenas prácticas ambientales en empresas de ecoturismo (Normas Mexicanas, Normas Oficiales Mexicanas y certificaciones
- Estrategia de Integración para la conservación y el uso sustentable de la biodiversidad en el Sector Turístico (2016. 2022), en el cual se incluyeron líneas de acción dirigidas al Turismo de Naturaleza

- 50% de las Áreas Naturales Protegidas cuentan con designación es internacionales
- Las Áreas Naturales Protegidas cuentan con una especie de interés focal o complementario para el turismo
- Integración de rutas y circuitos de naturaleza con ofertas integradas y diferenciadas
- Innovación en el producto de turismo de naturaleza por parte de estados y operadores.
- Desarrollo de oferta de productos en la región suroeste y norte del país.
- Crecimiento del turismo global, así como del segmento de turismo de naturaleza a nivel internacional
- Comportamiento del dólar respecto al peso mexicano
- Voluntad multisectorial e interinstitucional para desarrollo del segmento
- Alternativa para el desarrollo económico- social de las comunidades receptoras
- Apertura y diversificación de canales de comunicación y difusión
- Fortalecimiento de los instrumentos de comercialización
- Uso de nuevas Tecnologías de la Información y el Conocimiento
 - Crecimiento y fortalecimiento del mercado nacional
 - Fomentar la integración del sector a través de la asociación gremial



- Planes y programas institucionales para el turismo de naturaleza no alineados
- Poca coordinación intersectorial e interinstitucional
- Falta de política pública integral de largo plazo
- Incumplimiento de la normatividad ambiental y turística
- Insuficiente financiamiento para el desarrollo del producto y promoción
- Excesiva regulación para la apertura de negocios y aprovechamiento del recurso natural
- Micro empresas privadas y sociales poco desarrolladas y competitivas
- Falta de especialización de los prestadores de servicios turísticos
- Producto con una mercado temporalidad de la afluencia y actividades
- Poca penetración de programas de calidad y excelencia
- Desconocimiento de las microempresas de su servicio. producto y del mercado
- Insuficiencia en las condiciones de las microempresas para su comercialización como producto de exportación
- Deficiencia en el idioma (comunicación y difusión) en el modo de reservaciones y recepción de pagos
- Poca captación para personal destinado a áreas de servicio, guías de turistas, operación, promoción y venta

- Actores políticos y migratorios de los principales mercados internacionales
- Alertas de viaje por cuestiones de seguridad
- Creciente número de competidores a nivel internacional a nivel internacional (regional)
- Pobreza y desigualdad social
 - Inseguridad en destinos
 - Exigencia de operadores internacionales de turismo de naturaleza respecto a estándares mas estrictos sobre aspectos de conservación de recursos
- Delincuencia organizado y terrorismo a nivel global

Esquema 5 Análisis FODA de turismo de naturaleza en México. Elaboración propia basado en la Estrategia para el impulso y Desarrollo del Turismo de Naturaleza en México. SECTUR, 2017

Es importante señalar que una empresa social, pero sobre todo las que están en un sector del turismo natural, deben organizar sus actividades con base al desarrollo de tres pilares esenciales: la conservación, la integración de la comunidad, y la promoción del turismo que busca reducir la huella ecológica del hombre.

EMPRESA SOCIAL TURISTICA		
AMBIENTAL <ul style="list-style-type: none"> • CONSERVACION DE LA BIODIVERSIDAD • GESTION DEL TERRITORIO • GESTION DEL AGUA • GESTION DE LA ENERGIA • GESTION DE LOS RESIDUOS • MEDICION DE LA HUELLA DE CARBONO 	ECONÓMICO <ul style="list-style-type: none"> • SATISFACCION DEL VISITANTE • EQUIDAD SOCIAL • CALIDAD DE EMPLEO • VIABILIDAD ECONOMICA • PROSPERIDAD LOCAL 	SOCIOCULTURAL <ul style="list-style-type: none"> • BIENESTAR DE LA COMUNIDAD • OFERTA CULTURAL • PROTECCION DEL PATRIMONIO • CONTRIBUCION DEL DESARROLLO LOCAL

Tabla 4 Elementos Para Evaluar El Impacto Económico, Social y Ambiental Del Turismo De Naturaleza En México. Elaboración propia). Basado en Secretaría De Turismo ICTUR (2007)

CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

En este apartado de la investigación se diagnosticó el desarrollo de las empresas y su labor frente a los cambios sociales y culturales que se mueven como intereses de las mismas. La empresa es un ente que no puede dejar de lado sus funciones dentro de la misma sociedad donde se desarrolla, pues esta atrae beneficios o dificultades en donde es establecida, las normas que ejecuta y las políticas que se consideran para su funcionamiento. De manera profunda este capítulo puede ayudar a dilucidar de una manera más detenida cual son las plataformas actuales para el desarrollo de productos, pues no es descartable que una empresa que genera ventajas financieras, este peleada con la conservación del ambiente y el beneficio social, es una tarea real de los empresarios conjuntar estos beneficios y trabajar con las realidades que se necesitan en cada población y las empresas son responsables de fomentar aparte de una economía saludable, es importante que garantice a sus trabajadores y a la misma sociedad el bien común que ejerce al estar produciendo y comercializando productos y servicios.

Es importante recalcar del capítulo, la manera en que las empresas turísticas, ejercen una fuerte importancia económica al producto interno bruto del país, sobre todo en países como México con una biodiversidad insuperable, ahora es importante que dentro de estas empresas que se manifiestan alrededor de este sector, se tenga cuidado y que las empresas turísticas que se alojan dentro de recursos naturales tan delicados, se tenga una noción importante sobre el cuidado que debe intervenir al disfrutar e interactuar con los fenómenos naturales. Es por esto que este capítulo nos ayuda a comprender la importancia de las empresas y sobre todo de las empresas sociales que buscan un beneficio desde varias perspectivas no solo el económico, también buscan bienes de tipo la social y la ambiental, además de brindar altos principios de un servicio haciendo del diseño una pieza clave como herramienta que puede brindar estrategias que brinden un desarrollo de bienestar, calidad y propuestas pensadas para conservación y cuidado del patrimonio nacional.

CAPÍTULO III

CASO DE ESTUDIO: SANTUARIOS DE LA RESERVA DE LA BIOSFERA DE LA MARIPOSA MONARCA

INTRODUCCIÓN DEL CAPÍTULO

El capítulo número tres de este documento, contiene las características y especificaciones del estudio de caso, además de presentar la interacción que se concretaron ante el marco teórico del documento frente al trabajo que se realizó de manera práctica en el trabajo de campo. En primera instancia el capítulo presenta al lector las particularidades del contexto temporal y geográfico del fenómeno de la mariposa monarca con el cual el proceso está involucrado en plenitud. Por una parte, las características del entorno natural que existe y con el cual se busca estar en equilibrio y por el otro lado las características culturales y sociales que se manifiestan dentro del mismo. Logrando tener un entendido indispensable que permitirá tener una visión general del contexto en el cual y por qué se está trabajando y las dimensiones de importancia que tiene esta región. En segundo lugar, se detalla paso a paso como fue el recorrido del trabajo de campo, desplegando un esquema metodológico que literalmente marco las pautas de trabajo frente al fenómeno y que permitió tener una guía de ejecución de cada uno de los acontecimientos a los que se enfrentó la investigación, y con el cual finalmente se pudo documentar y trabajar, para concluir los objetivos de dicho proceso.

3.1 MARIPOSA MONARCA: FENÓMENO NATURAL MIGRATORIO

Es clasificada en el mundo de los insectos como *Nymphalidae*, por su superficie dorsal de sus alas, que presenta diseños que les permiten confundirse con el entorno, como parte de la estrategia de cripsis, fenómeno que puede hacer pasar de inadvertido a los sentidos de otros animales.



Ilustración 5 Ciclo de vida mariposa monarca. Recuperado de [https://mariposas.net/ciclo-vida/larvas/\(2016\)](https://mariposas.net/ciclo-vida/larvas/(2016))

Este lepidóptero constituye la fauna principal y motivo de la reserva natural, por su comportamiento migratorio que realiza año con año hacia México por una extensión de tiempo de cinco meses, buscando un clima propicio para su reproducción. Su recorrido comienza a finales del mes de agosto, partiendo de todo el sur de Canadá y norte de Estados Unidos, emigrando en colonias al área central de mexicana, entre los estados de México y Michoacán. Su recorrido oscila entre los 5,000 a 5,200 km, calculándose un desplazamiento de 150 km por día en condiciones normales, guiándose por luz polarizada, haciendo referencia que con vientos favorables este desplazamiento aumenta, descansando solo con temperaturas bajas durante la noche.

La mariposa monarca tiene una envergadura de entre 8,9 y 10,2 cm.¹⁴ La hembra monarca tiene venas negras, gruesas en sus alas; las del macho, además de ser más delgadas tienen una mancha oscura en el centro de una vena de cada ala posterior; es una glándula que produce feromonas,¹⁵ y además, es ligeramente más grande. Los adultos pesan alrededor de medio gramo.

En general la mariposa Monarca vive 4 días como huevo, 2 semanas como oruga, 10 días como crisálida y de 2 a 6 semanas como mariposa. Se reproducen principalmente en zonas abiertas, de campos de cultivo en donde crece el algodoncillo que necesitan para el desarrollo de la larva. Su ciclo de vida se inicia como un huevecillo que no mide más de 1 a 2 mm, depositado sobre algodoncillo. Esta fase dura de 3 a 8 días aproximadamente. De estos huevos surgirá una larva que comenzará devorando los restos de su huevo para luego alimentarse de la planta sobre la que se realizó la puesta. Conforme se alimenta se convierte en una oruga robusta con un patrón rayado característico.

Las mariposas nacidas a finales de verano y principios de otoño componen una generación especial, nombrada como generación "matusalén", que vive hasta 9 meses y realiza un ciclo completo de migración, desde Canadá hasta México

siguiendo la ruta trazada por generaciones anteriores. Durante esta migración las mariposas se van reuniendo en grandes grupos, llegando millones de ellas a los lugares de invernada en los bosques de oyamel del centro occidente mexicano.

3. 2 RESERVA DE LA BIOSFERA DE LA MARIPOSA MONARCA

Ahora bien, es importante además que consideremos el contexto físico y alusivo del medio que circunda la investigación. México tiene el privilegio de albergar la Reserva de la Biósfera de la Mariposa Monarca (RBMM), declarada en el 2008 como Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura). El cual según el criterio “VII” establecido por el Comité del Patrimonio Cultural, fue nombrada con el designio de “belleza natural excepcional e importancia estética”, cuyo criterio se aplica a los bienes del patrimonio natural considerados belleza natural excepcional y de importancia estética. (UNESCO, 2014)

3.2.1 CONTEXTO GEOGRÁFICO

El territorio Monarca se localiza en un territorio compartido entre los estados de México y Michoacán. Con una disposición del 30% de la zona en los límites con el poniente del estado de México, que abarca los municipios de Temascalcingo, San Felipe del Progreso, Donato Guerra y Villa de Allende en el estado de México, y una 70% aproximado de la zona repartido entre los municipios de Contepec, Senguío, Angangueo, Ocampo, Zitácuaro, y Aporo en el estado de Michoacán.

Solamente el municipio de Angangueo forma parte del área natural protegida, sin embargo, los poblados importantes cercanos que influyen en el área son: Tlalpujahuá, El Oro, Maravatío, Senguío Aporo, Ocampo, Zitácuaro.

Por sus disipaciones de altitud, hacen de la zona como una importante área de captación pluvial debido a la permeabilidad de los suelos, la gran exención de bosques hace propio la recarga de mantos acuíferos que alimentan dos grandes cuencas hidrológicas, las de los ríos Balsas y Lerma, de las que se abastece la mayoría de la población de la Ciudad de Toluca, ciudad de México y áreas aledañas. Por estas razones, el área se considera por la CONABIO (Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad), como una región terrestre prioritaria para la conservación.

3.2.2 CLIMA

La predominancia es de paisajes templados, debido a la altura que presenta, subhúmedo con lluvias en el verano con medidas anuales entre los 8° a 22°C, precipitaciones promedio de 700mm, hasta 1250mm. Y temperaturas mínimas de -3° y 18°, para los meses de invierno. La presencia de montañas, sierras y relieves escarpados dan al lugar cambios con contraste en altitud, exposición, o pendiente y producen importantes variantes micro climática muy sensibles, en grados de humedad o temperatura, por las combinaciones entre las tres franjas térmicas, semi templada, templada y semifrío, y cuatro niveles de humedad, tres subhúmedos, y un húmedo.

3.2.3 VEGETACIÓN Y FAUNA

Presenta una enorme biodiversidad de la zona. El bosque de oyamel, es la comunidad de árboles más representativa en la zona núcleo, ocupa grandes extensiones del subsistema montañoso y las partes altas, se caracteriza por constituir el hábitad característico de la mariposa monarca. El pino se presenta en manchones aislados a los sitios más húmedos o en declives fuertes, con el caso de las cañadas. El bosque de encino está asociado a procesos de sucesión en áreas desprovistas de su vegetación originaria, y se encuentra compartiendo espacio con pequeños machones de cipreses en el estrato arbóreo.

El bosque de cedro comparte espacio con el bosque de encino también, asociado en zonas con condiciones especiales de humedad y temperatura propias.

La zona de la reserva cuenta con un estudio de singular relevancia al poseer 493 especies de plantas vasculares, así como 49 especies de hongos entre otras.

Se han reportado para la reserva 198 especies de vertebrados, de los cuales solo se han reportado cuatro anfibios que corresponden a ajolotes, ranas y salamandras. Seis reptiles, aunque no se tienen aún inventario detallado de estos grupos. Con respecto al grupo de las aves se han reportado 132 especies entre los que destacan, los colibríes, el gavilán americano, gavilán o águila cola roja, el cernícalo o halconcito colorado, buitres, sialia mexicana. Los mamíferos reportados en la reserva suman 56 especies, tlacuache, musaraña, murciélagos, conejos, armadillo.

3.2.4 CONTEXTO SOCIOECONÓMICO

Según los datos de la población y vivienda del INEGI (Instituto Nacional de Estadística Geográfica e Informática), la población total en los doce municipios donde se extiende la reserva era entonces de 500, 408 habitantes, de acuerdo con los indicadores socioeconómicos de los Pueblos Indígenas de México y el Instituto Nacional Indigenista, el 25% de la población es indígena en su mayoría de la etnia Mazahua. En cuanto a la tenencia de la tierra predomina la propiedad social distribuida entre más de cien grupos agrarios, de los cuales cincuenta y siete son ejidos y trece comunidades indígenas, además dos terrenos nacionales y los restantes son pequeñas propiedades.

La predominancia del bosque es de oyameles, pinos y encinos, esta región se considera netamente forestal, aunque también existen otras comunidades naturales importantes. Durante décadas, las principales actividades económicas de los habitantes de la Reserva fue el aprovechamiento de los bosques. Pero en 1986, el gobierno mexicano secreteo la creación de la Reserva Especial de la Biosfera de la Mariposa Monarca, con el propósito de conservar una superficie de 16, 1110 hectáreas del área donde hiberna la mariposa monarca y restringió el aprovechamiento forestal. Esto provocó que la situación socioeconómica de los habitantes se agravara, ya que no se previeron u ofrecieron formas alternativas de subsistencia.

En 1986, la gran mayoría de los ejidos y comunidades indígenas tenían el 50 % de su territorio cubierto de bosques, pero la explotación legal e ilegal, ha provocado una considerable disminución de los boques existentes en la región de casi un 44% (Brower, 2002).

En el año 2000 el decreto de la Reserva se modificó, definiéndose un corredor biológico, con el cual se protegió una extensión de 56,259 hectáreas. Al mismo tiempo, por iniciativa del *World Wild Life Foundation México* y del Fondo Mexicano para la conservación de la Naturaleza se constituyó el Fondo de Conservación Mariposa Monarca, con el propósito de aportar a la Reserva. Con el cual pagan permisos a los propietarios de los predios incluidos en la zona que no tienen permiso de aprovechamiento de sus terrenos.

Se consideraba que la actividad económica más importante era la agricultura. Se observa que las áreas abiertas a esta actividad son sembrados en su mayoría con el mismo cultivo, el maíz, grano que, junto con el frijol, formando parte básica de la dieta de las familias de la región. Pero actualmente esta práctica, ha ido mermándose y actualmente presenta resultados de

producción muy bajos de 150 a 500 kg por hectárea, producción insuficiente para cubrir los requerimientos de consumo familia en el área.

Los niveles de hacinamiento son superiores a cinco personas por vivienda. En su gran mayoría, la vivienda consiste en un cuarto con paredes construidas de madera, techo de láminas de cartón o asbesto y, generalmente piso de tierra. El 98% de la energía necesaria para cocinar, calentar agua y demás se utiliza el fogón. Estos hechos a una alta tasa demográfica tienen grandes repercusiones ambientales por la demanda del recurso maderable que está sometida el área.

Un alto porcentaje de la población joven (50%) emigran principalmente a las ciudades de México y Toluca, algunas otras lo hacen también a Estados Unidos de América. El 43% de la población económica activa reporta no tiene ingresos de entre 25 a 40 peso diarios, menos a un salario mínimo. Debido a esto muchas comunidades obtienen ingresos de la explotación legal o ilegal de sus bosques. El acceso a servicios básicos, como agua potable o drenaje, es precario y no cuenta con servicios de salud, la escolaridad promedio de la población es cuarto de primaria. Según los índices de marginación social que aporta el Consejo Nacional de Población La Reserva de la Biosfera de la Mariposa Monarca está ubicada dentro de los niveles altos de pobreza.

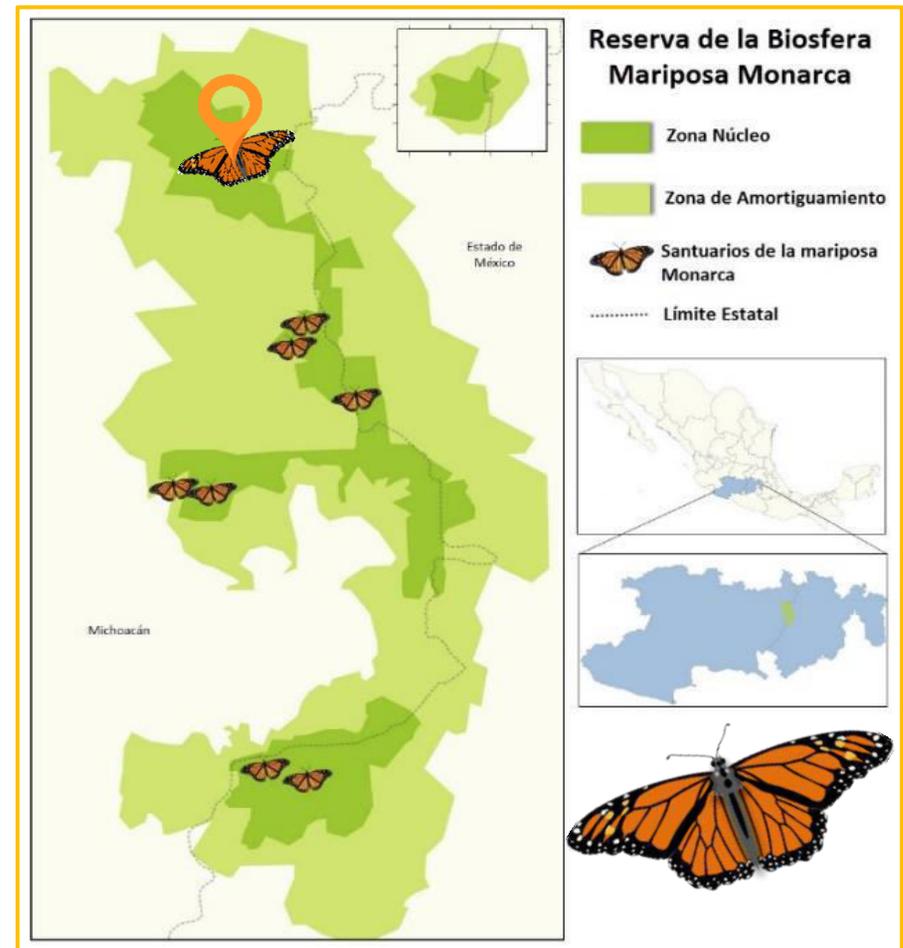


Ilustración 6 Ubicación Geográfica del Santuario Sierra Chincua". Recuperado de FMCN, A.C. (2017) <http://sumatealaodisea.org/destino-recursos/>

3.2 SANTUARIOS DE LA RESERVA DE LA BIOSFERA DE LA MARIPOSA MONARCA

De acuerdo a la Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas, (CONANP), los santuarios son áreas establecidas en zonas caracterizadas por una riqueza de flora o fauna, o por la presencia de especies, subespecies o hábitat de distribución restringida. Por lo tanto, son un instrumento fundamental para conservar los ecosistemas y su biodiversidad, de esta manera se mantienen las funciones vitales del ambiente a través de planes de desarrollo sustentables.

En México cuenta con 18 santuarios clasificados por la secretaría de medioambiente y recursos naturales (SEMARNAT), de los cuales 5 se encuentran ubicados en la biosfera de la mariposa monarca; dentro de su territorio se delimitaron ciertas áreas a las cuales se denominó Santuarios de mariposa monarca, los cuales se ubican en los municipios de Temascalcingo, San Felipe del Progreso, Donato Guerra y Villa de Allende, en el Estado de México, y Contepec, Senguío, Angangueo, Aporo, Zitácuaro y Ocampo, en Michoacán.

Estos santuarios han estado sometidos a condiciones diferentes en los órdenes partidista, presupuestal, de aprovechamiento y conservación. Al respecto, la RBMM ha sido una de las más conflictivas en México porque su influencia no se restringió únicamente a sus zonas bajo protección especial, sino que fue extensiva a todas las localidades urbanas y rurales aledañas a los sitios protegidos.

Todos los santuarios, y con más razones los que están abiertos al público, están divididos en dos zonas, para su cuidado:

1.- Zona Núcleo. - Es el lugar donde la mariposa se refugia, es decir, su hábitat primordial, por lo que las únicas actividades permitidas en ellas son las de investigación.

2.- Zona de amortiguamiento. - Es aquella destinada a proteger del impacto externo a la Zona Núcleo y donde se pueden realizar actividades económicamente productivas dentro de las normas ecológicas que permitan la protección de estas áreas naturales.

3.2.1 SANTUARIO DE LA MARIPOSA MONARCA “SIERRA CHINCUA”

El Santuario Sierra Chincua se localiza a 43 km de Zitácuaro, Michoacán, en los bosques de los ejidos Cerro Prieto, Municipio de Ocampo, Michoacán y Los Remedios, que pertenece administrativamente al municipio de Ocampo, aunque sus predios de la zona de reserva pertenecen al municipio de Angangueo, Michoacán.

Anualmente este santuario recibe entre 50 y 60 mil turistas. Es considerada como una región prioritaria para la conservación, ya que registra un alto grado de endemismos de vertebrados y por ser zona de refugio invernal de la mariposa monarca, además, comunidades vegetales representativas, hay fragmentación de ecosistemas naturales debidos a la agricultura y a las zonas de pastizal. Los bosques de pino-encino y oyamel se encuentran concentrados en el centro una porción de bosque de oyamel en la zona 2 del Mariposa Monarca, y otro de oyamel y pino en la zona del cerro El Hoyoero.

Sierra Chincua y declaró, por utilidad pública, la conservación del santuario del monarca ubicado en el terreno denominado Monte Alto de la ex Hacienda de Jesús de Nazareno, Municipio de Angangueo, Michoacán, en congruencia con los fines y objetivos de este decreto, el gobierno federal.



Cuadro de fotografías 1 Sierra Chincua. Angangueo, México. Elaboración propia (2018)

3.3 DESARROLLO DE ESTUDIO DE CAMPO DENTRO DEL CASO DE ESTUDIO “SIERRA CHINCUA”, EJIDO CERRO PRIETO

3.3.1 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

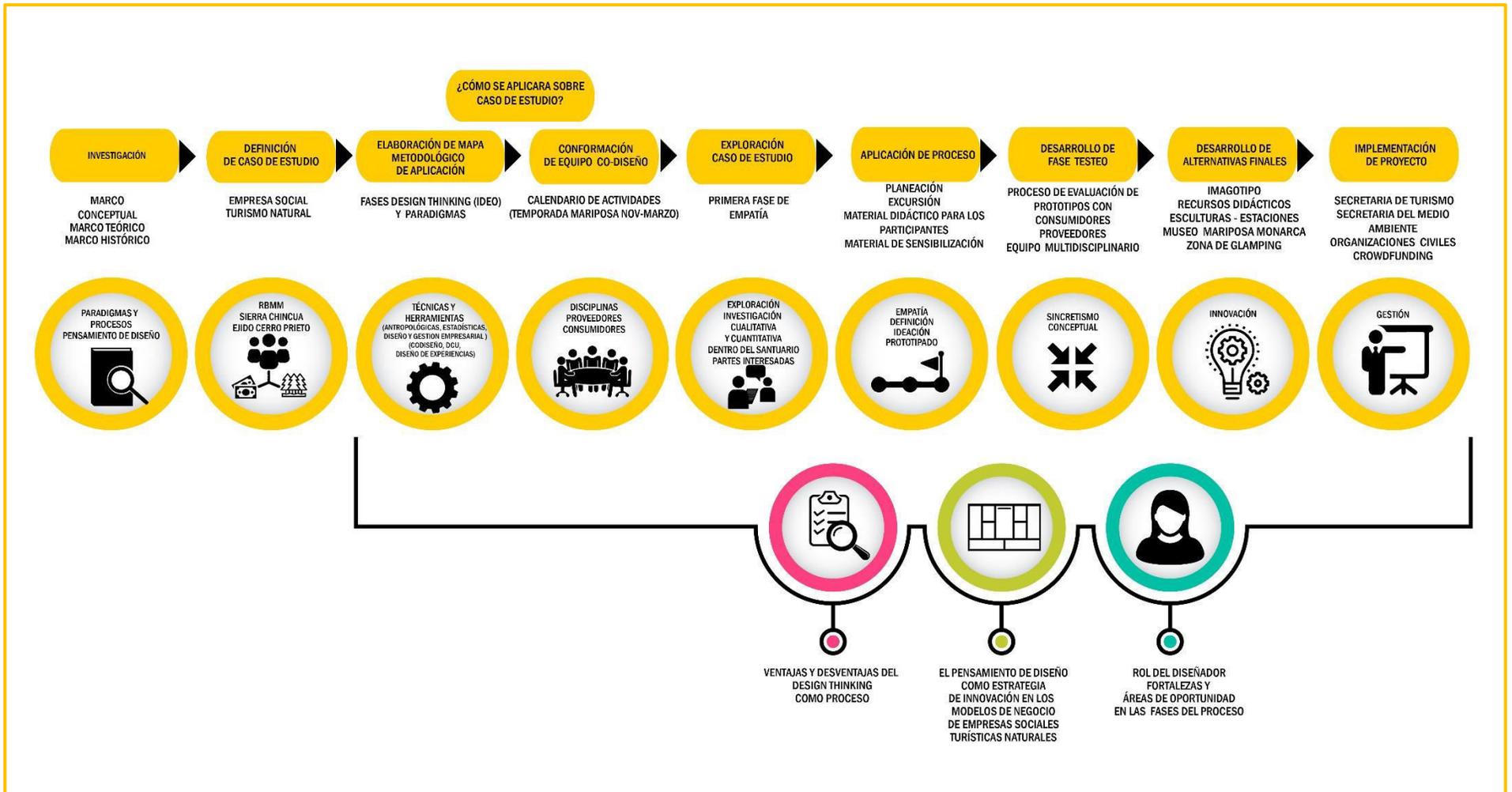
¿Cuáles son las fortalezas, ventajas y desventajas de la aplicación de la metodología del pensamiento de diseño como estrategia de innovación en los modelos de negocio de las empresas sociales de turismo natural en México? ¿Qué rol desempeña el diseñador y cuáles son sus áreas de oportunidad dentro del desarrollo metodológico del pensamiento de diseño en este tipo de proyectos?

3.3.2 TIPO DE ESTUDIO

El estudio de caso se realizó en las empresas que ofertan servicios turísticos naturales dentro de la Reserva de la Biosfera de la Mariposa Monarca, y en caso específico, se llevó a cabo en el Santuario Sierra Chincua, administrado por los ejidatarios de Cerro Prieto, en el cual se empleó bajo un análisis de tipo cualitativo en su gran mayoría, cuyas herramientas a través de la investigación se sustentaron en un análisis de contenido, y se complementaron con el análisis de teoría fundamentada, y de discurso, considerando las complejidades tanto naturales como sociales que lo circundan.

El estudio de caso pretendió responder la pregunta de investigación planteada, haciendo un desarrollo metodológico intervención del pensamiento de diseño sobre los productos y servicios de las empresas sociales que intervienen dentro del Santuario Sierra Chincua, dicha intervención dentro del campo de estudio, se diseñó basándose en el modelo por pasos del desarrollo deductivo- inductivo del análisis de contenido propuesto por Mayring (2000), conjugándolo a su vez, con la metodología del *Design Thinking*. Herramientas que se conjugaron para elaborar un mapa metodológico al cual basarse durante todo el trabajo de campo, cuya función principal es recopilar las técnicas y herramientas necesarias para extraer la información y llevar a cabo el análisis, los cuales mantuvieron una directriz intencional de esfuerzos, para llegar a una síntesis, y delimitación de problemáticas y alcances del proyecto.

3.3.3 ESQUEMA DE METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN



Esquema 6 Metodología de Investigación Elaboración propia (2018)

3.3.4 OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

- Aplicar el *Design Thinking* a través de la implementación de un proyecto real vinculado a una empresa social y al mismo tiempo conocer cuáles son las fortalezas, ventajas y desventajas en la aplicación de la metodología del pensamiento de diseño aplicándola como estrategia de innovación en las empresas sociales de turismo natural en México.

Objetivos Específicos

- Llevar a cabo la aplicación de la metodología del pensamiento de diseño en las empresas sociales de turismo natural en México
- Generar un instrumento factible para llevar a cabo el proceso de aplicación de las fases de la metodología del pensamiento de diseño en las empresas sociales de turismo natural en México.
- Diagnosticar cuales son las ventajas y desventajas que se presentan al llevar a cabo la aplicación de las fases de la metodología del pensamiento de diseño en las empresas sociales de turismo natural en México.
- Realizar una comparación de las ventajas de innovación que se crean en los modelos de negocio de las empresas sociales de turismo natural al utilizar la metodología del pensamiento de diseño.
- Observar cuales son los roles que juega el diseñador en cada fase del desarrollo metodológico del pensamiento de diseño
- Llevar a cabo un diagnóstico de las fortalezas y áreas de oportunidad que presenta el diseñador durante el desarrollo y aplicación de la metodología del pensamiento de diseño.

3.3.5 POBLACIÓN

Es importante tener un acercamiento de la particularidad y relevancia que presenta nuestro caso de estudio, Como se mencionó antes, el Santuario Sierra Chincua se encuentra dentro del territorio perteneciente a la Reserva de la Mariposa Monarca, dicho lugar se ha elegido para llevar a cabo el desarrollo de campo a través de la aplicación de los espacios que intervienen dentro de la metodología del pensamiento de diseño, dando por resultado la creación de una propuesta de valor de un producto turístico actual, que ayude a crear un diferenciador frente a los productos de otros santuarios de la reserva.

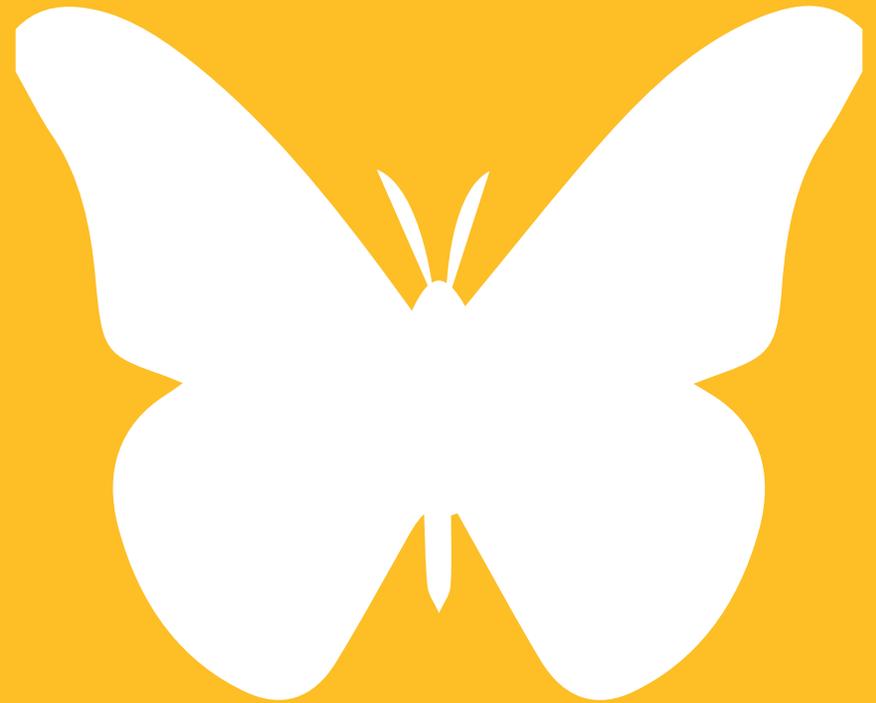
3.3.6 CRITERIOS DE SELECCIÓN

El criterio de selección fue con base a los siguientes parámetros:

- Es un lugar ubicado en un medio rural y por lo tanto considerado vulnerable en aspectos económicos y socioculturales.
- Se realizan actividades productivas de intercambio de bienes de consumo, las cuales cumplen las condiciones para ser catalogados como empresas tipo micro, disponen de una oferta y demanda de servicios de tipo recreativo y cultural, así como de productos como alimentos, artesanías, entre otros.
- La región de la mariposa monarca es una zona prioritaria en cuanto a políticas ambientales y sociales debido a la importante legado que ejerce como patrimonio histórico y cultural, además de ser un representante idóneo de los retos que hoy en día se manifiestan alrededor de alcanzar la sustentabilidad, por sus características socioeconómicas, pues se trata de una zona indígena y campesina pobre con una vasta biodiversidad, y la importancia que a alcanzado va en aumento, puesto que en ella se presenta un fenómeno natural de una de las migraciones más grande y distante que realiza alguna especie, que de manera común con los países de América del norte, como son estado Unidos, Canadá y México, constituyéndose como uno de los asuntos globales de interés para estas naciones, y un asunto global de interés. Considerada en nuestro país como una zona de reserva natural y de resguardo ecológico por instituciones de tipo estatal y federal como SEMARNAT, SECTUR, CONANP entre otras y organismos a nivel mundial como es la UNESCO que la reconoce y queda inscrita desde 2008 como patrimonio natural de la humanidad. Así como la sociedad mexicana tiene importante interés y demanda por organizaciones

sociales, económicas y comunitaria de sus pobladores, ecologista, académicos, medios de comunicación y ciudadanos en general maravillados cada vez por el fenómeno migratorio.

- El caso de estudio se delimita en concreto dentro de los Santuarios que existen dentro de la reserva, debido que es la única manera de acceso del fenómeno para la sociedad de manera general, y de forma muy particular, se reducirá el proceso en la zona del Santuario Sierra Chincua, señalado por las organización de gubernamental de la Reserva de la Mariposa Monarca, como la agrupación de ejidatarios mejor organizados, libre de conflictos y donde comunidad en general presenta mayor entusiasmo por participar en actividades de manera organizada y con gran disposición para el crecimiento de su beneficios económicos y ambientales. Además, que cabe señalar que cuenta con una insuperable infraestructura, frente a otros santuarios.



ESTUDIO DE CASO

3.4 DESARROLLO METODOLÓGICO DE CASO DE ESTUDIO

Si tuviera solo una hora para salvar el mundo, dedicaría cincuenta y cinco minutos a definir el problema, y solo cinco minutos para encontrar la solución.

Albert Einstein (1879-1955)

Este capítulo continúa con el desarrollo de un proyecto real en cada una de las fases del proceso de diseño dentro de la “La Reserva de la Biosfera de la Mariposa Monarca” en el cual se conjugan singulares procesos, biológicos, geográficos, ambientales y de relaciones sociedad- naturaleza, cuyas características permiten abordar un tema relevante, que hoy en día ocupa un lugar destacado, debido a su perspectiva local, pero también de forma inmediata regional, hasta lo universal en procesos complejos. La documentación e investigación del problema hasta las fases de generación de ideas, hasta concluir con una nueva propuesta en el modelo de negocio, de las empresas sociales que se localizan dentro del santuario Sierra Chincua, perteneciente al ejido Cerro Prieto.

El diseño no puede quedar lejano a esta perspectiva y como disciplina también tiene un gran qué hacer y compromiso para ayudar involucrándose de manera directa, y tratar de colaborar bajo su objetivo aplicado, algún beneficio ante las necesidades que presenta la región y las comunidades de manera directa e indirecta la sociedad en general que conoce, goza y está comprometida ante este espectacular fenómeno.

A continuación, se muestra el esquema del proceso metodológico, diseñado a sí para la intervención dentro de las especificaciones y particularidades del caso de estudio, el cual permite dar un orden a la recolección de datos y presentar visualmente los instrumentos usados para extraer y medir la información requerida en cada una de las fases, se dará a conocer y analizar la situación actual de las empresas sociales y replantear por medio del diseño una posible situación futura, el entorno en que se desenvuelve, visualizar sus principales problemas, oportunidades, capacidades y competencias.

El desarrollo de dicho proceso va encaminado a un planteamiento real en cada una de las fases, partiendo en el proceso de exploración del fenómeno y hasta las fases de ideación y búsqueda de alternativas formales.

Por consecuencia, es necesario plantear técnicas, de carácter estructurado y dejar un poco la espontaneidad, aclarando que no así la flexibilidad que exige la propia metodología, por lo cual se preparó un guion de acción que permita visualizar de principio a fin cuales son los objetivos de la aplicación que nos conducirán dentro del caso de estudio. El mismo pensamiento conlleva a objetivar las ideas, y dejarles una forma externa, que permita visualizarlas, darles un orden, compararlas, llevar a cabo una clasificación y una mezcla entre ellas. de tal forma también ayudara de manera visual el compartirlas, en este caso es necesario por el trabajo colaborativo que se empleara, donde todos los participantes deben contraer antes la misma información.

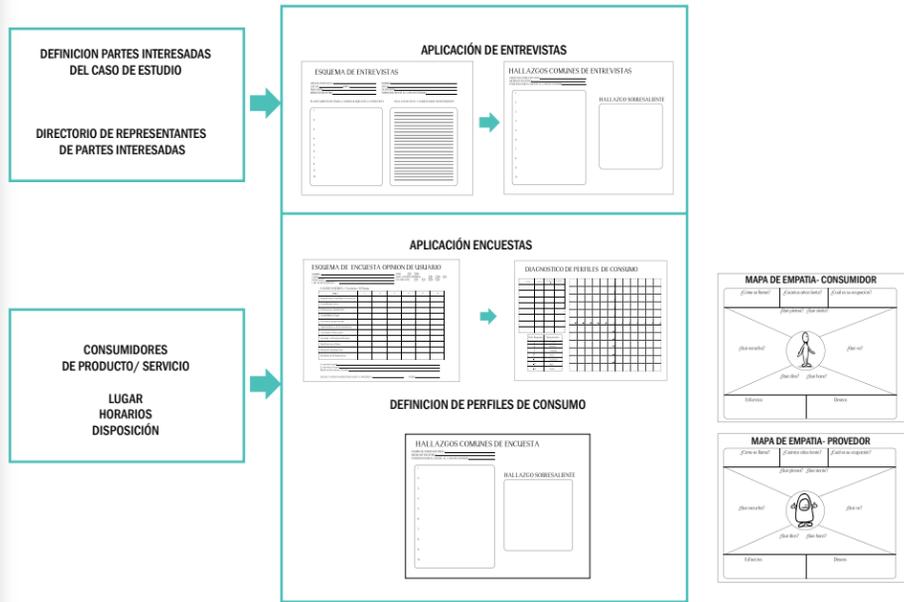
Por lo tanto, a lo largo del proceso, se desarrollaron diversas técnicas planteadas en el mapa metodológico que ayudaron a explorar y los cuales se ejecutaron en cada etapa del proceso, en cuyo desarrollo y por naturaleza de la metodología aplicada se desplegaron diversas ideas y fue necesario ir priorizando y encaminando los resultados de cada etapa, delimitando objetivos debido a que no se pueden abordar todos en un solo proyecto, pero si tratar de integrar alternativas con amplitud y cuyo resultados alcanzables que puedan llevarse a cabo con éxito con los recursos disponibles dentro del santuario.

A continuación, se muestra etapa por etapa el desarrollo del proceso metodológico del *Design Thinking* dentro del santuario Sierra Chincua, administrado por el ejido Cerro Prieto, señalando que todas las etapas se realizaron en un lapso de los meses noviembre del año 2017 al mes de marzo 2018.

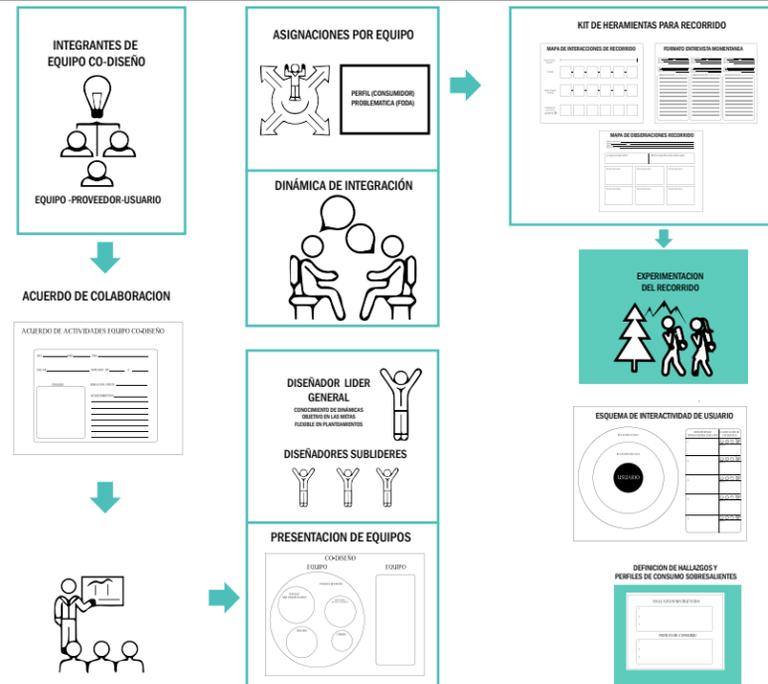


1 EMPATIZAR

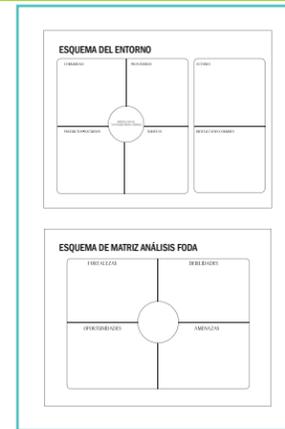
EXPLORACIÓN



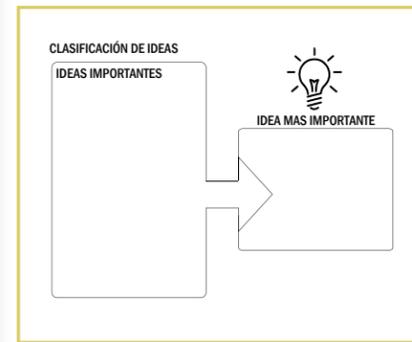
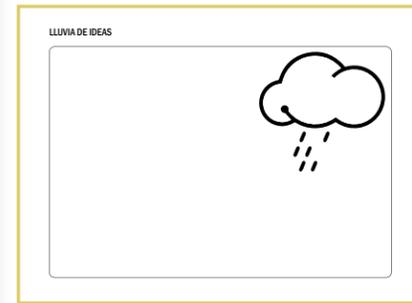
CO-DISEÑO



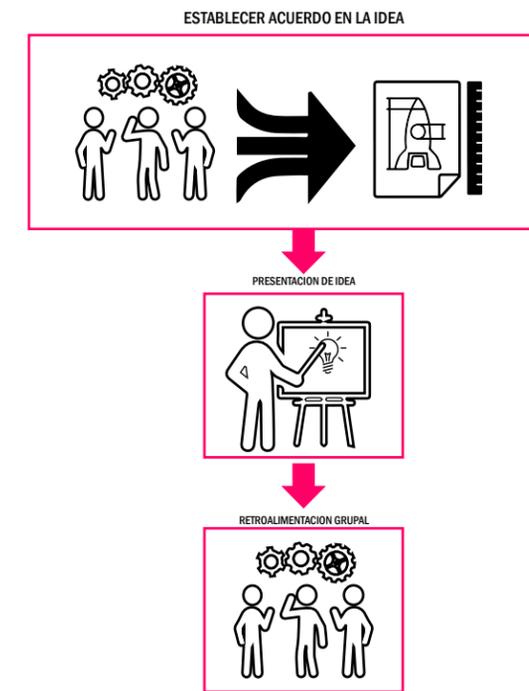
2 DEFINIR



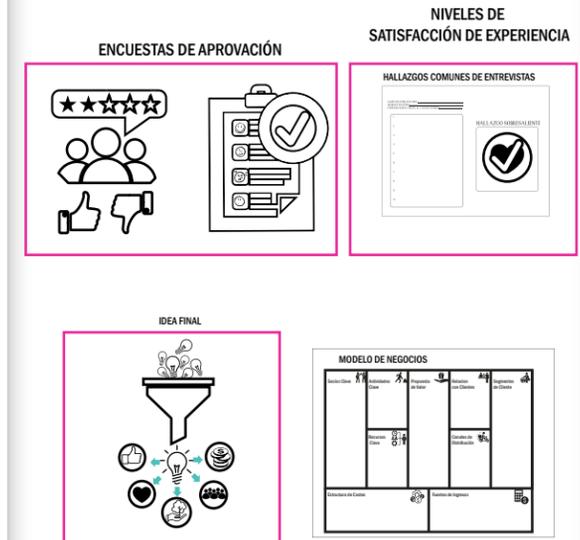
3 IDEAR



4 PROTOTIPAR



5 PROBAR





EMPATÍA

3.4.1 FASE UNO: EMPATÍA

“Un problema bien planteado ya es media solución “

John Dewey (1859 - 1952)

EXPLORACIÓN

En esta fase se muestran algunas de las herramientas y técnicas que se emplean en diferentes disciplinas como recursos de investigación, como son la entrevista, encuestas y grupos de enfoque, los cuales en esta etapa de exploración ayudaron a definir el problema en la fase más temprana del proceso creativo e ir generando conceptos integrales, , mientras que otros buscaron indagar dentro del panorama del contexto, cuestiones más específicas, por ejemplo, conocer sobre lo que quieren los usuarios o averiguar que se ha hecho antes con respecto del tema de estudio. Esta primera fase del proceso ayudo entonces a recolectar la información del contexto de cada una de las partes que lo rodean, investigar hasta que nivel y como se encuentran involucradas las partes interesadas con el caso de estudio, y gracias a las entrevistas a profundidad, se logró tener un acercamiento a los conocimientos previos y opiniones alrededor, que ayudaron a identificar los desafíos más trascendentes a los cuales se enfrentan las empresas sociales, ubicadas dentro de este contexto.

PARTES INTERESADAS DEL CASO DE ESTUDIO



Esquema 8 Mapa De Stakeholders (Partes Interesadas) Del Caso De Estudio. Elaboración Propia (2018)

El presente esquema, plantea las partes interesadas con el caso de estudio. La Reserva de la Biosfera de la Mariposa Monarca, involucra instituciones tanto a nivel federal y estatales, que sirven como apoyo para llevar a cabo estudios y acciones de conservación, así como asociaciones de orden mundial como la UNESCO que han otorgado importancia y reconocimiento alrededor del mundo sobre el fenómeno. Del mismo modo existen instancias de la organización de la sociedad civil, que presentan un gran interés y están constantemente llevando a cabo colaboraciones en diversos aspectos de

conservación, ayudando a promover asesoramiento, mantenimiento y cuidado, mediante diversos apoyos económicos que se despliegan en actividades productivas ante las comunidades.

De manera muy particular y como parte de los objetivos propios de la investigación, la exploración de personajes, profundizo de forma más específica, con aquellos que colaboran dentro de ella, dentro de las organizaciones empresariales que se manifiestan dentro de las zonas de amortiguamiento de los santuarios, en específico los que se encuentran dedicados a la prestación de servicios de orden turístico. La exploración y análisis de las empresas sociales obtuvo un diagnóstico que nos ayudó a comprender su situación actual, conocer más a fondo los intereses, características y tener una visión particular de las necesidades, oportunidades, capacidades con las que cuentan. De igual forma fue importante profundizar en su mercado turístico, conocer a quienes hoy en día se están ofertando estos productos, y conocer sus alcances, barreras y limitaciones.

DIRECTORIO DE PARTES INTERESADAS

Directorio de Instituciones para contacto de Entrevistas			
INSTITUCIÓN		DIRECCIÓN	CONTACTO
<p>SEMARNAT Estado de México (Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales)</p>		<p>Andador Valentín Gómez Farías No. 108, C.P.50250, San Felipe Tlalmimilolpan, Toluca, Estado de México. Teléfono:(722) 276-7800 Fax: (722) 276-7820</p>	<p>Canalización con CONANP</p>
<p>CONANP Región Occidente (Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas)</p>		<p>Andador Valentín Gómez Farías No. 108, C.P.50250, San Felipe Tlalmimilolpan, Toluca, Estado de México Teléfono:(722)167-3242</p>	<p>Canalización con Reserva de la Mariposa Monarca</p>
<p>RESERVA DE LA BIOSFERA MARIPOSA MONARCA</p>		<p>Cauhtémoc Oriente No. 34, Col. Cauhtémoc, Zitácuaro, Michoacán. C.P. 61504 Teléfonos (715)153-3867 (715) 156 - 8580 fmartinez@conanp.gob.mx</p>	<p>Director B. Felipe Martínez Meza</p>

FONDO MUNDIAL PARA LA NATURALEZA		Jaime Torres Bodet 22 Col. Fraccionamiento Poetas Zitácuaro, Michoacán, C.P. 61500Teléfono 01 (715) 153 50 55 erendon@wwfmex.org	Coordinador Programa Mariposa Monarca Eduardo Rendón
FONDO PARA LA CONSERVACIÓN DE LA MARIPOSA MONARCA	 FONDO MEXICANO PARA LA CONSERVACIÓN DE LA NATURALEZA, A.C. INSTITUCIÓN PRIVADA 	Calle Damas 49, San José Insurgentes, 03900 Ciudad de México, CDMX Teléfono 52 (55) 5449 7000 ext. 17102	
COMUNIDAD DE CERRO PRIETO	Santuario “Sierra Chincua” Municipio de Angangueo, Estado de Michoacán.	A 8 Km de Angangueo, rumbo a San José del Rincón. Llano de las Papas.	Comisariado Ejidal. Carmelo Martínez

Tabla 5 Directorio De Partes Interesadas. Elaboración Propia (2018)

ENTREVISTAS Y HALLAZGOS

La primera parte se basó en una recolección de datos de tipo cualitativa de tipo exploratoria basada en tres entrevistas, las cuales arrojaron datos de primera mano, de cómo es la forma de interacción de las partes interesadas que se definieron anteriormente con el caso de estudio de manera profunda, tanto las entrevistas y cuestionarios permitirán adentrarnos en el entorno de los participantes, conocerlos, indagar mediante las preguntas y su lenguaje corporal y otras pistas sutiles, situaciones o recomendaciones que nos permitan tener en cuenta algunos aspectos que de otra manera no estaríamos tomando en cuenta dentro de los planteamientos, además a conectar con algunos de los comportamientos y creencias que circundan al fenómeno, conocer desde su perspectiva el comportamiento de los consumidores y usuarios de los santuarios de manera general. Cabe señalar que la importancia de la entrevista personal fue que se pudo compartir y empatizar, extraer nuevas conclusiones desarrolladas mediante una conversación personal que no funcionaría por ningún otro medio. Para este suceso y para tener un

mejor registro se elaboraron previamente estos formatos para que la información importante o sobresaliente se contuviera y se pudieran captar los hallazgos de una forma más ordenada.

FORMATO DE ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD

TIPO DE ENTREVISTA _____ NOMBRE _____
LUGAR _____ EDAD _____
DURACION _____ OCUPACION _____
MEDIO DE REGISTRO _____ POSICION FRENTE AL CASO DE ESTUDIO _____

PLANTEAMIENTO DE TEMAS A ABORDAR DURANTE LA ENTREVISTA HALLAZGOS, CITAS Y COMENTARIOS TRASCENDENTES

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____

HALLAZGOS COMUNES DE ENTREVISTAS

GRUPO DE ENTREVISTADOS _____
MEDIO DE REGISTRO _____
POSICION GRUPAL FRENTE AL CASO DE ESTUDIO _____

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____

HALLAZGO SOBRESALIENTE

Esquema 9 Formatos de Entrevistas y Hallazgos. Elaboración Propia (2018)

AUTORIDADES

A continuación, se presentan las cedulas de los hallazgos más relevantes que se obtuvieron de las entrevistas que se realizaron con las partes interesadas. En primera instancia y de forma estratégica, la exploración y la búsqueda de información se referencia a las entrevistas a profundidad que se mantuvieron con los representantes de las instituciones gubernamentales, así como una parte de las organizaciones de la sociedad civil más cercanas al caso de estudio, como se presenta en el esquema de Stakeholders del caso de estudio.

INSTITUCIÓN	DATOS DE LA ENTREVISTA	REGISTRO FOTOGRAFICO DE LA ENTREVISTA
<p>CONANP-REGIÓN OCCIDENTE RESERVA DE LA BIOSFERA DE RESERVA DE LA Biosfera Mariposa Monarca</p> 	<p>Director de la Reserva Biosfera Mariposa Monarca Biólogo Felipe Martínez Meza Entrevista a profundidad Lugar: Oficinas de la Reserva de la Biosfera Mariposa Monarca. Ubicadas en Cuauhtémoc Oriente No. 34, Col. Cuauhtémoc, Zitácuaro, Michoacán. C.P. 61504 Fecha y Hora: 3 de Noviembre 2017 / 11:00 am Duración Aproximada: 45 minutos Medio de Registro: Grabación de Audio</p>	
HALLAZGOS RELEVANTES DENTRO DE LA ENTREVISTA		
<ul style="list-style-type: none"> • La reserva como institución recibe recursos a nivel federal por SEMARNAT y estatal de parte de los gobiernos de los estados de México y Michoacán, que comparten territorios dentro de la RBMM • A su causa han sumado esfuerzos con instituciones de la Sociedad civil interesadas, como mejor aliado al Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF). Que tiene un proyecto comprometido específico con el fenómeno. • Los ejidatarios tienen la potestad de los terrenos, lo cual los lleva a tener una buena relación con cada uno de los Comisariados Ejidales o Representantes, para que permitan el acceso y poder colaborar con las investigaciones del fenómeno, como la densidad del bosque y sus derivados como la captación fluvial y manejo de suelo. • La buena relación también permite llevar a cabo acciones de conservación y educación ambiental para cada uno de los habitantes y comunidades que se encuentran aledaños y dentro de la Reserva o participan de alguna económica dentro de los Santuarios. • Llevan actividades de capacitación dentro de las mismas actividades económicas que promueven sobre preparación de alimentos y artesanías. • Confirmando la inexistencia de estrategias por parte de las empresas sociales que se encuentran dentro de los santuarios, y la baja calidad en algunos servicios. • La organización y percepciones económicas existentes en los santuarios, son netamente responsabilidad de los ejidatarios y su administración interna. • Recomendó ampliamente para el destino del proyecto dos Santuarios con más captación turística, “el Rosario” y “Sierra Chincua”, optando por el segundo gracias a la disponibilidad, cooperación, permeabilidad, y entusiasmo de sus habitantes para la implementación de proyectos. 		

INSTITUCIÓN	DATOS DE LA ENTREVISTA	REGISTRO FOTOGRAFICO DE LA ENTREVISTA
<p>FONDO MUNDIAL PARA LA NATURALEZA</p> 	<p>Coordinador del Programa Mariposa Monarca Biólogo Eduardo Rendon Entrevista a profundidad Lugar: Oficinas de la Fundación Jaime Torres Bodet 22 Col. Fraccionamiento Poetas Zitácuaro, Michoacán Fecha y Hora: 14 de noviembre 2017 / 1:00 pm Duración Aproximada: 60 minutos Medio de Registro: Grabación de Audio</p>	
HALLAZGOS RELEVANTES DENTRO DE LA ENTREVISTA		
<ul style="list-style-type: none"> • Su función principal para la organización es la conservación de los bosques que alojan a la Mariposa Monarca • Como consecuencia preservar los mantos acuíferos y captación fluvial que distribuyen a Estados aledaños y Ciudad de México, que benefician a 4.1 millones de personas. • Manejo forestal sustentable, aserraderos comunitarios regularizados, y reorganización de superficies de cultivo, manteniendo intacta su biodiversidad • La conservación de los habitantes de la zona, y la fijación rural que pueda mantenerse dentro de la zona interna y para el mismo cuidado de los bosques es indispensable • El área protegida de RBMM, alcanza un total de 56,259 ha. Pertenecientes a 93 propiedades nucleos agrarios pertenecientes a comunidades indígenas, ejidos y pequeñas propiedades. • La conservación no siempre voltea hacia la gente, se necesita hacer la conservación a la luz de los dueños de la biodiversidad, de los ecosistemas en este caso no tiene sentido • El reto está en organizar a los ejidatarios y labor de convencimiento, para instaurar programas, en donde va de por medio apoyos económicos. • La deforestación en México no es la única causa de la baja de colonias, la utilización de herbicidas utilizados en los cultivos de soya y trigo de compañía como MONSANTO, están siendo responsables de eliminar el algodoncillo, que fungen como planta de alimento para las larvas de mariposa, con un 80% de eliminación de dicha planta en estos cultivos que es donde habitaba, • Promover trabajo de las comunidades en 3 viveros forestales en la región, 25 productores de cultivo de hongo zeta, 12 a 13 brigadas de vigilancia para el cuidado de los bosques. • La educación ambiental, sensibilización, concientización, y cambio de actitud. • Proyecto a 5 años con impacto de 5000 mil personas, cursos, teatros guiñol y grupos ecológicos, 		

Tabla 6 Cédula de Hallazgos Obtenidos en Entrevistas con Autoridades ". Elaboración Propia (2018)

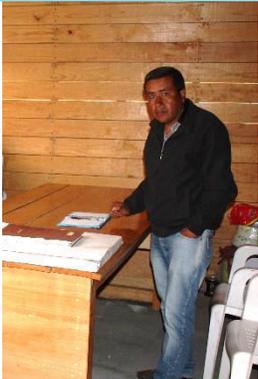
INSTITUCIÓN	DATOS DE LA ENTREVISTA	REGISTRO FOTOGRAFICO DE LA ENTREVISTA	
<p>SANTUARIO DE LA MARIPOSA MONARCA “SIERRA CHINCUA”</p> <p>COMUNIDAD DE CERRO PRIETO</p>	<p>Comisariado Ejidal C. Carmelo Martínez Entrevista a profundidad Lugar: Santuario de la Mariposa Monarca “Sierra Chincua”, Angangueo, Estado de Michoacán Fecha y Hora: 27 de noviembre 2017 /12:00 pm Duración Aproximada: 40 minutos Medio de Registro: Grabación de Audio</p>		
HALLAZGOS RELEVANTES DENTRO DE LA ENTREVISTA			
<ul style="list-style-type: none"> • El ciudadano Carmelo Martínez, es la segunda vez que ocupa el cargo de comisariado ejidal por parte del ejido Cerro Prieto, la última vez fue en el periodo 2009-2011, periodo que fue construido e inaugurado el Centro de Cultura para la Conservación Sierra Chincua. • El cargo tiene una duración de tres años, y el cual se concreta en una elección democrática bajo votaciones entre los miembros. • Su función principal es la representar a los miembros de dicho ejido ante instancias gubernamentales y de la sociedad civil, así como consensuar las peticiones y acuerdos más importantes en las que todos los miembros están activamente involucrados. • Declara que lo más importante es el bienestar de su comunidad, crear fuentes de trabajo dignas y toda ayuda por parte de cualquier proyecto están dispuestos a participar como comunidad y el a gestionarlo como comisariado. • Nos comenta que el ejido Cerro Prieto es un ejido que fue conformado por personas de otras comunidades aledañas, pero que al ser 36 familias se integraron con derechos como ejido, y fue el gobierno federal, quien les otorgo para su cuidado las tierras donde hoy en día se localiza el centro de cultura para la conservación, además de todas las hectáreas del monte que a su vez están divididas por el ejido de Senguío. • Cabe señalar que es un ejido con un reducido número de integrantes a comparación de otros ejidos como “El Rosario” que llegan a contar con un número mayor a los 200 miembros. • Menciona que la problemática más complicada para ellos es el descontrol y la falta de organización cuando llega demasiado turista. Además de la situación que se vive cuando el santuario cierra sus puertas una vez que la mariposa migra nuevamente al norte. Pues se viven periodos de poco trabajo, el por ejemplo esta encargado de un vivero que surte arbustos a la reserva, o como cuidadores de bosque, pero no todos tienen las mismas oportunidades, algunos otros siembran antes de que llegue la mariposa y cosechan una vez que se fue, algunos y otros migran a las ciudades cercanas o a la capital de país, para poder emplearse. 			

Tabla 7 Cédula de Hallazgos en Entrevista con la Comisariado de la Comunidad Ejido Cerro Prieto” Elaboración Propia (2018)

Posteriormente se presentan los hallazgos obtenidos de las entrevistas a profundidad obtenidas de algunos habitantes quienes pertenecen al ejido Cerro Prieto, y cuyas actividades son las de proveer servicios turísticos en la zona de amortiguamiento dentro del Santuario perteneciente a la reserva, conocido como “Sierra Chincua” ubicado en los límites de Angangueo, Michoacán y San José del Rincón Estado de México.

0 **PROVEEDORES DE SERVICIOS DENTRO DE LAS EMPRESAS SOCIALES DEL SANTUARIO “SIERRA CHINCUA”**



Esquema 10 Clasificación de Proveedores de Servicios Dentro del Santuario Sierra Chincua, Ejido Cerro Prieto" Elaboración propia. (2018)

Se realizó un grupo focal con los ejidatarios de Cerro Prieto quienes fungen como proveedores de servicios turísticos dentro del santuario, el siguiente ejercicio estableció de manera consistente, las características que tienen su ejido, jerarquía y ordenamiento. Se pudo indagar de forma general la cosmovisión de su comunidad, costumbres, manifestaciones culturales, de la misma forma cual es la situación laboral, conflictos y desafíos más sobresalientes, que presentan como proveedores turísticos dentro del santuario para el cual colaboran.

La importancia de este grupo focal es que permitió al diseñador, mantener conversaciones de tipo espontaneo con los proveedores, y suelen derivar información muy útil si se dirige a ellos con habilidad. A continuación, se presentan los hallazgos derivados del grupo focal de carácter cualitativo, además de una lista de hallazgos obtenidos de las entrevistas a profundidad que se tuvo con algunos de estos personajes dependiendo de su labor y acercamiento que tienen con los turistas, dentro del santuario.

GRUPO FOCAL: PROVEEDORES DE SERVICIOS TURÍSTICOS DEL EJIDO “CERRO PRIETO” DENTRO DEL SANTUARIO “SIERRA CHINCUA”

INSTITUCIÓN	DATOS DE LA ENTREVISTA	REGISTRO FOTOGRAFICO DE LA ENTREVISTA
<p>SANTUARIO DE LA MARIPOSA MONARCA</p> <p>“SIERRA CHINCUA”</p>	<p>Comunidad de Ejidatarios “Cerro Prieto”</p> <p>Entrevista de Opinión</p> <p>Lugar: Santuario de la Mariposa Monarca “Sierra Chincua”, Angangueo, Estado de Michoacán</p> <p>Fecha y Hora: 27 de noviembre 2017 / 1: 00 pm</p> <p>Duración Aproximada: 45 minutos</p> <p>Medio de Registro: Grabación de Audio</p>	 <p>The photographs show a group of approximately 15 people, including men and women, seated in white plastic chairs in a room with stone walls and wooden accents. They appear to be engaged in a group discussion or interview. The room is well-lit, and the participants are dressed in casual attire.</p>

HALLAZGOS RELEVANTES DENTRO DE LA ENTREVISTA

- El grupo focal con los proveedores de servicio del ejido cerro prieto, se llevó a cabo para poner en manifiesto cuales son las problemáticas que tienen y detectan como más importantes dentro de su administración, sus deficiencias como pequeños empresarios y cuáles son las dificultades al momento de interactuar con los turistas que los visitan
- Evidencias más importantes de Grupo
- No se tienen una capacitación en trato con el cliente y por lo mismo mencionan que muchos clientes son difíciles de tratar, los ignoran cuando dan señalamientos y avisos importantes sobre el recorrido.
- Las personas no están consumiendo sus productos y no pueden concretar ventas efectivas
- La competencia entre ellos es mucha, necesitan organizarse un poco mejor para que todos tengan beneficios y una igualdad de ganancias
- Les gustaría tener más captación de visitantes, como el “Rosario” que es un ejido que muestra mucho mayor número de visitantes cada año.
- Saben que la publicidad es importante para darse a conocer a través de internet y que sus instalaciones están parcialmente desaprovechadas por falta de una buena administración de los recursos de cada uno de los negocios.
- Aprovechar cualquier tipo de ayuda todos están dispuestos a organizarse para poder salir a delante en sus trabajos y en tener una comunidad unida y responsable del fenómeno que están protegiendo.
- Tienen la creencia que deben de pavimentar los accesos y modernizar las instalaciones para tener mayores visitantes
- Son una comunidad organizada, son miembros de las 36 familias que conforman el ejido y como conclusión importante es la disposición a participar en cualquier proyecto que beneficie a su comunidad.

Entrevistas y hallazgos con Proveedores de Servicios Turísticos del ejido “Cerro Prieto” dentro del Santuario “Sierra Chincua”

PROVEEDOR	DATOS DE LA ENTREVISTA	HALLAZGOS RELEVANTES DENTRO DE LA ENTREVISTA
 <p data-bbox="220 1299 445 1323">SERVICIO DE ALIMENTOS</p>	<p data-bbox="594 893 951 941">Proveedor de Servicios de Alimentos “Sierra Chincua”</p> <p data-bbox="594 950 840 974">Entrevista a profundidad</p> <p data-bbox="594 982 930 1063">Lugar: Santuario de la Mariposa Monarca “Sierra Chincua”, Anganguero, Estado de Michoacán</p> <p data-bbox="594 1071 898 1120">Fecha y Hora: 16 de diciembre 2017 / 11: 00 am</p> <p data-bbox="594 1128 934 1153">Duración Aproximada: 20 minutos</p> <p data-bbox="594 1161 924 1209">Medio de Registro: Grabación de Audio</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El control de los proveedores de comida dentro del santuario, son administrados por ejidatarias pertenecientes al grupo de los 36 miembros. • Fueron distribuidos así para generar empleo a las mujeres. • Las personas que trabajan ahí son hijas o nueras de la dueña en su mayoría, y tienen un pago al día por ayudar ya sea como meseras o como cocineras. • La capacitación que se recibe para preparación de alimentos viene de parte de la Dirección de la Reserva de la Mariposa Monarca, quienes enseñan a preparar alimentos, así como a establecer los precios que deben ofertar a los visitantes. • Sus proveedores de insumos como carne, verduras entre otros, es el mismo que distribuye a los demás negocios de alimentos, llegan hasta ellos al Santuario, de no ser así ellos no podrían ir a comprarlos y desconocen si el precio que el proveedor les da es justo y las porciones están bien pesadas y a un precio competitivo. • Su platillo por excelencia menciona que son las carnes asadas, pues es el alimento del que obtienen mejores ganancias. • Ellas no acostumbran dentro de sus hogares a comer nada de lo que venden, pues ellas llevan otro tipo de dieta como papas, frijoles y huevo.



GUÍA TURÍSTICO

Proveedor de Servicios de Guía Turístico “Sierra Chincua”
 Entrevista a profundidad
 Lugar: Santuario de la Mariposa Monarca “Sierra Chincua”, Angangueo, Estado de Michoacán
 Fecha y Hora: 16 de diciembre 2017 / 11:30 pm
 Duración Aproximada: 30 minutos
 Medio de Registro: Grabación de Audio

- El ejido declara que el trabajo más redituable dentro de los servicios ofrecidos por los ejidatarios dentro del santuario es la labor del guía de recorrido, puesto que, a pesar de ser un servicio basado en pago de honorarios, aunque relativo es bien pagado por los visitantes.
- La mayoría de ellos hombres que forman parte de los 36 miembros del ejido, llevan a cabo estas funciones
- Entre ellos mismos reconocen quienes cuentan con más aptitudes para ejecutar la función de guía turístico
- La mayoría de las capacitaciones sobre cómo deben conducir a los visitantes y el control que deben de tener sobre ellos, lo reciben de la dirección de la reserva.
- Muchos de ellos sufren de una intimidación por parte del visitante, y muchos otros sienten que no pueden ejercer un control sobre las normas que el turista debe tener sobre el fenómeno y sobre el territorio que visita.
- No les gusta mucho portar los chalecos como uniforme, pero es una norma que se les ha impuesto y deben acatarla si quieren tener espacios de recorridos ante los visitantes.
- En temporada alta muchas veces no se dan abasto con el número de guías que son y deben apresurarse para hacer el mayor número de recorridos.
- La información que se les da al visitante es en su mayoría si perciben interés en el fenómeno y mantienen un dialogo a vierto ante la curiosidad y preguntas que se les hace.



CABALLERANGO

Proveedor de Servicios de Guía Caballerango “Sierra Chincua”
 Entrevista a profundidad
 Lugar: Santuario de la Mariposa Monarca “Sierra Chincua”, Angangueo, Estado de Michoacán
 Fecha y Hora: 16 de diciembre 2017 / 12:15 pm
 Duración Aproximada: 20 minutos
 Medio de Registro: Grabación de Audio

- Cada uno de los 36 miembros del ejido tiene derecho a tener dos caballos para rentar y realizar descensos y ascensos de los visitantes
- Estos están formados por turnos para que sea equitativo para todos los ejidatarios.
- El costo por la renta de los caballos, se estableció por en acuerdo con la dirección de la Reserva de la Mariposa Monarca, quienes propusieron un precio justo por cada recorrido.
- El mantenimiento de los caballos es caro, y mencionan que muchas veces un caballo realiza un solo recorrido en todo el día, que apenas cubre lo que el dueño gasta en su mantenimiento de alimentación
- Ninguno de ellos porta un uniforme, ni portan ninguna identificación de adiestramiento para sus caballos.
- No cuentan con una capacitación, ni botiquín de primeros auxilios por si llegara a ocurrir un incidente con algún visitante, la único que procuran es dar una pequeña explicación por su parte antes de que el turista realice el recorrido.
- No cuentan con ninguna estrategia acerca de su servicio
- Su cliente preferido es el extranjero ya que la mayoría de las agencias que lleva extranjeros, tiene contemplado realizar los recorridos a caballo, aunque saben que posiblemente pagan más de lo que cobra, la mayoría de las veces la ganancia mayor la lleva el agente de viajes y a ellos solo les pagan lo que es.
- Ellos solo son acompañantes, la mayoría de las veces el trayecto es en silencio, puesto que no interactúan mucho con el visitante, solo si acaso tienen alguna pregunta, pero ellos mismos tratan de evitarlo.



ARTESANA Y COMERCIANTE

Proveedor de Venta de Artesanías
Lugar: Santuario de la Mariposa
Monarca “Sierra Chincua”,
Angangueo, Estado de Michoacán
Fecha y Hora: 16 de diciembre
2017 1 :00 pm
Duración Aproximada: 20 minutos
Medio de Registro: Grabación de
Audio

- Las personas que trabajan en estos micronegocios son mujeres del ejido, esposas, abuelas, tías, suegras.
- Los negocios de esta índole se dedican a la comercialización de productos, puesto que estos en su gran mayoría se dedican a la reventa.
- Son pocas mujeres que fabrican artesanía, es una actividad que dejan para el tiempo libre, o que compran a las mujeres de su familia que están dedicadas a “eso”. Las dueñas solo cuando tienen tiempo bordan servilletas o juegos de baño, entre otras cosas, o algunas otras realizan el tejido de ocochal.
- Los proveedores de artículos llegan a ellas, y ofertan su producto, si se venden hacen pedidos y si no dejan de comprarle, ellas deciden a gusto del turista lo que compra y en base a esto realizan pedidos.
- Mucho de los productos es bordado, productos con serigrafía.
- En otros términos, tienen que vender papas, refrescos, aguas y dulces, completando un poco la variedad de la mercancía a su parecer.

Tabla 8 Cédula de Hallazgos en Grupo Focal y Entrevistas con Proveedores de Servicios de Santuario Sierra Chincua, Ejido Cerro Prieto". Elaboración Propia (2018)



Esquema 11 Comportamiento del Consumidor". Recuperado de Estrategia para el Impulso y Desarrollo Del Turismo De Naturaleza En México, SUSTENTUR (2017)

CONSUMIDORES

El turista el día de hoy se encuentra en una búsqueda de actividades y experiencias que no solo tiene que ver con el modelo tradicional de sol y playa, actualmente muestra un interés que se basa sustancialmente en tener experiencias de mayor calidad y cercanas a la convivencia con la naturaleza y las comunidades (SUSTENTUR, 2016)

De acuerdo con Richard Watson, actual autor de los cinco libros más vendidos sobre el futuro, conferencista y actual asesor de empresas, habla acerca de las oportunidades que muestra el turismo en la nueva era, realiza una descripción de las características que marcan las tendencias en el comportamiento del consumidor turístico y basándonos en esta información se puede pensar que el turista está marcado hoy en día por realizar viajes, con experiencias auténticas, que busca una conexión con los lugares, busca un ritmo que el mismo establezca con la flexibilidad de tomar las decisiones de lo que quiere realizar, consumir. También está preocupado por disminuir su impacto ambiental, así como la

generación de empatía y beneficios de su estancia a las comunidades. Hoy en día para el turista la práctica es un cumulo de herramientas poderosas para aprender, educarse, cambiar y renovarse (Watson, 2017) .

El turista de aventura busca que sus viajes estén integrados por algunos de los siguientes componentes



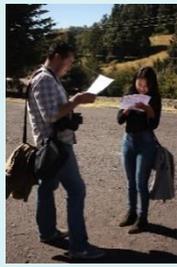
Esquema 12 Atracciones de Turismo de Naturaleza. Elaboración propia. Recuperado de Estrategia para el Impulso Y Desarrollo del Turismo De Naturaleza en México. Sustentur (2017)

A continuación, se presentan el análisis mixto, basado en las nociones de teoría fundamentada (Glasser&Strauss,1967), que se efectuó para extraer información de los consumidores del Santuario, donde se muestran algunas de las herramientas que se utilizaron para realizar la aproximación con los usuarios que se encontraban visitando el santuario tanto de manera cuantitativa con una encuesta de opinión, como cualitativa con entrevistas a profundidad cuyos resultados se muestran en un diagnóstico de perfiles de consumo.

Del mismo modo la técnica cualitativa basada en algunas entrevistas a profundidad donde se efectuó un análisis de discurso que reforzó la información obtenida de las encuestas, las cuales aportaron de una manera más efectiva y dieron a conocer la percepción acerca de su visita, comprender de qué manera se sintieron atraídos por el destino, cuáles eran los factores que les desagradaron en su visita, gustos, preferencias, así como necesidades no satisfechas. Principalmente y de manera ya en entrevistas de tipo cualitativo y basándonos se marcaron dos aspectos sobresalientes de satisfacción, el costo- beneficio que obtuvieron de los servicios y productos que consumieron y la calidad de la experiencia dentro de su visita, con el fin de crear un diagnóstico de usuarios, que nos permitiera captar de una forma más particular y prestar mayor atención en pistas inusuales, que pudieran ayudarnos a su clasificación, puesto que quizá los clientes con expectativas más elevadas, son los que nos ayudarían a crear controversia de opinión, explorar con incidencia áreas de oportunidad más marcadas e interesantes que nos ayuden a la exploración de problemáticas claves que nos ayuden a generar la innovación en puntos estratégicos y de forma general.

Mas adelante se presenta una tabla de cedula, que se conformaron con los hallazgos y observaciones más relevantes de las entrevistas realizadas a los visitantes del Santuario, para conocer al respecto de su interacción. La tabla muestra una imagen fotográfica como referencia del perfil, como apoyo de referencia, además de una descripción del visitante, las frases clave durante la entrevista, así como unas anotaciones y calificación dada que califica tanto su experiencia, como el costo beneficio de los productos y servicios consumidos.

PERFILES	DESCRIPCIÓN	HALLAZGOS EN ENTREVISTA	EXPERIENCIA	COSTO-BENEFICIO
	<p>AGOTADO Contrato tour en agencia Viven en Guanajuato Gastaron 1200 pesos x persona Edades 28 y 26 años NS: B</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Muy cansado, necesito más condición, pero vale la pena - Perfeccionar algunas instalaciones - Mucha tierra suelta - Me encanta el sabor de la comida de pueblo 	<p>Experiencia: Condición física Sabores de pueblo</p>	<p>Costo por servicios: Lo que pagas es proporcional</p>
			-2	3

	<p>PRÁCTICO Contrataron tour agencia de viajes Viven en Morelia- España Edades 30 años Gastaron 600 pesos por persona NS: B+</p>	<ul style="list-style-type: none"> - No contrataron nada de servicios - Solo comimos - No nos ofrecieron nada - Cansado - Todos los servicios buenos - Muy cuidado el parque - Todo conservado - El trato muy bien - No compro artesanías - Ni consumieron nada mas 	<p>Experiencia Todo bien cuidado y conservado</p>	<p>Costo/ beneficio Quién sabe, solo a lo que venimos no gastamos en servicios extras y ya nos vamos</p>
	<p>INTERESADO Pareja de novios Contrato tour con a Agencia de viajes Viven en Veracruz Edad 32 y 28 años Gasto aproximado NS: B</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Inversión en las instalaciones - Las instalaciones bien cuidadas - Las artesanías buen precio - Jamás había visitado - Oportunidad única - Si visita lugares naturales - “Impactante” - Mas información sobre la mariposa - El guía no platico nada 	<p>Recurrentemente asiste al turismo de aventura Investigue todo</p>	<p>Costo/ beneficio Todo precio vale totalmente pena por el esta experiencia</p>
	<p>TRADICIONAL Pareja de Esposos Contrato tour con a Agencia de viajes Viven en Guadalajara Edad 40 y 42 años Gasto aproximado NS: B</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pensé que abría menos mariposas - La remodelación, pierde la tradición cambian la madera por ladrillo - Mas información, les falta 	<p>Experiencia Preservar la tradición es importante</p>	<p>Costo/ beneficio Me pareció bien lo que pagamos, esta barato</p>
	<p>ABURRIDO Padre soltero con sus hijos Excursión en familia Viven en CDMX Transporte carro propio Edades Papa: 38 Hijos 13 y 10 años Gastaron alrededor de 1,200 x persona NS: A</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Subir está bien, conocer a las mariposas - Muy aburrido todo lo demás - No hay mucho que ver - Solo venir temprano, subir, comer algo e irte - Es lo único que vale la pena - Pague hospedaje, pero no hay mucho que ver 	<p>Experiencia: Falta de actividades Aburrimiento</p>	<p>Costo/ beneficio No valió la pena lo que pague, no hay mucho que hacer</p>
	<p>DISFRUTADO Familia tradicional Excursión en familia Viven en Morelia</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La mariposa - Todo muy bien - Rentaron caballos, - Preguntaron por los servicios museo 	<p>Experiencia Preguntamos por todos los servicios</p>	<p>Costo/ beneficio Consumimos todo, nos preparamos</p>

	<p>Transporte carro propio Edades Mamá 40 y Papá 42 años Hijos 8 y 12 años Gastaron 800 pesos x persona NS: B</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ellos contrataron guía - Les hubiera gustado quedarse - Solo venimos a ver a las mariposas 	<p>3</p>	<p>para el gasto y disfrutar de todo 3</p>
	<p>ACTIVOS Amigos mixto Contrataron tour en agencia de viajes Viven en Guadalajara Edades: 28 años Gastaron alrededor de 1000 pesos x persona NS: B+</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Los servicios son buenos y pueden ser mejores - Mas infraestructura - Zona hotelera - Tirolesa - Mas actividades - Mas información para tener conciencia - Las personas con capacidades diferentes 	<p>Falta más actividades Mas información para tener conciencia -1</p>	<p>Costo/ beneficio No compramos podrían ofrecer más cosas novedosas, todo es lo mismo -1</p>
	<p>OBJETIVOS Amigos mixtos Viaje de fin de semana Transportaron en carro particular Viven en CDMX Edades 29 y 30 años Gastaron alrededor de 1000 pesos x persona NS: A</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nos gustó mucho - No había información turística - Esporádicamente te brindan alguna explicación - Las cartas no tienen precio - No haríamos algo mas - Me preocupa el cuidado de los animales 	<p>Experiencia Preocupación por los animales Sin interés por actividades extras 1</p>	<p>Costo/ beneficio No nos gusta comprar, solo a lo que venimos -3</p>
	<p>SENSIBLES Amigas Contrataron un tour con agencia de viajes Viven en Guanajuato Edades: 27 años Gastaron aproximadamente 800 pesos x persona NS: A</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Muy natural fuera de lo normal - Super accesible super barato - Todo muy restringido, muy bien capacitados - Pero falta más información, - Conectadas con la naturaleza 	<p>Experiencia Sensibilidad por el contacto con la naturaleza 3</p>	<p>3 Costo/ beneficio Precios muy accesibles “super barato” 3</p>

	<p>ECOLÓGICO Hombre joven Contrato un tour con agencia de viajes Vive en Guanajuato Edad 28 años Gasto 800 pesos NS: B+</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia completamente diferente - Contacto con la naturaleza - Todo es más sano - Han ido avanzando, más establecido, precios competitivos - Falta promoción y publicidad - Vine en excursión - Investigué por mi parte - Me gusta el turismo de aventura - No perder la esencia - Extraño mi ritmo de vida de ciudad y la tecnología 	<p>Experiencia Investigo todo por internet Me llama la atención el turismo de aventura, solo por un día Extraño la comodidad y tecnología</p>	<p>Costo/ beneficio Es accesible en precios 2</p>
	<p>HUMANISTA Hombre Contrato un tour con agencia de viajes Vive en Querétaro Edad 30 años Gasto aproximado de 1000 pesos NS: B</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Necesidad preocuparon por la necesidad de las personas - Mala sensación de dar mas - Los guías tienen conocimientos - La comida es barata - Les gusta las visitas a los lugares naturales - Los niños necesitan más explicación visual 	<p>Experiencia Preocupación por las condiciones de las personas del lugar Se ve mucha necesidad</p>	<p>Costo / Beneficio Todo está muy barato por el trabajo que conlleva lo que hacen, quisiera comprar más para ayudarles</p>
			<p>2</p>	<p>-2</p>
			<p>1</p>	<p>2</p>

Tabla 9 " Cédula de Hallazgos, Perfiles y Experiencia de Consumo en Santuarios de La Mariposa Monarca. Elaboración Propia (2018)

El siguiente diagrama de matrices representa, por medio de un eje de coordenadas X/Y, la relación entre los diferentes valores de la escala experiencia y costo- beneficio. Dicho diagrama puede ser útil para el diseñador para determinar la posición que ocupan ciertos valores que atribuye al producto o servicio entregado, en ese momento y de qué manera posiciona al proveedor en una introspectiva que lo compara con otros productos similares de turismo con los que el usuario se ha enfrentado anteriormente. Visualizándolos en un aspectos negativos y positivos, que usuarios están conformes con lo entregado y quienes han quedado insatisfechos y necesitan más de lo que se les está compartiendo, por consiguiente esta herramienta posiciona a los usuarios que están consumiendo dicho producto en una tabla que permite otorgarles en específico un perfil y ubicarlo dentro del diagrama, siendo para el diseñador una herramienta visual de los comentarios de las personas que han resultado más insatisfechas, para conocer y profundizar cuales son los deseos que provocaron en esta relación sensaciones de desagrado en distintos niveles de detalle, así mismo valorar lo positivo de los usuarios que quedaron en cuadrantes positivos para seguir reforzando lo que se está realizando de manera satisfactoria.

PERFILES DE CONSUMIDOR DE TURISMO DENTRO DE LOS SANTUARIOS

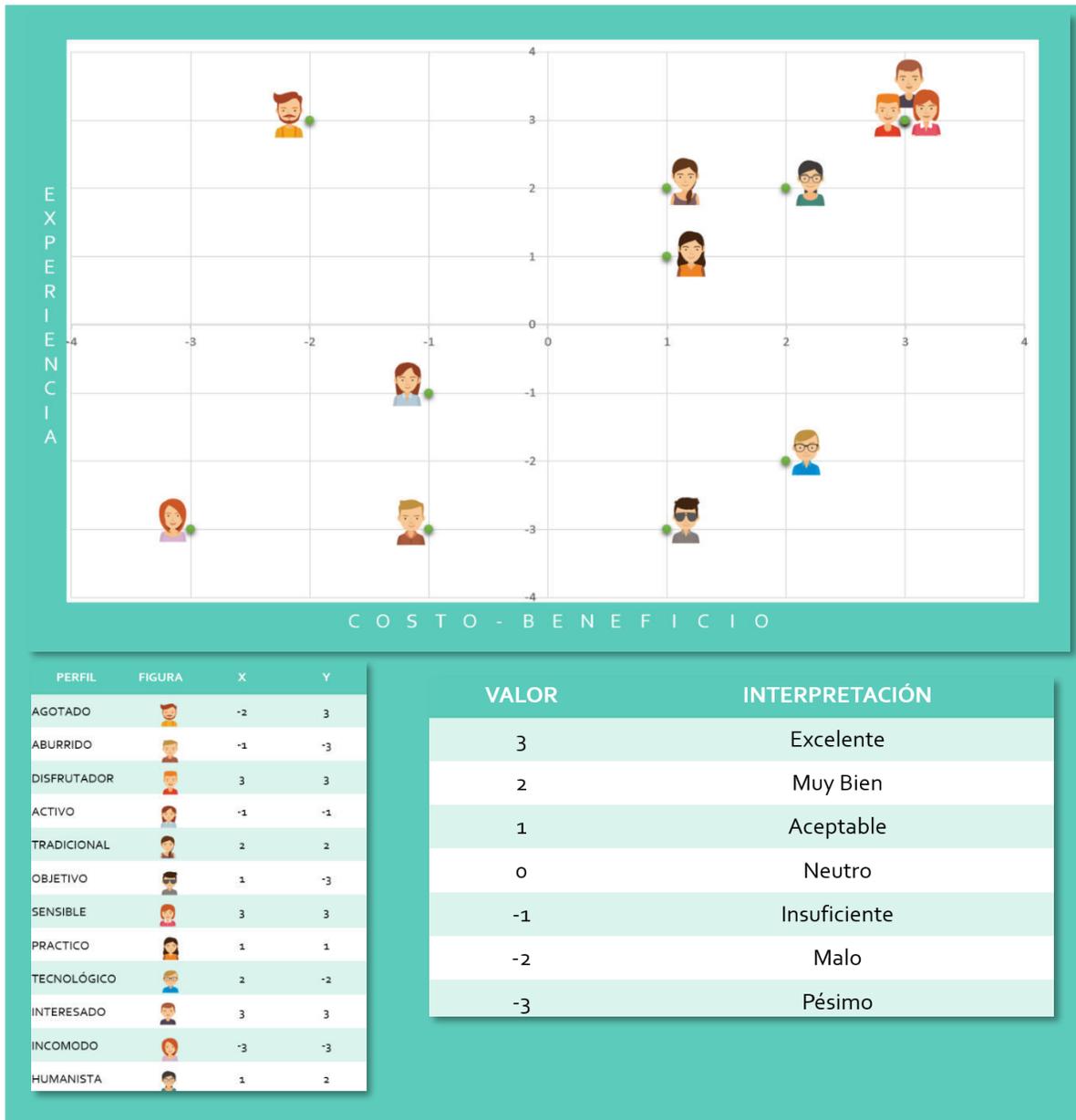


Gráfico 2 Perfiles de Consumo" Elaboración Propia (2018)

- Se encontraron un total de 12 perfiles diferentes.
- Mediante la información obtenida en las entrevistas se clasificó en dos temas para medirse: el nivel de satisfacción de su experiencia ocurrida con su visita y por otra parte, el costo/beneficio de los servicios que se les proporcionaron.
- Se puede concluir, que a las personas que obtuvieron dos números negativos en ambos temas no es un cliente potencial al cual podamos dirigir nuestro producto de servicios, mientras tanto a los que obtuvieron dos números positivos por arriba de los dos puntos, son personas a las que la experiencia actual causada es satisfactoria y la oferta de servicios está funcionando bien para ellos, considerándolos como clientes cautivos,
- Por otra parte, podemos visualizar en el diagrama de perfiles que en los que tenemos que mostrar interés para enfocar el diseño de nuestros servicios son tres: Agotado, Objetivo, Tecnológico.
- Y con base a sus preferencias y puntos de vista, podemos crear un plan de negocios con la estrategia de diseñar servicios enfocados a estos usuarios.

ANÁLISIS FODA

- Ubicación geográfica de las empresas sociales dentro de la zona núcleo de la RBMM
- Constante interés por el fenómeno natural por parte de organizaciones civiles, así como gubernamentales, que respaldan con investigación científica del fenómeno, además de impartir apoyos económicos y productivos a los comuneros de RBMM
- Infraestructura importante de las empresas turísticas establecidas para recibir grupos de turistas.
- Oferta de actividades y productos turísticos ya establecidos por parte de las empresas sociales, como: Alimentos, artesanías, renta de caballos, guías para recorrido y tirolesa.
- Captación de turismo en la zona, de tipo tanto nacional e internacional, por su reconocimiento ante la UNESCO, como Patrimonio Natural de la Humanidad.
- Conocimiento empírico de como operar las empresas sociales a cargo, por parte de los ejidatarios, además de una capacitación constante por parte de las organizaciones interesadas.
- Legado histórico por parte de las comunidades que habitan la región, por parte de los pueblos indígenas Mazahua y Otomí
- Actividades paralelas como agricultura, reforestación, mantenimiento de viveros, manejo forestal sustentable.
- Su capital de trabajo es interno, sobre todo a nivel familiar.
- Ser considerado por CONANP (Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas), como un Centro de Cultura para la Conservación.
- Contar con el permiso turístico como Santuario abierto al público en la temporada de internación de la Mariposa Monarca.
- Cuentan con una organización basada en Mesa Directiva, y un consenso democrático para cualquier toma de decisiones.
- Ser considerado por CONANP (Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas), como un Centro de Cultura para la Conservación.
- Conocimiento y capacitación impartida por diferentes organizaciones hacia los comuneros del ejido.
- Comparativamente con otros ejidos cuentan con una organización con una cantidad de miembros regular con derechos sobre el ejido (36), lo cual facilita la toma de decisión y consenso de opiniones.

- Falta de cultura empresarial y manejo de negocios.
- Falta de actividades lucrativas o alternativas recreativas para los turistas en su visita dentro de las instalaciones del Santuario "Sierra Chincua".
- Las empresas que se desarrollan actualmente dentro del Santuario "Sierra Chincua" y en caso específico las administradas por los comuneros del ejido "Cerro Prieto", tienen un modelo, plan de negocios, metas u objetivos claros.
- Descuido del medio natural, debido al impacto negativo que sufre el habitat por la mala organización, control y manejo de turistas visitantes por parte de los proveedores.
- En su mayoría el funcionamiento y prestación de servicios se presenta de manera desorganizada y con dificultades notorias, sobre todo en cuanto a su calidad.
- Ejecución de actividades y ofertas de servicio sin ningún tipo de supervisión, lineamientos o controles de calidad.
- Nulo interés por la satisfacción al cliente o búsqueda de retroalimentación de opiniones acerca de los productos o servicios ofrecidos.
- Poco posicionamiento o diferenciación, frente a los demás Santuarios con permisos turísticos que pertenecen a la RBMM.
- No cuentan con un capital humano preparado en el aspecto turístico, empoderado de su papel como proveedor, con estrategias de discurso y procesos marcados de servicio al cliente.
- Desconocimiento del perfil de sus consumidores turísticos
- Falta mucha preparación y adiestramiento operativo sobre temas gastronómicos, de idiomas y utilización de tecnologías de la información o estrategias social-media.
- Falta de actividades alternativas laborales dentro del Santuario, en la temporada de siete meses, en los cuales la mariposa no se encuentra en los bosques de la reserva. Derivando en una baja fijación en la población por la escasez de empleo, que genera repercusiones de tipo social dentro de las comunidades.
- Que los beneficios económicos otorgados por parte de las fundaciones, y apoyos gubernamentales, deriven en pretextos de poca productividad de los trabajadores dentro de las empresas causando paternalismo político.

- Interés de formar vínculos empresariales de parte de las agencias turísticas con el Santuario "Sierra Chincua"
- Pertener al sector turístico de naturaleza que se encuentra con una tendencia favorables de crecimiento a nivel mundial.
- Su competencia es débil, debido a que todos los Santuarios muestran fallas en la atención y segmentación de mercado
- Identificación y análisis constante de fallas o deficiencias dentro del Santuario "Sierra Chincua"
- Puede crear fácilmente redes comerciales internas entre ejidos, para la creación de circuitos turísticos más amplios dentro de la RBMM.
- Cercanía con pueblos pintorescos como Anganguero, y el pueblo mágico de Tlalpujahua y la Ciudad de Zitácuaro. La presa de Villa Victoria.
- Conocimiento y capacitación impartida por diferentes organizaciones hacia los comuneros del ejido.
- Cohesión de los miembros con derechos sobre el ejido "Cerro Prieto" (36), lo cual facilita la toma de decisión y consenso de opiniones.
 - Cuenta con buenas conexiones tanto con instancias gubernamentales, así como con organizaciones civiles
 - Identificación de habilidades tanto individuales y de liderazgo de algunos miembros del ejido.
 - Disposición del ejido para adaptar nuevos procesos y mejoras dentro del Santuario "Sierra Chincua"

- Cambio Climático que afecta en las condiciones naturales para que la Mariposa Monarca llegue a las Zona de la Reserva en México
- La disminución en cantidad de mariposas que llegan a las zonas núcleo dentro de la reserva, por la eliminación de algodoncillo en campos de cultivo en Estados Unidos y el excesivo uso de pesticidas
- Cambios inesperados de regulaciones legislativas que afecten a la manera que hoy opera el ejido dentro de los santuarios.
- Inestabilidad económica que afecte al turismo
- Creciente número de competidores dentro del sector y el número de permisos que se extienden año con año la secretaría de turismo y SEMARNAT

Esquema 14 Análisis FODA Sierra Chincua Ejido Cerro prieto. Elaboración Propia. (2018)

DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO

 <p>COMUNIDAD</p>	<p>EL SANTUARIO "SIERRA CHINCUA" FORMA PARTE DEL ÁREA TERRITORIAL DEL PAÍS, CONSIDERADA COMO LA RESERVA DE LA BIOSFERA DE LA MARIPOSA MONARCA, CUYA PROPIEDAD RECAE EN PROPIEDAD DEL EJIDO "CERRO PRIETO"</p>	<ul style="list-style-type: none"> • EL SANTUARIO "SIERRA CHINCUA" HA ESTADO ABIERTO AL PÚBLICO DESDE 1990 • SE UBICA EN "LLANO DE LAS PAPAS", COLINDANCIA ENTRE EL ESTADO DE MÉXICO Y MICHOACÁN, A 8 KILOMETROS DE ANGANGUEO, CON DIRECCIÓN A SAN JOSÉ DEL RINCÓN. • LA COMUNIDAD ESTÁ CONFORMADA POR UN APROXIMADO DE 627 HABITANTES (INEGI, 2010), DE LOS CUALES, 36 DE ELLOS SON CONSIDERADOS MIEMBROS COPROPIETARIOS DE LAS HECTÁREAS ESTIPULADAS DENTRO DE LA ZONA DEL SANTUARIO "SIERRA CHINCUA" LA ESTRUCTURA LEGAL Y DE ORGANIZACIÓN ESTA ESTIPULADA COMO COOPERATIVA Y REPRESENTADOS POR UN COMISARIADO ELECTO DE MANERA DEMOCRÁTICA Y MIEMBROS DE QUE CONFORMAN SU MESA DIRECTIVA. CON UNA ROTACIÓN DE CADA 3 AÑOS AL FRENTE. • ESTIPULADO DENTRO DE UN CONVENIO QUE CUALQUIERA DE ELLOS ESTÁ EN CALIDAD DE HEREDAR SUS DERECHOS DENTRO DE LA COOPERATIVA A SOLO UN INTEGRANTE CONSANGUÍNEO DIRECTO
 <p>PROVEEDORES DE SERVICIO</p>	<p>SERVICIOS TURÍSTICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • RECORRIDOS GUIADOS • VENTA DE ALIMENTOS • VENTA DE ARTESANÍAS Y SOUVENIRS • RENTA DE CABALLOS • TIROLESA • BAÑOS <p>ADEMÁS, AGENCIAS DE VIAJES QUE TRANSPORTAN GRUPOS Y PROMOCIONAN EL SANTUARIO DENTRO DE LA RESERVA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • LA FUERZA DE TRABAJO LABORAL ES COMPLETAMENTE FAMILIAR. TODOS DEBEN TENER UNA RELACIÓN CONSANGUÍNEA O POLÍTICA EN CASO DE UNIONES CONYUGALES. • LAS ÁREAS DONDE SE OFERTAN LOS SERVICIOS ESTÁN REPARTIDAS EN IGUALDAD, BENEFICIO Y ELECCIÓN PROPIA, POR CADA UNA DE LAS FAMILIAS DE LOS 36 MIEMBROS. • ACTUALMENTE CADA UNO DE ESTOS NEGOCIOS SE EJECUTA POR SU PROPIA CUENTA, FINANCIERA Y POR ESTRUCTURA JERÁRQUICA. PERO DE CUALQUIER FORMA DEBE LLEVAR A CABO CONCILIACIONES DE CUENTAS DE MANERA DEMOCRÁTICA CON LOS SERVICIOS DE ÁREAS COMUNES, COMO LOS INGRESOS OBTENIDOS POR EJEMPLO EN TAQUILLA, BAÑOS, TIROLESA. • LAS DIFERENCIAS DE GÉNERO EN LA EJECUCIÓN DE LOS TRABAJOS SON MUY MARCADAS. LOS HOMBRES EN SU MAYORÍA FUNGEN ACTIVIDADES COMO GUÍAS, CABALLERANGOS, EN TAQUILLA Y TIROLESA. MIENTRAS LAS MUJERES EJECUTAN LA VENTA DE ARTESANÍAS O SOUVENIRS, RESTAURANTES Y BAÑOS. • LA COMUNIDAD ESTÁ ORGANIZADA A DAR MANTENIMIENTO DE MANERA EQUITATIVA, LLEVANDO UNA INTERRELACIÓN DE APOYO, DE TRABAJO INDIVIDUAL EN FUNCIÓN DE LA META COMÚN QUE ES OBTENER EL MÁXIMO BENEFICIO DEL INGRESO TURÍSTICO A LA PROPIEDAD EJIDAL QUE LES PERTENECE DENTRO DEL SANTUARIO
 <p>RECURSOS</p>	<p>EXTENSA VARIEDAD Y DENSIDAD DE FLORA Y FAUNA UBICACIÓN DENTRO DE LA ZONA DE FENÓMENO NATURAL DE HIBERNACIÓN DE LA MARIPOSA MONARCA INFRAESTRUCTURA YA ESTABLECIDA CENTRO DE CULTURA PARA LA CONSERVACIÓN. (PROYECTO SUSTENTABLE INAUGURADO EN EL 2010 CONSTA DE UN ÁREA DE 10 HECTÁREAS, QUE CUENTA CON 18 LOCALES COMERCIALES (RESTAURANTES) Y 18 LOCALES DE ARTESANÍAS Y SERVICIOS TURÍSTICOS BÁSICOS)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • EL EJIDO CERRO PRIETO POSEE UNA EXTENSIÓN DE 330 HA • CON UN 86% POR BOSQUE DE OYAMEL. • DESDE EL AÑO 2000 FUERON MARCADAS TODAS LAS TIERRAS DEL EJIDO COMO PARTE DE LA DE LA ZONA NÚCLEO DE LA RESERVA. • EL EJIDO CERRO PRIETO ESTA SEÑALADO POR LAS INVESTIGACIONES DE LA DIRECCIÓN DE LA RESERVA Y CONANP. CON BUENOS NIVELES DE CONSERVACIÓN, SI ESTÁN RECONOCIDAS EXTRACCIONES PARA USO DE CONSTRUCCIÓN DE VIVIENDA DE LA POBLACIÓN O PARA DAR ABASTO ALGUNAS INSTALACIONES DE ATENCIÓN TURÍSTICA, PERO SIN CONSECUENCIAS MAYORES, FAVORECIENDO LAS FUNCIONES AMBIENTALES QUE EL BOQUE PROVEE: SERVIR DE HÁBITAT INVERNAL A LAS COLONIAS DE MARIPOSAS MONARCAS, CAPTACIÓN DE AGUA Y PROTECCIÓN DE LOS SUELOS.
 <p>CONSUMIDORES TURÍSTICOS</p>	<p>VISITANTES MÁS DESTACADOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • GRUPOS DE JÓVENES • PAREJAS Y MATRIMONIOS • FAMILIAS CON NIÑOS • GRUPOS ESCOLARES 	<ul style="list-style-type: none"> • LA AFLUENCIA TURÍSTICA ESTIMADA EN EL AÑO 2017 PARA RESERVA DE LA MARIPOSA MONARCA FUE DE UN ESTIMADO TOTAL DE 240 MIL PERSONAS, DE LOS CUALES UN APROXIMADO DE • SEGÚN CIFRAS DE PERFITUR, (SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA CONOCER EL PERFIL Y LA SATISFACCIÓN DE LOS TURISTAS EN TODA LA REPUBLICA MEXICANA). • LA PROCEDENCIA DE VISITANTES A LOS SANTUARIOS DE LA RESERVA DE LA MARIPOSA MONARCA ES DE UN 86.4% DE MEXICANOS, UN 9.1% VISITANTES DE ESTADOS UNIDOS Y UN 4.5% PERTENECIENTES DE OTROS PAÍSES. • LA MAYOR AFLUENCIA DE PERSONAS MEXICANAS VISITANTES DE SANTUARIOS DE LA RESERVA PROVIENE EN MAYORÍA DE LOS ESTADOS DE MICHOACÁN, ESTADO DE MÉXICO, JALISCO, CIUDAD DE MÉXICO, QUERÉTARO, GUANAJUATO, QUERÉTARO. • COMO SE MENCIONÓ, LOS VISITANTES EXTRANJEROS QUE MUESTRAN INTERÉS EN LOS SANTUARIOS PROVIENEN EN MAYORÍA DE ESTADOS UNIDOS, PERO TAMBIÉN CANADIENSES, ESPAÑOLES, COLOMBIANOS, ITALIANOS, Y EN MENOS MEDIDA ALEMANES, BRASILEÑOS Y CHINOS. • LA MAYORÍA VISITANTES ARRIBAN A LOS SANTUARIOS EN AUTO PARTICULAR O AUTOBUSES DE LÍNEAS REGULARES O RENTAS DE ELLOS QUE OFRECEN AGENCIAS TURÍSTICAS.

Tabla 10 Cedula de Hallazgos del Entorno del Santuario Sierra Chincua, Ejido Cerro Prieto". Elaboración Propia (2018)

CO-DISEÑO

EQUIPO

Resumen de los 4 pasos para co-diseñar (Lupton, 2011):

01. **Identifica co-diseñadores con los que colaborar.** Selecciona e invita a partir de lo que estas creando o tu propósito.
02. **Define la cuestión.** Debe plantearse una pregunta de investigación que rijan la dinámica de manera concreta y abierta al mismo tiempo, la cual permita explorar limitadamente.
03. **Crear un kit de co-diseño.** Proporcionando herramientas sencillas que inviten a los participantes de todos los niveles y aptitudes a implicarse de manera activa y libre durante el proceso. Las sesiones pueden plantearse de manera solitaria o en grupos
04. **Escucha e interpreta.** Observa cómo se implican el proceso los diseñadores y estudia el resultado del trabajo reflexiona y aprenda sobre las expectativas, deseos y miedos.



Ilustración 7 Equipo Co-diseño. Elaboración propia (2018)



PROVEEDOR TURÍSTICO



Luis Medina
Guía de Recorrido



Miguel Fernández
Guía de Recorrido

PERFILES DE DISEÑO



Karla Velasco
Diseñadora Industrial



Luis Zamudio
Diseñador Industrial



Xicotencatl Arzate
Diseñador Industrial



Cynthia Velázquez
Diseñadora Industrial



Mitzitli Alanís
Diseñadora Gráfico



Asdrubal Max
Diseñador Gráfico y Artista Plástico



Javier Parada
Arquitecto

PERFILES MULTIDISCIPLINARIO



Jonathan Ramirez
Antropología



Mariluz Diaz
Turismo



Gabriela Morales
Bióloga



Ricardo Bermeo
Psicología



Jorge Miguel Moreno
Mercadotecnia



Nataly Albitar
Ing. Industrial



Eneida Peñaloza
Gastronomía



Victoria
Voluntaria ONG



Daniela Juarez
Ingeniería Química

Esquema 15 Estructura de Perfiles del Equipo de Co-Diseño. Elaboración Propia (2018)

El co-diseño o co-creación, como se anunció en el primer capítulo de este documento, es una forma de trabajo del diseñador el cual consiste en implicar a los usuarios finales del producto o servicio o, en definitiva, a todos aquellos involucrados en torno a ellos. El diseñador hoy en día se da cuenta que su experiencia y conocimiento se encuentra en su propio ámbito, pero que no puede dejar de lado el que los destinatarios que lo viven y se implican de una forma activa, puesto que nunca los mercados son los que tienen mayor control sobre las decisiones en la asignación de funciones y características de los

productos que se ofertan hoy en día. El co-diseño entonces considera la experiencia del usuario como el verdadero resultado final del proceso de diseño, tomando en cuenta la experiencia como el terreno donde realmente los usuarios asignan e valor a los bienes y servicios; por esta razón entonces dotando de herramientas adecuadas , a colaboradores que no son diseñadores, pero que viven la experiencia del producto pueden proponer nuevas formas de satisfacer deseos y necesidades en pro al diseño mismo, y sobre todo el realce del valor de estas propuestas es que están visualizadas desde una pericia distinta a la del diseño, enriqueciendo el resultado



Cuadro de fotografías 1 equipo de Co-diseño en sierra Chincua. Elaboración propia. (2018)

Co-diseño en términos de Elizabeth B. Sanders (2008), es la instancia en donde los usuarios de un producto o servicio son invitados a cooperar en el proceso de diseño, el cual bajo una selección potencial, les es otorgada información respecto a la dinámica del entorno, en sí y un kit de herramientas, el cual anima a idear sus propias soluciones a un problema de forma individual y bajo su propio bagaje de conocimiento y perspectiva, el tratara de empatar con los colaboradores, mostrando la principal tarea del equipo: buscar la reflexión e ideas que canalicen las expectativas emocionales de los usuarios, pues estos quieren expresarse, ser tomados en cuenta, así como sus deseos y necesidades y participar activamente en el proceso de desarrollo del diseño y conseguir un resultado más sensible y adecuado en bienestar de los usuarios.

PRESENTACIÓN Y PRE-SENSIBILIZACIÓN

Antes de comenzar con las fases siguientes, se buscó generar empatía con las personas con las que se trabajaría, con el fin de que estas puedan familiarizarse, puesto que para algunos era la primera vez que manejaban algunos conceptos e información, además que en este momento también era muy importante compartir con el nuevo equipo conformado la información de la etapa de exploración previa que se obtuvo previamente con las entrevistas y encuestas durante la exploración. Esta etapa es de suma importancia puesto que es un paso que antecede la integración que posteriormente lleva al desarrollo imaginativo, en el cual las personas, descubren, revelan sus deseos, anhelos y aspiraciones comunes con una amplitud mucho mayor, debido a que se conectan con el espacio en tiempo y forma, conocen otras perspectivas y su mente va



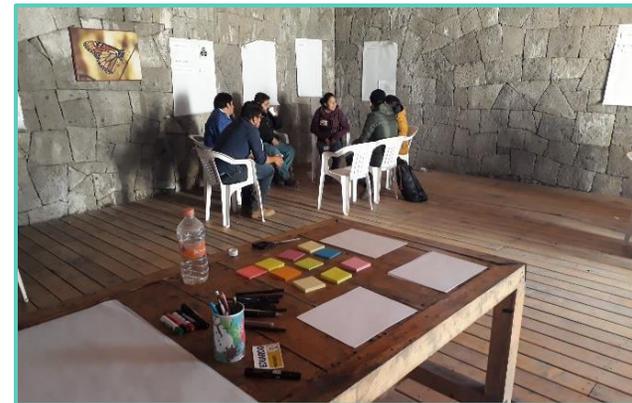
creando conexiones con el contexto.

Es importante en esta etapa que se definan los objetivos y se organicen los periodos de duración de las dinámicas, de la misma se definen los roles tanto de el facilitador como diseñador que coordinara las actividades, y de la misma forma se establecen los roles de los diseñadores que estarán involucrados dentro de cada equipo, quienes son los que permitirán orientar el trabajo durante toda la jornada.

Cuadro de fotografías 2 presentación. Elaboración propia (2018)

En resumen, esta dinámica del co-diseño se compone de cuatro etapas claves:

- La presentación del programa
- La exploración de las oportunidades
- Generación de propuestas en conjunto a través de todos los participantes
- La proyección de resultados para darle cierre al trabajo realizado durante la sesión.



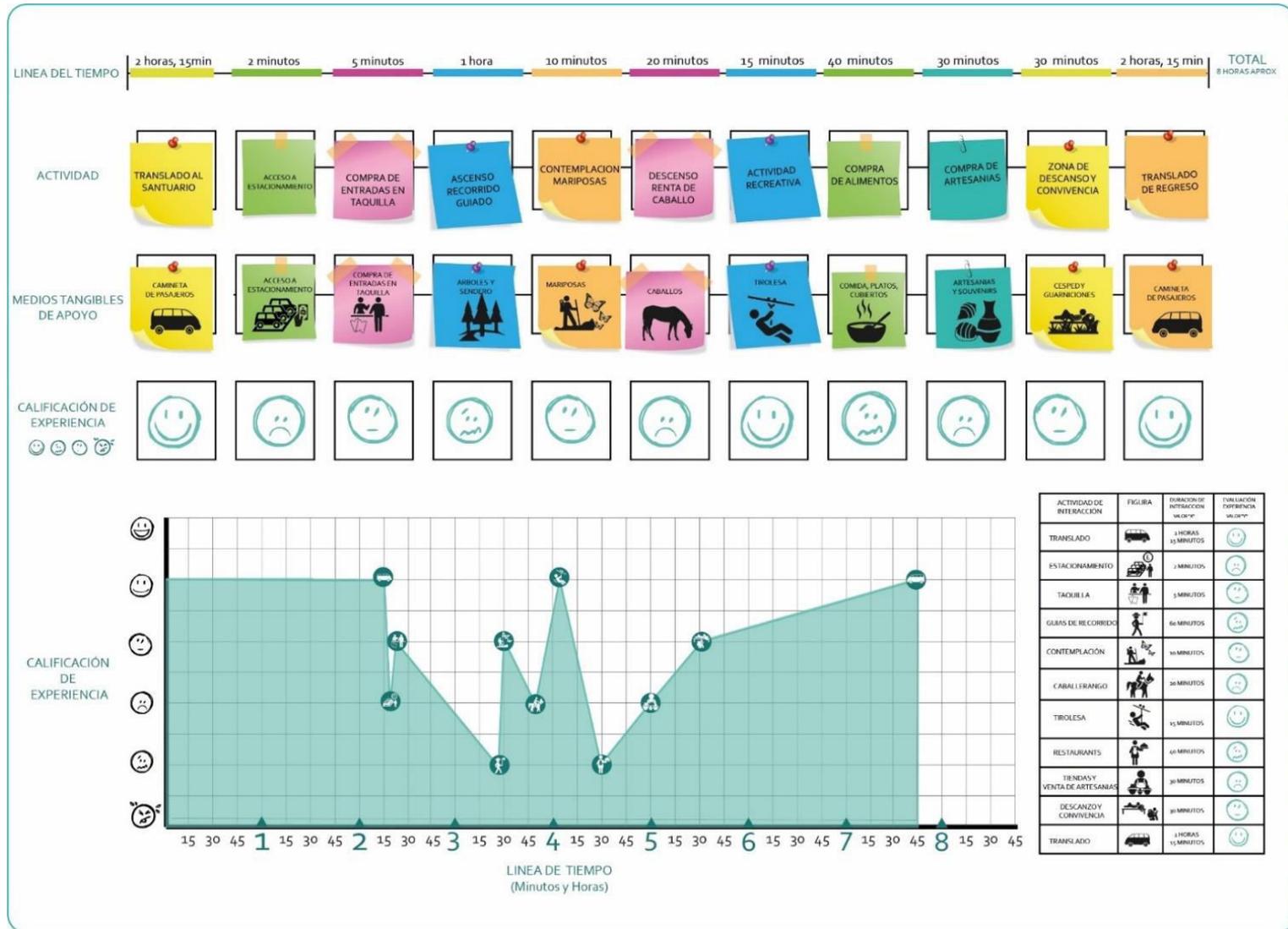
Cuadro de fotografías 3 Trabajo En Equipo de Co-Diseño, Santuario Sierra Chincua, Ejido Cerro Prieto. Elaboración propia (2018).

Se debe definir para el equipo de trabajo cual es la razón por la cual estará implementados el proceso de co-diseño, se estudia y observa el contexto en el cual será aplicado, antes de determinar cualquier actividad, se debe analizar las variables que condiciona al segmento de trabajo, nivel de educacional, salud, entre otras cosas. Así mismo se determinan las actividades más adecuadas y la explicación de las herramientas para potenciar la creatividad y comunicación. Posteriormente la dinámica del trabajo consiste, en que el equipo realice un recorrido de exploración frente a los productos tangibles y servicios. Para que de viva experiencia puedan descubrir de una forma vivencial ambos roles, por un lado, el profesional con pericia y enfoque específicos y por otro el propio consumidor de este producto. Y se mas fácil para el combinar esta relación.



Cuadro de fotografías 2 Integración De Equipo Co-Diseño, Santuario Sierra Chincua, Ejido Cerro Prieto" Elaboración Propia (2018)

MAPA DE INTERACCIONES RECORRIDO



Esquema 16 Mapa De Interacciones y Experiencia De Usuario Sierra Chincua, Ejido Cerro Prieto". Elaboración propia (2018)

Durante las observaciones que registraron los participantes, se establecieron cual fue el orden de las actividades sobresalientes durante el recorrido de usuarios al que se enfrentaron, así mismo la duración en promedio de cada una de estas dinámicas, los apoyos tangibles a los que se vieron expuestos para llevar cada una de las actividades, y posteriormente se hizo la recomendación de dar un

valor de satisfacción de cada una de las experiencias por actividad, con el fin de mostrar gráficamente los periodos de tiempo, los actores de contacto involucrados en la actividad, y el nivel de satisfacción de estos, para lograr visualizar donde podrían localizarse los focos rojos más importantes durante el propio recorrido. Esclareciendo un poco la situación de las áreas favorecidas y de primera instancia enfocarnos en el proceso de diseño en estas áreas, donde existe la mayor cantidad de tiempo invertido por parte de los usuarios, y finalmente cual es el usuario que está otorgando dicho producto y servicio.

HALLAZGOS DE OBSERVACIONES DE RECORRIDO

LUGAR <u>Santuario de la Mariposa Monarca "Sierra Chincua", Ejido Cerro Prieto</u> HORA <u>11:00 am- 1:00 pm</u>		
DURACIÓN <u>2 horas aproximadamente</u>		
MEDIO DE REGISTRO <u>notas y fotografías</u>		
<p>¿A QUIÉN SE OBSERVÓ?</p> <p>TURISTAS QUE REALIZAN EL RECORRIDO</p>	<p>MOTIVOS ESPECIFICOS DE LA OBSERVACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> •ACCESIBILIDAD •MANERA EN LA QUE SE LE TRANSMITE LA INFORMACIÓN •ACTIVIDADES QUE REALIZA DURANTE EL RECORRIDO 	
<p>Nota de observación</p> <p>Dificultad al caminar por las laderas</p> <p>Congestionamiento en laderas debido que no existe orden de ascenso y descenso de personas en ciertas zonas</p> 	<p>Nota de observación</p> <p>Improvisación de asientos para descanso</p> <p>No existen zonas de descanso establecidas</p> <p>No existe señalización durante el recorrido</p> 	<p>Nota de observación</p> <p>Los niños menores de 5 años en su mayoría van cargados por adultos</p> <p>Los adultos que van con niños en su mayoría rentan caballos para el traslado</p> 
<p>Nota de observación</p> <p>Los turistas se detienen a tomar fotografías en cualquier momento, obstruyendo las veredas tanto de ascenso y descenso</p> <p>El turista disfruta tomando fotografías para compartir su experiencia con sus conocidos</p> 	<p>Nota de observación</p> <p>Los niños deben ser dirigidos y cuidados en todo momento por las irregularidades de todo el terreno</p> <p>Los niños van tomados de la mano del adulto siguiendo su ritmo</p> 	<p>Nota de observación</p> <p>No existe un lugar específico para la contemplación de las colonias de mariposas al rededor de la zona restringida</p> <p>Descontrol de número de turistas en el área de colonias</p> <p>No todos los guías de recorrido, prestan el mismo servicio, en cuantos las indicaciones o la cantidad de información brindada al visitante sobre el fenómeno, puesto que en ocasiones es demasiado poco o nulo</p> 

Esquema 17 Observaciones de Recorrido Santuario Sierra Chincua, Ejido Cerro Prieto. Elaboración propia (2018)



DEFINICIÓN

3.4.2 FASE DOS: DEFINIR

En esta fase del proceso de diseño, se tuvo como propósito determinar las áreas de oportunidad, las cuales surgieron a través de la retroalimentación dada en los procesos de exploración y co-diseño, ambas permitieron y dieron pauta a enmarcar de manera más puntual las necesidades y problemáticas de mayor prioridad dentro de las empresas dentro del santuario en Sierra Chincua, y en mayor medida, el modelo de negocios generalizado a partir de los productos y servicios que ofrece los proveedores del ejido Cerro Prieto.

Por lo anterior, se puede decir que, en esta fase, se identificaron los valores emocionales y significados más sobresalientes que experimentan los usuarios al estar en contacto con el servicio turístico. Se logró definir la segmentación del mercado, la propuesta de los arquetipos de los consumidores más sobresalientes, a los cuales posteriormente se enfocaron las propuestas de valor de la nueva propuesta de modelo de negocio. Se realizó una comparativa a nivel nacional e internacional de diversas empresas y casos de éxito, los cuales se podrían tomar como referencia de lo que se está haciendo dentro del mercado y lo que definió entonces el panorama del santuario dentro de la actualidad y los alcances que tuvo que tener la propuesta del nuevo modelo de negocio.



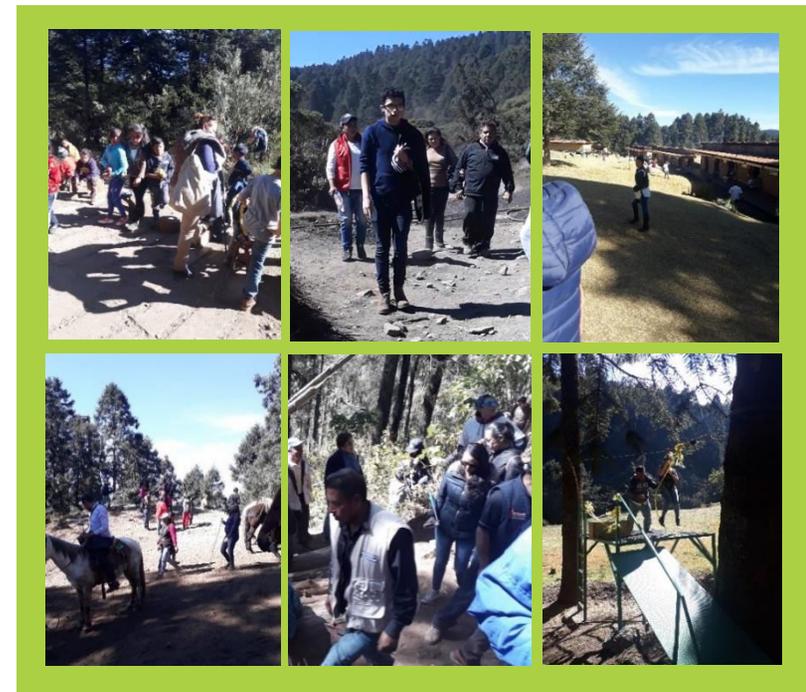
Cuadro de fotografías 4 "Proceso De Exploración y Definición de Problemáticas por Equipos, Sierra Chincua, Ejido Cerro Prieto". Elaboración Propia (2018)

ARQUETIPOS DEL CONSUMIDOR TURÍSTICO DEL “SANTUARIO SIERRA CHINCUA”

A partir de los perfiles de consumo que resultaron de los hallazgos con encuestas directas a los consumidores de los servicios dentro del santuario, se generaron tres diferentes arquetipos, dando lugar a un personaje ficticio que representará de forma más cercana y consensuada, a los usuarios relevantes a los que se dirigirá el proceso de diseño. Cada uno estos arquetipos presentan de manera clave sus propias necesidades, mostrando la importancia de saber cuáles son sus objetivos y opiniones del consumo del producto turístico ofrecido por el Santuario “Sierra Chincua”, además de sus necesidades, sus motivaciones y cuáles son las expectativas más elementales que espera tener cubiertas por los proveedores para obtener una satisfacción de la experiencia.

En esta fase es de vital importancia la definición de perfiles de consumo, puesto que estos a su vez ayudaran de manera estratégica en las siguientes fases en los aspectos de funcionalidad, diseño visual y contenido de las propuestas que se generaren, y por consecuencia, identificarlos ayudo a que todo el equipo pusiera foco rojo en las características de cada usuario definido, y mantuvo en todo momento a tener un nivel más profundo en relación con la empatía con los usuarios.

Del lado derecho se muestra cómo se identificaron los perfiles de los consumidores dentro del proceso, clasificándolos de la siguiente manera:



Cuadro de fotografías 5Experiencia De Los Consumidores, Santuario Sierra Chincua, Ejido Cerro Prieto. Elaboración propia (2018)



Esquema 18 Perfiles de Consumo en Santuario Sierra Chincua, Ejido Cerro Prieto. Elaboración Propia (2018)

La definición de los arquetipos nos ayudó a:

- Definir el segmento de clientes
- Generar un diseño centrado en el usuario
- Recordarle al equipo de desarrollo que está trabajando para personas
- Entender las necesidades de los usuarios en contexto de uso y no de manera abstracta
- Mejora la comunicación entre los diseñadores y los equipos de desarrollo
- Definir y priorizar funcionalidades
- Sirven como guía para la creación de flujos de interacción que se ajusten al modelo mental del usuario
- En la definición de los mensajes adecuados del producto o servicio



Cuadro de fotografías 6 Definición de Arquetipo por Equipo, Santuario Sierra Chincua, Ejido Cerro Prieto. Elaboración propia (2018)

El primer paso fue obtener la información indispensable de cada tipo de consumidor potencial del proyecto, para lo cual fue necesario utilizar la siguiente herramienta a la cual se denomina “mapa de empatía”, la cual ayuda de manera concreta a cubrir los aspectos más imprescindibles de alguna persona, la herramienta que en este caso se aplicaron fueron los siguientes esquemas adaptados del mapa de Xplane, tanto para el perfil de usuario consumidor turístico, como para la generación de un arquetipo proveedor de servicios.

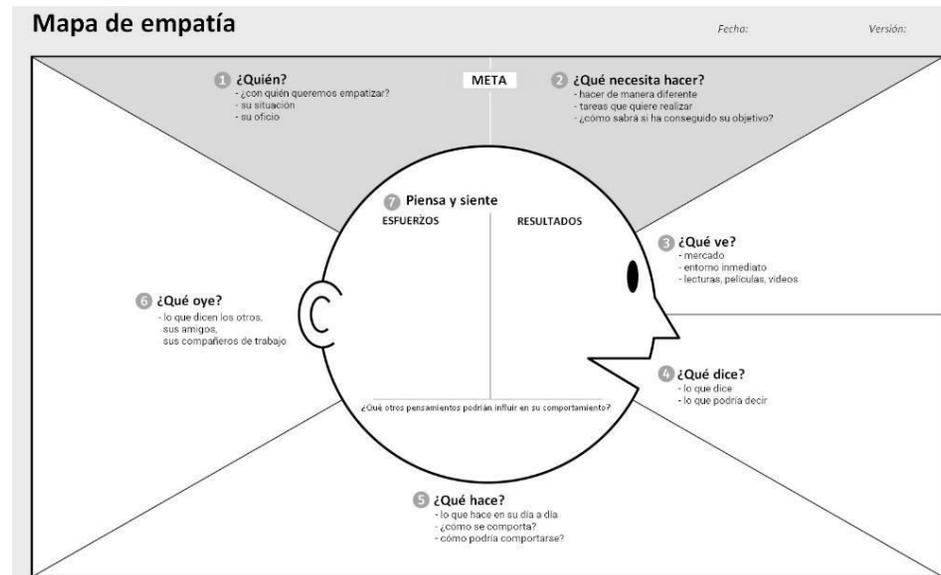


Ilustración 9 Mapa de Empatía". Recuperado de Xplane.com (2017)

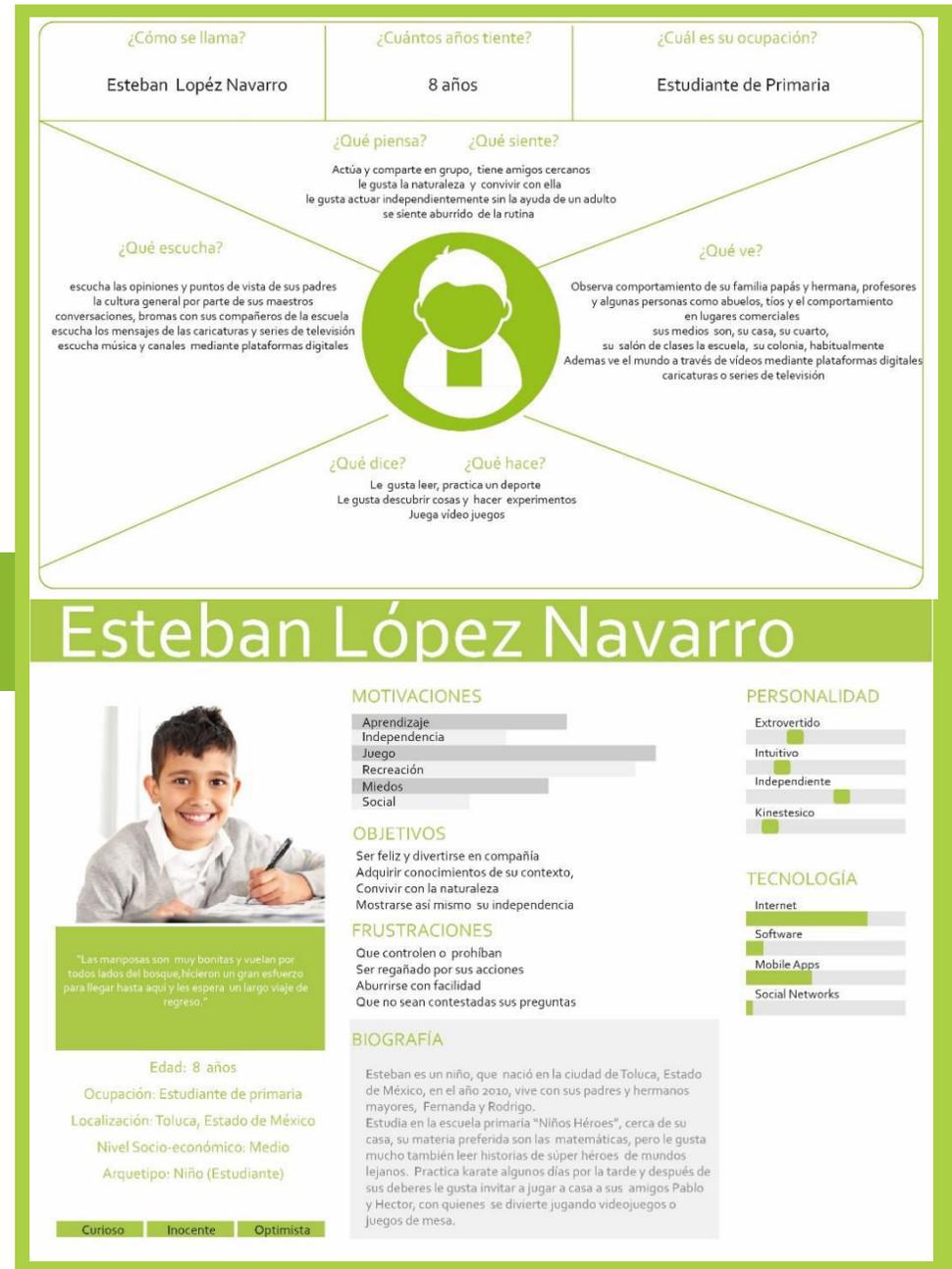
El mapa de empatía está planteado por la empresa Xplane, para ayudar a detectar las necesidades reales de los posibles clientes sin tener en cuenta producto alguno. Este mapa es una herramienta clave en el *Design Thinking*, debido a que en un corto tiempo ayuda a plantear concretamente preguntas base, para conocer al cliente, sus problemáticas además de ayudar a definir las propuestas de valor que se pueden ofrecerle. Para mayor información visitar: <http://www.xplane.com/>

Los arquetipos se comienzan a generar con relación a la fase de exploración, resultado de las entrevistas y cuestionarios aplicados en la fase de empatía, donde está también se complementa con la experimentación que el equipo de co-diseño generó durante su recorrido y las observaciones que se suscitaron durante este, posteriormente basándonos en la herramienta del mapa de empatía, utilizando un sistema colaborativo. Mediante post-it, se comienzan a plantear el usuario que consideramos potencial, entonces situándolo como centro, se identifican sus características básicas, y alrededor se analizan las variables: ¿Qué ve, dice, hace, escucha, piensa y siente?, además junto a los esfuerzos y sus resultados. Resumiendo, los pasos son:

- Explorar e Identificar el contexto general de la empresa.
- Definir el perfil del usuario.
- Analizar las variables.

Cada uno de los resultados que arroja el mapa de empatía, sirven como base al diseñador para advertir a dos de los paradigmas de diseño más importantes de los que se habló en el capítulo uno de este documento: el diseño de experiencias y el diseño centrado en las personas, debido a que dicho mapa de empatía, permite sugerir un nivel profundo del conocimiento de los usuarios, y generar de forma más esquematizada la información, y por esta razón, diseñar a partir de esta, cualquier servicio o producto que entreguen rápidamente

Se presentan a continuación los mapas de empatía y esquemas generados a partir de él, considerando a los consumidores potenciales del santuario y a la vez usuarios de niños, jóvenes y adultos.



Esquema 19 Arquetipo de Consumidor Segmento Infantil. Elaboración propia. Basado en Mapa de Empatía de Xplane (2018)



Luz María González Miranda



"Es increíble poder estar tan cerca de las colonias de mariposas monarcas, miles de ellas en los árboles, y cuando sale el sol (El espectáculo es maravilloso) ¡Todas se ponen a volar! Vale la pena el esfuerzo de subir a la montaña para poder admirar a estos insectos maravillosos!"

Edad: 26 años

Ocupación: Empleada Empresa Transnacional

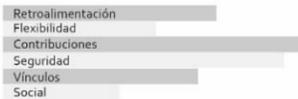
Localización: Ciudad de México

Nivel Socio-económico: Medio

Arquetipo: Joven (Mujer)

Solidaria Informada Crítica

MOTIVACIONES



OBJETIVOS

- Lograr felicidad y plenitud
- Preservar el medio ambiente
- Calidad en su consumo
- Valores en común con la sociedad

FRUSTRACIONES

- Lo pasivo
- La desinformación
- La carencia de tecnología
- La inaccesibilidad

BIOGRAFÍA

Nacida en la Ciudad de México, Luz María, creció solo lado de su madre, junto a sus dos hermanos menores, Germán y Alberto, debido a la separación de sus padres cuando ella tenía diez años. Sus estudios siempre fueron en escuelas públicas de la zona, para finalmente culminarlos como administradora de empresas en la UNAM. Actualmente trabaja ya hace dos años para el corporativo de una empresa trasnacional. Se mudo hace un año a vivir con su amiga Ana, a un pequeño departamento cerca de su zona de trabajo. Le gusta mucho leer, ver series televisivas en sus ratos libres, además de viajar siempre que puede acompañada de su novio y sus amigos en común.

PERSONALIDAD



TECNOLOGÍA



Juan Pablo Díaz Martínez



"Simplemente una oportunidad para disfrutar de la naturaleza en familia y sensibilizarlos sobre la necesidad de cuidar el medio ambiente para que espectáculos de belleza, como éste, continúen."

Edad: 45 años

Ocupación: Empleado Público

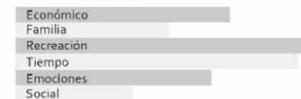
Localización: Toluca, Estado de México

Nivel Socio-económico: Medio

Arquetipo: Hombre (Padre de Familia)

Respetuoso Disciplinado Responsable

MOTIVACIONES



OBJETIVOS

- Plenitud familiar
- Tranquilidad financiera
- Cumplir deseos
- Priorización de actividades

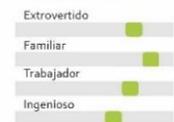
FRUSTRACIONES

- Ser criticado o juzgado
- Tener límites económicos
- Estandarse en la vida profesional
- No poder tener tiempo libre

BIOGRAFÍA

Juan Pablo nació y creció en la cabecera del municipio de Tenango del Valle. Al terminar su educación preparatoria, emigro a la ciudad de Toluca, para realizar sus estudios de Ingeniería Industrial. Actualmente trabaja como administrativo para oficinas dentro de un dependencia gubernamental del estado. Comparte su vida al lado de Martha su esposa ya hace 10 años, con quien además comparte dos hijos Susana su hija mayor de 9 años y Edgar su hijo más pequeño de 6 años. Es un hombre muy apegado a su familia, y siempre que puede le gusta mucho compartir momentos y viajes de placer con su familia.

PERSONALIDAD



TECNOLOGÍA

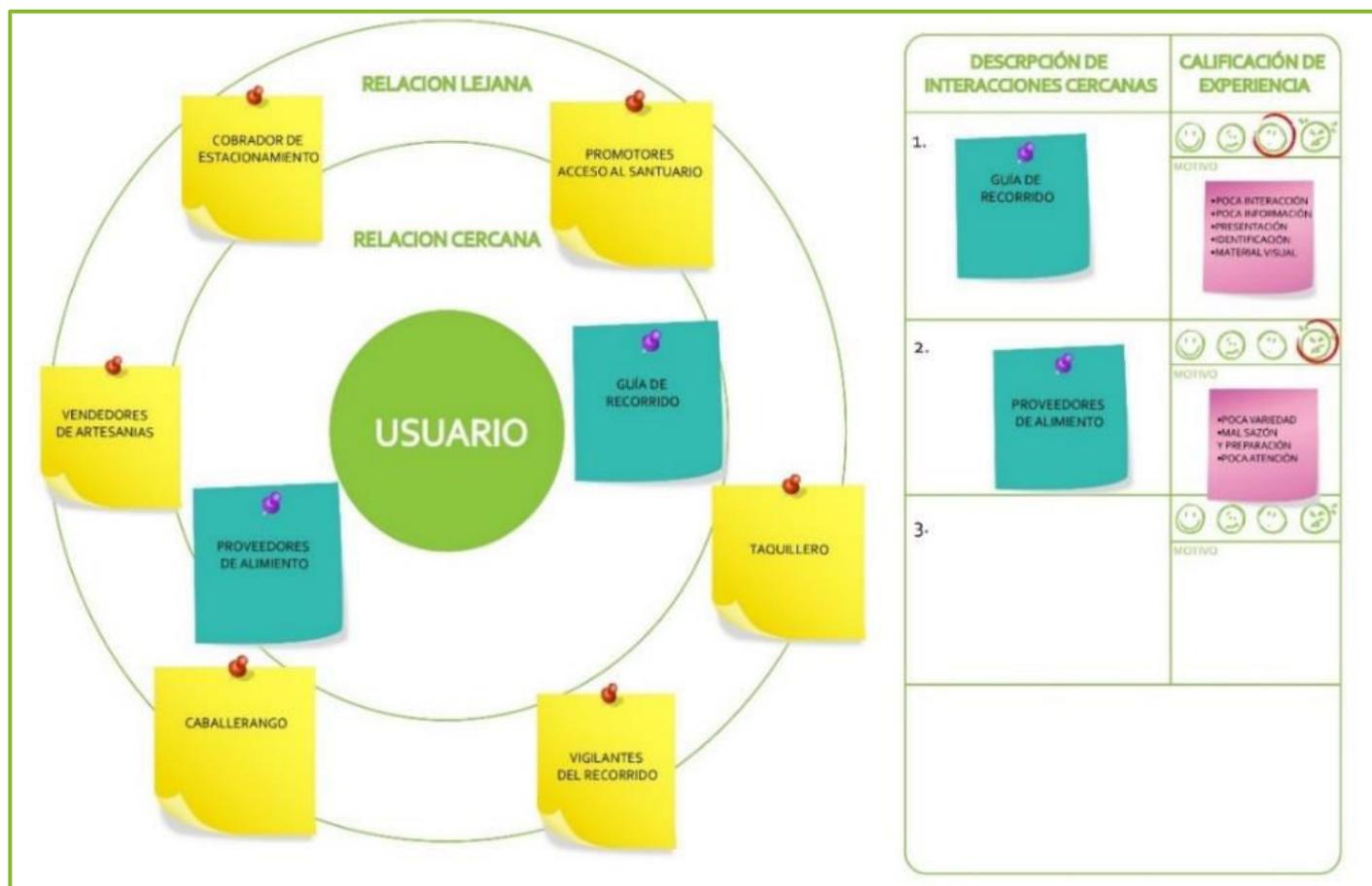


Esquema 21 Arquetipo de Consumidor Segmento Joven. Elaboración propia. Basado en Mapa de Empatía De Xplane (2018)

Esquema 20 Arquetipo De Consumidor Segmento Padre De Familia. Elaboración propia. Basado En Mapa De Empatía De Xplane (2018)

MAPA DE INTERACCION CERCANA CON USUARIO

El mapa de interacciones cercanas, se construye con el mapa de recorrido, donde identificamos cada interacción que tuvo nuestro consumidor con base al recorrido efectuado dentro del santuario. Esta herramienta se focaliza en visualizar estas interacciones y señalar cual de nuestros proveedores turísticos tuvo una relación más cercana con nuestro consumidor, describir de qué forma interactuó y conocer su experiencia. El mapa señala un personaje dentro de los proveedores, el cual fue importante abordar y definir como un usuario afecta de igual manera las problemáticas identificadas hasta ahora en esta etapa.



Esquema 22 Relación y Experiencia De Consumidor- Usuario. Elaboración Propia. Basado en Toolkit de (2018)

Definido como el proveedor turístico más importante dentro del recorrido, tal como nos lo indica el esquema de relaciones con referencia al usuario. Existe una interacción cercana y por más tiempo a comparación de los otros, al que ciertamente se señala como el guía turístico del recorrido. Por lo cual, se decidió también generar un arquetipo, considerándolo como protagonista esencial a tomar en cuenta para generar algunas propuestas con las que tendrá una interacción directa de uso y que se tendrán que considerar sus características de usuario.

A continuación, se presenta el mapa de empatía aplicado al guía turístico como también se hiciera anteriormente al consumidor, debido a que al igual que el prestador de servicio, son personajes cruciales y serán ambos usuarios de las propuestas que se generaran más adelante.

Del lado derecho de la página se muestran las conclusiones del arquetipo del usuario- proveedor de servicios, que en este caso representa a todos los guías turísticos del santuario Sierra Chincua.



Esquema 23 Arquetipo Proveedor De Servicio, Basado En Mapa de Empatía de Xplane (2018)

ESQUEMA DE EMOCIONES SIGNIFICATIVAS DE RECORRIDO

Donald Norman, afirma que el principal objetivo del diseño tomando en cuenta las emociones es hacer nuestra vida más placentera. Es importante tomar en cuenta las emociones del usuario, para poder crear una fidelidad al producto o servicio, debido a que estas, se ven involucradas en torno a relación de comunicación por parte del proveedor y el consumidor, por esta causa es importante que se logren identificarlas, aprovecharlas positivamente, eliminar las negativas, entre el mensaje que se requiere transmitir (Norman D. , *The psychology of everyday things*, 1988).

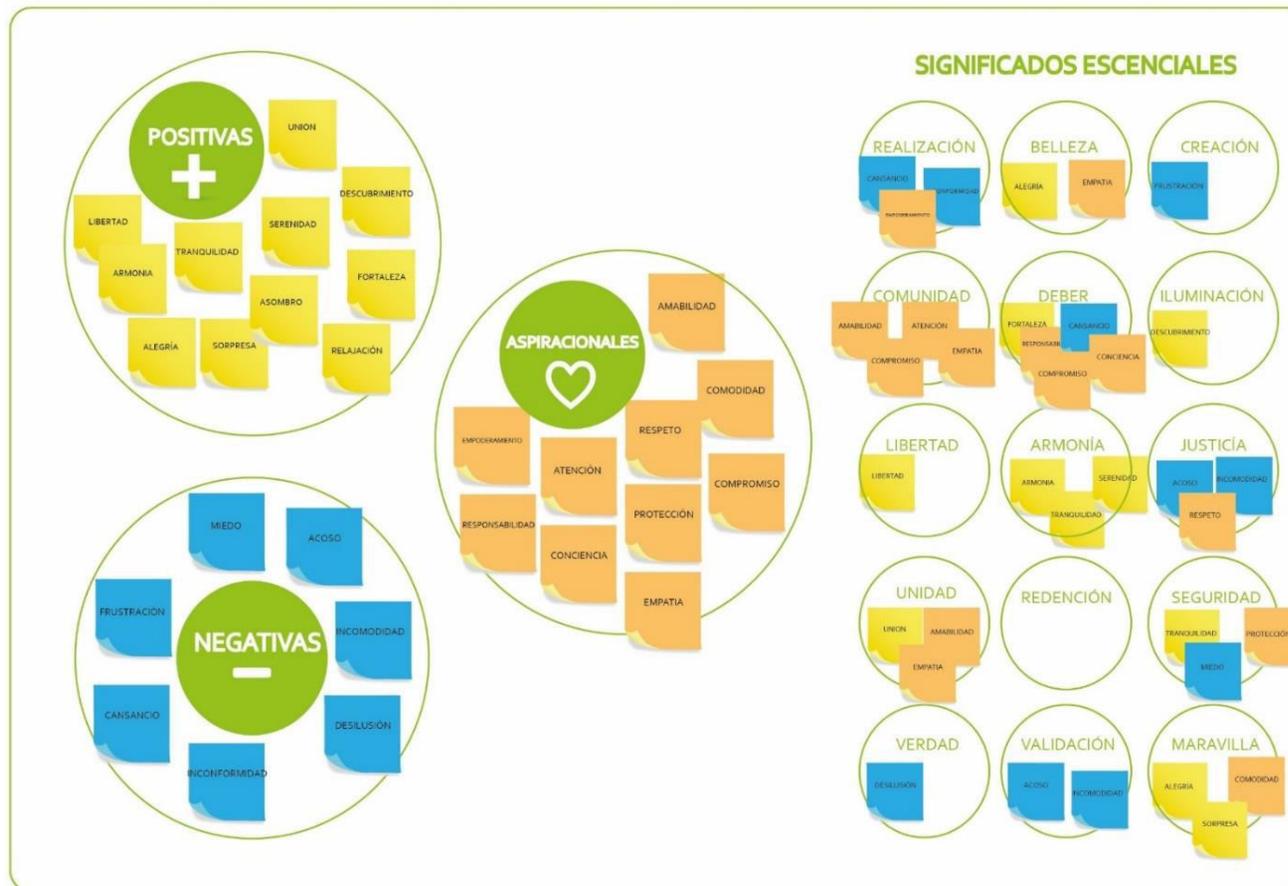
Por otra parte, el psicólogo Mihaly Csikszentmihalyi, en su libro “*Fluir en los negocios*” en el 2003, nombra como estos descubrimientos emocionales permiten comprender y dar sentido a una poderosa conexión entre los objetos del mercado y de qué manera se le da una significación personal, y exceden notoriamente en conexiones con las empresas a niveles de emoción, físicas, funcionales u orientadas al estatus.

Una emoción es repentina, intensa y de corta duración, se usan para describir reacciones físicas o psicológicas a cierto se estímulos externos, son personales ya que se ven influenciadas por la personalidad y experiencias pasadas, además de la actitud o estado de ánimo en un momento determinado de la persona. La importancia de tomar en cuenta las emociones es plantear dentro de las propuestas una estrategia que establezca una conexión más a fondo con el consumidor potencial. Entrando en la fase de diseñar, pero basando esta información en la experiencia que tendrá o no el consumidor y que se pueda definir dentro de esta fase un vínculo que reafirme una relación con el recorrido dentro del Santuario y con el fenómeno natural (Stinnett, 2005).

En el esquema que se utilizó para definir las emociones dentro de santuario expuesto a continuación, visualiza la manera en que el equipo de co-diseño trabajo con las emociones experimentadas en el recorrido, así como también algunas observaciones que se identificaron de los cuestionarios aplicados a los consumidores en la fase de exploración, dicha herramienta consiste en clasificar las emociones tanto negativas y positivas que tuvo el consumidor, pero a la vez definir algunas que son de tipo aspiracional, quiere decir que son emociones que a los consumidores les gustaría sentir o se les transmitiera de algún modo con algún estímulo. Posteriormente se debe dar un significado a estas emociones, transfiriéndolas al siguiente panel. es importante aclarar que las emociones existen en un punto intermedio, una dimensión de significados para los clientes, pero la mayoría de la emoción se capta de manera subconsciente, y si se logra identificarlas son altamente

poderosas; este es un hecho aceptado al menos desde los años 60`s, donde se afirma que las personas compran desde las emociones.

Prosiguiendo entonces con el significado estas emociones, se partió en identificar universalmente cuales fueron las destacadas durante el recorrido, y convertir de una forma singular, como los consumidores captaron el contexto de forma personal, que nos permitirá apreciarlo de un modo común. con los significados esenciales que evocan dichas emociones que operan a nivel de la percepción, para trabajar con ellas de manera concreta y darle además más peso dentro de las propuestas, para lograr una interacción que juegue a acorde las fortalezas, y que ayuden dentro de la propuesta del modelo de negocios, a entregar valor a los usuarios de manera estratégica.



Esquema 24 Emociones de recorrido. Elaboración Propia. Basado en Shedroff, N. Creación de emociones, significados y Experiencias (2008)

REALIZACION: Alcanzar metas y hacer algo de uno mismo, sentido de satisfacción que puede resultar de la productividad, el enfoque talento o estatus.

BELLEZA: La apreciación de cualidades que dan placer a los sentidos y al espíritu, es altamente subjetiva pero el deseo por ella es ubicuo.

CREACION: El deseo de producir algo nuevo y original, lograr una contribución duradera.

COMUNIDAD: Sentido de unidad con otros que nos rodean y de conexión con otros seres humanos

DEBER: El aplicarse con voluntad propia a una responsabilidad con uno mismo o la familia. Se basa además en un sentido de satisfacción.

ILUMINACIÓN: Comprensión clara a través de la lógica o la inspiración

LIBERTAD: El sentido de vivir sin restricciones indeseadas

ARMONIA: La relación equilibrada y placentera entre las partes y la totalidad, naturaleza, sociedad u hogar.

JUSTICIA: La seguridad de ser tratado de manera equitativa e imparcial

UNICIDAD: Un sentido de unidad con todo lo que nos rodea.

REDENCION: Expiación o liberación de fracasos declinaciones pasadas. Aunque parezca nacer de experiencias negativas, el impacto de la experiencia redentora es altamente positivo.

SEGURIDAD: La libertad de preocupación y perdida

VERDAD: Un compromiso con la honestidad, honradez simpleza y la integridad.

VALIDACION: El reconocimiento de uno mismo como un individuo valioso y digno de respeto

MARAVILLA: Sobrecogimiento en presencia de una creación que ve más allá de la comprensión. Puede sonar a algo místico e inalcanzable.

EMPRESAS SOCIALES DE TURISMO NATURAL ALREDEDOR DEL MUNDO

SANTUARIO SEPILOK BORNEO, MALASIA	PARQUE NACIONAL GALAPAGOS, ECUADOR	LONE PINE KOALA SANCTUARY QUEENSLAND, AUSTRALIA	EL CENTRO DE FAUNA CATALUÑA, ESPAÑA
			
			
<p>Sepilok se encuentra ubicado al norte de Borneo, Malasia, provincia de Sabah, un destino para apreciar Orangutanes en su habitat natural, fue creado en 1964 para la rehabilitación de orangutanes huérfanos y se convirtió en el primer centro de este tipo en el mundo. Hoy en día también atiende a los orangutanes quemados, consecuencias de los incendios provocados que arrasan la parte de la selva virgen⁴</p>	<p>Es un parque nacional de Ecuador. Fue fundado en 1959 y se convirtió en el primer parque del país. Abarca unos 7.995 km², es considerada, Malasia, provincia de Sabah, un erado como el archipiélago volcánico mejor conservado en el mundo. Diversidad y singularidad de especies que alberga, que no existen en ningún otro lugar 45 especies de aves edénicas, 42 de reptiles, 15 de mamíferos y 79 de peces. todos conviven armónicamente con el ser humano. cuenta con una variedad de flora endémica, que alcanza las 500 especies ⁵</p>	<p>Es la reserva de koalas más antigua y grande del mundo, ubicada en Brisbane, Australia. Comenzó en 1927 con los koalas Jack y Jill, sin embargo, la población de koalas ha ido creciendo desde entonces, hoy en día alberga 130 koalas y cada año nacen nuevos dentro, el santuario se hizo conocido internacionalmente durante la segunda guerra mundial cuando los americanos visitaban el parque para conocer los animales australianos nativos. Los visitantes pueden interactuar c con los animales, alimentarlos sacarse fotografías, y charlas. ⁶</p>	<p>Fue inaugurado en 2002, es un equipamiento de la Fundación Cataluña La Pedrera que ofrece estancias y actividades dirigidas a todo tipo de público, con la misión muy clara: sensibilizar a la sociedad hacia el desarrollo sostenible, la conservación de la naturaleza y el paisaje a través de actividades de educación ambiental. Dispone unas instalaciones únicas en los Pirineos que permiten a los visitantes disfrutar de la alta montaña y descubrir sus atractivos, poniendo en valor la cultura de la sostenibilidad y ofreciendo la identificación y el respeto por los diferentes elementos que configuran el paisaje.⁷</p>

Tabla 11 Estudio De Mercado De Empresas Sociales De Turismo Natural. Elaboración Propia (2018)

⁴ Recuperado de <https://www.orangutan-appeal.org.uk/about-us/sepilok-orangutan-rehabilitation-centre>

⁵ <http://www.galapagos.gob.ec/el-parque/>

⁶ <https://koala.net/en-au/>

⁷ <http://monnaturapirineus.com/es/home/portada>

ANÁLISIS EMPRESA SOCIAL DE ECOTURISMO A NIVEL INTERNACIONAL

HUILO- HUILO	DESCRIPCION	ACTIVIDADES TURISTICAS	ATRATIVOS	SERVICIOS
  	<p>Es un área natural protegida que se encuentra ubicada en los Andes Patagónicos, a 860km al sur de Santiago de Chile en los límites con Argentina en la comuna de Panguipulli, en la región de los Ríos.</p> <p>Es un área de conservación para el Hemul del Sur o mejor conocido como Ciervo Andino.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Trekking⁸ -Excursionismo⁹ -Cabalgatas -Museo de los volcanes -Ciclismo de montaña -Excursiones auto guiadas y contemplación de la naturaleza -Rutas educativas con la comunidad sobre comida, cultura y talleres artesanales -Montañismo -Rafting¹⁰ -Pesca -Navegación y kayaking -Actividades para niños de pintura, manualidades, cantos y juegos educativos y de empatía con el ambiente -Teleférico -Canopy o tirolesa -Termas 	<p>Flora y fauna Principalmente diversos tipos de helechos, hongos y orquídeas endémicas, así como árboles que alcanzan los 45 metros de alturas, creando un tipo de bosque catedral La fauna más importante del lugar es el ciervo andino</p> <p>Además, sus atracciones de agua: Lago Pirehueico Rio Fuy</p> <p>Arquitectura y diseño en las zonas de hospedaje</p> 	<p>Diferentes tipos de alojamientos para distintos segmentos</p> <p>Lodges Nawelpi Lodge Nothofagus Hotel & Spa Montaña Mágica Lodge Reino Fungi Lodge Marina del Fuy Lodge Departamentos Club Huillín Cabañas del Bosque Refugios Salto El Puma BackPackers Camping Canopy Village Restaurantes, café y bares Cervecería artesanal Petermann Spa Viajes educativos Viajes para parejas y matrimonios Viajes grupos y corporativos</p>
PROMOCIÓN	SOCIOS	ACTIVIDADES SOCIALES	PROVEDORES DE SERVICIO	CERTIFICACIONES:
<p>Reconocimientos a nivel nacional e internacional Publicaciones en diversas páginas que lo reconocen como un destino turístico sustentable</p> <p>Congresos y foros de Turismo sostenible Folletos, Manuales de guía para el visitante <u>Página web</u> Social Media Revista digital “ecos de huilo-huilo</p> 	<p>Páginas de reservaciones por medio de agencias por internet de talle internacional Como Booking y tripadvisor</p> 	<p>Promoción, desarrollo y patrocinio de proyectos de investigación científica que ayuden a biólogos a profundizar en el conocimiento de las especies nativas y ecosistemas. Estudios de origen geológico y glaciológico de la reserva., Actividades de rescate del valor de la cultura y las tradiciones locales a través de programas de investigación, desarrollo de artes musicales y corporales, así como de integración a las comunidades locales, capacitando y generando puestos de trabajo en el lugar para las personas que viven en la zona. El turismo sustentable, es una nueva actividad económica de la zona.</p>	<p>Organización jerárquica y funciones estrictamente definidas de cada proveedor Capacitaciones continuas de servicio al cliente Capacitaciones y talleres de mejoramiento de producto Manejo de idioma intermedio y avanzado dependiendo de labores en contacto de los grupos extranjeros. Especificación en un documento de términos y condiciones de cada una de sus servicios dentro de la reserva. Código de ética claro dentro del bosque tanto para proveedores como turistas.</p>	<p>Premios Nacionales Sello Verde, protección ambiental 2010, 2011 FEDETUR, destino Turístico más sustentable en Chile 2011 Premios Internacionales Premio a la sustentabilidad Virgin Holidays Responsible Tourism Award, 2012 Ecotrophea Deutsche Reisesverband (DRV) 2012. Miembro de Long Run Initiative Zeit Foundation 2012. Virgin Holiday Responsible Tourism Awards, People's Choice 2013. National Geographic's "World Legacy Awards", categoría Conservando el Mundo Natural, 2015.</p>

Tabla 12 Análisis De Competencia De Empresas Sociales De Turismo Natural a Nivel Internacional. Elaboración Propia (2018)

⁸ Actividad deportiva que consiste en dar largas caminatas por una zona agreste.

⁹ Actividad que consiste en movilizarse dentro de la zona agreste, pero movilizándose alternativamente en kayaks, bicicletas de montaña y a pie.

¹⁰ actividad deportiva y recreativa que consiste en recorrer el cauce de ríos en la dirección de la corriente, por lo general sobre algún tipo de embarcación o balsa

ANÁLISIS EMPRESA SOCIAL DE ECOTURISMO A NIVEL NACIONAL

KUYIMA	DESCRIPCIÓN	ACTIVIDADES TURÍSTICAS	ATRATIVOS	SERVICIOS
	<p>Ecoturismo Kuyima es una sociedad de producción rural integrada principalmente por miembros del Nuevo Centro de Población Agrario (Ejido) Luis Echeverría Álvarez, que ocupa las tierras de la rivera suroriental de la Laguna San Ignacio. Desde 1990 se dedican a desarrollar actividades ecoturísticas en la región central de la Baja California, en la Reserva de la Biósfera El Vizcaíno, al norte de Baja California Sur, México.</p>	<p>Observación de Ballena Gris. Observación de Aves. Ciclismo en zona desértica. Kayaquismo Pesca recreativa.</p> 	<p>Ballena Gris Tortugas Marinas Observación de aves Zonas Desérticas</p> 	<p>Área de camping, Cabañas, Sanitarios, Estacionamiento, Restaurante, Instalaciones para reuniones para 60 personas, Calentador solar, Teléfono celular base, Radio comunicación y Servicio de transporte</p> 
PROMOCIÓN	SOCIOS	ACTIVIDADES SOCIALES	PROVEDORES DE SERVICIO	CERTIFICACIONES:
<p>Página web http://www.kuyima.com traducida en idiomas ingles y frances</p> <p>Participación en múltiples foros, ferias, exposiciones y encuentros nacionales e internacionales</p> <p>Social Media</p> 	<p>Kuyima forma parte de AMTAVE, y de The International Ecotourism Society. Dinámica relación con diversas organizaciones no gubernamentales: Pronatura, Ecology Project Fondo Mexicano Para la Conservación de la Naturaleza (FMCN), Asociación de Productores Forestales de Mulege, Alianza para la Conservación de Laguna San Ignacio, NRD C, IFAW, WWF.</p>  	<p>Participación directa e indirecta en diversos Proyectos Comunitarios: Escuelas locales (primaria, secundaria y preparatoria) Festival de la Tortuga marina Reforestación de Mangle Limpieza y cierre de caminos Servidumbre ecológica Recuperación de cobertura vegetal (restauración) Vigilancia y Planeación de actividades Pesqueras</p>	<p>Sistema de administración ambiental, que genera bienestar social y económico en las comunidades donde participa de manera comprometida de acuerdo a su código interno de ética y a sus programas de capacitación Educación e interpretación ambiental, dirigidos al personal, a las comunidades y a los visitantes, que además contribuye a la conservación</p> 	<p>Certificación de acuerdo a la NMX-AA-133-SCFI-2006 "Requisitos y especificaciones de sustentabilidad del ecoturismo"</p> <p>Nivel I Modalidad Actividades e Instalaciones por el IMNC A.C. (2011, 2012, 2013, 2014 y 2015)</p> <p>Certificación por Green Globe 21 & Earth Check niveles Básico (2005)</p> <p>Avanzado (2006) y Plata (2007-2010) y Distintivo "S" de SECTUR por Rainforest Alliance (2013)</p> 

Tabla 13 Análisis De Competencia De Empresas Sociales De Turismo Natural a Nivel Nacional. Elaboración Propia (2018)

DEFINICIÓN DE PROBLEMÁTICA EMPRESA- USUARIO- ENTORNO

El siguiente esquema muestra de manera visual cuales fueron los hallazgos y descubrimientos más importantes dentro del análisis que se dio dentro de la segunda fase del proceso, y la definición entonces de las problemáticas palpables y relevantes sobre los consumidores del Santuario Sierra Chincua, sin perder de vista todos los componentes que afectan al caso de estudio, y los proveedores que participan en la oferta de productos y servicios dicho esquema sirve como un eje principal que se mantenga en cuenta para la siguientes etapas creativas del proceso, que deriven en soluciones profundas y ayuden a generar una propuesta de valor clara y viable, la cual se está buscando otorgarse a los consumidores en el futuro planteamiento de la propuesta del modelo de negocios.



Esquema 25 Hallazgos, Relación y Necesidades Del Entorno Sierra Chincua, Ejido Cerro Prieto. Elaboración Propia (2018)



IDEACIÓN

3.4.3 FASE TRES: IDEAR

Previamente visualizado nuestro modelo de negocio actual, comenzamos, el cual permite visualizar el sistema en el que nos estamos basando para generar una mejora, y retomar los que hasta ahora son los aciertos, y trabajar en ellos, se comienza con la fase de la ideación, la cual consiste principalmente en desarrollar una serie de soluciones dispersas, tentativas, con un sentido creativo, en calidad de romper paradigmas establecidos en cada proceso, interacción, , pero cabe resaltar que es muy importante que para este momento en el cual comienza la parte operativa del equipo multidisciplinario, se tenga claros y definida la necesidad o necesidades, las problemáticas principales que se hallaron y finalmente debemos de tener muy bien definidos los segmentos de usuario para quienes estamos enfocando las posibles soluciones, como se mencionó anteriormente el haber definido en concreto un arquetipo , es más fácil enfocar los esfuerzos y satisfacer sus necesidades particulares, proponer soluciones que trabajen a entregar valor en el servicio o producto que representara el factor que atraerá a nuestro usuario al consumo y el costo que está dispuesto a pagar por él.



Cuadro de fotografías 7 Fase De Ideación de Equipos. Elaboración propia (2018)

En esta fase, el equipo comienza a tener una interacción muy importante, cada uno de los perfiles comienza a manifestar cuáles son sus ideas que surgen desde su perspectiva a las problemáticas detectadas, todos comienzan a generar notas donde describen cuáles serían las soluciones que ellos darían según sus observaciones, ya que tienen una visión muy cercana con el servicio, los productos, pero cada uno de ellos comienza a manifestar cómo se puede poner fin o mejorar los servicios y productos que ellos mismos tuvieron la oportunidad de vivir, observar y ser partícipes. Las opiniones y la externalización de cualquier idea en este momento son muy importantes, no deben juzgarse ninguna idea, todas ellas tienen la misma posibilidad en la primera fase. Se trata de ser y explorar la parte más creativa de cada perfil, indagar en posibles soluciones que se generan y la dinámica del equipo multidisciplinario nos brindará un campo muy amplio de ideas diferentes y visión ante las mismas problemáticas de una forma particular.

LLUVIA DE IDEAS (BRAINSTORMING)



Esquema 26 Lluvia de Ideas Santuario Sierra Chincua, Ejido Cerro Prieto. Elaboración propia (2018)

En el segundo momento de la etapa de ideación, se comienzan a contener las ideas repetidas y a ir conformando campos semánticos de las ideas, que expresan maneras de solucionar el problema con prototipos, semejantes, descartando las ideas repetidas, o en el segundo caso el equipo debe ir priorizando ideas que más les agraden en un común acuerdo. De esta forma las ideas se irán segregando de tal forma que finalmente el equipo debe tener la estrategia de proponer soluciones que todos consideren validas para solucionar las necesidades y problemáticas, de las maneras más factibles

Anteriormente se presentó el esquema de lluvia de ideas, estructuradas, de tal forma que se generaron posibles soluciones en diferentes aspectos del servicio, en particular a dar soluciones a las preguntas, como se puede tener actividades para el santuario fuera de temporada de las mariposas, como se puede tener una diferenciación importante como destino ecoturístico, como puede el santuario ser reconocido frente a otros santuarios de la reserva, además que está necesitando y no se está cumpliendo al usuario, en diferentes segmentos, adultos, padres de familia, jóvenes que visitan el santuario, con grupos de amigos y con su pareja, además como se le está atendiendo al usuario infantil y las posibles herramientas para generar valor para cada segmento en particular. Llegando a la conclusión que muchas actividades pueden ejecutarse por diferentes usuarios, pero si les gustaría tener actividades diferenciadas en algún momento por sector.

A continuación se coloca un mapa el cual nos permite visualizar las ideas principales las cuales, retoman las características más apegadas a la solución o la propuesta del valor que quiere entregar a los usuarios dependiendo del segmento, en qué momento las ideas se entrecruzan para una solución más integral y en qué momento se debe crear una diferencia importante entre ellos, tomando en cuenta en qué momento también nuestros usuarios proveedores de servicio se están alejando y acercándose dentro de las propuestas finales en las cuales se trabajaran más en específico en la siguiente fase de prototipado.



PROTOTIPADO

3.4.4 FASE CUATRO: PROTOTIPAR

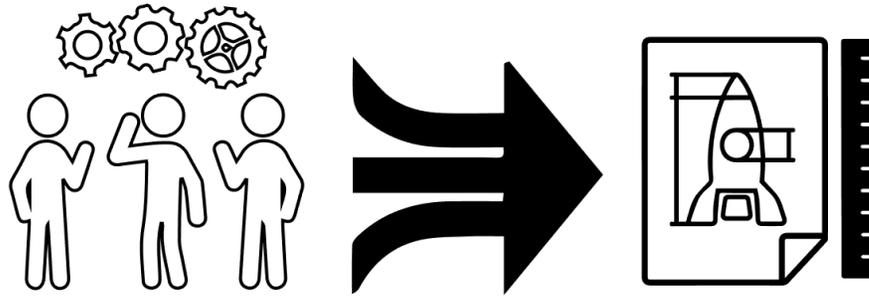
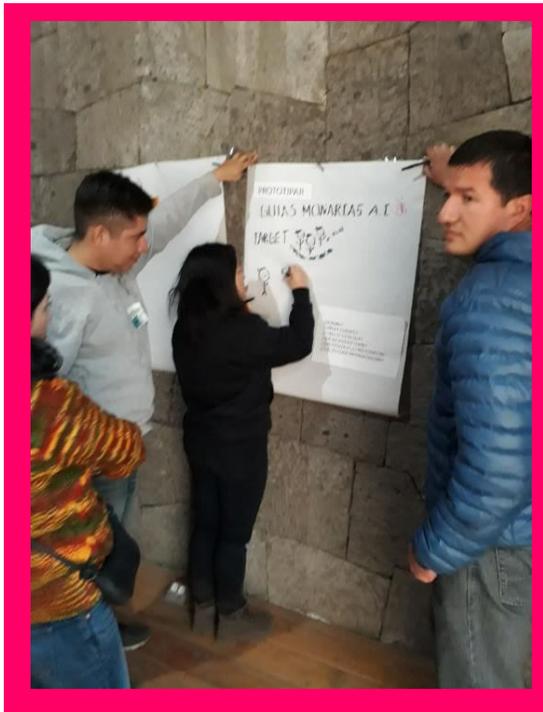


Ilustración 10 Fase de Prototipado. Elaboración propia (2018)

La cuarta fase de la aplicación de la metodología *Design Thinking*, consiste en generar el desarrollo de un prototipo, lo cual resulta en de cierto modo en un modelo tangible a partir de ideas generadas en la etapa anterior, en la cual el equipo de co-diseño tuvo que partir de una selección de cierto modo aplicando el criterio heurístico, y concretar una o varias ideas en una alternativa viable, frente a todas que surgieron en la expansión de la etapa anterior.



Cuadro de fotografías 8 Fase De Prototipado Rápido Dinámica Design Thinking en Santuario Sierra Chincua, Ejido Cerro Prieto. Elaboración Propia (2018)

Nelson Martínez (2016), menciona en su libro *ProtoThinking*, como la fase del prototipado es la pauta para concretar las ideas de innovación para el beneficio de la generación de la propuesta de valor, y su importancia radica en que debe tener un objetivo específico y generar propuestas visuales y físicas que ayuden a validar o rechazar las hipótesis, además que ayuda a comparar las ideas o soluciones alternas o existentes, y sobre todo el gran beneficio del prototipado, es el modo tan económico que representa fracasar en esta etapa, y que nos brindara la posibilidad de replantear los beneficios y posibilidades positivas que se descubrieron en él, de una manera fácil y sencilla, Además es una herramienta que permite establecer una comunicación, y un mensaje claro ante el consumidor O cliente.

PRESENTACIÓN DE PROTOTIPOS



Cuadro de fotografías 9 Presentación De Prototipos A Nivel Esquemas, Dinámica Design Thinking En Santuario Sierra Chincua, Ejido Cerro Prieto. Elaboración propia (2018)

La solución que se advirtieron, dentro del proceso se formularon de manera esquematizada, y finalmente se presentaron alrededor de tres ideas donde se plantearon las siguientes propuestas:

- La primera propuesta del equipo de co-diseño, propone la generación de una ruta de experiencias, con alimentos, entretenimiento, paradas estratégicas dentro del recorrido e interacción, así como planteamientos de cercanía con la comunidad.
- Siguiendo de una propuesta de la planeación de un festival cultural que mostrara exposiciones artísticas y musicales, permitiendo a los consumidores tener un contacto cultural gracias al sentido natural del espacio.
- Finalmente, la tercera propuesta del equipo consistió en generar una asociación de los guías turísticos, indagar más en su imagen corporativa, en su herramienta de trabajo y seguridad, como la implantación de radios, uniformes, material didáctico, y cursos de capacitación.

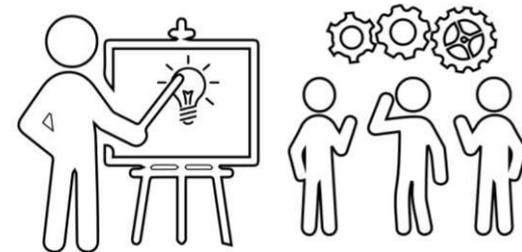


Ilustración 11 Presentación de prototipos y consenso de ideas. Elaboración propia (2018)

Por esta razón, dentro de la práctica fue indispensable profundizar en las ideas, pero que debido a las circunstancias tanto de tiempo y recursos materiales del momento, solo se llevaron a cabo

planteamientos, se generaron ilustraciones y propuestas visuales, dentro de los alcances y desarrollo de las ideas, además de utilizar referencias de lo especulado, como se muestra en la siguiente tabla:

PROTOTIPOS VISUALES DE SOLUCIONES ALTERNATIVAS		
PROPUESTA	VISUALIACION DE PROTOTIPO	SOLUCIONES
Manual de Identidad Corporativa		<p>Imagotipo Identificaciones del personal Uniformes distinguir a personal dentro del santuario Visión, misión, valores definidos congruentes Publicidad en redes sociales</p>
Señalética		<p>Identificación de lugares Identificación de flujo del recorrido dentro del santuario Establecimiento de normas y recordatorio de ellas para los visitantes Movibles a través del recorrido, puesto que las mariposas cambian de lugar durante la temporada</p>
Material didáctico para recorrido		<p>Apoyo para la educación ambiental del visitante del santuario.</p> <p>Este material de apoyo tiene el objeto que, durante el recorrido, se unifique los diálogos entre la información que provee el guía, y pueda mantener de manera fluida la información más importante sobre el fenómeno.</p> <p>Además, ayuda de manera visual al visitante para captar los términos más importantes</p>

<p>Diseño de Souvenirs detonantes de la experiencia para niños</p>		<p>Detona la experiencia por un lapso de tiempo más prolongado e integra a los niños en la visita, además de forma interactiva y visual puede generar aún más empatía e interés por el fenómeno Diseño de personaje amigable para los niños, puede acompañarlo en alguna explicación y sacarse fotografías con ellos</p>
<p>Esculturas interactivas</p>		<p>Ayudan a reforzar la experiencia del usuario, durante el recorrido, dando espacios a la intervención de los guías para dar explicaciones del fenómeno, en puntos estratégicos, evitando la afluencia constante, y dando paradas estratégicas que ayuden a controlar los flujos de las personas tanto sobre todo en el ascenso Además de volverse un atractivo en periodos de temporada baja</p>
<p>Museo</p>		<p>Concentrar toda la información que se tiene de la mariposa monarca actual, con mayor accesibilidad a todo público se podrá presentar de manera visual y didáctica la experiencia de forma lúdica, con sala de audiovisuales, galería de arte, y ludoteca infantil, podrá volverse una experiencia mágica para el visitante, con una educación ambiental acerca del fenómeno completa.</p>
<p>Recursos visuales de entretenimiento</p>		<p>Atractivos culturales y de mayor impacto a los visitantes. Detonantes importantes en el sentido cultural y de convivencia con el fenómeno. Que acrecenté la curiosidad y el entretenimiento dentro del santuario.</p>

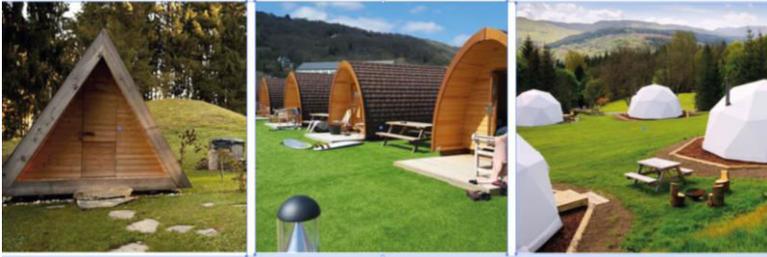
<p>Zona de Glamping</p>		<p>Zona de campamento de bajo impacto, ideal para generar una atracción en época de temporada baja, en la cual el turista aficionado, puede vivir la experiencia que busca por más de un día.</p>
<p>Actividades forestales con visitantes</p>		<p>Actividades que permitirán al visitante integrarse al cuidado ambiental.</p>
<p>Productos de alimentos locales</p>		<p>Generar una marca de productos con alimentos que se produzcan en el mismo lugar de manera orgánica</p>
<p>Diversificación de productos artesanales</p>		<p>Crear una línea de productos y que cada artesana tenga una compañía de artesanos que produzcan diferentes estilos, con materiales locales con una referencia simbólica a la mariposa monarca.</p>

Tabla 14 Alternativas Visuales De Prototipos De Solución Para Santuario Sierra Chincua, Ejido Cerro Prieto. Elaboración Propia (2018)



EVALUACIÓN

3.4.5 FASE CINCO: PROBAR

EVALUACIÓN DE PROTOTIPOS

La evaluación es un proceso fundamental que permite continuar con el reajuste de las ideas en el marco de los prototipos tantas veces sea necesario hasta alcanzar un resultado satisfactorio. El resultado de las evaluaciones no son calificar una buena o mala idea, es aprender de los errores que se están cometiendo en cada paso que se da y que se detecta un fallo.

En el caso de las propuestas que se generaron en el Santuario Sierra Chincua, para el Ejido cerro Prieto, se presentaron ante los proveedores y consumidores, conocer sus opiniones, si sería algo que consumirían y se diagnosticaron los grados de aceptación, que propuestas tenían mejores reacciones, así como retroalimentación de lo que ellos coincidían y aspectos que no se habían considerado hasta el momento.

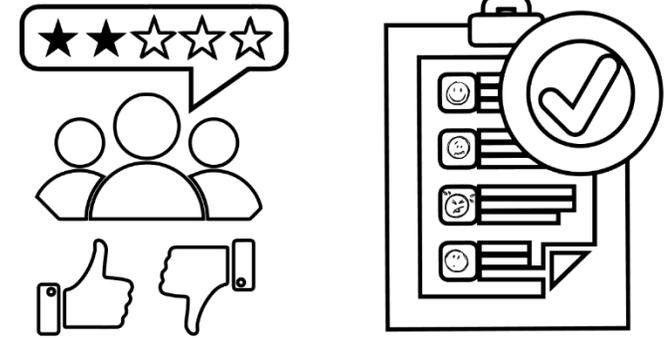


Ilustración 12 Evaluación de prototipos. Elaboración propia (2018)

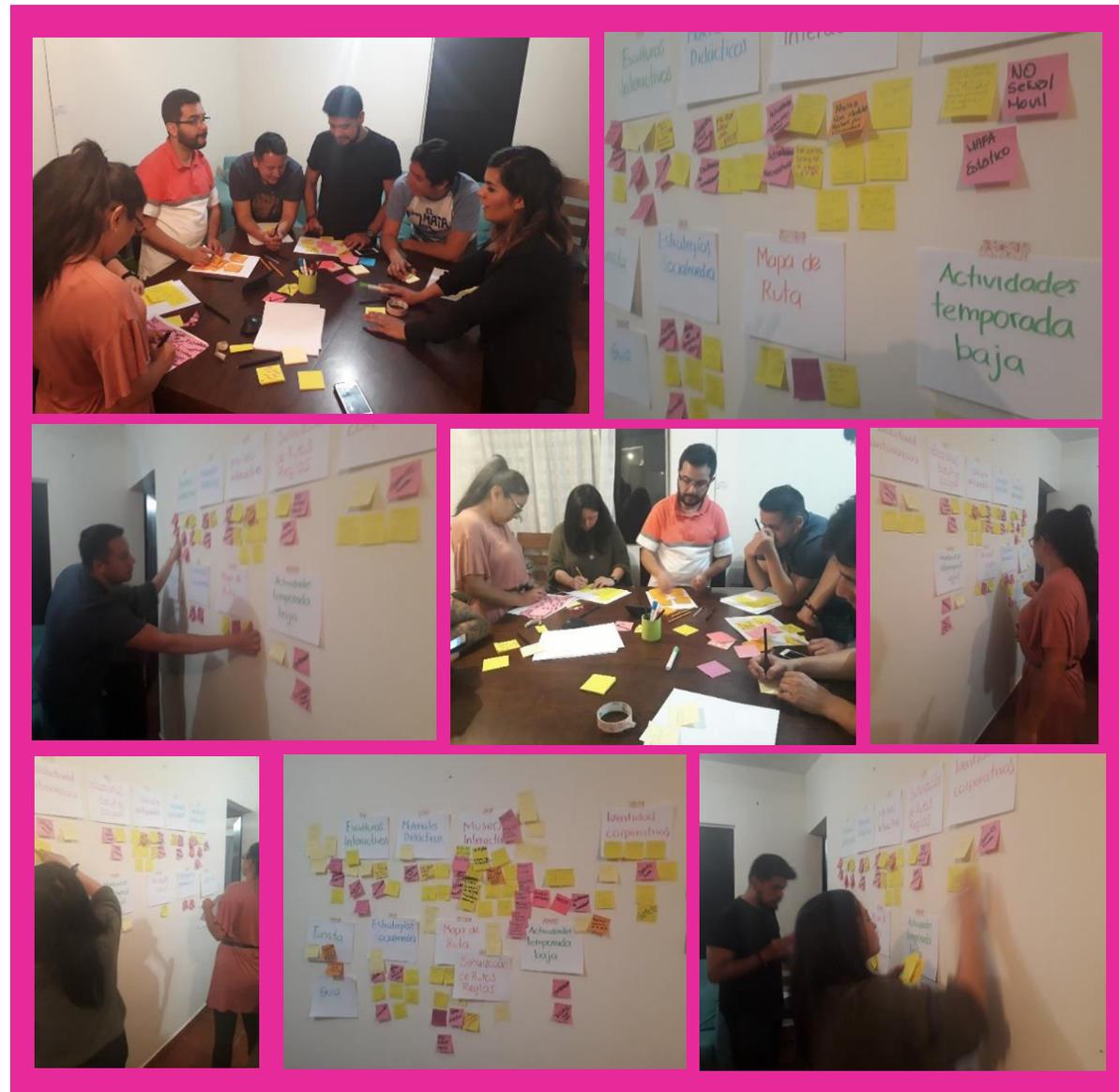


Cuadro de fotografías 10 prueba y evaluación de alternativas en Santuario Sierra Chincua, ejido cerro prieto. Elaboración propia (2018)

RETROALIMENTACIÓN DE PROTOTIPOS

Posteriormente al finalizar la etapa de evaluación frente a los proveedores de servicios, consumidores y partes interesadas del proyecto, finalmente se llevó a cabo en esta fase, una etapa de retroalimentación la cual consistió en trabajar nuevamente con los especialistas, pero esta vez en focos rojos detectados y en especificaciones de las alternativas presentadas, de la mano con los prototipos, para que se creara nuevamente la fase de co-diseño pero de una manera más avanzada en cada uno de los puntos estratégicos de cada alternativa.

En esta etapa fue posible concluir en cuatro alternativas finales, las cuales se trabajaron a la par con los especialistas de manera más allegada y en énfasis a temas particulares que las involucraban. En conjunto se generaron conceptos más pulidos y aportes específicos, los cuales resultaron en figuraciones diseñadas como las propuestas de valor del nuevo modelo de negocios propuesto más adelante para el Santuario, las cuales se presentan a continuación mostrando parte de los alcances:



Cuadro de fotografías 11 Dinámica de Retroalimentación De Equipo Multidisciplinario Sobre Las Alternativas Y Prototipos. Elaboración propia (2018)

3.5 ALTERNATIVAS Y RESULTADOS

3.5.1 IMAGOTIPO



Ilustración 13 Alternativa De Imagotipo Para Sierra Chincua, Ejido Cerro Prieto. Elaboración propia (2018)

Alternativa	Colaboración
IMAGEN CORPORATIVA	Nivel Conceptual: D.G Mitzitli Alanís, C. Carmelo Martínez, Antropólogo Jonathan Ramírez y Psicólogo Ricardo Bermeo Nivel Creativo: D.I. Karla Alejandra Velasco Ejecución: D.I. Karla Alejandra Velasco
<p>Observaciones: El nivel conceptual del imagotipo se desarrolló con base a las aportaciones, que surgieron en la empatía del estudio de caso, donde se percibieron las condiciones que querían expresar como empresa social santuario y ejido, fuer la cercanía y el fácil acceso a la visita a la zona de hibernación y las condiciones de seguridad para el turista natural. A nivel conceptual la Diseñadora Gráfica Mitzitli Alanís, fue la especialista que sugirió cual debía ser la pauta con la que se extraerían datos para crear una imagen dentro del proceso de exploración, así mismo junto a con el Antropólogo y Psicólogo procuraron acercar el proyecto hacia la definición de las costumbres y enmarcar cuales serían en su caso los antecedentes sociológicos para que la comunidad realmente se sintiera identificada con el imagotipo. Por su parte el C. Carmelo Martínez, como comisariado del ejido y parte de la comunidad de Cerro Prieto, apoyo compartiendo datos y costumbres importantes de la comunidad para llevar a cabo una conceptualización de la imagen del santuario.</p>	

Tabla 15 Intervenciones Y Desarrollo De Imagotipo. Elaboración propia (2018)

3.5.2 SOCIAL MEDIA

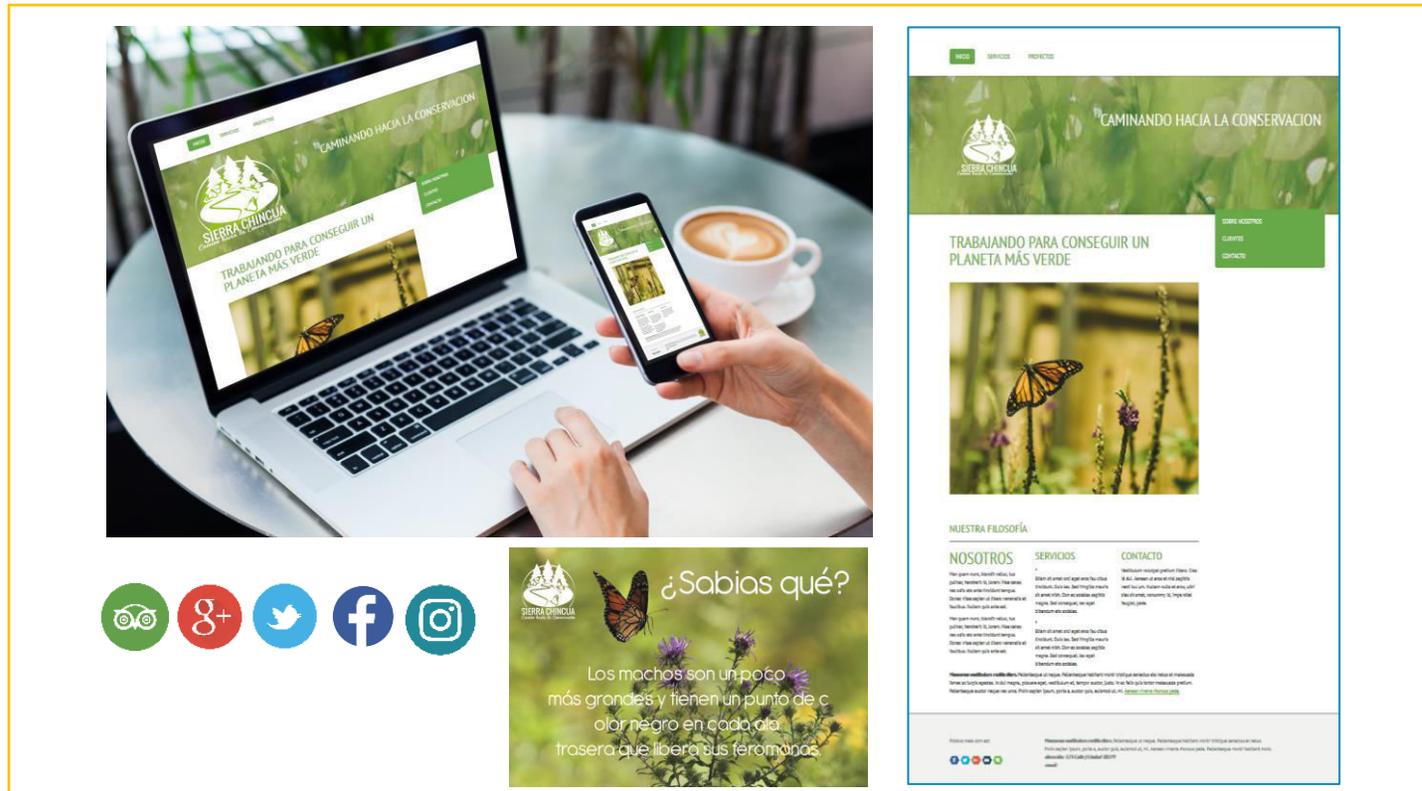


Ilustración 14 Alternativas Propuestas para Presencia en Social Media: Página web, APP, y banners Redes Sociales. Elaboración propia (2018)

Alternativa	Colaboración
SOCIAL MEDIA	<p>Nivel Conceptual: D.G Mitzitli Alanís, D.I. Xicoténcatl Arzate y Mercadólogos Jorge Miguel Moreno & José Antonio Rosales Nivel Creativo: D.I. Karla Alejandra Velasco Ejecución: D.I. Karla Alejandra Velasco</p>
<p>Observaciones: Se hicieron planteamientos de herramientas por medio online, para el santuario, los cuales proponen llevar un acercamiento de comunicación e interacción efectiva con los usuarios, así mismo reforzar el proceso de reconocimiento y posicionamiento del santuario por medio de la información y contenidos dentro de su página web. Se propone el crear y subir material constante de datos de información ambiental por medio de banners compartidos a través de redes sociales: Facebook y Twitter, fotografías en Instagram y evaluaciones de usuarios por TripAdvisor</p>	

Tabla 16 Intervenciones Y Desarrollo De Social Media. Elaboracion propia (2018)

3.5.3 IMAGEN Y RECURSOS DIDÁCTICOS PARA EL GUÍA DE RECORRIDO TURÍSTICO



Ilustración 15 Alternativas de Recursos Didácticos Durante el Recorrido. Elaboración propia (2018)

Alternativa	Colaboración
<p>IMAGEN Y RECURSOS DIDÁCTICOS PARA EL GUÍA TURÍSTICO</p>	<p>Nivel Conceptual: D.G Mitzitli Alanís, D.G. Asdrúbal Morales Nivel Creativo: D.I. Karla Alejandra Velasco Ilustraciones: D.G. Jesús Enrique Bermúdez</p>
<p>Observaciones: Como parte de la imagen e inspiración de confianza y atención que necesita el guía de recorrido, se propuso el reforzamiento de su imagen con respecto a su atuendo, puesto que este le permitirá captar la atención de los turistas de manera más fácil, su vestimenta logrará otorgar veracidad y generará una mayor aceptación en cuanto a la información que el turista está dispuesto a aceptar y retener. La problemática se delimito en la de una carencia de comunicación que existe entre los guías de recorrido y los turistas, lo que generó algunas propuestas de recursos didácticos interactivos como facilitadores para el guía de recorrido que ayuden a lograr un dialogo más fluido y un discurso elaborado logrado una efectiva educación ambiental indirecta sobre el fenómeno. La ideación de estos materiales fue gracias los aportes conceptuales de los diseñadores gráficos Mitzitli Alanís y Asdrúbal Morales, quienes ayudaron a generar propuestas que se concentrara en captar la atención de los turistas, que ayudaran en la concentración visual de la imagen y elementos tangibles que permitirían al guía de recorrido generar una interacción con mucho mayor significado.</p>	

Tabla 17 Intervenciones Y Desarrollo De Propuestas de Recursos Didácticos Durante el Recorrido De Santuario Sierra Chincua, Ejido Cerro Prieto. Elaboración Propia (2018)

3.5.4 ESCULTURAS INTERACTIVAS DE RECORRIDO



Ilustración 16 Empezando el Viaje. Elaboración propia. (2018)



Ilustración 19 Empatía Natural. Elaboración propia (2018)



Ilustración 20 Envuelto en Mariposas. Elaboración propia (2018)



Ilustración 18 Convergencia de dos pueblos. Elaboración propia (2018)



Ilustración 17 Recorrido Monarca. Elaboración propia (2018)

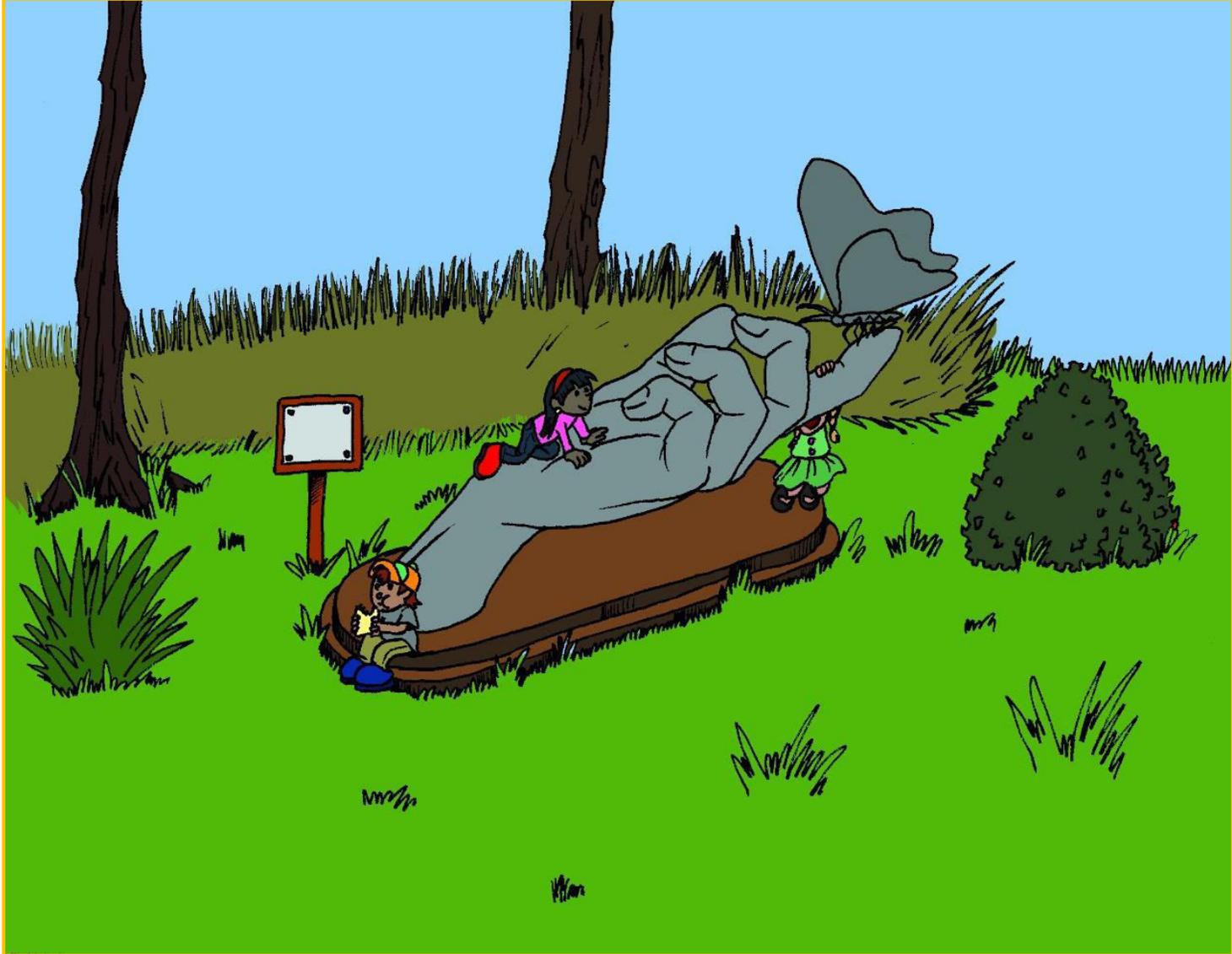


Ilustración 21 Contacto Entre Seres. Elaboración propia (2018)



Ilustración 22 Hibernación. Elaboración propia (2018)

Alternativa	Colaboración
<p>ESCULTURAS INTERACTIVAS</p>	<p>Nivel Conceptual: D.I. Xicoténcatl Arzate, Bióloga Gabriela Morales, Arquitecto Javier Parada, D.I. Luis Zamudio y L.T. Mariluz Díaz Nivel Creativo: D.I. Karla Alejandra Velasco y D.I. Xicoténcatl Arzate Ilustraciones: D.G. Jesús Enrique Bermúdez</p>
<p>Observaciones: Como parte de las soluciones a la problemáticas ocasionadas por el flujo de turismo dentro del recorrido hacia la zona de asentamiento de colonias y el daño que se causa por la concentración de turistas, se propone la alternativa de crear si bien, no una ruta directa a causa por el movimiento de las colonias, pero si una propuesta fija de ruta donde se localicen algunas esculturas dentro del bosque, que logren crear espacios dentro del recorrido, permitiendo que los guías tengan un mayor control en el flujo de personas que dirigen por grupo, Además de brindar al guía de recorrido la oportunidad de dar captar la atención de los espectadores, y otorgar algunas explicaciones, así como señalamientos e indicaciones. Las esculturas pretenden generarán una interacción más cercana el turista y permitirle un recorrido de mayor interés y con mayor experiencia, acercamiento, generándole un significado tangible con el fenómeno natural, permitiendo tomar fotografías las cuales a su vez servirán como punto clave para la promoción misma del santuario.</p>	

Tabla 18 Intervenciones Y Desarrollo De Propuestas De Esculturas Interactivas Para Santuario Sierra Chincua, Ejido Cerro Prieto. Elaboración Propia (2018)

3.5.5 MUSEO TEMÁTICO “MARIPOSA MONARCA”



Ilustración 23 Interior de Museo Monarca. Elaboración propia (2018)



Ilustración 25 Sala de Audiovisuales en Museo Mariposa Monarca. Elaboración propia (2018)



Ilustración 24 Ludoteca en Museo Mariposa Monarca. Elaboración propia (2018)

Alternativa	Colaboración
<p>MUSEO TEMÁTICO MARIPOSA MONARCA</p>	<p>Nivel Conceptual: D.I. Xicoténcatl Arzate, Bióloga Gabriela Morales, Arq. Javier Parada, D.I. Luis Zamudio Nivel Creativo: D.I. Karla Alejandra Velasco y D.I. Xicoténcatl Arzate Ilustraciones: D.G. Jesús Enrique Bermúdez</p>
<p>Observaciones: Se propone la creación de un espacio lúdico e interactivo para los visitantes, especialmente para el segmento de niños, donde se puedan dar a conocer los datos biológicos de la mariposa monarca, así como del fenómeno migratorio de la reserva de la biosfera, la información se pudo concretar gracias a los aportes de la bióloga Gabriela Morales, quien dio a conocer los datos más relevantes de dicho fenómeno y las explicaciones científicas y aportes de cómo se plantea en otras simulaciones de esta índole. Por otra parte, el arquitecto Javier Parada aportó datos relevantes acerca de consideraciones del diseño de espacios en zonas naturales con relación a planeación sociales, especificaciones de auto sustentabilidad y manejo de desechos en este medio. El Diseñador Luis Zamudio, concedió aportes importantes acerca del diseño de espacios interiores e ideas relevantes para algunas instalaciones dentro del museo. El diseñador Xicoténcatl Arzate y estuvo involucrado totalmente en la planificación conceptual y bosquejo de todos los espacios interiores y exteriores del museo generando un cada espacio, mientras que el D.G. Jesús Enrique Bermúdez, generó las ilustraciones.</p>	

Tabla 19 Intervenciones y Desarrollo De Propuestas Del Museo Mariposa Monarca en Santuario Sierra Chincua, Ejido Cerro Prieto. Elaboración propia (2018)

3.5.6 ZONA DE GLAMPING “SIERRA CHINCUA”



Ilustración 28 Zona de Glamping Sierra Chincua. Elaboración propia (2018)



Ilustración 26 Cabañas Zona Glamping, Sierra Chincua. Elaboración Propia (2018)



Ilustración 27 Convivencia Fogata Central. Sierra Chincua (2018)

Alternativa	Colaboración
ZONA GLAMPING	Nivel Conceptual: D.I. Karla Alejandra Velasco, Arq. Javier Parada y D.I. Xicoténcatl Arzate Nivel Creativo: D.I. Karla Alejandra Velasco y Ilustraciones: D.G. Jesús Enrique Bermúdez
<p>Observaciones:</p> <p>La palabra “<i>Glamping</i>” es una palabra compuesta de “glamur” y “campamento”, lo cual indica que se propone crear una zona en la cual se permita el asentamiento fijo con una transición temporal de los turistas. Dicho asentamiento esta propuesto por un aproximado de 12 cabañas equipadas con los servicios hidráulicos y de calefacción, energía a base de celdas solares. Áreas descanso y comida. La propuesta también incluye un espacio de convivencia grupal y actividades de día, caminata, bici de montaña, huerto, actividades de reforestación, y de noche con espacios de fogata y telescopio para los turistas. El servicio de <i>glamping</i> está pensado para todos los días del año con temporadas altas y bajas.</p> <p>La propuesta de <i>glamping</i> fue bajo la asesoría del equipo de co-diseño con propuestas de permacultura por parte del Arq. Javier Parada y por su parte aportaciones a nivel creativo de los diseñadores industriales Karla Velasco Y Xicoténcatl Arzate.</p> <p>La zona de <i>glamping</i>, se señala en el mapa propuesto para las atracciones del Santuario Sierra Chincua, administrado por el Ejido Cerro Prieto.</p>	

Tabla 20 Intervenciones Y Desarrollo De Propuestas De Zona De *Glamping* en Santuario Sierra Chincua, Ejido Cerro Prieto. Elaboración Propia (2018)

3.5.7 DISEÑO DE MAPA SANTUARRIO SIERRA CHINCUA, EJIDO CERRO PRIETO

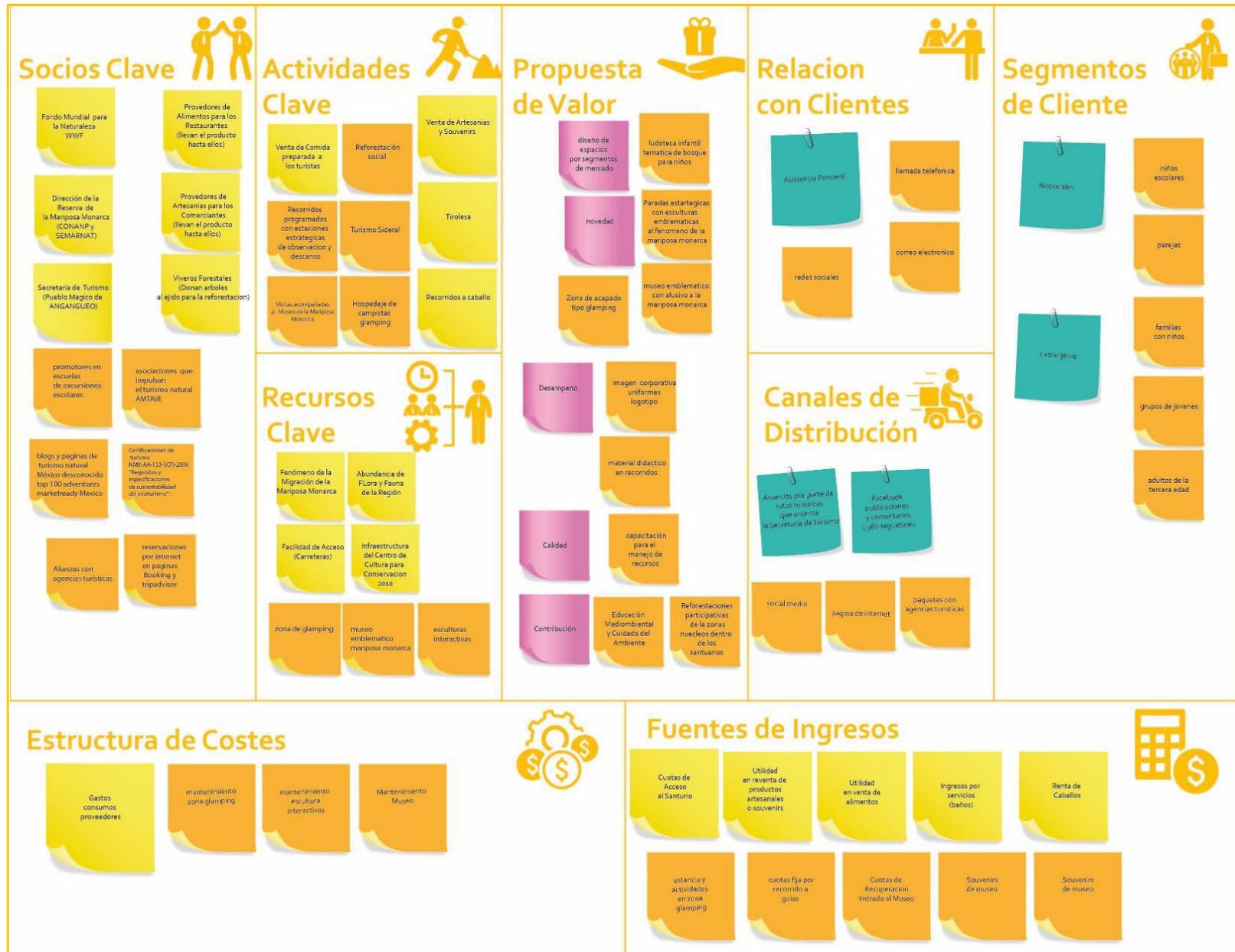


Ilustración 29 Mapa Santuario Sierra Chincua, Ejido Cerro Prieto. Elaboración propia (2018)

Alternativa	Colaboración
<p>MAPA SANTUARIO SIERRA CHINCUA, EJIDO CERRO PRIETO</p>	<p>Nivel Conceptual: D.I. Karla Alejandra Velasco Nivel Creativo: D.I. Karla Alejandra Velasco y Ilustraciones: D.G. Jesús Enrique Bermúdez</p>
<p>Observaciones: El mapa de recorrido ayuda a visualizar donde están ubicados cada uno de los servicios ofertados por el Santuario Sierra Chincua. El mapa fue generado por medio de una visualización geográfica satelital por medio de <i>Google Maps</i> (2018) URL: https://goo.gl/maps/srowdxUSdjK2, el cual permitió tener una referencia y generar una propuesta de localización de los nuevos elementos dentro del Santuario. El mapa permite visualizar donde serian colocados los nuevos puntos:2,8,10,13, además de tener una visualización de la localización de las estatuas interactivas dentro del recorrido.</p>	

Tabla 21 Intervenciones Y Desarrollo De Propuestas Mapa de Santuario Sierra Chincua, Ejido Cerro Prieto. Elaboración Propia (2018)

3.6 PROPUESTA DEL NUEVO MODELO DE NEGOCIOS, APLICANDO EL PENSAMIENTO DE DISEÑO



Esquema 27 Propuesta de Nuevo Modelo De Negocios, Aplicando El Pensamiento de Diseño. Basado en *Model Business Canvas*, Osterwalder, A. [Http:// Strategyzer.Com](http://Strategyzer.Com) (2011)

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 APORTACIONES TEÓRICAS DE DISEÑO

El llamado esta hecho dice Víctor Margolin , desde 1972, cuando Víctor Papanek con su libro *Design for the World* (Diseño para el mundo real), abre la puerta hacia la conciencia sobre las posibilidades del diseño, redirigir el enfoque considerando las necesidades sociales de los países en vías de desarrollo y poblaciones vulnerables, como la verdadera agenda de los diseñadores.

Este documento de investigación, genera un encause con esta misma perspectiva, dotar desde el punto de vista del diseño, nuevas soluciones en situaciones de carácter local, que genere desarrollo en comunidades, y sobre todo de impacto a la sociedad, y al medio que lo rodea.

En definitiva, la sociedad y el entorno en general precisan diseño, pero del tipo que ayude a replantearse la forma de interactuar, activo, con una postura sostenible, transformando al practicante en un personaje con responsabilidades y deberes, cuyo uso de sus potenciales y herramientas generen un destinado a promover cambios profundos, en el cual sus paradigmas y bases teóricas le ayuden a proceder de manera conjunta y logre integrar soluciones tanto para el cliente, el usuario y el sistema que lo rodea.

El diseño debe actuar de manera multidisciplinar, puesto que debe dotarse de las herramientas que lo ayuden a conectar con otros ejes del plano en la intervención de las soluciones, puesto que desde un a vista particular , el diseño arroja propuestas mediante su intervención, las metodologías del diseño, y en este caso en particular el *Design Thinking* genera ideas e innovaciones que brindan propuestas interesantes de solución hacia contextos y problemáticas de carácter complejo; no obstante, aún existe una brecha importante en cuanto a la implementación de estos proyectos derivados de la fase de prototipado, pues existe por una parte, una gran cantidad de factores que afectan su intervención directa hacia una

sola vertiente, puesto que como muchos casos como el Santuario, Sierra Chincua, las partes interesadas en su intervención, deben llevar un conciliación, debido a que el lugar y sus condiciones como parte de la Reserva de la Biosfera de la Mariposa Monarca por lo tanto área natural protegida convertida como se señaló en ese documento un patrimonio natural de la humanidad, hace que cualquier tipo de desarrollo deben estar de acuerdo para que pueda implementarse algún tipo de proyecto de manera concluyente; siendo aquí cuando el diseñador debe tomar un papel como gestor y promover las propuestas de diseño como soluciones conceptuadas desde las aristas del medio ambiente, sociocultural y económica.

El diseño ofrece herramientas de intervención, en algunos momentos los problemas pueden parecer que tienen tantos ángulos, que se vuelve un poco difícil de manipularlos, pero el diseño tiene esa cualidad flexible para poder soportar la complejidad, como no muchas disciplinas lo lograrían. El diseñador tiene habilidades muy particulares, es un individuo que está dotado de cualidades, como la multidisciplinar, la intervención que este tiene frente a otras disciplinas, no se ve limitada, es más un individuo que ofrece la gran cualidad de asumir opiniones de todas ellas y generar propuestas que más allá que parecieran un Frankenstein, el diseñador tienen la capacidad de armar resultados articulados. La aplicación del pensamiento de diseño ante problemas multidireccionales, es apto para la búsqueda de soluciones, el diseño tiene la capacidad de generar respuestas viables, factibles y novedosas. El gran y verdadero reto es como impulsa los proyectos hacia su realización. Es por esto que se aporta el siguiente diagrama no solo en la parte metodológica de cómo trabaja el diseñador y ejecuta su labor y brinda soluciones ante las necesidades de la sociedad, las siguientes fases a desarrollar en la disciplina del diseñador

4.1.1 EL PENSAMIENTO, DESARROLLO Y EJECUCIÓN DEL DISEÑO

Es cuando cuestiono como los diseñadores lanzaron esta arma tan poderosa del resumen del pensamiento de diseño dotando de herramientas a los ejecutivos, emprendedores, administradores de empresas, entre otros, a retomar esta cuestión paradigmática de los diseñadores hacia los negocios, es cuestionable que a los diseñadores no se les impulse a retomar de la misma forma las cualidades de estas disciplinas y retomarlas como cuestiones indispensables para que el diseñador se convierta en el ejecutor de sus propias ideas, realmente ahí es donde se encuentra el desarrollo para el diseño en el mundo de las empresas.

<p>El diseñador- Creativo</p> 	<p>El diseñador- Promotor</p> 	<p>El diseñador - Ejecutor</p> 
<p>Esta personalidad del diseñador debe ejecutar su labor como actualmente lo realiza, empatizando con el usuario, investigándolo, para después definir la problemática, idear soluciones, finalmente realizar prototipos que demuestren la factibilidad de realización y eficacia ante el usuario para poder medir y reformular y perfeccionar las ideas.</p>	<p>En esta personalidad, el diseñador se vuelve el vendedor de su idea, debe realizar generadores administrativos, que le ayuden a plantear que su producto viable y económicamente rentable. Presentarse frente a otras consideraciones dejando a tras la fase de la mirada del diseño y mostrarse en un papel que garantice frente a los inversores que el producto/ servicio tiene las consideraciones necesarias para poder generar ganancias, aunque cabe señalar que los atributos estéticos, sostenibles, son un valor agregado del producto, pero finalmente los inversores están interesados en los números financiero se pueden generar a través de él.</p>	<p>El diseñador toma una postura de ejecutor de su producto, él debe estar interactuando con la manipulación final del producto, el diseñador debe intervenir en la ejecución de la idea, estar abierto a las posibilidades de cambios, pero es el único que conoce realmente el proyecto fondo y es el único que sabe hasta dónde puede ser flexible sin variar sus propiedades en diversas modificaciones. El diseñador no puede despojarse del diseño, sin tener la seguridad que la producción es óptima, debe verse como inspector hasta estar seguro de los últimos detalles de la ejecución material del producto / servicio, y debe estar acompañado de la multidisciplinar en cada fase de intervención. El diseñador debe generar una extensión de redes disciplinares, pero en muchos casos es el único que vive de manera directa la transdisciplina. (Edgar Morin)</p>

Tabla 22 Fases del Diseñador. Elaboración Propia (2018)

Ahora bien, si el diseño se enfoca con la perspectiva de generar productos para las empresas sociales, dadas sus características y la búsqueda, el diseño debe estar integrado de manera directa a las empresas sociales, puesto que él debe ser el mismo que impulse a las comunidades a lograr intervenir y vender las ideas frente a inversores, instituciones y autoridades, que son los involucrados en una toma de decisiones para la ejecución de proyectos, al menos en territorio mexicano.

4.1.2 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA APLICACIÓN DEL PENSAMIENTO DE DISEÑO SOBRE LA EMPRESA SOCIAL EN MÉXICO

Si bien el Pensamiento de diseño constituye una propuesta probada en diferentes contextos, en el caso que nos ocupa, se pudo observar que su ejecución tiene grandes ventajas de aplicación:

El Co-Diseño presenta grandes ventajas y aportaciones frente a un estudio de caso tan complejo, la afinidad lograda en la forma de trabajo multidisciplinario hace posible la propuesta de ideas integrales con un grado de simpleza en los aspectos funcionales

Aunque de ciertas maneras es cuestionable el grado de factibilidad del desarrollo en cada fase en función al planteamiento metodológico del pensamiento de diseño, se concluye como satisfactorio en las fases de empatía, definición, ideación; debido a que las fases de prototipado y por ende la prueba de las ideas, genera limitaciones importantes en cuanto al desarrollo práctico y de forma rápida como lo plantea el proceso, puesto que se ve limitado en el uso de esquemas y bocetos de las ideas, debido a la limitación de recursos del contexto.

Es necesario ser consciente de la flexibilidad que conlleva un y en específico la importancia de llevar a cabo un planteamiento previo de trabajo, en cada una de las fases de su aplicación, fue necesario la elaboración de herramientas visuales para extraer información de manera puntual y objetiva, para que la dinámica pueda fluir sin grandes contratiempos, debido a que llega a ser tan flexible que genera una abertura del panorama y es necesario generar sinergias de pensamiento coherente frente al caos y la complejidad de caso. Por otra parte, se tiene un control de la información de forma visual que permite la apertura a nuevas fases.

4.1.3 ROLES DEL DISEÑADOR DENTRO DEL PROCESO METODOLÓGICO DEL DESIGN THINKING

A continuación, se presentan los roles y el alcance del diseñador dentro de la dinámica del proceso del *Design Thinking*

Fase de Design Thinking	SUB-FASE	ROL Del diseñador	DESCRIPCION DE LA FASE
EMPATÍA	EXPLORACIÓN	ETNÓGRAFO	EL diseñador debe ser capaz de realizar la investigación de campo dentro del entorno del estudio de caso, además debe considerar cuales son las herramientas para extraer la información de manera óptima, planificando un directorio y un cronograma de tiempos para realizar las entrevistas, cuestionarios, y foros grupales entre las partes interesadas. Debe adaptar sus formatos de acuerdo con la información que necesita, así mismo llevar un registro de esta. Debe poder esquematizarla, resumirla y concluirla previamente para poder presentarla posteriormente ante el grupo de co-diseño, puesto que es un elemento clave para poder trabajar en sintonía con la información obtenida
	CO-DISEÑO	FACILITADOR	Oportunidad para el diseñador que se presenta al existir la necesidad de mejorar las brechas comunicacionales entre distintos perfiles. El diseñador debe facilitar la comprensión, siendo capaz de entender los requerimientos de cada grupo de colaboradores. Deberá ser capaz de explorar, observar y generar puentes de comunicación. Las herramientas que diseñe par esta comunicación deben permitir un dialogo con las personas en una transversalidad, dando cabida al mismo co-diseño para un contexto o situación determinada.
DEFINIR		DELIBERADOR	El diseñador debe mantener una postura objetiva frente a la fase de exploración y empatía debe conducir al equipo dentro de los márgenes que todos deben trabajar, e integrar todos los puntos de vista ante las problemáticas generales que emerjan durante esta etapa.
IDEAR		MOTIVADOR	El diseñador debe mantener una postura objetiva, en esta etapa no debe involucrarse, solo debe entusiasmar al equipo en la generación de las ideas que están presentando, no debe interactuar en el equipo como un participante, debe mantener una postura ecuánime ante las aportaciones de los demás integrantes, pues de no ser de este modo podría tomar parte y sesgar las ideas de los demás perfiles.
PROTOTIPAR		MEDIADOR	El diseñador tiene la oportunidad de recoger toda la información resultante en ideas tras todo el periodo de investigación, este debe reflexionar sobre lo construido por el equipo, comenzar a discriminar ideas y elegir uno o varios conceptos dependiendo los alcances del proyecto. La abundancia de ideas que se generaron dentro la etapa de ideación es muy positiva para el proyecto, pero todas deben pasar por una selectiva selección para su desarrollo, por otra parte, afinar detalles de las ideas más prometedoras las cuales deben poder expresarse visualmente o de forma tangible. La moderación de ideas dentro de lo que el equipo pretende lograr y la ejecución

			de la idea es una tarea crucial dentro de esta etapa, para algunos diseñadores esta es la parte más estimulante del trabajo y la verdadera prueba de las habilidades.
TESTEAR		CREADOR	En esta etapa el diseñador tiene que enfrentar las propuestas seleccionadas que volverán tangibles las propuestas

Tabla 23 Roles Del Diseñador Dentro De Proceso del Design Thinking. Elaboración Propia (2018)

4.1.4 PUNTOS Y ALCANCES DEL PENSAMIENTO DE DISEÑO FRENTE A LA INNOVACIÓN

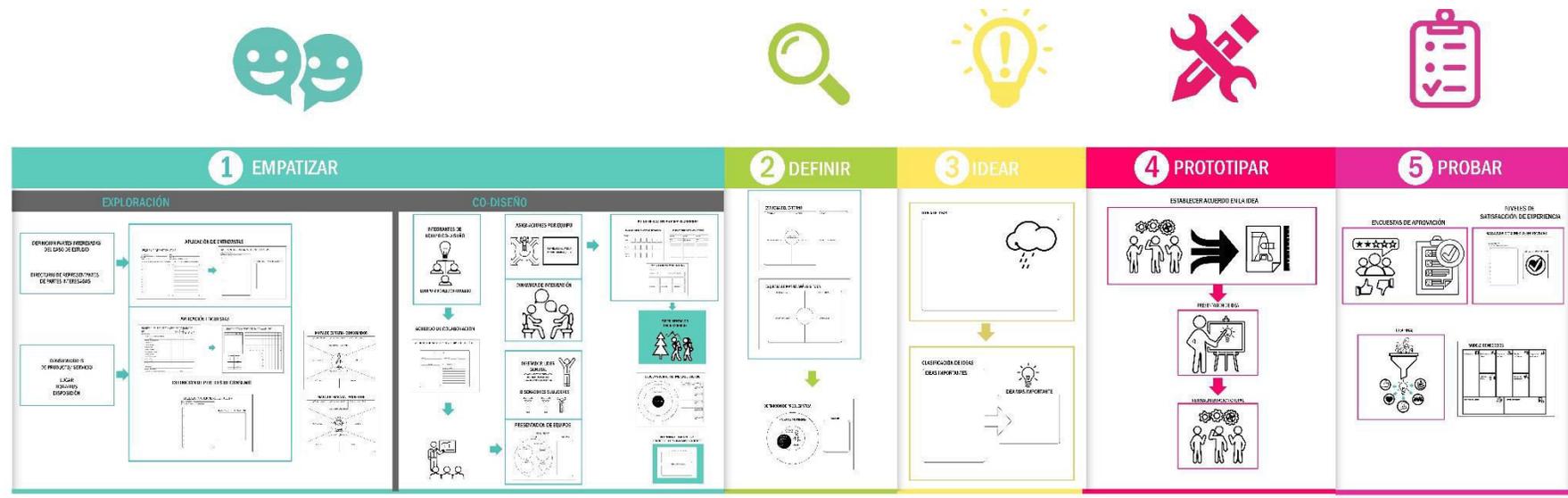
PUNTO DE INNOVACIÓN DEL PENSAMIENTO DE DISEÑO	VISIÓN EN LA INNOVACIÓN	RETOS DE LA INNOVACIÓN	FACILIDADES DEL PENSAMIENTO DE DISEÑO	EL PENSAMIENTO DE DISEÑO ES USADO PARA:
Generar Innovación en propuestas de valor, Ven el desarrollo de estrategias la única solución para la sobrevivencia de las compañías	Conforme se van encontrando las innovaciones de los productos, los clientes se vuelven cada vez más exigentes, y por lo tanto las compañías tienen que buscar simplificar la complejidad creciente de los procesos	En el marco de las empresas, el reto principal es innovar en los modelos de negocio, obviamente proponiendo valores sustentables, ya que las operaciones tradicionales, ya no son tan competitivas en el actual mercado. Actualmente el desarrollo de propuestas de valor innovadoras son las claves del éxito en los mercados muy competidos	Una mirada holística al mercado Integración de partes interesadas Generar valor agregado Facilita la colaboración cruzada de los departamentos dentro de las empresas y logran extraer los puntos de vista, generando propuestas integrales y colaborativas, ofreciendo soluciones que aseguren el progreso de la compañía	Mirar desde diferentes perspectivas el problema Crear un completo entendimiento del problema, así como general soluciones integrales Estar en contacto con el usuario y crear una empatía directa y lograr metas y propósitos específicos del proyecto Visualizar y conceptualizar para crear un entendimiento compartido entre las partes interesadas Tomar decisiones en ambientes ambiguos, complejos y en ambientes donde difícilmente puede extraerse información para lograr progresos en determinados proyectos
Innovación en Experiencia Generar experiencias completas, envolviendo a las personas haciéndolos partícipes tanto en la experiencia, tanto en la creación de las misma	La experiencia del usuario es una parte inextricable en la innovación del servicio. El valor de la experiencia se incrementa cuando se está siendo partícipe de ella	Las empresas van descubriendo el valor que le da el usuario a los productos, volviendo es el reto específico en donde se tendrá que innovar	La co-creación con las partes interesadas, crea una sinergia colectiva, que al mismo tiempo conecta cada uno de los intereses particulares, que ayudaran a descubrir juntos la propuesta de valor al usuario final	Compromete a todas las partes interesadas para integrarlos en la creación de las propuestas de valor Crea una atmosfera segura de hacer y jugar, donde cada una de las partes interesadas, no escatime en las propuestas de soluciones y exploren lados desconocidos de su creatividad

Tabla 24 Puntos De Innovación Clave Del Pensamiento De Diseño. Basado En *Capturing The Value Of Design Thinking In Different Innovation Practices* De International Journal Of Design Vol.11 No.2 (2017)

4.2 APORTACIONES METODOLÓGICAS

4.2.1 MAPA METODOLÓGICO PARA APLICACIÓN DEL PENSAMIENTO DE DISEÑO EN EMPRESAS SOCIALES DE TURISMO NATURAL

A nivel metodológico, se logró llevar a cabo un desarrollo de investigación, que permitiera guiarnos dentro de la aplicación de la metodología del *Design Thinking*, con las particularidades de las empresas sociales de turismo natural, cvabe resaltar el esquema de trabajo constituido a partir de las fases del proceso, y la colección de herramientas multidisciplinaria que se integró para recabar o tocar cierto tipo de información, el cual permitió fluir dentro de cada etapa del proceso, además de ayudar de manera visual su desarrollo dotar de material didáctico para su aplicación, brindado además de permitir mediante el percibir las ventajas o desventajas que se presentar dentro de la estructura interna de cada fase del proceso, puntualizando los eventos más sobresalientes, de manera rápida, capciosa, sin dejar fuera eventos sobresalientes, lo que permitió en la ejecución del proceso, mejoras en cuanto a la fluidez y objetividad de cada etapa.



Esquema 28 Aportaciones De Proyecto: Mapa Metodológico De Aplicación Del Pensamiento De Diseño. Retomado De Toolkit De Diseño De Servicios Uc. Escuela De Diseño Pontificia Universidad Católica De Chile (2017)

4.3 CONCLUSIONES FRENTE AL CASO DE ESTUDIO

Las áreas protegidas son un imán de emprendimiento económico, puesto a su alrededor se pueden desarrollar distintos tipos de actividades turísticas, como lo que hoy en día se manifiestan dentro de la reserva como restaurantes, recorridos guiados; no obstante aún falta muchas posibilidades por explorar y como bien propone este documento, la creación de zonas de camping, servicios de transporte y provisiones al turista de donde se pueden desprender una cadena económica capaz de beneficiar positivamente y dejar empleos y flujo de dinero constante en la comunidad de cerro prieto.

Sin embargo, cabe señalar, que los costos y esfuerzos de trabajo, son de carácter asociativo, puesto que en este trabajo en particular, y como se puede visualizar en el capítulo donde se trabaja la fase de empatía con todo el entorno que rodea a la reserva de la mariposa monarca, podemos percatarnos que es muy extenso y se escapa a las posibilidades del propietario ejidal, puesto que se necesita inversión en infraestructura turística de calidad que permita desarrollar, destinos emergentes de ecoturismo que este a la altura de otros destinos a nivel nacional o internacionales. En diferentes épocas del año.

Es importante señalar que, aunque sean terrenos de propiedad privada, de carácter ejidal, existen muchos factores con los que se deben tratar con otras organizaciones de carácter gubernamental a niveles federales y estatales, así como también se deben tomar consideraciones con fundaciones que están haciendo aportes para diferentes fines dentro de la reserva.

En el caso de estudio se demuestra que el proyecto social de la comunidad es susceptible del involucramiento del diseñador con los siguientes elementos:

- Adaptación y respeto ante los modos de trabajo y modos de organización previamente establecidos dentro de la comunidad
- Dinamismo y flexibilidad de parte del diseñador para lograr una empatía e involucramiento real con las partes interesadas
- Liderazgo, puesto que se concluye que el diseñador debe encabezar la dinámica del proceso, ser una guía para el proceso en cuanto la aplicación de herramientas, y tener un control en cuanto la fluidez de tiempos, así como presentar una plena disposición al enfrentarse a situaciones de enseñanza y confirmarse en la práctica de sus paradigmas y procesos creativos, para que la ejecución pueda llevarse a cabo de una manera satisfactoria, con todos los integrantes

Entre las contribuciones más notables que pudieron realizarse en favor de la comunidad del Ejido Cerro Prieto, destacan:

- La disposición de participación y aprendizaje durante todo el proceso
- Es una comunidad ampliamente reconocida por las autoridades, por su organización y motivación para sobresalir como Santuario y elevar su calidad como proveedor de turismo natural
- Flexibilidad y apertura para adoptar cambios o innovaciones dentro de su contexto
- Involucrar al diseño y crear a través de experiencias en la naturaleza y mostrarla desde una perspectiva diferente ante el turista, para que pueda percibirla de un modo más integral como una inmensa manifestación de vida, así como algo que debe cuidar
- Que el diseño logre establecer comunicación de los elementos que le ayuden a participar en actividades y que a la vez ayuden a destacar los valores naturales del lugar.
- Crear un concepto acerca de la reserva con atractivos todo el año, que impliquen experiencias atractivas, así como impulsar el interés por el lugar, disfrutarla y vivirlo en todas sus dimensiones, y tener una oferta más cuando sea temporada de la estancia de las mariposas en nuestro país
- La creación de un destino asociando a la vez naturaleza y cultura mediante nodos escultóricos dentro del santuario que permitan una apreciación artística del destino, que sirvan como mensajes a la vez educativos.
- El crear personajes mágicos asociados al fenómeno, ayudara a crear un acercamiento y enriquecer la asociación del lugar con un rescate ancestral, así como a la motivación por conocer los detalles del ecosistema.
- La creación de libros y documentos que ayuden a transmitir el conocimiento de la naturaleza a través de cultura y de los personajes que habitan la reserva natural y ayuden a fortalecer los vínculos creativos y emocionales con los segmentos de usuarios de maneras particulares.
- Creación de centros de difusión de la naturaleza y cultura, como el museo de la mariposa monarca, en el centro de cultura para la conservación en el santuario de la mariposa monarca, “Sierra Chincua”

- Incorporar a la comunidad de una manera más integral en su labor, y potencializando un futuro económico de la comunidad del ejido Cerro Prieto y de zonas aledañas, promoviendo el empleo, la capacitación asociada a la conservación de la reserva de la mariposa monarca, a través del turismo de intereses especiales.
- Intervenir los esquemas de empresas sociales en contextos de áreas protegidas, mediante la disciplina del diseño, para lograr una innovación en la oferta de valor que proponen sus modelos de negocio. Creando destinos turísticos que proyecten de una forma equitativa actividades turísticas viables, integradas con la comunidad y que busquen la conservación a la naturaleza de una forma responsable y sostenible.
- Además de generar una perspectiva diferente, en todas las labores de los proveedores de servicio, para crear un efecto multiplicador en todos los emprendimientos que contiene hasta el día de hoy la reserva. Y buscar nuevas oportunidades de negocio para que no exista una sobresaturación de la oferta en los negocios.
- Crear un crecimiento sostenido de la actividad turística en la reserva de la mariposa monarca, convirtiéndolo en un atractivo que no pertenece a una temporada cada año.
- Aumento y fijación de las poblaciones rurales en primera instancia la comunidad a donde pertenece el ejido cerro prieto, así como que el beneficio se multiplique en poblaciones de los alrededores.

4.3.1 ESQUEMA DE INTERVENCIÓN DEL PENSAMIENTO DE DISEÑO AL CASO DE ESTUDIO



Beneficios del Nuevo Modelo de Negocios

Proyectar integrando el pensamiento de diseño sobre el Modelo de Negocios el Santuario de la Mariposa Monarca Sierra Chincua, del Ejido Cerro Prieto ofrece alternativas con base al desarrollo de tres pilares esenciales:



Turismo Natural



Integración de la Comunidad



Conservación

Partes Interesadas en ejecutar el Nuevo Modelo



Ejes de Sostenibilidad

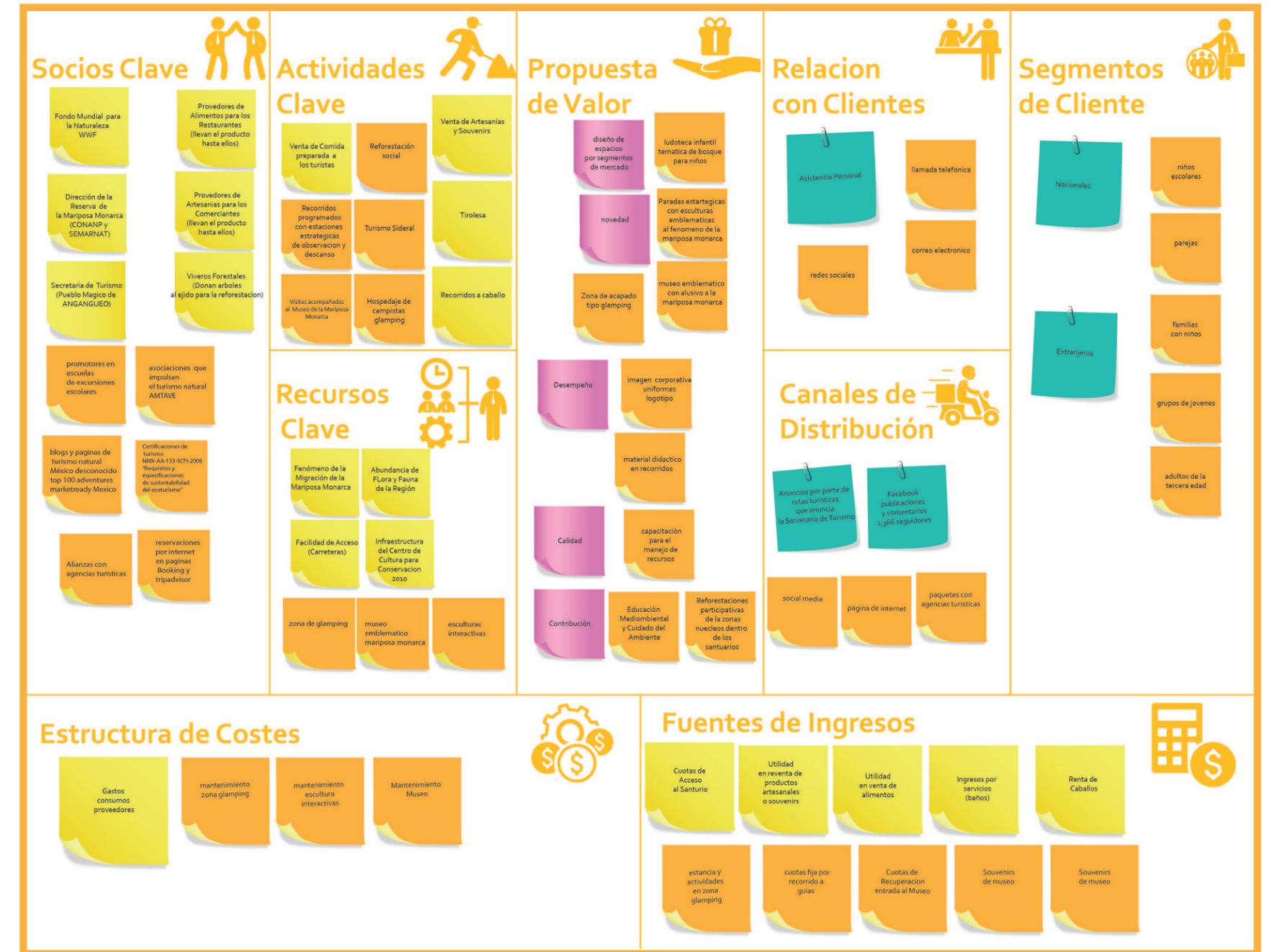
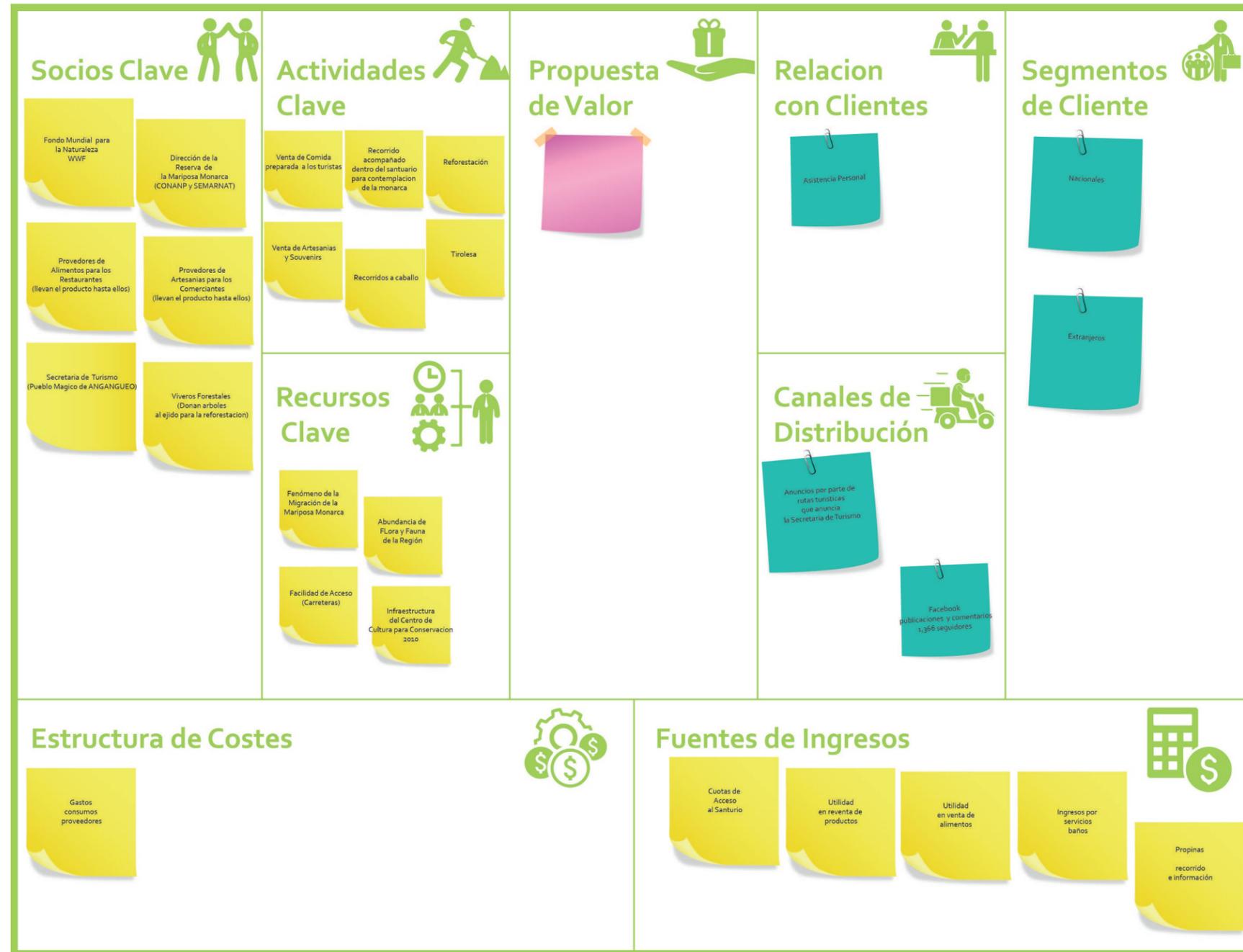


Actividades Sostenibles del Nuevo Modelo de Negocio más Relevantes dentro del Santuario de la Mariposa Monarca Sierra Chincua, Ejido Cerro Prieto



Esquema 29 Intervención Del Pensamiento De Diseño En El Santuario Sierra Chincua, Ejido Cerro Prieto. Basado En Información Previa Al Viaje: Reserva Biológica De Huilo Huilo

COMPARATIVO DE MODELOS DE NEGOCIOS



Esquema 1 Comparativa del Actual Modelo de Negocios, con la Propuesta Diseñada para el Santuario Sierra Chincua, Ejido Cerro Prieto. Basado En Model Business Canvas, Osterwalder, A. [Http:// Strategyzer.Com](http://Strategyzer.Com) (2011)

4.3.3 RECOMENDACIONES PARA PROYECTOS ESTE CASO DE ESTUDIO

En el siguiente esquema se presentan algunas de las propuestas que pueden continuar con investigaciones en proyectos futuros, planteados en líneas de diseño, el marco teórico de esta investigación invita un más a la profundización del pensamiento de diseño, además de que el trabajo de campo realizado en la comunidad de cerro prieto, y los santuarios de la reserva de la biosfera de la mariposa monarca, invitan a desplegar proyectos en este entorno, en el cual el diseño puede ser clave de innovación para el desarrollo de las empresas, productos y servicios que ofertan las empresas ubicadas en esta zona, y que en dado caso puede servir de ejemplo el proceso que se siguió en este proyecto puede ser planteado a otros niveles y en otros posibles contextos de turismo natural.



Esquema 31 Recomendaciones Para Proyectos Futuros. Elaboración Propia (2018)

BIBLIOGRAFÍA

- Schneider J.; Stickdorn M. (2011). *This is Service Design Thinking*. Amsterdam, Países Bajos: BIS Publishers.
- Aganzo, A. (1999). *Turismo en el Espacio Rural: Recopilación de Experiencias*. Madrid, España: Caritas Española.
- Al-Debei, M. (2008). Definición del modelo de negocio en el nuevo mundo del negocio digital. *Proceedings of the Americas Conference on Information Systems (AMCIS)*, 1-11.
- Alonso, J. A. (1977). *Metodología*. México: Edicol S.A.
- Ambrose, G., & Paul, H. (2004). *Fundamentos del diseño creativo*. Barcelona: Parramón.
- Ahhipainen, L. (23 de Agosto de 2003). Capturing user experience for product design. Oulu, Finlandia: Information Systems Research Seminar in Scandinavia. Obtenido de Information Systems Research Seminar in Scandinavia.
- Arias, F., Bruera, I., Mastroschello, L., Offenhenden, C., & Sanguinetti, M. (2011). *PYME + Diseño, un estudio sobre la demanda de diseño por parte de las PYME industriales del área metropolitana de Buenos Aires*. Buenos Aires Argentina: Dirección General de Industria.
- Berlo, D. K. (1969). *El proceso de la comunicación: introducción a la teoría y a la práctica*. El Ateneo: Buenos Aires.
- Bertalanffy, L. V. (1976). *Teoría general de los sistemas: fundamentos, desarrollo y aplicaciones*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Blanco, R. (2007). Notas sobre el diseño industrial. En R. Blanco, *Notas sobre el diseño industrial* (pág. 192). Buenos Aires: Nobuko.
- Bolz, N. (2006). *Comunicación Mundial* (Primera Edición ed.). Buenos Aires: Katz Editores.
- Bouillon, R. (1983). *Las actividades Turísticas y Recreacionales*. CDMX, México: Editorial Trillas.
- Brafman, O., & Judah, P. (2013). *La Necesidad del Caos: Como el riesgo y lo disruptivo incrementan la innovación, la efectividad y el éxito*. Barcelona, España: Ediciones Urano, S.A.
- Breyer, G. (2007). *Heurística del diseño*. Buenos Aires, Argentina: Nobuko.
- Breyer, G. (2007). *Heurística del Diseño*. Buenos Aires, Argentina: Nobuko.
- Brown, T. (2009). *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. Nueva York, EUA: Harper Collins.
- Bürdek, B. E. (1994). *Diseño: Historia, teoría y práctica del diseño industrial*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Burlastegui, M. (2000). Introducción al concepto de empresa social y su importancia en la construcción de la ciudadanía. En U. N. Plata, *EL emprendedor innovador y la creación de empresas de I+D+i*. Argentina: Red Motiva. Obtenido de Facultad de Cs. de la Salud y Servicio Social.
- Casas, O. (1973). *El turismo, sus factores determinantes y el ejido turístico su más novedosa manifestación*. Toluca, Estado de México: Tesis de Licenciatura Universidad Autónoma del Estado de México, Facultad de Turismo.
- Castro, M. C. (2010). *Tesis Doctoral: Estudio sobre el turismo rural sostenible y su aplicación*. Almería, España: Editorial Universidad Almería.
- Cebrian, F. (2008). *Turismo Rural y Desarrollo Local*. Sevilla, España: Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha:Secretariado de Publicaciones de la Universidad de Sevilla.
- CESTUR. (2017). *ejido asesores*. Obtenido de <http://www.ejido-asesores.com/cestur-un-sitio-interesante-para-acceder-a-informacion-turistica-de-mexico/>
- Chesbrough, H. (2007). Business Model Innovation: it's not just about technology anymore". *Strategy & Leadership, Journal of Management*, 35, 12-17.
- Christensen, C. M. (2003). *The Innovator's Dilemma: The Revolutionary Book That Will Change the Way You Do Business*. Nueva York, EUA: Harper Colling Publishers, Inc.
- Cisneros, A. (2012). *Neuromarketing y Neuroeconomía: Código Emocional del Consumidor*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Cooke, P. (2001). Regional innovation systems, clusters, and the knowledge economy. *Industrial and Corporate Change*, 945-974.
- Correa, E. (2010). EL pensamiento creativo. *Innovación y Experiencias Educativas*, 2,3.
- Crosby, A. (2009). *Re-inventado el Turismo Rural: Gestión y Desarrollo*. Barcelona, España: Leartes S.A. de Ediciones.
- Cross, N. (1984). *Developments in design methodology*. Chichester, UK: John Wiley & Sons Ltd.
- Cross, N. (1999). *Metodos de diseño: estrategias para el diseño de productos*. Mexico: Limusa.
- d.school, S. (2012). <https://dschool.stanford.edu/>. Obtenido de Mlni guía: una introducción al Design Thinking: <https://dschool-old.stanford.edu/sandbox/groups/designresources/wiki/31fbd/attachments/027aa/GU%C3%8DA%20DEL%20PROCESO%20CREATIVO.pdf?sessionID=1b6a96f1e2a50a3b1b7c3f09e58c40a062d7d553>
- David, F. (2001). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- De Ventos, R. (2007). *Teoría de la sencibilidad*. Barcelona: Península.
- Dechari, A. C. (2005). *Retos del Turismo Rural en América Latina*. Guadalajara -Buenos Aires : Facultad de Agronomía Universidad de Guadalajara y Centro Universitario Costa .
- Defourny, J., Favreu, L., & Laville, J.-L. (2001). Tackling social exclusion in Europe. The contribution of the social economy. *Aldershot: Ashgate Publishing*, 349.
- Días, A. (1996). *Optimización heurística y redes neuronales*. Madrid: Paraninfo.
- Dreyfuss, H. (1955). *Designing for People*. Nueva York: Alworth Press.
- Drucker, P. F. (1986). *La innovación y el empresario innovador: la práctica y los principios*. España: Edhasa.
- Gasca, L. (2014). *El Libro del Fracaso: La sabiduría del fracaso desde el movimiento de emprendedores más activo del mundo Fuckup Nights No.1*. CDMX, México: Offset Rebosan S.A. de C.V.

- Goeldner, B. (2007). *Turismo, planeacion, administracion y Perspectivas*. México: Editorial Limusa.
- González, J. L. (2010). *Empresa: marco conceptual y técnicas de gestión por áreas funcionales*. Barcelona: Servei de Publicacions.
- Gropius, W. (1966). *La Nueva Arquitectura y la Bauhaus*. Lumen.
- Group, W. B. (agosto de 2005). *La pobreza rural en México*. Obtenido de http://siteresources.worldbank.org/INTMEXICO/Resources/La_Pobreza_Rural_en_Mexico.pdf
- Guerra, P. (Diciembre de 2013). *Bases para la comprensión de Formatos Económicos Solidarios*. Obtenido de Observatorio Iberoamericano del Desarrollo Local y la Economía Social: <http://www.eumed.net/rev/oidles/15/empresa-solidaria.html>
- Guerrero, P., & Mendoza, R. (2014). *Introducción al Turismo*. CDMX, México: Grupo Editorial Patria S.A. de C.V.
- Guiltsinan, Paul, & Madden. (1998). *Gerencia de Marketing: Estrategias y Programas*. Nueva York, EUA: McGraw-Hill.
- Huerta, E. (18 de Septiembre de 2013). *www.esdi.es*. Obtenido de la Co-Creación y el Diseño colaborativo: http://www.esdi.es/content/pdf/articuloweb_esdi-4_ehuerta180913.pdf
- Jansa, S. (septiembre de 2010). *Resumen del Manual Oslo sobre Innovación*. Obtenido de UNED: http://portal.uned.es/portal/page?_pageid=93,23280929&_dad=portal
- Johnson, M., Christensen, C., & Kagermann. (2011). *Harvard Business Review on Rebuilding Your Business Model*. Obtenido de <http://hbr.org/product/harvard-business-review-on-rebuilding-yourbusiness/an/10335-PBK-ENG>
- Jones, C., & Thornley. (1963). *COference on design methods: papers presented at the conference*. Oxford: Pergamon Press.
- Julián, F. (5-7 de Junio de 2002). Recorrido histórico en la metodología del Diseño. Santander, España. Obtenido de Departamento de Organización, Gestión Empresarial y Diseño de Producto.
- Kalbach, J. (2016). *Mapping Experiencias: A Complete GUIde to Creating Value Through Jorneys, Blueprints*. California, EUA: O`Reilly Media, Inc.
- Katz, R. (2003). *Desarrollar la gestión de la creatividad y de la innovación*. Massachusetts, EUA: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kelley, D. (Febrero de 2002). *www.ted.com*. Obtenido de David Kelley habla sobre el Diseño Centrado en las Personas: https://www.ted.com/talks/david_kelley_on_human_centered_design?language=es?utm_source=tedcomshare&utm_medium=referral&utm_campaign=tedsread
- Kimbell, L. (2014). *The Service Innovation Handbook: Action- Oriented Creative Thinking Toolkit for Service*. Amsterdam, Países Bajos: BIS Publishers.
- Knapp Bjerén, A. (2003). *La experiencia del usuario*. Madrid: Anaya Multimedia.
- Koenes, A. (1998). *Diseño de Servicios Paso a Paso*. Madrid, España: Ediciones Diaz de Santos, S.A.
- Kuhn, T. (1971). *La estructura de las revoluciones científicas*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Lakatos, I. (2007). *Escritos Filosóficos: La metodología de los programas de investigación científica*. Madrid: Alianza Editorial.
- Lapiente, I., & Sangüesa, R. (17 de Febrero de 2011). *emotools wikinnovacion "Inteligencia colectiva para innovar"*. Obtenido de Sobre la "co-" de los procesos "co-creativos": <http://www.emotools.com/contents/articulos-y-blogs/irene-lapiente-y-ramon-sanguesa-sobre-la-co-de-los/>
- Levy, J. (2015). *UX Strategy: How to Devise Innovative Digital Products That People Want*. California, EUA: O`Reilly Media, Inc.
- Lindgardt, Z. (Diciembre de 2009). *Business model innovation: When the game*. Obtenido de <https://www.bcg.com/documents/file36456.pdf>
- Ling, D. (2015). *Complete Design Thinking Guide for Successful Professionals*. Singapur: Emerge Creatives Group LLP.
- Lloyd, P. (2003). *Design Studies. Designing in context*, 195-197.
- Lockwood, T. (2009). *Design Thinking: Integrating Innovation, Costumer Experience and Brand Value*. Nueva York, EUA: Alworth Communications, Inc.
- Lupton, E. (2011). *Graphic Desing Thinking: Beyond Brainstorming*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Mager, B. (2009). *Touchpoint, The Jormal of Service Design*. Colonia, Alemania: Köln.
- Martin, R. (2009). *Desing of Business: Why Design Thinking is the Next Creative Advantage*. Cambridge, Massachusetts: Harvard Business Press.
- Molina, A. (2011). Reflexion sobre la sobrevivencia de las PYME en México. *Revista Internacional de Administracion & Finanzas*, 47-67.
- Monterroso Salvatierra, N. (2004). *Democracia y Desarrollo América Latina*. Toluca, Estado de México: D.R. Universidad Autónoma del Estado de México.
- Mutis & Ricart. (3 de mayo de 2008). *Innovación en modelos de negocio: La Base de la Pirámide como campo de experimentación*. Obtenido de Uniersia Business Review [en línea]: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43301802> ISSN 1698-5117
- Mutis, J., & Ricart, J. E. (2008). Innovación en modelos de negocio: La Base de la Pirámide como campo de experimentación. *Uniersia Business Review [en línea]*. Recuperado el 2018 de mayo de 3, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43301802> ISSN 1698-5117
- Norman, D. (1988). *The psychology of everyday things*. Nueva York: Basic Books.
- Norman, D. (2004). *EL Diseño Emocional*. Nueva York, EUA: Basic Books.
- Norman, D., & Nielsen, J. (2 de Julio de 2016). *NNg Nielsen Norman Group*. Obtenido de Evidence-Based User Experience Research, Training, and Consulting: <https://www.nngroup.com/articles/definition-user-experience/>
- OECD. (15 de noviembre de 1999). *Empresas Sociales*. Obtenido de <http://www.oecd.org/cfe/leed/empresasociales.htm>
- OECD. (2013). *Temas y Políticas Clave Sobre PYMES y Emprendimiento en México*. CDMX, México: OECD Publishing.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocios*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Pavón, C. R. (2014). *Diseño de Productos y Servicios Turísticos Locales*. Antaquera, España : IC Editorial.
- Perez, S. (2010). *El valor estratégico del turismo rural como alternativa sostenible del desarrollo territorial rural*. Colombia: Agronomía Colombiana, Universidad Nacional de Colombia.
- Poline, A.; Lovlie, L.; Reason, B. (2013). *Service Design: From Insigh to Implementation*. Brooklyn, Nueva York: Rosenfeld Media.
- Polya, G. (1945). *¿Cómo resolverlo?* Nueva Jersey: Princeton .
- Prahalad. (2005). *La oportunidad de negocios en la base de la pirámide: un modelo de negocio rentable, que sirve a las comunidades más pobres*. México: Grupo Editorial Norma.

- Prahlad, C., & Ramaswamy, V. (2004). *The future of competition: co-creating unique value with customers*. Boston: Harvard Business School.
- Rambla, W. (2007). *Estética y diseño*. Salamanca: Ediciones Universidad de Salamanca.
- Ramírez Blanco, M. (2001). *Teoría General del Turismo*. CDMX, México: Editorial Diana.
- Ramirez, B. (2018). como citar. *tesis*, 23.
- Real de León, R. (11 de mayo de 2009). <https://atravezdelarazon.wordpress.com>. Obtenido de <https://atravezdelarazon.wordpress.com/2009/05/11/heuristica/>
- Reason, B. (2015). *Service Design for Business: A Practical Guide to Optimizing the Customer Experience*. Hoboken, New Jersey: Published by John Wiley & Sons Inc.
- Roberts, E. (1991). *Entrepreneurs in high technology: Lesson from MIT and Beyond*. Neva York: Universidad de Oxford .
- Rodríguez, J. (2004). *Diseño: estrategia y táctica*. Mexico: Siglo XXI Editores.
- Rodríguez, M., & Fernández, J. A. (1997). *Creatividad para resolver problemas: principios y técnicas* . México: Pax Mexico L.C.C.S.A.
- Sanders, E. (2006). Design Serving People. *Cumulus Working Papers, Copemhagen, University of Art and Design, Helsinki, Finlandia*, 28-33.
- Savedra, M. (1 de febrero de 20017). *Designthinking.gal*. Obtenido de la verdadera historia del design thinking: <https://designthinking.gal/la-verdadera-historia-del-design-thinking/>
- Scheel, C. (Noviembre de 2012). *El enfoque sistémico de la innovación: ventaja competitiva de las regiones*. Obtenido de Scielo: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232012000500003&lng=en&nrm=iso&tlng=es
- Serrano, M., & Blázquez, P. (2015). *Design Thinking: Lidera el presente, Crea el futuro*. España: ESIC Editorial.
- Shedroff, N. (2006). *Making Meaning: How Successful Businesses Deliver Meaningful Customer Experiences*. California, EUA: New Riders.
- Shedroff, N. (2009). *Design is the Problem: The Future of Design Must be Sustainable*. Nueva York, EUA: Rosenfeld Media.
- Stinnett, B. (2005). *Piense como su cliente: una estrategia para incrementar las ventas y entender cómo y por qué compran los clientes*. Barcelona, 2006: Ediciones Gestión 2000.
- SUSTENTUR. (2016). *Lineamientos de Comunicación y Promoción para Productos de Turismo de Naturaleza en* . CDMX: Preparado por el Grupo de Turismo de Naturaleza en México.
- Teléfonica, F. (2011). *Realidad Aumentada: Una nueva lente para ver el mundo*. Barcelona, España: Editorial Ariel, S.A.
- Tennessee, T. U. (2014). *Unpacking Sourcing Business Models: 21st Century Solutions for Sourcing Services*. Tennessee: The University of Tennessee.
- Tschimmel, K. (January de 2012). Design Thinking as an effective Toolkit for Innovation. *XXIII ISPIIM Conference: Action for Innovation: Innovating from Experience*. Barcelona.
- UNESCO. (2014). *Elaboración de Propuesta de Inscripción en la Lista del Patrimonio Muundial*. París, Francia: UNESCO, ICOMOS, IUCN, ICCROM.
- Vargas, J. (11 de mayo de 2009). *Estudio de Arquepoética y Visualística Prospectiva*. Obtenido de Dianoética: <http://arquepoetica.azc.uam.mx/blog/?p=12971>
- Vilchis, L. d. (2002). *Metodología del Diseño*. México: Claves Latinoamericanas.
- Wagensberg, J. (2017). *Teoría de la creatividad*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Watson, R. (20 de July de 2017). *eatbigfhis*. Obtenido de <https://thechallengerproject.com/blog/2017/futurist-richard-watson>
- Williams, L. (2015). *Disrupt: Think the Unthinkable to Spark Transformation in Tour Business*. Nueva Jersey, EUA: Pearson Education, Inc.
- Yunus, M. (2008). *Un mundo sin pobreza: las empresa sociales y el futuro del capitalismo*. Buenos Aires: Paidós.
- Zizimbo, L. (2008). *El turismo en comunidades rurales: Practica social y estrategia económica*. CDMX, México: Tesis Doctoral, Universidad Nacional Autónoma de México.

GLOSARIO

BRAINSTORMING

Tiene como objetivo aprovechar al máximo el pensamiento creativo de un grupo. Se sustenta en la premisa de que la única forma de tener buenas ideas es teniendo muchas ideas, por lo que la dinámica consiste en invitar a un grupo a generar la mayor cantidad de ideas posibles sin evaluar la calidad de ellas.

CO-DISEÑO

Permite al usuario participar en todo el proceso de desarrollo de un proyecto de diseño a través de una interacción directa con el equipo de diseño. Los usuarios son especialistas de sus propias experiencias, con diferentes puntos de vista que contribuyen al proceso de innovación y diseño. El co-diseño requiere un enfoque creativo e iniciativa, tanto por parte de los investigadores, diseñadores y clientes como por parte de las personas que en última instancia se beneficiarán de la experiencia

CREACIÓN DE VALOR

Conjunto de actividades que aumentan el valor para los accionistas, incrementando la rentabilidad sobre el capital invertido, así como el de los bienes o el de los servicios para los consumidores, única garantía de sostenibilidad para la empresa. En el sector del lujo, este factor de creación de valor depende, entre otros, de la capacidad de las marcas para generar un deseo apasionado por sus productos en los consumidores.

CREATIVIDAD

Solución de los problemas encontrados durante el proceso, que afronta los retos productivos y tecnológicos debe dar respuestas coherentes a todas las circunstancias encontradas en la relación hombre - objeto.

DESIGN THINKING

Pensamiento de diseño: Analizar algo (un problema), tal y como lo haría un diseñador, evidentemente con la finalidad de encontrar una solución, satisfaciendo las necesidades de las personas con lo que es tecnológicamente factible y lo que una estrategia comercial viable puede convertir en valor para el cliente y oportunidad de mercado

Metodología Design Thinking: Presentada por la Universidad de Stanford y puesta en práctica por la consultora IDEO en 1970, como un proceso para desarrollar la innovación centrada en las personas, ofreciendo una lente a través de la cual se pueden observar los retos, detectar necesidades y, finalmente, solucionarlas. Dividida en 5 pasos itinerantes: empatizar, definir, idear, prototipar y testear.

DISEÑO DE SERVICIOS

Es la actividad de planificar y organizar: personas, infraestructura, comunicación y materiales que componen un servicio, para mejorar su calidad, la interacción entre el proveedor y las personas usuarias y la experiencia de las mismas. El diseño de servicios permite diseñar experiencias memorables para las personas usuarias creando nuevos vínculos entre los diferentes agentes del proceso potenciando sus capacidades de acción e interacción

DISEÑO CENTRADO EN LAS PERSONAS

Podría decirse que tiene como base fundamental la empatía, que permite comprender en profundidad las necesidades, esperanzas y aspiraciones de las personas para las cuales se diseña.

DISEÑO DE EXPERIENCIAS

Diseño basado en la identificación de los momentos de vínculo emocional entre las personas, las marcas, y los recuerdos que producen estos momentos. considera todos los aspectos del mercado y la marca, desde el diseño de producto, el packing, el ambiente de los puntos de venta, hasta el uniforme y actitud de los empleados.

DISEÑO ESTRATÉGICO

Aplicación de los principios de diseño orientados al futuro con el fin de aumentar las cualidades de innovación y competencia de una organización ante retos sistemáticos a gran escala

EMPATÍA

Sentimiento que hace que alguien pueda sentir lo mismo que otra persona a pesar de no estar pasando por la misma situación; la empatía permite a alguien sentirse cercano

EMPRESA SOCIAL

Modelo de empresa innovador, que fomenta la idea de crear empresas para ayudar a resolver algún problema social y no para maximizar los beneficios, que a través de un esfuerzo cívico y solidario, como una recomposición del nexo entre lo económico y lo humano, relanza una perspectiva en la cual prevalecen valores tales como la reciprocidad, la sostenibilidad y la solidaridad, diferenciándose de los sistemas sociales usuales de protección social pública (asistencialismo), partiendo de una concepción de sujeto radicalmente distinta, pues concibe al hombre como un sujeto activo, protagonista, hacedor de su propio proyecto.

ESCALABILIDAD

Propiedad de aumentar la capacidad de trabajo o de tamaño de un sistema sin comprometer el funcionamiento y calidad normales del mismo

HEURÍSTICA

Metodología científica, aplicable a cualquier ciencia e incluye la elaboración de medios auxiliares, principios, reglas, estrategias y programas que faciliten la búsqueda de vías de solución a problemas.

INNOVACIÓN SOCIAL

Es una solución nueva a un problema social la cual es más efectiva, eficiente, sustentable o justa que la solución actual cuyo valor agregado aporta principalmente a la sociedad como un todo en lugar de únicamente a los individuos. O se define como nuevas ideas (productos, servicios y modelos) que simultáneamente satisfacen necesidades sociales y crean nuevas relaciones de colaboración.

IMPACTO SOCIAL

Cambios inducidos que ocurren en comunidades o personas como resultado de un proyecto sostenido externamente en el tiempo. Y en muchos casos pueden afectar empleo, ingresos, propiedades, producción, estilo de vida, prácticas culturales, ambiente, salud, derechos individuales o colectivos, derechos de propiedad.

MODELO DE NEGOCIO

Plan previo al plan de negocio que define qué vas a ofrecer al mercado, cómo lo vas a hacer, quién va a ser tu público objetivo, cómo vas a vender tu producto o servicio y cuál será tu método para generar ingresos

MODELO SUSTENTABLE

Se trata de una unión entre los conceptos de diseño y desarrollo sustentable, en el que el diseño debe satisfacer las necesidades humanas mediante la funcionalidad y la estética, a la vez que debe respetar la naturaleza y comprometer lo menos posible al medio que lo rodea.

MAPA DE ACTORES (STAKEHOLDERS)

Es una palabra inglesa, que en el ámbito de la empresa, significa parte interesada o interesado. Hace referencia sobre todo a las organizaciones o personas que toman parte en las decisiones de una compañía y que están afectadas por sus actividades. Se podrían considerar por los grupos de interés que rodean a la empresa.

PARADIGMA

Es empleado para indicar un patrón, modelo, ejemplo o arquetipo. alude aquellos aspectos relevantes de una situación que pueden ser tomados como un ejemplo, o como un conjunto de acciones que seguir o ejecutar para concluir con un bien común o de fortaleza social. Usándose para denotar aquellos actos los cuales son la mejor referencia para un camino a seguir.

PROTOTIPADO

Técnica es esencial en el mundo del diseño de productos y servicios, pues permite materializar y dar forma a las soluciones que está planteando el proyecto, con el objetivo de explorar, evaluar o comunicar dichas soluciones.

STORYTELLING

Es el arte de contar la historia de tu empresa, de cómo has superado las dificultades o de qué es lo que inspira a la empresa. Se ha pasado de la forma acartonada y fría que tenían antes de comunicarse las empresas a una comunicación que busca la empatía con su público. Se pueden contar historias maravillosas que hagan a tu producto marcar la diferencia, conectando con tus clientes de manera emocional.

ANEXOS

MAPA DE OBSERVACIONES RECORRIDO

TIPO DE ENTREVISTA _____
LUGAR _____ HORA _____
DURACIÓN _____
MEDIO DE REGISTRO _____

¿A quién se observara?	Motivos específicos de la observación
------------------------	---------------------------------------

Nota de observación

Nota de observación

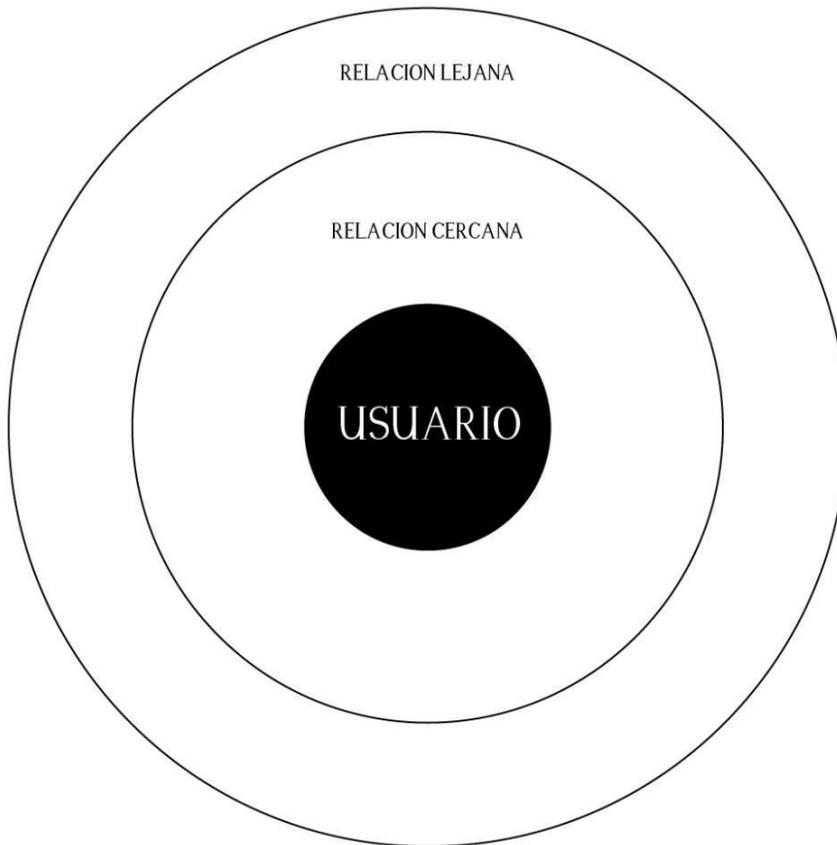
Nota de observación

Nota de observación

Nota de observación

Nota de observación

ESQUEMA DE INTERACTIVIDAD DE USUARIO

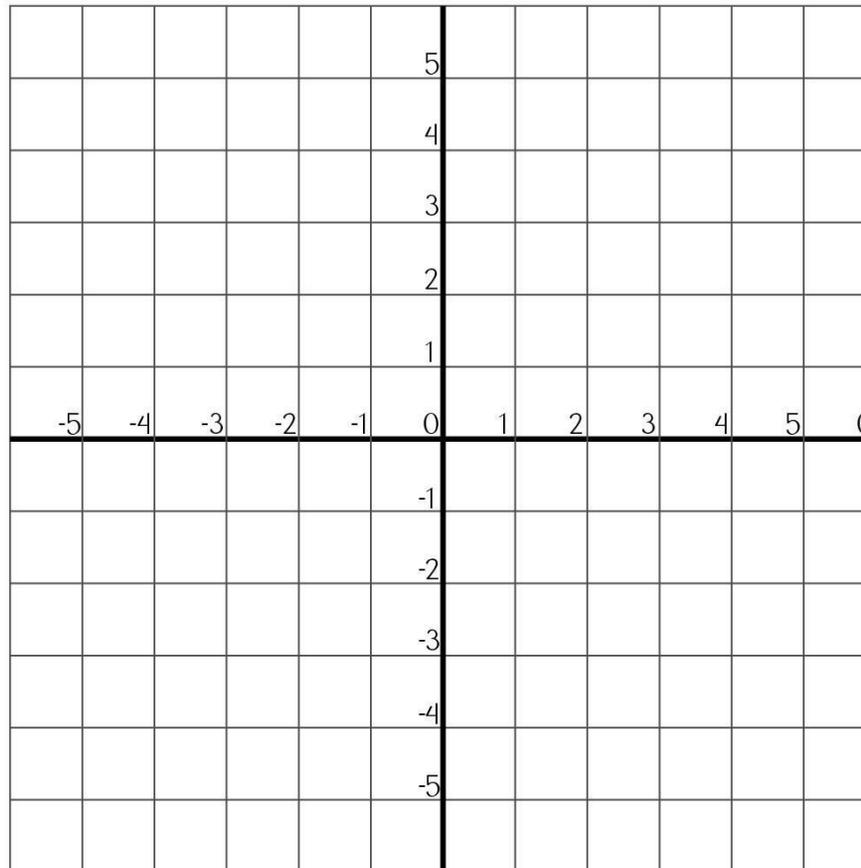


DESCRPCIÓN DE INTERACCIONES CERCANAS	CALIFICACIÓN DE EXPERIENCIA
1.	 MOTIVO
2.	 MOTIVO
3.	 MOTIVO
4.	 MOTIVO
5.	 MOTIVO

DIAGNOSTICO DE PERFILES DE CONSUMO

PERFIL	FIGURA	VALOR "X" <small>"Número Global Perfil"</small>	VALOR "Y" <small>"Número de los 12 perfiles"</small>

Valor Respuesta	Interpretación
3	Excelente
2	Muy Bien
1	Aceptable
0	Neutro
-1	Insuficiente
-2	Malo
-3	Pésimo



FORMATO ENTREVISTA MOMENTANEA

TIPO DE ENTREVISTA _____
LUGAR _____ HORA _____
DURACIÓN _____
MEDIO DE REGISTRO _____

TIPO DE ENTREVISTA _____
LUGAR _____ HORA _____
DURACIÓN _____
MEDIO DE REGISTRO _____

TIPO DE ENTREVISTA _____
LUGAR _____ HORA _____
DURACIÓN _____
MEDIO DE REGISTRO _____

NOMBRE _____
EDAD _____
OCUPACION _____
POSICION FRENTE AL CASO DE ESTUDIO _____

NOMBRE _____
EDAD _____
OCUPACION _____
POSICION FRENTE AL CASO DE ESTUDIO _____

NOMBRE _____
EDAD _____
OCUPACION _____
POSICION FRENTE AL CASO DE ESTUDIO _____

Hallazgos durante la entrevista

Hallazgos durante la entrevista

Hallazgos durante la entrevista
