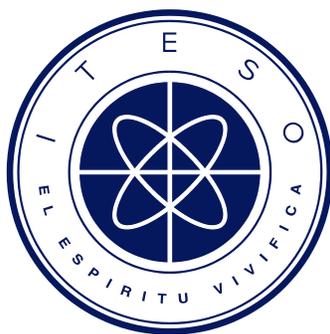


INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo secretarial 15018,
publicado en el Diario Oficial de la Federación el 29 de noviembre de 1976.

Departamento de Economía, Administración y Mercadología

MAESTRÍA EN INGENIERÍA Y GESTIÓN DE LA CALIDAD



**K'EEX: MODELO DE NEOGICIO PARA UNA CONSULTORÍA EN GESTIÓN DE LA
CALIDAD.**

Trabajo recepcional para obtener el grado de

MAESTROS EN INGENIERÍA Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

Presentan:

Denys Pamela Ramírez Guisa MCA – CA209774.

Nury Gabriela Ramírez Cely MCA – CA674484.

Jesús Iván Castillo Almaraz MCA – CA145271.

Alejandro Hernández Zúñiga MCA – CA697057.

Asesor: **ALBERTO CUAUTLI FLORES MARTÍNEZ, MID, LAE.**

San Pedro Tlaquepaque, Jalisco. Febrero de 2018.

ABSTRACT|

Este trabajo de obtención de grado, consta el desarrollo de un modelo de negocio viable, rentable y escalable. En él se buscó desarrollar una propuesta de solución que pudiera disminuir las diferentes afecciones que presenta en determinados momentos nuestro segmento de cliente, las cuales son las comercializadoras al por mayor de abarrotes, semillas y chiles secos ubicados en la Zona Metropolitana de Guadalajara.

Los hallazgos mostraron una problemática que impacta directamente en sus ventas, la alta rotación de personal, la falta de capacitación y poca responsabilidad del mismo; siendo provocado a su vez, por una dirección administrativa sin liderazgo y con poco interés en las condiciones del empleado o colaborador.

Se desarrolló un sistema de diagnóstico y gestión de los elementos de calidad, que involucran directamente al departamento de recursos humanos. De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), se entiende por “competencias” aquellas habilidades y capacidades adquiridas a través de un esfuerzo deliberado y sistemático por llevar a cabo actividades complejas, se tiene contemplado ofrecer un servicio integral que permita encontrar aquellas habilidades, enfocándonos en aquellas denominadas blandas como: socialización, perseverancia, adquisición de conocimientos, negociación, socialización, liderazgo, manejo de conflictos. Así como habilidades duras: levantamiento de procesos de negocio y operativos, aseguramiento y control de la calidad, pronósticos de inventario y ventas, entre otros, que hacen falta tanto en la dirección del comercio, como en los empleados;

llevándonos a sugerir aquellas capacitaciones necesarias para su desarrollo profesional y personal, así como una consultoría que permita conocer el estado actual de la empresa y planear con esto, las acciones correctivas pertinentes.

PALABRAS CLAVE

- MERCADOS DE ABASTOS
- PIVOTE
- MANEJO DE PERSONAL
- HABILIDADES “BLANDAS” Y “DURAS”
- LEAN STARTUP

INDÍCE

INTRODUCCIÓN	6
CAPITULO 1	8
1.1 Justificación del proyecto.....	8
1.2 Planteamiento inicial	10
1.3. Revisión de Literatura	13
1.3.1 Emprendedor	13
1.3.2. Emprendimiento	14
1.3.3. Startups	16
1.3.4. Lean Startup.....	18
CAPITULO 2.....	19
2.1 METODOLOGÍAS.....	20
2.1.1 Metodología de Lean Startup	20
2.1.2 Metodologías de Desarrollo de Clientes.....	26
CAPITULO 3.....	30
3.1 MERCADO META.....	30
3.1.1 Análisis del sector.....	30
3.2 Mercados de Abastos	31
3.2.1 Mercado de Abastos de Guadalajara	32
3.3 Arquetipo de cliente	33
3.4 Tamaño del mercado.	36
3.5 Tendencias.....	38
3.6 Fuerzas del Mercado	39
CAPITULO 4.....	40
4.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS	40
4.1.1 Hallazgos	42
Experimentos	47
4.1.2 Pivotes realizados	49
4.1.3 Propuesta de valor	52
4.1.4 Solución propuesta	54
4.1.5 Evaluación del prototipo (PMV)	55

4.1.6 Fuerzas del mercado (Análisis del proyecto)	59
4.1.7 Monetización	66
CAPITULO 5	73
5.1 CONCLUSIÓN	73
5.2 PROPUESTA	75
5.3 PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO	77
BIBLIOGRAFÍA	80
ANEXOS	85

INTRODUCCIÓN

En este trabajo de obtención de grado, consta el desarrollo de un modelo de negocio viable, rentable y escalable. En él se buscó desarrollar una propuesta de solución que pudiera disminuir las diferentes afecciones que presenta en determinados momentos nuestro segmento de cliente, las cuales son las comercializadoras al por mayor de abarrotes, semillas y chiles secos ubicados en la Zona Metropolitana de Guadalajara.

Los hallazgos muestran que este tipo de comercializadoras son negocios consolidados, los cuales buscan su crecimiento y profesionalización. Su problemática más determinante y que impacta directamente, en sus ventas es la alta rotación de personal, la falta de capacitación y poca responsabilidad del mismo; siendo provocado a su vez, por una dirección administrativa sin liderazgo y con poco interés en las condiciones del empleado o colaborador.

Esto condujo al desarrollo de un sistema de diagnóstico y gestión de los elementos de calidad, que involucran directamente al departamento de recursos humanos con todas sus letras. De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), se entiende por “competencias” aquellas habilidades y capacidades adquiridas a través de un esfuerzo deliberado y sistemático por llevar a cabo actividades complejas, se tiene contemplado ofrecer un servicio integral que permita encontrar aquellas habilidades, enfocándonos en aquellas denominadas blandas como: socialización, perseverancia, adquisición de conocimientos, negociación, socialización, liderazgo, manejo de conflictos. Así como duras como: levantamiento de procesos de negocio y operativos, aseguramiento y control de la calidad, pronósticos de inventario y ventas, entre otros, que hacen falta tanto en la dirección del comercio, como en los empleados; pudiendo sugerir aquellas capacitaciones necesarias para su

desarrollo profesional y personal, así como una consultoría que permita conocer el estado actual de la empresa y planear con esto, las acciones correctivas pertinentes.

A lo largo de este trabajo de obtención de grado se presenta a detalle todo el camino que se tuvo que trazar y cambiar para llegar a esta solución, ofreciendo un análisis de mercado, posible competencia y una proyección a tres años que nos permitirá definir el alcance y viabilidad del proyecto.

CAPITULO 1

1.1 Justificación del proyecto

Este trabajo expone de manera detallada, las actividades que se realizaron para la validación de un modelo de negocio que permita satisfacer las necesidades de microempresas del sector de comercialización de alimentos, particularmente del Mercado de Abastos de Guadalajara (MAG). Se trata de bodegas y/o unidades que comercializan productos alimenticios como lo son cereales, frutas, verduras y abarrotes en general.

Entre las características principales de este tipo negocios que son parte del MAG se encontró una operación que hace uso de prácticas comerciales y, muchas veces, de gestión ineficiente, una baja cultura empresarial y la ausencia o escaso uso de tecnologías de la información y de comunicación.

En este contexto, la investigación realizada tiene como interés el identificar las necesidades, requerimientos y problemáticas de este sector. Esto ha permitido un proceso de aprendizaje experimental hasta llegar a presentar un modelo de emprendimiento que genere nuevo valor para este sector comercial y que ayude a resolver su problemática. En el ámbito académico, el interés versa en poner en práctica los conocimientos, habilidades adquiridos y desarrollados durante los programas de maestría para así obtener el título respectivo.

En el marco de la metodología, hemos hecho uso de conceptos, actividades y técnicas propuestas en la metodología “*Lean Startup*”, que es un conjunto de prácticas para ayudar a los empresarios a aumentar sus probabilidades de construir una startup exitosa (Ries, 2011, p. 27)”

esta metodología provee un marco de trabajo revolucionario para enfocar actividades en el diseño y evaluación de modelos de negocio. Por lo tanto, el presente trabajo tiene como fundamento el planteamiento de diferentes hipótesis alrededor de una idea de negocio, mismas que han sido validadas mediante una serie de entrevistas iterativas y en campo con los potenciales clientes. De esta manera se “descubre” y después se “desarrolla” al cliente del cual se obtiene retroalimentación de todos los elementos del modelo de negocio. Con esto se ha desarrollado una solución a través de un producto mínimo viable que se puso a prueba hasta llegar a ser refinado y listo para vender. Las entrevistas se realizaron a los dueños de estas bodegas y/o unidades durante la investigación en campo. El mayor obstáculo presentado fue el obtener información de sus problemas y/o necesidades para así obtener un diagnóstico general y moldear las versiones del producto mínimo viable.

Así, este trabajo tiene como objetivo principal, presentar los resultados experimentales del desarrollo de una metodología para la creación de un negocio y/o empresa innovadora y orientada a satisfacer las necesidades de unidades de comercialización de productos alimenticios del Mercado de Abastos de Guadalajara. En el capítulo 1, se revisa el marco conceptual en temas de emprendimiento. En el capítulo 2 se presentan las metodologías utilizadas. En el capítulo 3 se analiza el mercado elegido, su arquetipo y las fuerzas de mercado que lo rigen. En el capítulo 4 se mostrarán los resultados partiendo desde las hipótesis, los hallazgos y las validaciones obtenidas en cada una de ellas. El capítulo 5 se presenta las conclusiones y finalmente en el capítulo 6, se presenta el modelo de negocio obtenido a partir de la experimentación.

1.2 Planteamiento inicial

Este proyecto tenía como objetivo inicial crear una empresa consultora que sirviera para ayudar a los negocios que tuvieran algún tipo de necesidad en cuestiones de calidad, confiabilidad y mejora continua. Desafortunadamente, el hecho de que se estuviera pensando en una solución sin haber hecho un estudio de las principales problemáticas de nuestros clientes, nos alejaba de la comprensión de las necesidades puntuales que ellos mismos tienen.

El número de empresas manufactureras que se encontraron en el DENUÉ es de 12984¹ en la zona metropolitana de Guadalajara, las cuales se fueron explorando con una serie de preguntas que nos ayudaron a identificar la principal problemática que ellos tienen, siendo estos, los tiempos de entrega de material terminado y los cuellos de botella que se tienen en sus procesos.

Buscando ampliar el enfoque de nuestro mercado meta, se pensó incluir a las empresas comercializadoras que son aproximadamente 67870² establecimientos únicamente en la zona metropolitana de Guadalajara. Se encontró que estas empresas tienen una distribución de problemáticas que se pueden ver en el siguiente diagrama de Pareto, que nos permite ordenar y priorizar por medio de categorías.

¹ INEGI. (2014). Directorio estadístico nacional de unidades económica. recuperado el 23 noviembre 2017, de DENUÉ: [HTTP:// www.inegi.org.mx](http://www.inegi.org.mx)

² Idem

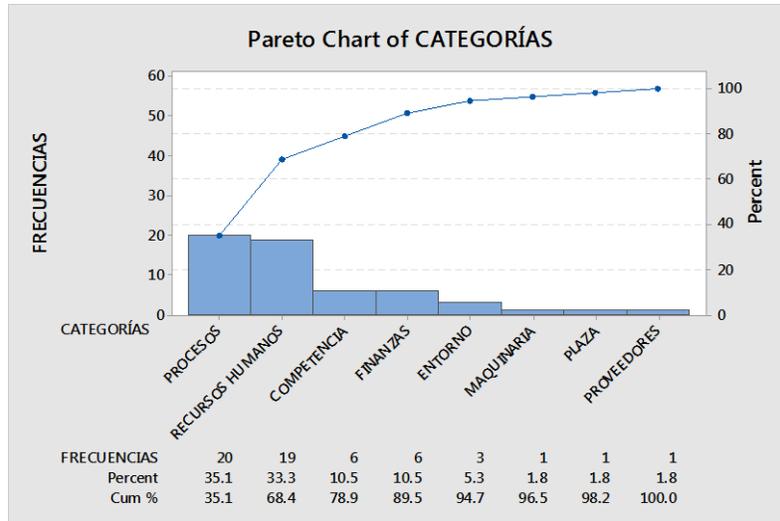


Figura 1: Diagrama de Pareto para problemáticas. Elaboración propia.

Fuente: Diagrama de Pareto de 20 Entrevistas de empresas manufactureras, de servicio y comercio. 2017

Los resultados muestran que la categoría de procesos es la que más se está viendo afectada y a su vez, toda el área de recursos humanos. Más específicamente se deseó mostrar cuáles eran las principales problemáticas que pertenecían a procesos por lo que se expone en este segundo diagrama de Pareto, los resultados del área:

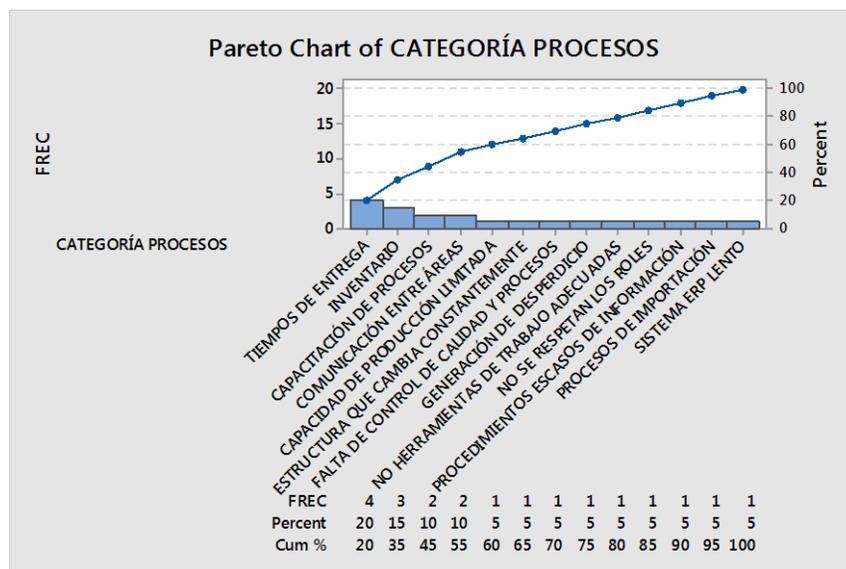


Figura 2: Diagrama de Pareto para Procesos. Elaboración propia.

Fuente: Diagrama de Pareto de 20 Entrevistas de empresas manufactureras, de servicio y comercio. 2017

Con estos resultados, nos dimos cuenta que los tiempos de entrega son muy importantes para las empresas, así como el manejo de inventarios, buscando siempre la mejor atención a los clientes y ofreciendo un producto de calidad.

Conforme se fue teniendo contacto con los posibles clientes, se pudo apreciar que el segmento de comercializadoras, tiene un mayor tamaño de mercado pero con esto, una amplia gama de sectores que van desde textiles, alimentos, farmacéutica, etc. por lo que se decidió acotar más el arquetipo del cliente.

Tomando el primer Pareto (Figura 1) y el nuevo segmento de clientes, se decidió validar las afectaciones ya encontradas. En este nuevo estudio de campo se encontró que la principal necesidad de estos tipos de comercio, era la falta de compromiso del personal, la poca capacitación y conocimiento por parte de los colaboradores acerca de la vida de sus productos; teniendo como consecuencia primordial, una baja calidad en la atención al cliente y por tanto un pésimo servicio, ~~per~~ lo que impacta directamente en las ventas de cada negocio.

Por último, se pudo hacer un ajuste en el arquetipo de cliente, debido a que las comercializadoras de alimentos frescos, tienen como principal objetivo la supervivencia día con día de su negocio, corroborando entonces, que nuestra propuesta de solución va dirigida completamente a las comercializadoras de alimentos al por mayor de abarrotes, semillas y chiles secos; los cuales ya tienen una empresa mejor constituida, buscan hacerla creer y a su vez, profesionalizarla.

1.3. Revisión de Literatura

1.3.1 Emprendedor

La palabra emprendedor se dice que se originó en Francia mucho antes de que existiera el concepto de emprendimiento. Fue el economista y filósofo francés Richard Cantillon quien se dice haberle dado a la palabra “emprendedor” un concepto técnico. Lo definió como un agente que organiza factores de producción con la intención de crear un nuevo producto o servicio. Puntualizó al emprendedor como una persona que es responsable de unir todos los factores de producción para hacer productos de calidad y así, llevar los recursos de una baja productividad a una alta productividad (Cantillon, 1755). En 1805, Jean-Baptise Say, incluyó el concepto de liderazgo, enfatizando que un emprendedor es el que une a las personas para producir un artículo útil. (Say, 1816).

A fines de los 1920, el economista austriaco Joseph Schumpeter, destaca por sus estudios e investigaciones acerca de emprendedores y emprendimiento que inspiraron a sus colegas contemporáneos. Introdujo el concepto de destrucción creativa. Él afirmó que un emprendedor es una persona innovadora que puede eficientemente organizar recursos en busca de una oportunidad para añadir valor, que puede desarrollar estos recursos y llegar a convertirlos en exitosos. Un emprendedor es quien tiene fuertes opiniones y conocimiento acerca de la oportunidad de mercado y organiza los recursos disponibles en una combinación óptima para lograr una salida que modifica la interacción existente (Schumpeter, 1951).

Los economistas austriacos Mises, Hayek y Krizner en la segunda mitad del siglo XX, definieron al emprendedor como un individuo que ve más allá en el mundo, que transforma material crudo, en sensación y percepción y los lleva a una realidad. Krizner fundamentó su teoría en sus predecesores, enfatizando que los emprendedores realizan sus descubrimientos en una economía en desequilibrio, por lo que los emprendedores viven en estado de alerta con una actitud receptiva, disponible de las oportunidades que se han pasado por alto (Cherukara, 2011). Michael E. Gerber, empresario estadounidense, autor de varios libros de negocios y calificado como el ‘Gurú de las pequeñas empresas’, según la Revista Inc. Magazine, profundiza y amplía esta definición en su libro “El mito del emprendedor”: El emprendedor es un visionario, es ese creador que todos llevamos dentro. Todos nacemos con esa cualidad y eso define la manera en que vemos, oímos, sentimos y vivimos las experiencias. Esta cualidad puede florecer, si es alimentada, de lo contrario, sin estimulación, se trunca y muere. (Gerber, 1997)

1.3.2. Emprendimiento

Sociólogos han descrito al emprendimiento como el proceso de generar ingresos desde propiedades y otros activos personales como tierras y trabajo y capital. Por otro lado, sicólogos lo definen como la situación donde el emprendedor puede ejercer su propio control con un sentido de independencia. (Ssendi, 2013)

La importancia del emprendimiento en producción fue por primera vez documentada formalmente por Alfred Marshall en 1890. (Marshall, 1920). Él identificó cuatro factores de producción llamados: Tierra, Trabajo, Capital y Emprendimiento. Él consideraba que el

emprendimiento es el proceso de toma de decisiones de más alto nivel dentro de la organización (Marshall, 1994).

Desde Marshall el concepto de emprendimiento ha cambiado con el tiempo. Stevenson y Sahlman (1986) describen al emprendimiento como una conducta económica caracterizada por la dirección estratégica planeada, un compromiso combinado de oportunidades, provisión de recursos y control y conceptos de administración. Por otro lado, Vesper (1980) ve todo el concepto de emprendimiento más que nada como la creación de nuevas empresas por individuos o un grupo de individuos. Sexton y Bowman-Upton (1990) añaden que en general emprendimiento es un enfoque de la administración que empieza con el reconocimiento de una oportunidad y termina con la explotación de esta oportunidad. Steel y Webster (1991) también argumentan que no es fácil encontrar definiciones apropiadas de emprendimiento dado que las actividades de negocio no ocurren en un vacío.

A finales de los años 1990, el enfoque cambió de las características y comportamientos de quienes ejercían emprendimiento al de la función misma del emprendimiento. (Carlsson, 2012). El hecho de que las actividades de emprendimiento son vistas desde perspectivas multidisciplinarias y a varios niveles de análisis, usando una variedad de métodos, hace difícil definir los límites del campo de estudio de emprendimiento. Además de economía, existe un amplio cuerpo de investigaciones en política, sociología, psicología, antropología, historia de negocios, administración, estrategia, mercadeo y finanzas, así mismo como geografía. (Acs & Audertesch, 2003). Se definió emprendimiento como englobando todos los negocios que son nuevos y dinámicos, independientemente de su tamaño o línea de negocio, mientras se excluía a

negocios que no son ni nuevos ni dinámicos también como organizaciones que no estén orientadas a negocios. Esto mantiene al proceso de emprendimiento, oportunidad y la naturaleza de la interacción organizacional como los temas núcleo. (Acs & Audertesch, 2003). Stevenson (2004) definió emprendimiento más estrechamente como la búsqueda de una oportunidad más allá de los recursos que se controlan. El identificó diferentes dimensiones del emprendimiento: orientación estratégica, compromiso con la oportunidad, proceso del compromiso, control de recursos, estructura de administración, y sistemas de compensación y recompensas.

Son diversos campos en los que las actividades de emprendimiento se mueven y toman lugar en diferentes formas y alcance, dado que son muchos los factores sociales como contextos económicos dan forma a una empresa.

Independientemente del enfoque y de la perspectiva de las definiciones, emprendedor y emprendimiento son uno de los pilares de una economía social en la que se busca el desarrollo económico de cada nación. Por esto, tanto a nivel académico como gubernamental e incluso social, se están diseñando estrategias para tratar de fomentar la creación de una base amplia y consolidada de nuevas unidades económicas, individuales y/o colectivas que den forma a la innovación, aceleren cambios económicos e introduzcan nuevas competencias que contribuyan a la productividad de la sociedad.

1.3.3. Startups

Según el diccionario de la lengua inglesa, “Startup” se define como la acción o proceso de poner en movimiento algo. También es la palabra comúnmente usada para describir un proyecto de emprendimiento que apenas nace en una industria de alto crecimiento y que busca encontrar un lugar en el mercado. Startup proviene del término en inglés que describe el acto o el hecho de iniciar algo, de echarlo a andar. Se trata de un concepto usado ampliamente desde 1995 en el área del Valle del Silicio de California, Estados Unidos para denominar a las “empresas unicornio” o empresas nacientes con la ola del internet cuya valoración excede el billón de dólares.

En Estados Unidos, un poco más del 50% de las startups fracasan en sus primeros cuatro años. Entre las causas principales de este fracaso se encuentra un 46% por incompetencia, 30% por ausencia de experiencia en administración, 13% por otras razones como fraude, negligencia o desastres y un 11% por falta de experiencia en desarrollo de productos y/o servicios. (Mansfield, 2016)

Usualmente un emprendedor naciente o alguien que inicia actividades serias con la intención de culminar en una startup viable, se encuentra inmerso en un proceso complejo y muchas veces desordenado de esfuerzos. (Aldrich, 2001). La primera fase ocurre cuando empieza a pensar acerca de tratar de iniciar un negocio, solo o con otros, y se involucra en actividades tales como búsqueda de un local, equipo, la escritura de un plan de negocios, o formas de obtener financiamiento para alcanzar ese objetivo. La transición de un emprendimiento naciente a una empresa naciente no es simple, en muchos casos las ideas iniciales de los emprendedores se esfuman porque sus intenciones eran equivocadas o porque no

podieron movilizar el recurso necesario. Muchos esfuerzos empresariales no resultan en la formación de una organización, e incluso si lo hacen, la organización es pequeña y de corta vida. ¿Habría alguna forma de ejecutar una startup con menos riesgo de fracasar?

1.3.4. Lean Startup

Lean Startup es un término popularizado por Eric Ries, primero a través de su blog (2008) y luego a través de su libro (2011) mejor vendido: “*Lean Startup: Cómo los emprendedores de hoy usan innovación continua para crear negocios radicalmente exitosos*” parte de la premisa de que una empresa naciente, con las incertidumbres propias de la puesta en marcha de una innovación, no puede ser gestionada de la misma forma que una empresa consolidada.

Ries se inspiró en la filosofía de Lean Manufacturing que tiene su origen en la empresa japonesa Toyota y la cual describe el proceso de reducir ciclos de tiempo y minimizar desperdicio a lo largo de sus procesos de producción para crear valor a través de productos de calidad. Por lo que adoptó esta filosofía al emprendimiento, con la idea de brindar un enfoque de desarrollo para construir productos innovadores y startups.

Ries conoció a Steve Blank, emprendedor de éxito y catedrático en la Universidad de California en Berkeley, quién invitó a Ries a acudir a sus clases de emprendimiento. Así Ries fue el primero en ejecutar los conceptos de Desarrollo de Clientes de Steve Blank (2006) los que son eje esencial de su propuesta, y que, en combinación con técnicas de desarrollo de producto ágil e iterativo en pequeñas partes, tiene un enfoque de aprendizaje experimental

orientado a formular hipótesis o asumidos acerca del modelo de negocio que luego son validados a través de experimentos.

“El Manual del emprendedor: la guía paso a paso para crear una gran empresa” de Steve Blank y Bob Dorf desarrollan una metodología para la aplicación de Lean Startup. Los principios del *“Manual del emprendedor”* son parte de su también libro: *“Cuatro Pasos a la Epifanía”* el cual describe cómo trabajar mejor durante los inicios de una compañía. Uno de sus capítulos más citados es el de Desarrollo de Clientes que enfatiza la importancia de llegar directamente de los clientes desde muy temprano de la vida de la compañía/ producto y su concepto de Ajuste Producto/ Mercado que ayuda a establecer el punto cuando un producto está listo para salir y escalar.

Ries sugiere que las hipótesis de los problemas/soluciones tanto como el Ajuste de Producto/ Mercado sean visualmente descritas haciendo uso del lienzo de modelo negocio de Alex Osterwalder, quien es su libro *“Lienzo de Modelo de Negocio”* da al emprendedor a vista holística, visual y fácil de entender acerca de las ideas del negocio.

Entonces, a diferencia de la planeación exhaustiva de un plan de negocios, Lean Startup se enfoca en constantes ajustes y experimentos prueba/error de las diferentes hipótesis que construyen el modelo de negocio, se vuelve un aprendizaje experimental validado e iterativo.

Así según Blank, una startup se redefine como una organización temporal en busca de un modelo de negocio rentable y escalable que pueda repetirse.

CAPITULO 2

2.1 METODOLOGÍAS

En esta sección se presentan las metodologías y herramientas empleadas para la gestación y el desarrollo de este proyecto de emprendimiento e innovación, hilando a su vez la relevancia que tuvieron para el desarrollo y sustentabilidad del mismo.

Las metodologías se definen como un conjunto de procedimientos que determinan una investigación de tipo científico, que está conformada por procesos y herramientas. Los procesos son las instrucciones particulares que se efectúan para hacer una determinada tarea o actividad relacionada con la gestión del proyecto, mientras que la herramienta nos permite la ejecución de estas tareas o actividades de forma más eficiente y que nos sirven de soporte.³

2.1.1 Metodología de Lean Startup

Como se expuso anteriormente, Lean Startup es una metodología que favorece la experimentación por sobre la planificación elaborada, la retroalimentación de los clientes por sobre la intuición y un diseño iterativo por sobre el tradicional desarrollo del tipo “Gran diseño final”.

Una Startup se define como: “una organización temporal diseñada para buscar un modelo de negocio repetible y escalable”⁴.

El método tiene tres premisas claves:

³ Anónimo. (2017). Metodología, procesos y herramientas. Recursos en Project Management. México. Disponible en: <https://www.recursosenprojectmana -proceso-y-herramientas/>

⁴ Blank, S. (2013) Por qué Lean Startup lo cambia todo. *Harvard Business Review*. 65-72 Páginas

Lienzo de Modelo de Negocio

Es una herramienta de gestión estratégica para el desarrollo de nuevos modelos de negocio o la validación comparación, análisis y actualización de modelos de negocio. Cuenta con nueve bloques que representan las áreas claves de la empresa y que promueve la utilización de hipótesis que encaminan a la generación de un modelo de negocio que brinde valor para el cliente y a la empresa.

Segmento de clientes: Ayuda a definir el público al que irá dirigido nuestro producto o servicio.

1. *Propuesta de valor:* Es la posible solución que podemos ofrecer a la problemática que tiene el segmento de cliente señalado, definiendo a su vez el factor que hará la diferenciación de la posible competencia.
2. *Relaciones con clientes:* Explica la relación entre la compañía y los clientes, las cuales pueden ser muy personales o automatizadas, lo cual impacta la experiencia del cliente.
3. *Canales de distribución:* Habla de cómo nuestro cliente podrá recibir nuestra propuesta de solución, buscando generar la mejor experiencia que pueda tener nuestro cliente.
4. *Flujos de ingresos:* Presenta la estrategia de ingresos, tenemos que dejar de ser conservadores y explorar nuevas formas.
5. *Recursos claves:* Especifica los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades clave, de forma que permitan llevar a nuestra propuesta al mercado.
6. *Actividades clave:* Son las formas que permiten entregar a nuestros clientes la propuesta de valor por los canales determinados y con el tipo adecuado de relaciones.

7. *Alianzas*: Parte de la estrategia de posicionamiento, involucra directamente la generación de alianzas estratégicas que permita reducir la incertidumbre y optimizar los recursos que necesitemos.
8. *Estructura de costos*: Permite definir los costos involucrados para el desarrollo del modelo de negocios, permitiendo optimizar los costos fijos para cada área, de forma que se pueda escalar el modelo de negocios.

1) Enfoque de “Salir del edificio” o Desarrollo de clientes

También denominado como el desarrollo de clientes, el cual permite generar ciertas hipótesis que los potenciales clientes, compradores y/o socios analizarán de forma que puedan brindar retroalimentación tanto del producto, los precios de venta, canales de distribución, etc. Una vez que se tienen en forma los comentarios pertinentes de los posibles clientes, es necesario hacer un rediseño o replanteamiento de los diferentes bloques del modelo de negocios llamados “Pivotes”, que son cambios o ajustes de dirección basados en estos mismos aprendizajes⁵.

El entendimiento del sector utilizando la herramienta de cuadro de Arquetipo de cliente nos permite identificar las características de nuestro potencial cliente para saber qué producto o servicio es el ideal para el cliente, de forma que esté dispuesto a utilizarlo y pagar una suma determinada de dinero. Se abordan simultáneamente tanto la metodología como la herramienta

⁵ Andrés (2015-2017) Pivote como herramienta para emprendedores y su modelo de negocios. Mercado para Emprendedores. México. Disponible en: <http://mercadoemprendedores.com/blog/pivote-como-herramienta-para-emprendedores-y-su-modelo-de-negocio/>

ya que esclarecen de manera conjunta, la visión y conocimiento que se debe tener acerca de los clientes:

El lienzo de propuesta de valor es una herramienta que se enfoca en la creación de valor para los segmentos de clientes identificados en el lienzo del modelo de negocio. Ayuda a definir el “Trabajo del cliente”, que especifica las problemáticas clave que quiere resolver con nuestro producto o servicio y que, con esto, le genere mayores ganancias (valor).⁶

Las necesidades o problemas de los posibles clientes se tienen que catalogar en tres rubros diferentes: Emocional, funcional y social; especificando para cada una el impacto positivo y negativo que tiene en caso de que se puedan solucionar.

Precisamente, las frustraciones y alegrías que podamos ocasionar en caso de llegar a solucionar esas necesidades, van a dar vida a los posibles servicios o productos que mayores ganancias atribuyan y que combatan las frustraciones más arraigadas de nuestros clientes, por lo que un enfoque realista a este trabajo puede ayudar a iterar la menor cantidad de veces y con esto, definir las soluciones más adecuadas y rápidas.

Ya con esto desarrollado de forma clara, es posible que se pueda identificar las características o funcionalidades que los productos deberían tener, por ejemplo: un buen diseño, que le permita ahorrar tiempo y dinero, evitar errores, etc. Jerarquizando la importancia que

⁶ Macías, Miguel. (2017). Tu propuesta de valor desde el cliente. Advenio, Strategy and Business Design. México. Disponible en: <http://advenio.es/tu-propuesta-de-valor-desde-el-cliente-value-proposition-canvas/>

pueda tener para el cliente y así, encontrar cuáles son fundamentales o irrelevantes para su desempeño.

Los aliviadores de frustraciones ayudan a encontrar las diferentes experiencias que los clientes puedan tener antes, durante y después de adquirir los productos y/o servicios e incluso con los creadores de alegrías, se llega a dar resultados que superen las expectativas del cliente, buscando cómo se puede sorprenderle, que respuestas favorables adicionales se pueden generar, como: mejoras de calidad, cualidades, rendimiento, etc.

Una vez que se consigue la hipótesis del cliente (conjeturas que se hacen sobre frustraciones problemas y necesidades) y se tiene también la hipótesis de valor (cómo se resuelven los problemas), se busca hacer entonces el ajuste de las mismas, saliendo a preguntar a los clientes, si esto tiene sentido para ellos.

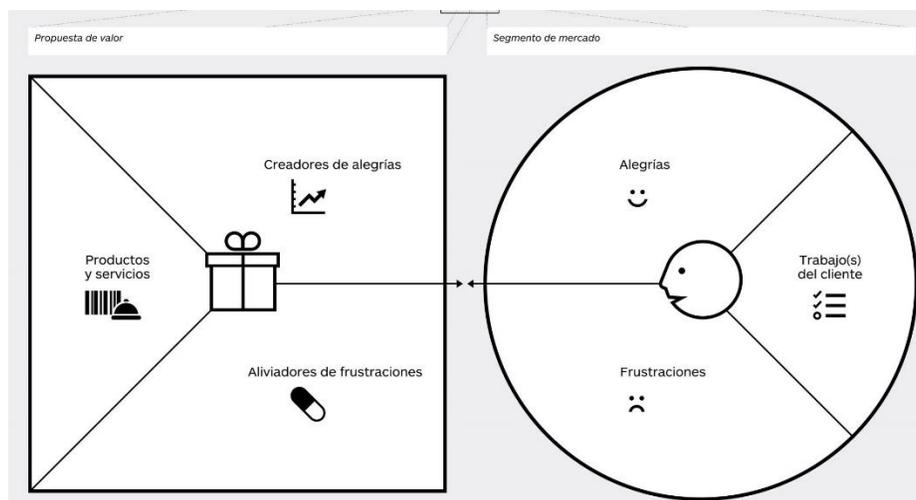


Figura 3: Lienzo de propuesta de valor

El complemento perfecto para el lienzo de propuesta de valor es el Mapa de empatía, que no solo ayuda a mejorar el entendimiento del cliente, sino que, a su vez, permite ajustar la propuesta de valor conforme a sus necesidades.

El mapa de empatía es una de las herramientas utilizadas para el “Desarrollo del cliente” es el cual enseña a entender el modelo de negocios a partir del punto de vista del cliente. Para esto hay que ponerse en los zapatos del cliente, qué hace, cuál es su rutina; que aspiraciones, preocupaciones y dificultades tiene para poder desarrollar sus actividades.

El contexto del cliente y la percepción de su propia realidad puede esclarecer ciertas actitudes o pensamientos que se encuentran en el lienzo de propuesta de valor y que era difícil encontrar una causa-raíz de las mismas, por lo que la humanización del cliente (ponerle cara, nombre, que hace, qué lo motiva) y la empatía que se consiga hacer con ellos, puede ayudar a conseguir estos resultados.

2) Metodología del desarrollo ágil.

Permite la eliminación de la pérdida de tiempo y recursos a la hora de formar un prototipo o producto mínimo viable, siendo de la misma forma iterativa e incremental que la búsqueda del arquetipo de cliente y la propuesta de valor. El producto mínimo viable (PMV) se produce de forma que únicamente contenga las características más importantes que ayuden a resolver la problemática del usuario y a su vez, permite la recolección de opiniones y comentarios que generen una reingeniería del producto acorde a la retroalimentación de los posibles usuarios.

Este tipo de metodologías y herramientas ayudan a disminuir la tasa de fracaso de los startups, siendo que, en el pasado, el crecimiento del número de nuevas empresas se vio mermado por los siguientes motivos⁷:

1. Dificultad para conseguir el primer cliente y el alto costo para el desarrollo del producto.
2. Largos ciclos de desarrollo de tecnologías.
3. Falta de atrevimiento de las personas para trabajar o colaborar en las startups.
4. Las tasas de retorno inaccesibles para nuevos inversionistas que quieran ayudar a los startups.
5. Enfocar los esfuerzos pertinentes para el desarrollo de startups.

Por lo que podemos concluir que la metodología Lean Startup comienza con la búsqueda de un modelo de negocio, esto es, aplicar el método científico para la generación de hipótesis que guíen a la implementación de experimentación para la obtención de la retroalimentación necesaria y así, revele un modelo de negocios funcional.

2.1.2 Metodologías de Desarrollo de Clientes

Como se expuso anteriormente, el Desarrollo de Clientes consta de cuatro pasos: Descubrimiento del Cliente, Validación del Cliente, Creación del Cliente y Creación de la compañía.

Descubrimiento del Cliente

Se divide en dos fases:

⁷ Blank, S. (2013) Por qué Lean Startup lo cambia todo. *Harvard Business Review*. 65-72 Páginas

- Antes de la Entrevista
- Después de la Entrevista

Antes de la Entrevista

Antes de que una startup pueda empezar a entrevistar a potenciales clientes, debe traducir las suposiciones del lienzo del modelo de negocio en hipótesis que se puedan probar. Después los candidatos a ser entrevistados tienen que encontrarse, contactarse y se preparan las entrevistas. Dado que una startup toma algunas iteraciones para probar diferentes hipótesis, la cantidad total de entrevistas debe ser mayor a cien. Se recomienda tres entrevistas por día.

Después de la Entrevista

Se trata de validar el aprendizaje y adquirir conocimiento del resultado de las entrevistas para saber qué pasos tomar. Las técnicas más usadas en esta etapa son la de “Corte y Separación” de las respuestas de clientes con base en sus palabras y frases más usadas.

Después se compara las hipótesis con el resultado de las entrevistas.

Si se llega al final del Descubrimiento del Cliente sin respuestas sólidas a estas áreas clave, simplemente se comienza de nuevo y se utiliza lo que se ha aprendido hasta ahora para modificar el enfoque. Esta es la fase final de “Pivote o Proceder” que es de vital importancia para la Metodología del Desarrollo del Cliente.

La fase de validación del cliente.

Cómo se expuso antes, en esta etapa la startup empieza a vender su primer PMV, el cual es optimizado en base en los aprendizajes obtenidos del cuestionamiento a los posibles clientes y a su vez, colecciona datos cuantitativos del proceso de ventas.

En este punto, las startups definen herramientas necesarias o métricas para medir antes de empezar el proceso de venta. Buenas métricas son accionables, accesibles y auditables.

Según el libro Lean Startup, existen dos tipos de métricas usadas para medir el progreso mientras se vende el PMV.

- Métricas Pirata
- Motores de Crecimiento

Métricas Pirata

Es una herramienta que usa el comportamiento del cliente además de la conversión a analíticas WEB para ayudar al equipo de mercadeo a tomar decisiones de producto, a través del ciclo de vida del cliente.

La herramienta se divide en cinco categorías:

1. Adquisición: ¿De dónde vienen los clientes?
2. Activación: ¿Tuvieron los usuarios una buena experiencia inicial?
3. Retención: ¿Regresarán?
4. Ingresos: ¿Invirtieron dinero los clientes?

5. Referidos: ¿Les contarán a sus amigos?

Motores de Crecimiento

Ries desarrolló este marco de trabajo de motores de crecimiento para proveer a los emprendedores una pequeña cantidad de métricas que se enfoquen en sus esfuerzos sin invertir tiempo o perder la imagen general.

Los tres motores son:

1. Motor Pegajoso: Se enfoca en retención del cliente y una tasa baja de pérdida de clientes.
2. Motor Viral: Se enfoca en una gran cantidad de referidos.
3. Motor Pagado: Se enfoca en el costo de adquisición contra el ingreso por adquisición.

Ries recomienda enfocarse solo en un motor a la vez para evitar confusión.

CAPITULO 3

3.1 MERCADO META

3.1.1 Análisis del sector

Analizaremos el sector Comercio, ya que nuestros clientes meta son aquellos microempresarios dedicados al comercio por mayor y por menor de alimentos.

El INEGI describe al comercio como “Una actividad económica en la que se compran y venden productos, es importante porque de alguna manera todos participamos en ella.”

Se puede dividir en distintas formas:

- Por cómo llegan al consumidor final
 - Al por mayor
 - Al por menor
- Por lo que venden
 - Sectores
 - Subsectores
 - Ramas
- Por número de trabajadores
 - Micro
 - Pequeña
 - Mediana
 - Grande

Es importante destacar también que la mayoría de estos establecimientos son micro industrias que representa un 97.1% de todo el sector productivo. Este ocupa al 65% de los trabajadores. De las personas que trabajan en el comercio, 53% hombres y 47% mujeres.

3.2 Mercados de Abastos

Se le denomina Mercado de Abastos al lugar donde se comercializan verduras, frutas, carnes, quesos y otros productos alimenticios. Algunos también ofrecen otro tipo de artículos como desechables, plásticos, herramientas etc.

Este tipo de negocio se caracteriza por manejar dos tipos de venta al mayoreo, donde manejan ventas de grandes volúmenes de mercancía para ser revendidas en otras locaciones y en pequeñas cantidades, o al menudeo, es decir en pequeñas cantidades directas para el consumidor final, que es quien va a utilizar el producto.

La Confederación Nacional de Agrupaciones de Comerciantes en Centros de Abasto, A.C. (CONACCA) es una organización Nacional que agrupa a los comerciantes mayoristas de las centrales de abasto del País, la cual fue fundada en 1977. Actualmente agrupa a 78 centros mayoristas, que cuentan con cerca de 90,000 establecimientos comerciales, de los que 19,000 se especializan en productos alimenticios⁸

Los principales Giros Comerciales son:

- Frutas y verduras (29.6% de las unidades económicas)
- Abarrotes, víveres y otros perecederos (16.3% de las unidades económicas)

⁸ ESTUDIO PARA EL DESARROLLO DE UN ESQUEMA DE GESTIÓN PARA CENTROS DE ABASTO EN MÉXICO. (2012). 1st ed. [PDF] AVQ Integral, S.C, pp.6 y 7. Disponible en: <http://www.siam.economia.gob.mx/work/models/Prologyc/Resource/2/1/images/EstudioparaelDesarrollodeunEsquemadeGestionparaCentrosdeAbastoenMexico.pdf> [23 nov. 2017].

- Preparación de alimentos y/o bebidas (9.4% de las unidades económicas)

La afluencia promedio diaria de visitantes y compradores es de siete mil personas a cada central de abastos del país en temporada alta y un promedio de tres mil personas en temporada baja.⁹

Las centrales de abasto, proveen mercancías generales y alimentos a los principales centros de población, a pesar de ellos un problema actual es la competencia, ya que estos centros han perdido competitividad de manera acelerada, ante diferentes iniciativas comerciales que han liderado nuevos formatos, principalmente centros comerciales, cadenas de supermercados y cadenas de tiendas de conveniencia.

Las centrales de abasto, aun cuando constituyen el corazón de la cadena de abasto de alimentos ya que en ellos radica la capacidad de proveer mercancías generales y alimentos a los principales centros de población, han perdido competitividad de manera acelerada, ante diferentes iniciativas comerciales que han liderado nuevos formatos, principalmente centros comerciales, cadenas de supermercados y cadenas de tiendas de conveniencia.

3.2.1 Mercado de Abastos de Guadalajara

Es uno de los puntos de actividad comercial más importantes de la ciudad. En el año 2014 además de 10 hectáreas de reserva territorial, el MAG cubría una superficie cercana a 60 hectáreas (16 pertenecientes al Ayuntamiento de Guadalajara y 44 de propiedad privada) con alrededor de 1400 bodegas de particulares y 675 bodegas propiedad del Ayuntamiento de Guadalajara. Con base a los resultados del estudio para el desarrollo de un esquema de gestión

⁹ Indicadores básicos. WEB Conacca.mx URL: <http://www.conacca.mx/index.php/tutorials> (02.01.18)

para centros de abasto en México, alrededor del 44% de los clientes realizan sus compras en el mercado de abasto de Guadalajara diario o cada tercer día, lo que reafirma su funcionamiento como un gran mercado de ventas al menudeo¹⁰.

Es necesario reconocer que los mercados de abasto constituyen un servicio público, que atiende las demandas de la población, particularmente de productos perecederos y básicos. Imbricados en las necesidades colectivas, estos establecimientos comerciales reciben y asimilan información del tejido social y, en consecuencia, no solo se definen en función del comportamiento de los actores que intervienen en el proceso de compra y venta de productos, sino que también guardan una relación directa con las dinámicas sociales que ocurren fuera de sus instalaciones (Orozco & García, 2002; Miquel et. al. 2008).

En el caso particular del MAG, se ha visto debilitado por la insuficiencia de sus instalaciones, los altos costos con que operan, las prácticas comerciales ineficientes, la baja cultura empresarial, la ausencia o escaso uso de nuevas tecnologías de información y de comunicación, las malas condiciones de accesibilidad y el agotamiento de su reserva territorial para corresponder con sus nuevos requerimientos.

3.3 Arquetipo de cliente

Como se había mencionado anteriormente, el arquetipo de cliente ayuda a segmentar el mercado al que va dirigida nuestra propuesta de solución, identificar cuáles son aquellos problemas o necesidades que se repiten y ver si se puede abordar con un enfoque general para darles solución.

¹⁰ LA CENTRAL DE ABASTO DE GUADALAJARA, MÉXICO: RETOS PARA SUPERAR SU CRECIENTE INVIABILIDAD. (2015). 1st ed. [PDF] Guadalajara: Revista Internacional del Mundo Económico y del Derecho Volumen IX, pp.11-15. Disponible en; <http://www.revistainternacionaldelmundoeconomicoydelderecho.net/wp-content/uploads/RIMED-David-L%C3%B3pez-central-de-abasto.pdf> [9 nov. 2017].

La metodología Lean startup menciona que para poder hacer un buen reconocimiento del cliente objetivo es necesario hacer varias iteraciones, obteniendo los siguientes descubrimientos:

Inicialmente se tenía pensado trabajar con el sector industrial de pequeñas y microempresas en el municipio de Guadalajara, buscando brindarles asesoría para su desarrollo en calidad y mejora continua; pero a lo largo del análisis de campo, se notó que las empresas comercializadoras de alimentos al por mayor era el sector adecuado, ya que su problemática había sido poco abordada tanto por las empresas de consultoría, como por los mismos dueños.

Se planteó entonces el cambio de sector y se comenzó con la exploración a fondo de los comercios; profundizando en su forma de pensar, contexto y en su propia percepción de sí mismos. Se encontró que estos comercios tienen mucha competencia y a su vez, consideran que es desleal, por lo que siempre intentan hacer cosas diferentes para acrecentar su mercado, ya sea incrementar su portafolio de productos y buscar nuevos servicios para facilitar la vida de sus clientes, como lo es la entrega a domicilio o la atención personalizada de los mismos.

Revisar Anexo 1, mapa de empatía, donde se define parte de lo que piensan los dueños de estos negocios es que no saben cómo controlar desde sus inventarios, el personal y sus finanzas; y en vista de que son devotos a dar una atención de calidad, creen que estos factores merman mucho los ingresos que tienen a su comercio. Alcanzan a ver que los clientes realmente buscan la mejor atención, por lo que los tiempos de entrega y la calidad del producto son parte de este nivel de respuesta, teniendo la noción de que no tienen las mejores instalaciones que les permita aumentar la vida media de sus productos, manteniéndolo más fresco y en las condiciones adecuadas para su comercialización.

A sí mismo y considerando su problemática, ellos no tienen plena confianza en sus empleados dada la falta de compromiso y capacitación por parte de ellos, por lo que no suelen delegar las actividades clave de sus negocios como lo son: la búsqueda de mayor diversidad de productos, control de su inventario, ampliación de mercado, entre otras. A su vez, se sabe de antemano que estas empresas suelen tener una gran reticencia al cambio por lo que a pesar de que saben que tienen algunos problemas que resolver, muchas veces no hacen nada por salir de su zona de confort y tomar medidas de acción para la solución de los mismos.

Al momento de tener conocimiento pleno de su problemática y ver el impacto de estos en su negocio, parte de los esfuerzos que hacen por minimizarlo es brindar servicios más específicos a sus clientes, como lo son la entrega a domicilio, pedidos listos, habilitar espacios para estacionamiento que sean exclusivos, etc. La adecuación de sus espacios es algo que tienen en mente (bodegas y oficinas) para así, poder contar con todo lo necesario para hacer más eficiente el tiempo de respuesta y mejorar la solución a los problemas.

En caso de que puedan resolver sus problemas, se encontró que las expectativas de nuestros posibles clientes es poder profesionalizar su negocio desde tener sistemas que les permitan el monitoreo de la compra/venta, control de personal y estandarización de sus procesos; como también, mejorar la relación laboral con sus empleados y con esto, reducir la rotación y mejorar la atención al cliente.

Se encontró que los clientes que tienen mayor disposición para hacer las adecuaciones a su negocio son aquellos que forman parte de la segunda generación de dueños, los cuales cuentan con educación universitaria y menor resistencia a los cambios, por lo que estos negocios nos ayudan a definir nuestro segmento objetivo.

Gracias a esto, se pudo identificar que la mayor problemática que tienen, es la poca eficacia y eficiencia de la selección de personal y una alta rotación, por lo que se plantea el arquetipo de cliente en base a esta necesidad en específico.

Esta herramienta nos permite comprender a fondo las verdaderas necesidades, problemáticas y motivaciones de tus clientes, construirlo se trata de definir la tipología de clientes al que te diriges con nombre, características, conductas y personalidad diferenciados (Morales, 2017). El acotamiento que se hizo fue a comercializadoras de alimentos. Revisar Anexo 2, donde se muestra el cuadro de arquetipo en resumen con todas las características relevantes de nuestro segmento de mercado clave; definiendo desde sus temores, motivaciones y expectativas.

3.4 Tamaño del mercado.

Una vez identificado el segmento del mercado, se procedió a identificar el tamaño de dicho segmento: el tamaño de la oportunidad.

Esta herramienta tiene en común con el “Mapa de Empatía” que su objetivo es trabajar desde el punto de vista del cliente, pero en vez de centrarse en sus percepciones, se centra en aspectos más objetivos y cuantitativos que evalúen los elementos más críticos de la demanda. A partir de este análisis se podrá tener una aproximación de la oportunidad de negocio que se puede atender.

Son tres los indicadores sobre los que se centra el análisis de tamaño del mercado y las fuentes de datos están basados en el INEGI específicamente en la base de datos del DENUE.

1 Tamaño total del mercado

Según una consulta realizada en DENUE al 10 de septiembre del 2017 existen 24026 establecimientos económicos de 0 a 50 personas ofreciendo el servicio de “comercio al por mayor” (unidad 43) en todo México. Como dato interesante el segmento de ventas en el “comercio al por mayor” a nivel nacional manifestaron un incremento de 6.1% en términos reales a tasa anual, el segmento de “abarrotes, alimentos, bebidas, hielo y tabaco” creció en un 7.7%, afirmó Alma Yeni Barrios Márquez, profesora e investigadora de la Facultad de Economía de la UAEM.

2 Mercado al que podemos servir

Describiendo un mercado amplio, pero más concreto sobre el que se aplicará la propuesta de valor serán aquellas empresas solo en la región de Jalisco dedicadas al comercio por mayor de abarrotes, alimentos, bebidas, hielo y tabaco. Una consulta realizada en DENUE el 12 de octubre de 2017 arrojó una cantidad de 2,433 empresas en este rubro en el estado de Jalisco.

3 Mercado que se puede conseguir

Este es el indicador más relevante porque muestra el tamaño de mercado real que se puede obtener con los recursos disponibles para llevar la propuesta de valor a los segmentos de clientes. Una consulta realizada en DENUÉ el 20 de octubre de 2017 arrojó una cantidad de 1739 empresas en el rubro de “comercio al por mayor de abarrotes y alimentos” unidad # 4311, en las ciudades de la zona metropolitana de Guadalajara, Jalisco.

3.5 Tendencias

En cuanto al desarrollo del personal. En base a los recientes estudios de Deloitte, Human Capital Institute, Manpower, Oxford Economics of The Boston Consulting Group, a continuación, alguna de las tendencias del 2011 al 2020 respecto al personal.

- Potenciación de la adquisición del talento en entornos donde los empleos y los requerimientos competenciales están cambiando. Se observa que para poder alcanzar los resultados es necesario utilizar técnicas evaluativas, que permitan analizar el rendimiento.
- La necesaria actualización de la cultura y ética de las organizaciones.
- Gestión del aprendizaje y carrera de los empleados en tiempo real y durante todo el ciclo de vida del empleado, implantando nuevos modelos de formación y desarrollo ligados que aseguren la transferencia, el crecimiento y el desempeño.
- Potenciación de la experiencia de empleado. Generar altos niveles de participación y compromiso con los servicios y resultados de la organización.
- Transformación de los sistemas de gestión del desempeño, revisándose los procesos de revisión anual del desempeño y estudiando la disociación de la retribución del rendimiento.

- La transformación de los modelos de liderazgo hacia esquemas más ágiles y diversos en donde se los managers sean los referentes de “base segura” de sus colaboradores para generar una comunicación continua, confianza, desplegar su máximo potencial y obtener altos niveles de rendimientos.
- Implantación de sistemas de “People Analytics” basados en el completo y eficaz análisis de las bases de datos de personal en relación con los retos del negocio.
- Eficaz gestión de la diversidad e inclusión de los trabajadores a todos los niveles y ámbitos de la organización.
- Afrontar los retos de la revolución tecnológica en la gestión de la fuerza de trabajo; como, por ejemplo, suponen la robótica o la inteligencia artificial.

3.6 Fuerzas del Mercado

La forma de explorar las fuerzas del mercado y los resultados se realizará a través de las cinco fuerzas del mercado desarrolladas en el campo de la estrategia por Michael Porter, desde cinco elementos adicionales: riesgo de ingreso de nuevos competidores, rivalidad entre competidores existentes, poder de negociación de proveedores, poder de negociación de clientes, y riesgo de sustitución. En base a dicha propuesta se explorarán las fuerzas del mercado.

CAPITULO 4

4.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS

Hipótesis

Una hipótesis es una afirmación o una suposición de lo que se espera. *Una hipótesis de valor*, se trata de la primera y más clave supuesto de cualquier proyecto, por lo que es sin duda la primera que deberíamos probar. Se refiere a saber si los servicios que ofreceremos, aporta valor al cliente una vez lo utiliza, y si está dispuesto a pagar por él.

En la primera fase del proyecto nos planteamos una serie de hipótesis que fuimos adaptando y cambiando conforme avanzaba el proyecto, ya que, al realizar una serie de pivotes y experimentos, fuimos comprobando si las hipótesis que hemos utilizado son válidas o son afirmaciones falsas.

La administración de una organización como las centrales de abasto, se basa en sistemas que interactúan con sus ambientes específicos, y que busca identificar los componentes en ambientes tanto específico como generales.

Entre los factores del contexto, que igualmente han impactado a las centrales de abasto del país, sobresale la expansión de las grandes cadenas comerciales de distribución, en paralelo con las modificaciones en los patrones de compra y consumo de la población, todo esto asociado con la naturaleza de los cambios económicos, demográficos, tecnológicos y socioculturales de las últimas décadas.

A continuación, un listado de las principales hipótesis planteados divididas por los diferentes experimentos realizados;

Hipótesis 1

Micro y pequeñas empresas del giro de manufactura tienen problemas y deficiencias con sus procesos de negocio y operativos.

Hipótesis 2

- Micro y pequeñas empresas del giro de manufactura tienen problemas y deficiencias con sus procesos ocasionando tiempos largos de entrega.

Hipótesis 3

Cambiamos el segmento a empresas *comercializadoras de alimentos*.

- Las empresas comercializadoras tienen problemas con el tiempo de entrega a los clientes

Hipótesis 4

- Las empresas comercializadoras de alimentos dan un servicio ineficiente al cliente

Hipótesis 5

- Los clientes tienen problemas de control de inventario y de personal.

Hipótesis 6

- Los clientes necesitan una herramienta de diagnóstico para sus empleados.

Hipótesis 7

- Los clientes necesitan una herramienta de diagnóstico para sus empleados que no sea una aplicación.

4.1.1 Hallazgos

La primera hipótesis planteada fue: “Creemos que las micro y pequeñas empresas del giro de manufactura tienen problemas y deficiencias con sus procesos de negocio y operativos”. Al realizar el primer experimento se encontraron áreas de oportunidad de mejora a través de soluciones personalizadas y a través de la aplicación de herramientas para analizar y minimizar los costos, así como también los riesgos en acciones que desfavorezcan el proceso.

La segunda hipótesis fue: “Pensamos que la propuesta de valor se enfoca en mejorar la conveniencia de clientes por medio de la reducción de tiempos, mejor servicio y tranquilidad al dueño”. Como resultado de nuestro cuarto experimento se pudo observar que existen negocios muy tradicionales que no utilizan sistemas administrativos y operativos que faciliten la adopción de nuevas propuestas para facilitar sus tareas.

La tercera hipótesis se definió como: “Una aplicación sería útil para realizar un diagnóstico para las habilidades y capacidades de los colaboradores” Al realizar el experimento cinco, se encontró con que los jóvenes menores de 30 años no tienen problemas en manejar dispositivos móviles, aplicaciones o internet. Sin embargo, las personas mayores a esta edad presentaban dificultades para entender la tecnología, creando un reto más para el equipo. Se decidió buscar socios clave u otros medios alternativos a la idea de la aplicación.

La cuarta y última hipótesis fue: “El diagnóstico del personal de los clientes que comercializan alimentos les ayudara a gestionar este recurso e incrementar sus ingresos al aumentar la productividad y reducir los costos de rotación del personal.

Durante la validación del experimento siete, se contactó al cliente para la poder validar la herramienta de diagnóstico por medio de aplicación digital o papel y lápiz. Las personas que participaron en este experimento fueron las que se encurtan en mostrador. Los resultados fueron entregados al encargado y/o dueños y demostraron como su personal se desempeña; explicando a la vez porque no se dan los resultados deseados.

También se encontró que el sector seleccionado para este experimento, son negocios con mas años activos y mejor establecidos, ya que cuentan con más herramientas tecnológicas y a su vez su personal está dispuestos a nuevas ideas.

A continuación, se presentan las fuerzas del mercado:

Competidores: Acerca de los competidores en la central de abastos de Guadalajara, es importante resaltar que hay rivalidad ya que la mayoría de los productos que comercializan son una gama de productos muy similares y los costos fijos y una no alta probabilidad de cambiar de actividad. Es claro que ninguna central de abasto puede darse el lujo de ignorar a sus competidores. Cuando lo hacen, pagan un precio muy alto. Los competidores se pueden ver desde el punto de vista de los precios, ofrecimiento de servicios, de adquisición de productos nuevos y similares. Representan una fuerza ambiental importante que la administración que debe verificar, prepararse y responder con estrategias de atención al público consumidor o generar ambientes favorables a los negocios. (AVQ Consultoría Integral, S.C. 2012, Estudio para el desarrollo de un esquema de gestión para centros de abasto en México).

Los clientes o usuarios: Los clientes que compran en la central de abastos de Guadalajara de acuerdo a las entrevistas realizadas a los administradores de las bodegas, son más exigentes en cuanto a la calidad del servicio con respecto al tiempo en el que son atendidos, mencionan que el cliente si no se le atiende en 3 minutos, él se va a comprar con la competencia.

Las organizaciones existen para satisfacer las necesidades de los clientes o usuarios, que son quienes les dan dinamismo a las actividades desarrolladas en las centrales. Los clientes obviamente representan una incertidumbre potencial para las organizaciones. Los gustos del consumidor pueden cambiar. Estos pueden quedar insatisfechos con el producto o servicio de la organización. (AVQ Consultoría Integral, S.C. 2012, Estudio para el desarrollo de un esquema de gestión para centros de abasto en México).

Niveles de precios: La parte de insumos de una empresa recibe la clara influencia de los cambios de los niveles de precios. Si estos suben suficientemente rápido, los trastornos en el medio económico, tanto de insumo como en la producción, pueden ser graves. La inflación no solo desequilibra a las empresas, sino que también distorsiona todo tipo de organizaciones por sus efectos sobre los costos de la mano de obra, los materiales y otros artículos.

Los proveedores: Los proveedores de una organización tan compleja como las centrales de abasto, incluye los que proporciona servicios, insumos y otras acciones, ya sea directamente a los usuarios en las instalaciones de los centros de abasto, como a través de sus administraciones. Aquí encontramos a bancos, compañía de seguros, fondos de inversión, seguridad y traslado de valores, servicios de cobranza, y servicios generales a la sociedad (alimentos y recreativos, y servicios sanitarios, entre otros).

La administración de la central de abasto trata de asegurar un flujo continuo de los servicios que se necesitan, al más bajo costo posible. Estos insumos representan incertidumbres, porque su falta de disponibilidad o su retraso pueden reducir en un gran grado importante la eficacia de la organización, por lo que es común que la administración realice grandes esfuerzos

para asegurar su flujo continuo. (AVQ Consultoría Integral, S.C. 2012, Estudio para el desarrollo de un esquema de gestión para centros de abasto en México).

Sustitutos: Los clientes pueden estar tentados a adquirir productos que satisfagan necesidades similares, en especial por el costo de dichos productos. Los establecimientos no pueden desestimar la fuerza de estos sustitutos, los cuales, aunque no son competencia directa, sí pueden afectar sus ingresos. (Rivera R., León G. & Arévalo O., noviembre 2012; Diagnóstico al sector de alimentos balanceados para animales en Colombia).

A continuación, se muestra una tabla con el nivel de influencia de cada una de las 5 fuerzas del mercado, acorde al estudio realizado en la central de abastos de Guadalajara:

5 fuerzas de Porter	Alto	Moderada	Baja
Nivel de rivalidad entre competidores existentes	<input type="checkbox"/>		
Poder de negociación de compradores	<input type="checkbox"/>		
Riesgo del ingreso		<input type="checkbox"/>	
Poder de negociación de los proveedores			<input type="checkbox"/>
Bienes sustitutos		<input type="checkbox"/>	

Tabla 1. Fuerzas de Porter analizadas en segmento de mercado estudiado

Además de estos 5 elementos existen otras amenazas por las cuales se ve afectado el comercio al por mayor de alimentos en la central de abastos. Se mencionan a continuación como referencia.

Los gobiernos: tanto federales, estatales y municipales influyen en lo que las organizaciones de centros de abasto pueden o no hacer. Ciertas organizaciones, en virtud de sus actividades, son controladas por dependencias gubernamentales específicas. Por ejemplo, los fideicomisos para la administración de centrales de abasto completas o de las instalaciones donde operan. Las organizaciones gastan mucho tiempo y dinero para cumplir con las regulaciones gubernamentales, por lo que es favorable su conocimiento y dinamismo. (AVQ Consultoría Integral, S.C. 2012, Estudio para el desarrollo de un esquema de gestión para centros de abasto en México).

Grupos de opinión: Los administradores de centrales de abasto no pueden dejar de reconocer la existencia de grupos de intereses especiales que intentan influir en las acciones de las organizaciones. Estas influencias consisten en simplemente amenazar a algunas organizaciones a fin de que su administración cambie o adopte sus políticas. Conforme cambian los movimientos sociales y políticos, así también lo hace el poder de los grupos de presión. Los administradores deben estar conscientes del poder que estos grupos pueden ejercer sobre sus decisiones. (AVQ Consultoría Integral, S.C. 2012, Estudio para el desarrollo de un esquema de gestión para centros de abasto en México).

Economía nacional: El ambiente económico no solo le interesa a los negocios y servicios que operan dentro de centrales de abasto, sino que algunos factores económicos en el ambiente general, pueden afectar las prácticas administrativas en una organización. Y esto considera desde el ambiente de negocios hasta los indicadores económicos, como son las tasas de intereses, porcentaje de inflación, cambios en el ingreso disponible, índices del mercado laboral,

y el ciclo económico general, y en el caso de las centrales de abasto, el índice inflacionario en la canasta básica. (AVQ Consultoría Integral, S.C. 2012, Estudio para el desarrollo de un esquema de gestión para centros de abasto en México).

Tecnologías de información: Uno de los factores de mayor efecto sobre el ambiente es la tecnología. (AVQ Consultoría Integral, S.C. 2012, Estudio para el desarrollo de un esquema de gestión para centros de abasto en México).

La tecnología de la información se ve limitada en la mayoría de los establecimientos de las centrales de abastos de Guadalajara, algunas cuentan computadoras y un software que les ayuda a llevar el control de sus operaciones, sin embargo, en dichos establecimientos se tiene este tipo de software y los empleados no saben utilizarlo del todo debido a que no cuentan con el conocimiento adecuado para operarlo.

Experimentos

Conforme avanzaban los experimentos se fue modificando la hipótesis en algunos puntos nos dimos cuenta que nuestras hipótesis no eran válidas mientras que en otras la hipótesis si encajaban con la retroalimentación obtenida de los clientes en las entrevistas.

Obtuvimos estos hallazgos por medio de realizar entrevistas en distintos locales de venta de alimentos la mayoría Semillas y cereales en el Mercado de abastos, enfocadas a los propietarios y encargados de negocio, así como a trabajadores clave en este caso vendedores en mostrador.

Por medio de la información obtenida de estas entrevistas se lograron los encontrar los siguientes hallazgos:

Dueños o encargados del negocio

- Compromiso de Empleados
- Rotación de personal
- Clientes que no esperan
- Empleados con mala actitud
- En ocasiones no se cumplen con tiempos de entrega
- Control de inventarios
- Cobranza
- Presencia en el mercado
- Respeto a puestos y/o roles
- Compromiso de la dirección con calidad

Se identificó como la mayor problemática es el compromiso y rotación del personal. La mayoría de los dueños de negocio lo atribuían a falta de compromiso, responsabilidad ó apatía por parte de los trabajadores. Solo algunos lo atribuían a la cantidad de horas de trabajo y al sueldo.

Vendedores

A partir del experimento de PMV (App) se realizaron entrevistas y pruebas de producto a vendedores:

- Todo el personal de 16 – 30 años cuenta con celular.
- El personal mayor a 30 años no usa con regularidad su celular.
- La herramienta de diagnóstico solo fue útil para las empresas mejor establecidas como las de semillas, cereales y chiles secos.

Para las empresas de frutas y verduras no representa utilidad porque ellos están más preocupados por sobrevivir y el problema con sus empleados es eventual

4.1.2 Pivotes realizados

Para el método Lean start up, un pivote es un experimento estructurado diseñado para probar una nueva hipótesis sobre el producto, el modelo de negocio y el motor del crecimiento.

Al principio se planteó la hipótesis acerca de que las micro y pequeñas empresas del giro de manufactura tienen problemas y deficiencias con sus procesos administrativos y operativos.

Al ampliar la investigación a las comercializadoras, se encontró que este segmento de cliente tiene una problemática completamente diferente al sector manufacturero y que, a su vez, hay mayor cantidad de estas empresas en la zona metropolitana de Guadalajara, permitiendo realizar cambios en el arquetipo de cliente.

La problemática encontrada en las primeras 20 entrevistas realizadas a ambos tipos de empresas, es el tiempo largo de entrega que deriva en una mala atención al cliente, impactando directamente en las ventas de estas compañías. Hablando un poco más específicamente, a continuación, se enlistan las problemáticas identificadas para cada segmento:

Empresas de manufactura:

- Nunca se han capacitado en temas empresariales.
- Líderes sin una formación empresarial.
- Falta de diagnósticos que reconozca fallas o puntos de mejora.
- No cuentan con sistemas de gestión y dirección estratégica.

Empresas Comercializadoras:

- Empleados sin compromiso.
- Falta de control de Inventarios.
- No emplean herramientas de planeación de recursos empresariales.
- Bajas ventas por precios cambiantes de los productos.

Se tomó la decisión de investigar a fondo las empresas comercializadoras, debido al tipo de problemática y mayor número de estas unidades de negocio en el MAG, acotando el segmento a aquellas comercializadoras que se enfocan a la compra/venta de alimentos al por mayor, debido a que podría tenerse contacto directo y mayor accesibilidad con ellas.

En las siguientes entrevistas realizadas se corroboró la problemática de este segmento, se corroboró la problemática de este segmento, la inestabilidad en la administración del personal, tiene como consecuencia altos costos y pérdida de ventas, siendo su principal causa la falta de liderazgo y compromiso del personal. Para ello propusimos un producto mínimo viable, que consta de una serie de pruebas gratuitas tales como:

- Negociación
- Inteligencia emocional

Dichas pruebas fueron realizadas a los empleados de mostrador y los resultados fueron mostrados al dueño del negocio.

A continuación, se muestra una tabla con los pivotes realizados en cada experimento:

Experimento	Hipótesis	Hallazgos	Tipo de Pivote	Acción de Pivoteo	No. De Entrevistas
1	Micro y pequeñas empresas del giro de manufactura tienen problemas y deficiencias con sus procesos de negocio y operativos.	Los retos no resueltos fueron: Compromiso de Empleados Cumplir con tiempos de entrega Control de inventarios Cobranza Presencia en el mercado Respeto a puestos y/o roles Compromiso de la dirección con calidad	Necesidad del consumidor	Realizar entrevistas para validar la problemática establecida en la hipótesis. Realizar una gráfica de Pareto para encontrar el principal problema.	20
2	Micro y pequeñas empresas del giro de manufactura tienen problemas y deficiencias con sus procesos ocasionando tiempos largos de entrega.	Las propuestas de valor asociada a esta problemática son: Conveniencia-facilitar la vida al cliente Personalización-soluciones personalizadas Reducción de costes- Ayudar al cliente a minimizar costos Reducción de riesgos- Minimizar acciones que desfavorezcan los procesos	Necesidad del consumidor	Ampliar las entrevistas a empresas comercializadoras. Segmentar el tipo de cliente ya sea manufactura o comercializadora.	15
3	Las empresas comercializadoras tienen problemas con el tiempo de entrega a los clientes	Que la propuesta de valor de personalización se ajusta a la problemática de retraso de tiempos de entrega.	Necesidad del consumidor	Segmentar el tipo de industria de la comercialización de alimentos (MAG)	19
4	Las empresas comercializadoras de alimentos dan un servicio ineficiente al cliente	Herramienta que permita realizar pronósticos de venta, no es lo que todas las empresas requieren es solo una simple característica.	Alejamiento	Realizar más entrevistas para encontrar el ajuste del problema del cliente	6
5	Los clientes tienen problemas de control de inventario y de personal.	La mayor problemática es el compromiso y rotación del personal.	Acercamiento	Cambiar a herramienta de diagnóstico de habilidades de empleados.	8
6	Los clientes necesitan una herramienta de diagnóstico para sus empleados.	Todo el personal de 16 – 30 años cuenta con celular. El personal mayor a 30 años no usa con regularidad su celular.	De plataforma	Cambiar de aplicación móvil a hoja de cálculo.	8
7	Los clientes necesitan una herramienta de diagnóstico para sus empleados que no sea una aplicación.	La herramienta de diagnóstico solo fue útil para las empresas mejor establecidas como las de semillas, cereales y chiles secos. Para las empresas de frutas y verduras no representa utilidad porque ellos están más preocupados por sobrevivir y el problema con sus empleados es eventual.	Segmento de consumidores	Seguir validando la herramienta dentro del segmento de comercializadoras de semillas, cereales y chiles secos. Enfoque a comerciantes que quieren crecer a empresarios.	15

Tabla 2. Pivotes realizados

4.1.3 Propuesta de valor

Los cambios de segmento de mercado fueron generando modificaciones en la propuesta de valor, al inicio se pensaba que las empresas manufactureras y de comercialización necesitaban una propuesta de “Personalización”; esta propuesta nos dice que la solución está alineada a las necesidades del cliente.

Al enfocar la investigación a las comercializadoras de alimentos, se detectó que la propuesta de valor cambió de “Personalización” a “Conveniencia”, esta última propuesta se refiere, ayudar a optimizar los recursos de nuestros clientes en tiempo, dinero y esfuerzo. Buscando con esto poder facilitar en lo posible, la vida del cliente.

En la validación final, se pudo apreciar que no todas las comercializadoras de alimentos tienen el mismo tipo de problemática, por lo que la oferta de solución no encajaba con todas ellas. Parte de los hallazgos encontrados nos han dicho, que las comercializadoras de frutas y verdura están más preocupadas por sobrevivir en el mercado debido a la corta vida del producto y la alta fluctuación de los precios; mientras que las comercializadoras de semillas, cereales y chiles secos; son empresas consolidadas que buscan acrecentar su negocio.

Como lo mencionamos en apartados anteriores, nuestro cliente objetivo son las empresas comercializadoras de abarrotes, semillas, cereales y chiles secos de 0 -50 personas en el estado de Jalisco.

Beneficios y valor que aporta a los clientes:

- Conocimiento del ambiente laboral.
- Conocimiento de su personal para bajar la rotación del personal.

- Ahorro de tiempo y costos.
- Obtener información para toma decisiones sobre su personal que se verá reflejado en sus ventas.

Diferencia de nuestra propuesta de negocio al de la competencia:

- Consultoría a micros y pequeñas empresas.
- Trato personalizado.
- Diagnóstico gratuito.
- Solución personalizada acorde a las necesidades.

A continuación, la tabla explica la evolución de la propuesta de valor:

Experimento	Tipo de Propuesta de valor	Propuesta de valor
2	Conveniencia Personalización Reducción de costes Reducción de riesgos	Ofrecer soluciones acorde a las necesidades y gustos de cada cliente enfocándonos en optimizar su tiempo y esfuerzo, aunado a minimizar costos y riesgos a los que se exponen sus usuarios al contratar sus servicios.
3 y 4	Conveniencia Reducción de riesgos Reducción de costos	Optimizar el tiempo y esfuerzo del cliente, minimizando riesgos y costos
5 y 6	Conveniencia Personalización	Optimizar el servicio al cliente
7	Personalización	Resolver los problemas de gestión, productividad y calidad del cliente Servicio personalizado

Tabla 3. Evolución de la propuesta de valor.

4.1.4 Solución propuesta

El resultado de las entrevistas realizadas dio pie a la consultoría como propuesta de solución, dado que una consultoría es: “Servicio de asesoramiento profesional independiente que ayuda a los gerentes y a las organizaciones a alcanzar los objetivos y fines de la organización mediante la solución de problemas gerenciales y empresariales, el descubrimiento y la evaluación de oportunidades, el mejoramiento del aprendizaje y la puesta en práctica de cambios” Kubr (1998).

Acorde a la propuesta de valor de personalización, se ofrece un servicio que se ajuste a la necesidad del cliente, en este caso sería, una consultoría para la gestión del recurso humano que consiste en la realización de un diagnóstico gratuito. Este diagnóstico nos permitirá conocer el ambiente laboral y las habilidades del personal, por lo que, para su validación, se realizó una serie de evaluaciones en las instalaciones de los clientes, mostrando los resultados a los encargados del negocio y junto con ellos, poder desarrollar un plan de retención y capacitación para su personal.

Lo que ofrecemos en el servicio es:

- Diagnóstico:
 - Evaluación de la organización
- Consultoría:
 - Consultoría empresarial
 - Consultoría organizacional
 - Consultoría en Recursos humanos

- Consultoría en comunicación
- Consultoría en calidad

- Capacitación / Cursos
 - Liderazgo
 - Seis Sigma Esbelto
 - Confiabilidad

4.1.5 Evaluación del prototipo (PMV)

Como se ha revisado antes, el proceso de generación del producto mínimo viable (PMV) es el primer paso para empezar la fase de creación, del ciclo crear-medir-aprender. La primera versión del PMV habilita este ciclo y se fundamenta en dos puntos, primero que se realice con un mínimo esfuerzo y tiempo. Segundo que permita obtener retroalimentación de los clientes en el mercado tan pronto como sea posible.

A continuación, se describe la evolución que tuvo el PMV como resultado de ciertas hipótesis acerca de la solución, validadas con los potenciales clientes:

Los hallazgos obtenidos con las entrevistas demostraron inicialmente que los comerciantes del MAG tienen una alta rotación de sus empleados y padecen de una falta de planeación sistematizada para sus ventas e ingresos. De esta manera, la primera versión del PMV consistió en un sistema integrado para la gestión de la productividad, el inventario, los ingresos y

salidas, y las entregas a domicilio, así como realizar evaluaciones y proporcionar incentivos a los empleados. Después de la primera salida para ser validado por los potenciales clientes, este PMV tuvo que ajustarse. Los clientes mencionaron que sería muy útil pero que no entendían qué problema específico iban a solucionar con esto, además de que otros manifestaron que, aunque un sistema que solucione todos sus problemas sería óptimo, no todos tenían algún inconveniente con el personal y/o con el inventario al mismo tiempo.



Figura 5. PMV inicial

Ante tales comentarios, el PMV fue modificado para que sea de valor para los clientes. Tomando en cuenta que ellos mismos describieron a sus empleados como no responsables ni comprometidos con el negocio. La siguiente versión del PMV se basó en la hipótesis de que si los comerciantes del MAG invertirían en conocer cómo se encuentran sus empleados respecto a

ciertas habilidades necesarias para desempeñar sus responsabilidades, esta inversión se vería reflejada en una mejor atención y servicio a sus clientes. Esto significa, proveer un diagnóstico de habilidades de sus empleados que les permita tomar acción y se refleje en un impacto positivo en la satisfacción del cliente.

Entonces se desarrolló como PMV de baja fidelidad, que se caracteriza por ser un prototipo económico, rápido de construir, rápido de arreglar y no requiere de técnicos expertos. Por lo que se trabajó en un prototipo de una aplicación móvil que ofrece a los empleadores diagnósticos de habilidades como negociación e inteligencia emocional de sus empleados, a través de pruebas y/o evaluaciones de no más de doce preguntas y disponibles en la red (<https://www.proprofs.com/survey/create-a-survey.php>-ProProfs (2005-2017) y <https://www.ihhp.com/free-eq-quiz/> IHHP (2017)).

La validación de esta PMV de baja fidelidad confirmó que el tema de desarrollo y motivación de los empleados como una herramienta que permita mejorar la productividad que es lo que le importa al cliente. Los seis clientes entrevistados comprendieron que su problema de alta rotación y de empleados no comprometidos pudiera resolverse si ellos, como líderes del negocio, se enfocan en conocer y desarrollar a sus colaboradores para que esto se refleje en mayores ventas. Sin embargo, saltó a la luz que no todos los colaboradores del mercado usan un teléfono inteligente que permita la descarga de aplicaciones.



Figura 6. PMV de baja fidelidad

La PMV de alta fidelidad cambió su presentación. Al descubrir que la aplicación móvil debía ser solo un medio y no en sí el producto y que, además, no todos los empleados de las bodegas del MAG cuentan con un teléfono inteligente, la PMV debía ahora ser accesible para todos. Es así que las pruebas de habilidades fueron presentadas en hojas de cálculo, impresas o directamente en la computadora, para obtener la evaluación de los colaboradores.

Sin embargo, como se mencionó anteriormente también se logró determinar una segmentación más granular de los clientes. Los comerciantes del MAG de semillas, cereales y chiles secos fueron los más interesados en la solución propuesta. A esta etapa y después de realizar las pruebas y de presentar los resultados, ellos fueron también capaces de comentar en sus propias palabras el porqué era importante el valor de dichos resultados para ellos relacionado a la búsqueda de aumento de rentabilidad.

Vale mencionar también que la inversión requerida para cada iteración del PMV fue el transporte para ir al mercado de abastos y el tiempo invertido en las entrevistas.

La siguiente tabla resume el proceso y las versiones de producto mínimo viable trabajadas y modificadas para validar la propuesta de valor.

Versión	Hipótesis	PMV	Medio de Presentación	Clientes invitados	Aprendizaje
Inicial	Los clientes tienen problemas de control de inventario y control de personal	Sistema móvil de planeación de recursos empresariales para gestión de productividad, inventario y personal	Hablado	8	Mayor precisión a resolver un problema importante de los clientes
Baja fidelidad	Los clientes pagarán por diagnósticos de sus empleados	Aplicación móvil que ofrece diagnóstico de habilidades de empleados	Simulador de aplicación móvil	8	La aplicación móvil es solo un medio
Alta fidelidad	Los clientes pagarán por diagnósticos de sus empleados	Diagnóstico de habilidades de empleados	Hojas de cálculo	5	El segmento de mercado es para empresas estables y no las que luchan por sobrevivir

Tabla 4. Resumen de las versiones de PMV

4.1.6 Fuerzas del mercado (Análisis del proyecto)

Según el censo de 2014, el sector de servicios profesionales, científicos y técnicos (Scian 54), integrado en su mayoría por empresas consultoras, registró ingresos anuales de 108 millones de pesos, siendo un 36% de este total abonado por microempresas de consultoría. (INEGI, 2014)

Sector / tamaño	Unidades económicas		Personal ocupado total		Remuneraciones		Ingresos		Total de activos fijos	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Miles de pesos	%	Miles de pesos	%	Miles de pesos	%
54 Servicios profesionales, científicos y técnicos	89 254	100.0	606 396	147.0	35 278 502	100.0	166 657 376	100.0	50 004 217	100.0
Micro	81 034	90.8	237 650	39.2	7 082 437	20.1	36 301 024	21.8	18 105 907	36.2
Pequeños	7 526	8.4	162 841	26.9	10 366 643	29.4	39 172 406	23.5	10 928 689	21.9
Medianos	300	0.3	22 045	3.6	2 299 098	6.5	15 365 815	9.2	2 592 764	5.2
Grandes	394	0.4	183 860	77.4	15 530 324	44.0	75 818 131	45.5	18 376 857	36.8

Figura 7. Características principales del Sector Servicios Profesionales al Censo del INEGI 2014

Durante 2015, los ingresos de la industria de la consultoría en negocios y administración crecieron por un 9% dado el incremento de la inversión extranjera, la liberalización de la industria energética, la reorganización de la industria de telecomunicaciones y un fuerte desempeño de las manufactureras locales. (Euromonitor, 2017).

En Guadalajara y Zapopan, se estima que, a noviembre de 2017, un total de 97 unidades económicas del subsector “Servicios de Consultoría en Administración” y “Otros servicios de consultoría” están dedicadas a servicios profesionales “de consultoría” en administración y temas relacionados y tienen un tamaño de organización de 5 a 10 empleados. La gran mayoría de estas unidades, probablemente un 90%, está enfocadas a servicios de bienes raíces, legales, contabilidad y de obra civil. Después de un análisis a cada una de estas unidades económicas.

Competidores

Un número total 10 de estas empresas del sector de Servicios de consultoría en administración que representarían una competencia para la consultoría que se forma a partir de este trabajo.

Estas se pueden dividir en:

- Competencia Directa, si se dedican a lo mismo que se plantea en la solución.
- Competencia Indirecta, empresas que se dedican a otras áreas de consultoría como bienes raíces, legal, fiscales, pero también a recursos humanos como es la solución planteada.

Existen también otras 5 empresas que no fueron listadas en el DENUE pero que es de conocimiento de los integrantes del equipo que se dedican a la consultoría.

El contexto de la competencia directa a la que se enfrentará la consultoría como solución planteada, sus posibles competidores son:

Empresa	Servicios	Experiencia de Consultores	Página web
Canic	Diagnósticos empresariales, Consultoría, Cursos y Talleres en habilidades suaves	12 años	http://www.canic.com.mx/
Inet Academy	Diagnósticos empresariales, y Consultoría	No se especifica	http://inet-academy.com
Instituto de Administración y Calidad de Servicios	Diagnóstico, Formación y Asesorías	21 años	http://inacs.mx/

Tabla 5. Análisis de la competencia.

A continuación, se listan empresas de consultoría que constituyen competencia indirecta puesto que algunos de sus servicios ofrecidos son comunes con la solución. En la tabla, se listan en letra cursiva los servicios comunes:

Empresa	Servicios	Página web
Supremacía Corporativa	Ingeniería Fiscal, Jurídico, Contable, Patrimonial, <i>Recursos Humanos</i> ,	http://www.supremacia.com.mx/
Kreston Consulting	Auditoría, <i>Consultoría</i> , <i>Procesos de Negocio</i> , Legal	http://krestoncsm.com
Asesoría y Capacitación Integral Empresarial	<i>Capacitación empresarial</i> , fiscal y laboral.	https://capacitacionintegral.mx/
BSD Recursos Humanos	Reclutamiento y headcounting, <i>coaching</i> , <i>estudios psicométricos</i> , <i>capacitación</i> , <i>sistema de gestión de calidad</i>	http://www.bsdrh.com.mx/
Global Practice International	Dirección estratégica, <i>Ingeniería de procesos</i> , <i>Consejería independiente</i> , Legal corporativo	http://www.globalpractice.com.mx/
Evolucione	Recursos Humanos, Aprendizaje y Desarrollo, Consultoría	http://www.evolucione.mx/
Integra Crece y Gana	Desarrollo humano y coaching, Diagnósticos	https://integracreceygana.jimdo.com

Tabla 6. Análisis de la competencia.

Como se mencionó, existen otras empresas que serían también una competencia a la solución propuesta, pero que no fueron encontradas con DENUÉ:

Empresa	Servicios	Experiencia de Consultores	Página web
Isolution Business	Estrategia Empresarial, Sistemas de Gestión, Gestión por Procesos de Negocio, Lean Manufacturing, Six Sigma, Tecnologías de Información Empresarial	8 años	http://isolutionbusiness.com/
JBorrego Consultores	Asesoría y capacitación de negocios	20 años	http://www.jborregoconsultores.com
Socconini	Conferencias, Cursos y Talleres	18 años	https://www.socconini.com

Tabla 7. Análisis de la competencia. Empresas no registradas en Denué.

Se puede mencionar que la rivalidad entre la competencia es media, debido sobre todo a los diferentes servicios que llegan a hacer un diferenciador importante para determinar sus propias ventajas competitivas.

Nuevos Entrantes

Con base en los competidores arriba presentados, se puede concluir que la amenaza de nuevos competidores es alta, debido a una alta cantidad de competidores y poca diferenciación en los servicios ofrecidos. Los clientes actuales de empresas de consultoría tenderían a preferir a empresas con las cuales ya tienen una relación de confianza, sin embargo, son sensibles al precio y tiempo de entrega.

Aunque en la práctica, de un día para otro, cualquiera puede llamarse a sí mismo consultor y empezar a transmitir sus conocimientos y experiencia, la realidad es que no es nada fácil entrar al mercado. Las barreras a la entrada son grandes ante todo por la necesidad de conocimiento y habilidades específicas. Las empresas de consultoría requieren armar un equipo con la suficiente amplitud, profundidad de conocimiento y diversidad en formación para sus clientes, además de habilidades como trabajo en equipo, colaboración y empatía. (Milenio, 2016).

Proveedores

La capacidad de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando existe un gran número de proveedores. Particularmente se considera que, para la solución propuesta, esta fuerza tiene importancia media, ya que el insumo principal será el recurso humano y no dependerá así de ningún “proveedor” de materias primas. En este caso, los proveedores son los consultores mismos, y los recursos tecnológicos para realizar su trabajo que muchas veces de acuerdo a su experiencia y conocimientos, prefieren ir a las grandes empresas consultoras o abrir sus propias empresas. Por otro lado, existe una considerable y vasta cantidad de terceras partes que fungen también como “proveedores” de las empresas consultoras. Estos son mayormente institutos educativos que proveen capacitación y entrenamiento en temas que los consultores necesitan mantenerse relevantes, como por ejemplo empresas que otorgan certificaciones.

Sustitutos

El servicio sustituto de contratar a una empresa consultora constituye en que la empresa resuelva por ella misma sus problemas y/o retos. Esta alternativa es siempre posible, pero puede no ser la

más efectiva. También los micro y pequeños empresarios suelen recurrir a la capacitación rápida en temas que les interese y luego llevar estos conocimientos a la empresa. Si bien, esta opción pudiera resolver los problemas a mediano plazo, no resuelve el problema de contar con ideas renovadas fundamentadas en sólidos conocimientos y amplia experiencia. Por tanto, la amenaza de servicios sustitutos es baja.

Clientes

El arquetipo de clientes de las empresas consultoras varía dependiendo del segmento al que atiende la consultoría y del tamaño de la consultoría. De manera general, los clientes de las empresas consultoras son quienes tienen necesidad de encontrar formas innovadoras, especializadas y complejas sobre cómo resolver sus problemas y prefieren contratar asesores externos con ideas frescas. Ellos buscan a las empresas de consultoría cuando buscan realizar grandes reorganizaciones estratégicas y necesitan replantear el curso de los negocios.

Se considera que el poder de negociación de los clientes de empresas consultoras de Guadalajara y Zapopan es medio. Debido a la cantidad de pequeñas y micro-empresas existentes en esta zona geográfica y al mismo tiempo consideradas las que mayores servicios de consultoría necesitan versus la cantidad de empresas consultoras locales. Estos clientes del sector de pequeña y micro-empresa que no cuentan con grandes áreas funcionales que le desarrollen los diferentes servicios, o la planeación que ellos necesitan de forma interna, pudieran optar por usar servicios de consultoría. (Revista Consultoría, 2012). También se puede mencionar que los clientes de las empresas consultoras se toman su tiempo al momento de seleccionar una empresa consultora, ya

que consideran que es crítico no equivocarse en la selección del consultor adecuado según la necesidad específica de la organización. (Dinero, 1999).

Los trabajadores de la industria de la consultoría ocuparon en promedio, el puesto de mejor pagados en nuestro país, reveló la Guía de salarios 2017, México, realizada por la compañía de recursos humanos Adecco. (El Economista, 2017) con un 31%, seguido de la banca con un 21%.

A continuación, se resume en el siguiente gráfico las fuerzas del mercado que ejercen influencia en la solución planteada de una consultoría de servicios de diagnóstico empresariales y asesorías personalizadas:

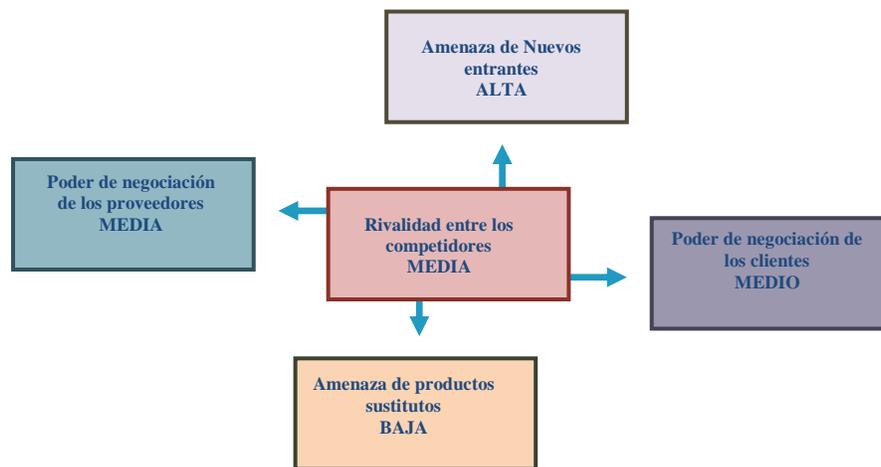


Figura 9. Fuerzas del mercado

4.1.7 Monetización

La forma de monetizar la solución, es decir, la de ganar dinero se plantea desde la atención a negocios o empresas, una estrategia conocida como Business to Business o B2B y nuestros servicios están orientados a las empresas. El objetivo financiero de la empresa es optimizar los recursos con el fin de obtener ingresos.

A continuación, una serie de factores a tomaremos en cuenta:

1. Capital Social

- Socios 50%
- Accionistas 50%

2. Inversión inicial

Inversión Inicial

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL
Trámites	1	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00
Registro de marca	1	\$ 2,457.79	\$ 2,457.79
Publicidad	1	\$ 400.00	\$ 400.00
Imagen corporativa	1	\$ 7,500.00	\$ 7,500.00
Acta constitutiva	1	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00
Desarrollo de aplicación y web	1	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00
Estudio de mercado	1	\$ 45,000.00	\$ 45,000.00
Otros Gastos	1	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00
Gasolina	1	\$ 16,000.00	\$ 16,000.00
Gastos legales y contables	1	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00
Insumos	1	\$ 300.00	\$ 300.00
			\$ 145,657.79

Tabla 8. Inversión inicial

3. Fuentes de ingreso

Se plantea que obtendremos ingresos por medio de las siguientes fuentes;

a) Ingresos por pagos puntuales de clientes

Consultorías y cursos

b) Ingresos recurrentes a cambio de un servicio post venta

Medición de resultados, asesoría adicional.

4.4 Bases de la Competitividad



Figura 10. Bases de la competitividad (David Moreno Arnas)¹¹.

	Descripción	Ejemplos
1. Diagnóstico	Análisis del personal y el entorno	Básico, especializado
2. Consultoría	Asesorar a la empresa en distintos temas	Consultoría corporativa
3. Cursos	Impartir conocimientos y competencias	Negociación, pro actividad
4. Publicidad en WEB y APPS	Red de anuncios	Admob
5. Competencia	Invitar a colaborar con otras empresas expertas	Canic, Consulting Managment, Inet Academy

Tabla 8. Servicios a ofrecerse

¹¹ David Moreno Arnas. (2013). *Como monetizar una idea [Presentación en diapositivas]*, acelerador de Negocios. Consultor en Estrategia y Gestión empresarial, Innovación y diseño de Modelos de Negocio, Marketing y Ventas Derecho Volumen IX, pp.11-15. Disponible en; <http://www.revistainternacionaldelmundoeconomicoydelderecho.net/wp-content/uploads/RIMED-David-L%C3%B3pez-central-de-abasto.pdf> [9 nov. 2017].

Inicialmente ofreceremos un servicio de diagnóstico. Este tendrá como objetivo el poder recopilar información específica que nos ayude a visualizar un panorama general y particular en los distintos niveles de la organización, analizar la operación y los roles, enfocándonos a aquellos factores clave que influyen al desempeño.

Los diagnósticos se aplicarán de dos formas:

- Se realizarán evaluaciones remotas a través de cuestionarios WEB o por medio una aplicación.
- Presencial, aplicaremos los test en los negocios.

El servicio de diagnóstico básico se pretende sea nuestro “producto gancho” es decir aquel que nos permita atraer clientes y la posibilidad de ofrecerles otros servicios.

4.5 Consultoría

El objetivo de una consultoría es “Proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o de un conjunto de tareas en que el consultor no es efectivamente responsable de la ejecución de la tarea misma, sino que ayuda a los que lo son”. Fritz Steele (1975)

Posterior al diagnóstico y en caso de ser necesario propondremos al cliente un servicio de consultoría, con la finalidad de que el cliente pueda obtener alguno de los siguientes beneficios:

- Cumplir con objetivos específicos.
- Resolver problemas generales ó particulares.

- Identificar oportunidades
- Realizar mejoras
- Etc.

Precio: \$800 x hora

A continuación, algunos tipos de consultoría en los que pensamos enfocarnos:

- Consultoría empresarial
- Consultoría organizacional
- Consultoría en Recursos humanos
- Consultoría en comunicación
- Consultoría en calidad

5 Capacitación

Como servicio adicional una vez detectado el problema y/o necesidad, tomando en cuenta los datos obtenidos del diagnóstico y por medio del análisis de datos, en caso de verlo como necesario, ofreceremos un servicio de capacitación especializado, que conecte con la problemática.

A continuación, presentamos una tabla con la comparación de la competencia en Cursos Presenciales en Guadalajara, y curso Online (similares dentro del mismo ramo).

	CIAJ	FORMACIÓN DE GENTE EXITOSA SC	APRENDU M
PRECIO	\$3,600.00	\$4,650.00	\$3,535.00
DURACIÓN	16HRS	10HRS	80 HRS
SESIONES	2	1	4 Meses
COSTO POR HORA	\$225.00	\$290.63	\$44.19
HORARIO	9AM-6PM	9AM-8PM	24 Horas
NOMBRE DEL CURSO	LA IMAGEN DE LAS VENTAS	CLIENTES EN BUENAS MANOS	"EL CLIENTE SIEMPRE TIENE LA RAZON"
TIPO DE CURSO	PRESENCIAL	PRESENCIAL	ONLINE

Tabla 9. Costos de la competencia.

Costos a considerar en un curso; tiempo, tipo de curso, material, certificado, coffe break etc.

Presencial

Precio promedio de la Capacitación \$3,200 curso de 9 horas por persona.

6 Pronóstico financiero

Es importante al inicio de cualquier proyecto, el análisis de la viabilidad financiera.

Se presenta una corrida financiera a mediano plazo 3 años (Revisar Anexo 4), en esta se consideran los principales gastos y los elementos económicos de donde tenemos contemplado la obtención de recursos.

En las tablas anteriores se puede observar la proyección que hicimos a tres años.

Consideramos los principales costos fijos y variables, así como los ingresos por los principales dos conceptos consultoría y capacitación.

En base a ello se puede ver que el retorno de inversión (Revisar Anexo 3) se da a partir del segundo año, contemplamos un escenario conservador. Para un periodo de tres años se estimó que un promedio de entre 4 y 5 empresas contratarán los servicios de la consultoría por mes.

Por lo cual buscamos la monetización de la empresa ofreciendo un servicio de calidad que permita mantener a los clientes y encontrar nuevos, con el fin del posicionar la marca.

CAPITULO 5

5.1 CONCLUSIÓN

Gracias a los procesos de exploración que se realizaron se consiguió validar que la propuesta de solución generada, sí cumple con las expectativas del segmento de cliente señalado.

El hecho de que se pudiera trabajar de la mano de los clientes, ayudó a que se comprendiera la verdadera problemática que ellos tienen en sus negocios y establecimientos, provocando una perfecta comprensión de sus motivaciones, aspiraciones y temores; de forma que se generara una propuesta de valor, que estén dispuestos a adquirir incluso antes de su lanzamiento. Es aquí cuando podemos comprobar que gracias a las metodologías y herramientas utilizadas nos encaminó a emprender un modelo de negocio que genera interés y que tiene menores probabilidades de fracaso.

Debido a que este segmento de cliente no está completamente profesionalizado, hace que sus aspiraciones y sus deseos de alcanzar este nivel de desarrollo y competitividad, sea uno de los principales motivos para la colaboración conjunta de ellos con nosotros como equipo de trabajo; por lo que la propuesta de diagnóstico y el servicio de asesoría en habilidades duras y blandas, dará como resultado una mejor administración de su fuerza laboral, impactándole directamente en la tasa de utilidad anual (en resumen, ventas), generándole una mayor rentabilidad y sostenibilidad de su negocio.

Como lo habíamos explicado en capítulos anteriores, nuestra propuesta de solución va dirigida a la administración y gestión del personal, se piensa reforzar primordialmente las habilidades blandas como lo son: liderazgo, lógica divergente, comunicación; incluyendo también cuestiones como lo son el sentido común, proactividad y confianza; ya que con estas es posible una mejor interacción organizacional, ambiente de trabajo y por lo tanto, mayores y mejores resultados. Las habilidades duras fungirán como el complemento perfecto para un alto desempeño en las tareas y actividades diarias tanto de la administración como del colaborador, por lo que se buscará impartir capacitaciones para el uso de herramientas y recursos útiles para cada cliente en específico.

Se encontró que, aunque existe competencia en la zona metropolitana de Guadalajara, existe aún un segmento desatendido el cual representa una oportunidad, pero independientemente de esto, se piensa que es necesario buscar un diferenciador que nos permita entrar al mercado y nos amplíe las posibilidades de que seamos escogidos. La atención personalizada y acorde a las posibilidades de cada micro y pequeña empresa, está diseñada para la generación de confianza y accesibilidad, de forma que la dirección de cada comercio pueda encontrar en nosotros una empresa que busca su mejora y crecimiento, consiguiendo con esto, su preferencia y recomendación.

Por último, podemos concluir, que el modelo de negocio diseñado para este proyecto nos arroja que la inversión inicial puede recuperarse en el primer año de trabajo, consiguiendo estabilidad y rentabilidad que nos permitirá seguir expandiendo el alcance de nuestro proyecto.

5.2 PROPUESTA

a. Modelo de negocio

“Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (Alexander Osterwalder, 2011)

Con este modelo de negocio se pudo realizar el análisis que permitió identificar quien es K'eex, cómo se realizará todo lo pensado, con qué costos, con qué medios opera, fuentes de ingresos, como generar valor a un cliente.

Prácticamente se pudo definir en base a los experimentos semanales cómo es que los hallazgos encontrados ayudaron a segmentar el mercado y a la vez definiendo el ADN del modelo de negocio, cómo está hecho y cómo se puede mejorar aplicando los cambios adecuados.

“Las partes que integran un plan hacen referencia al tipo de negocio y la experiencia de quien realiza el plan e integra el documento. Se trata de articular la importancia y las implicaciones de la información que se maneja con relación al negocio para que sea utilizado como un documento donde los inversionistas plasmen sus ideas, formulen estrategias y desarrollen sus planes”. (Rendón, 2014)

El lienzo de modelo de negocios resultante del proyecto se definió en cada apartado como se explica a continuación:

- Segmento de clientes: Grupo de personas a las cuales se les venderá el servicio. La idea surgió en enfocarse en empresas dedicadas a la manufactura sin embargo después de

realizar varias entrevistas y de los hallazgos encontrados se decidió enfocarse a empresas comercializadoras al mayoreo de semillas, cereales y frutos secos de la zona metropolitana de Guadalajara, Jalisco.

- Propuesta de valor: características y beneficios que se encargan de crear valor para nuestro segmento. Se decidió ofrecer un servicio de consultoría personalizado y de bajo costo.
- Canales: medios a través de los que se comunicará y se hará llegar la propuesta de valor al cliente. Se definieron los siguientes medios: Internet, Apple Store, Play Store.
- Relación con el cliente: tipo de relación entre la empresa que ofrece el servicio y el cliente. Se definió que será por medio de asistencia personal.
- Fuentes de ingreso: ¿Cómo se va a generar el beneficio para la empresa? Las ganancias se obtendrán por medio de publicidad, versión completa de la aplicación, cursos extras y asesorías personalizadas.
- Recursos clave: Los recursos físicos, intelectuales, humanos y financieros que harán posible que el proyecto funcione. Se consideró que los recursos clave para este negocio deben de ser la inversión inicial, la preparación profesional de los consultores y el contenido de los cursos a impartir.
- Actividades clave: ¿Cuáles son las actividades sin las que el negocio no subsistiría? La búsqueda continua de clientes, desarrollo de cursos y el contenido del mismo, la continua publicidad y promoción del negocio.
- Socios clave: colaboradores y personas clave para que el negocio funcione. Empresas consultoras que promuevan nuestra aplicación para realizar diagnóstico de personal y la institución Unión de Comerciantes del Mercado de Abastos (UCMA).

- Estructura de costes: desglose de los gastos que se planea tener. Se consideran tres gastos principalmente los cuales son el de personal, infraestructura y de operación.

5.3 PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO

1. A continuación, se planea definir quiénes de nosotros queremos seguir participando en este proyecto. Se procederá a la constitución de la empresa y la puesta en marcha del proyecto, recibiendo apoyo de nuestras alianzas estratégicas para así, poder empezar a armar los posibles cursos y capacitaciones que podamos impartir tanto individual como en la UCMA.
2. Los siguientes pasos a llevar a cabo es la expansión del mercado, por lo que se piensa desarrollar el mismo análisis iterativo que se hizo para el municipio de Guadalajara, para toda la región de Jalisco.

El mercado de Guadalajara como lo pudimos apreciar en la sección de tamaño de mercado, tiene una cantidad de comercializadoras suficientemente buena para esta etapa inicial del proyecto, por lo que la expansión a todo el territorio Jalisciense suena como el paso perfecto que seguiría para continuar apoyando y ayudando a estas pequeñas empresas a su profesionalización y crecimiento.

El DENUE nos arroja que, en todo Jalisco, existen 1076 comercializadoras que podrían entrar en el arquetipo de cliente que especificamos con anterioridad, pudiendo escalar la propuesta de solución de forma que nuestra cartera de clientes y alcance operativo, nos permita tener un crecimiento exponencial en los primeros 3 a 5 años de gestión.

3. La búsqueda de nuevas problemáticas que tengan nuestros clientes podría generar nuevas propuestas de solución que nos permita proveer de un servicio integral acorde a las necesidades de nuestros clientes.

El hecho de que nuestros clientes hayan podido reducir el impacto de la gestión del personal en sus ventas, no significa que vayan a tener negocios perfectos. Una vez que una problemática queda resuelta, el mismo crecimiento y ambición del negocio puede que genere nuevas afecciones que nos orillen a analizar la posibilidad de proponer una nueva solución que encaje perfecto con este nuevo arquetipo de cliente, por lo que el pleno conocimiento de la problemática en el contexto que estamos operando, nos permitirá el desarrollo de un nuevo modelo de negocio que complemente el ya existente.

Estos son algunos de los planes que se tienen a grandes rasgos, buscando siempre un enfoque a la completa comprensión de la problemática de nuestro cliente, de forma que nuestro horizonte se mantenga en expansión y constante innovación.

Cuadro estratégico del negocio:

Elemento estratégico	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
El negocio o punto de venta	Constitución de la empresa y la puesta en marcha del proyecto.	Apoyo de nuestras alianzas estratégicas para así, poder empezar a armar los posibles cursos y capacitaciones que podamos impartir tanto individual como en la UCMA.	Expansión del mercado, desarrollar el mismo análisis iterativo que se hizo para el municipio de Guadalajara, para toda la región de Jalisco.
Estrategia de ventas	Reducir el mercado objetivo solamente al segmento de semillas, cereales y chiles secos del mercado de abastos buscando prospectos que estén autorizados y necesiten adquirir y que puedan pagar por servicios de consultoría.	Conocer más a fondo a los prospectos. Proporcionar buen servicio y soporte. Ofrecer servicios orientados a habilidades suaves.	Incrementar los prospectos tomando en cuenta otros sectores. Aumentar la variedad del servicio. Ofrecer servicios orientados a habilidades duras.
Estrategia de financiamiento	Capitalización de la empresa por medio de ofrecer un servicio de calidad.	Capitalización del negocio mediante los recursos propios de los socios fundadores.	Establecer relaciones comerciales con las fuentes potenciales de fondos.
Planes de crecimiento	Hacer un plan de formación de los consultores.	Reanalizar el mercado de la consultoría abarcando otras ciudades del país	Expansión Online: Crear nuevos servicios online para mejorar la presencia.

BIBLIOGRAFÍA

Acs, Zoltan J, & Audretsch, David B. (2003). Introduction to the Handbook of Entrepreneurship Research.

Aldrich Howard E., Martinez Martha Argelia (2001). Many are Called, but Few are Chosen: An Evolutionary Perspective for the Study of Entrepreneurship.

Alex Walz. (2016). Measuring the Lifetime Value of a Mobile Customer. 2017, de Apptamin
Sitio web: <https://www.apptamin.com/blog/lifetime-value-mobile-customer/>

Blank, S. (2006). The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win (3rd Ed.). Cafepress.com.

Blank, S. (2013b). Why the Lean Start-Up Changes Everything. Harvard Business Review

Blank, S., & Dorf, B. (2012). The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company. K&S Ranch Inc.

Carlsson, Pontus, Maurren (2012). The Evolving Domain of Entrepreneurship Research. Swedish Entrepreneurship Forum.

Cantillon, R. (1755). Essai Sur La Nature Du Commerce en General. London: Gyles.

Cherukara, S. & Manalel J. (2011), Evolution of Entrepreneurship theories through different schools of thought. The Ninth Biennial Conference on Entrepreneurship at EDI, Ahmedabad.

Cope, J. (2003), 'Entrepreneurial Learning and Critical reflection: Discontinuous Events as Triggers for 'Higher-level' Learning', Management Learning.

David Moreno Arias. (2012). Modelo de monetización. 17/11/2017, de Viabilidad financiera Sitio web: <http://axeleratum.com/2012/modelo-de-monetizacion-viabilidad-financiera/>

Development. In R.D. Hisrich (Ed). Entrepreneurship and VentureCapital. Lexington, Mass:

Edward Gotham. (2 Mar 2017). How to Calculate Cost of Customer Acquisition (CAC) in Ecommerce. 15/11/2017, de Ometria Sitio web: <https://blog.ometria.com/how-to-calculate-cost-of-customer-acquisition-coca-in-ecommerce>

Gerber Michael E. (1997). El mito del emprendedor, Barcelona, Paidós Ibérica.

Innokabi. (2017). 5 Ejemplos y 3 Claves para Diseñar tu Propuesta de Valor. [online] Available at: <http://innokabi.com/lienzo-de-propuesta-de-valor-early-adopters-innokabi/> [Accessed 21 Nov. 2017].

Innokabi. (2017). Early Adopters: 5 Claves para detectar a tus primeros clientes - Innokabi. [online] Available at: <http://innokabi.com/early-adopters-5-claves-para-detectar-a-tus-primeros-clientes/> [Accessed 21 Nov. 2017].

Innokabi. (2017). Lienzo de propuesta de valor. Descubre qué quieren tus clientes - Innokabi. [online] Available at: <http://innokabi.com/lienzo-de-propuesta-de-valor-descubre-que-quieren-tus-clientes/> [Accessed 21 Nov. 2017].

Juan Merodio. (24 enero 2017). Cómo calcular el Coste de Adquisición del Cliente (CAC) y el Lifetime Value (LTV). 2017, de Marketing Digital Sitio web: <https://www.juanmerodio.com/2017/calcular-coste-adquisicion-cliente/> Lexington Books.

MA, Addison-Wesley.

Mansfield, Matt. (2016). The Numbers You Need to Know. 2017, de STARTUP STATISTICS Sitio web: [startup-statistics-small-busines](http://startup-statistics-small-busines.com)

Marshall, A. (1920) Principles of Economics (Revised Ed.) London: Macmillan.

Marshall, H. (1994) Discourse analysis in an occupational context. In C. Cassel and G.

Morales, D. (27 Marzo 2017) ¿Qué es un Arquetipo de Cliente? del sitio web de Escritura Digital: <https://www.wowcx.com/que-es-un-arquetipo-de-cliente/>

Osterwalder, A. (2014). Why We Created Value Proposition Design. <http://blog.strategyzer.com/posts/2014/9/29/value-proposition-design>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation: A Handbook for

Patz. M. (2013). Lean Startup – Adding an Experimental Learning Perspective to the Entrepreneurial Process.

Prieto Sierra, C. (n.d). Emprendimiento: Conceptos y plan de negocios. México: Pearson, 2014, c2014.

Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Constant Innovation Creates Radically Successful Businesses*. Portfolio Penguin.

Say, J. B. (1855). *A Treatise on Political Economy*, trans. Clement Biddle. Philadelphia: Lippincott, Grambo & Co.

Say, J. (1816) *Catechism of Political Economy*. London

Schumpeter, J. (1951) *Economic Theory and Entrepreneurial History. Essays*, Cambridge:

Sexton, D. and Bowman-Upton, N. (1990) Female and male entrepreneurs: Psychological characteristics and their role in gender-related discrimination. *Journal of Business Venturing*, 5(1): 29-36.

Ssendi, L. B., (2013). Entrepreneurship activities in rural Tanzania: Understanding women's micro businesses. Available from OpenAIR@RGU. [online]. Available from: <http://openair.rgu.ac.uk>

Serie "Mejores Políticas" México: Políticas prioritarias para fomentar las habilidades y conocimientos de los Mexicanos para la productividad y la innovación © OCDE 2015

Steel, W. and Webster, L. (1991) *Small enterprises under adjustment in Ghana*. World Bank Technical Paper No. 138, Industry and Trade Series.

Stevenson, H. and Sahlman, W. (1986) *Importance of Entrepreneurship in Economic*

Stevenson, Howard, H., (2004). *Intellectual Foundations of Entrepreneurship* in Harold P. Welsch (ed.), *Entrepreneurship: The way ahead*.

Symon (eds.) *Qualitative Methods in Organizational Research*. London: Sage.

Urbano, D., & Toledano Garrido, N. (2008). *Invitación al emprendimiento: una aproximación a la creación de empresas*. Barcelona: Editorial UOC, 2008.

Vesper, K.H. (1980) *New Venture Strategies*. Englewood Cliffs. NJ: Prentice Hall

Visionaries, Game Changers, and Challengers. John Wiley & Sons.

ANEXOS

Anexo 1 Mapa de empatía.



Anexo 2 Cuadro Arquetipo de Cliente

	<p>Principales problemas/necesidades que enfrenta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal • Inventarios • Procesos • Costos 	<p>Estilo de vida</p> <p>Valores: Perseverancia, honestidad y respeto.</p> <p>Comportamiento: Desinterés a mejorar, resistencia al cambio, conformismo, condescendencia.</p> <p>Motivaciones: Crecimiento de la empresa, expansión del mercado, poder adquisitivo.</p> <p>Temores: No ser competitivos, perder oportunidades por factores externos, perdidas de clientes.</p> <p>Metas: Aumentar la cartera de clientes, sostenibilidad.</p>
<p>Etapas: Crecimiento-Madurez</p> <p>Ramo: Empresas comercializadoras de alimentos</p> <p>Rango de ingresos: Hasta 100 millones de pesos en ventas al año.</p> <p>(Específicamente se trato que fueran empresas comercializadoras del mdo. De abastos de Guadalajara, 2das y 3ras generaciones, con una educación superior)</p>	<p>Momentos en los cuales se presenta la problemática/ necesidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuando hay rotación • Ambiente laboral tenso • Empleados insatisfechos • Mala atención ó atención deficiente al cliente. 	<p>Expectativas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar habilidades del personal. • Mejorar la relación laboral • Motivar le trabajo en equipo • Identificar canales de aprendizaje y motivación

Anexo 3

Año 1

	Mín Personas	7											
	Precio/hr Con	\$ 800.00											
	Precio/persona	\$ 3,200.00	\$ promedio										
	Horas por mes	20											
Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Ingresos													
Clientes	1	1	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	
Personal	7	7	14	14	14	14	21	21	21	21	21	21	
Horas	20	20	40	40	40	40	60	60	60	60	60	60	
Consultoría	\$ 16,000.00	\$ 16,000.00	\$ 32,000.00	\$ 32,000.00	\$ 32,000.00	\$ 32,000.00	\$ 48,000.00	\$ 48,000.00	\$ 48,000.00	\$ 48,000.00	\$ 48,000.00	\$ 48,000.00	
Capacitación	\$ 22,400.00	\$ 22,400.00	\$ 44,800.00	\$ 44,800.00	\$ 44,800.00	\$ 44,800.00	\$ 67,200.00	\$ 67,200.00	\$ 67,200.00	\$ 67,200.00	\$ 67,200.00	\$ 67,200.00	
Total ingresos	\$ 38,400.00	\$ 38,400.00	\$ 76,800.00	\$ 76,800.00	\$ 76,800.00	\$ 76,800.00	\$ 115,200.00	\$ 115,200.00	\$ 115,200.00	\$ 115,200.00	\$ 115,200.00	\$ 115,200.00	
Egresos													
Inversión Inicial	\$ 145,657.79	\$ 188,258	\$ 222,858	\$ 219,058	\$ 215,258	\$ 211,458	\$ 207,658	\$ 195,458	\$ 183,258	\$ 171,058	\$ 158,858	\$ 146,658	
Consultor 1	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	
Consultor 2	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	
Administrativo y contable	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	
Vendedor	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	
Asesoría Legal	\$ 8,000	N/A											
Bodega	\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 2,500	
Gasolina	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	
Gastos Variables	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	
Otros Gastos	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	
Publicidad	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	
Total Egresos	\$ 226,658	\$ 261,258	\$ 295,858	\$ 292,058	\$ 288,258	\$ 284,458	\$ 310,658	\$ 298,458	\$ 286,258	\$ 274,058	\$ 261,858	\$ 249,658	
Retorno de Inversión	-\$ 188,258	-\$ 222,858	-\$ 219,058	-\$ 215,258	-\$ 211,458	-\$ 207,658	-\$ 195,458	-\$ 183,258	-\$ 171,058	-\$ 158,858	-\$ 146,658	-\$ 134,458	
Valor presente neto	-\$187,160.03	-\$220,266.33	-\$215,248.00	-\$210,280.72	-\$205,364.04	-\$200,497.56	-\$187,617.78	-\$174,881.39	-\$162,287.15	-\$149,833.85	-\$137,520.27	-\$125,345.19	

Tabla 10 Proyección Financiera primer año

Año 2													
Mín Personas			7										
Precio/hr Con			800										
Precio/persona Cap	\$	3,200.00	\$ promedio										0.4
Horas por mes			20										
Mes	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
Ingresos													
Clientes	5	5	5	5	5	5	7	7	7	7	7	7	7
Personal	35	35	35	35	35	35	49	49	49	49	49	49	49
Horas	100	100	100	100	100	100	140	140	140	140	140	140	140
Consultoría	\$ 80,000.00	\$ 80,000.00	\$ 80,000.00	\$ 80,000.00	\$ 80,000.00	\$ 80,000.00	\$ 112,000.00	\$ 112,000.00	\$ 112,000.00	\$ 112,000.00	\$ 112,000.00	\$ 112,000.00	\$ 112,000.00
Capacitación	\$ 112,000.00	\$ 112,000.00	\$ 112,000.00	\$ 112,000.00	\$ 112,000.00	\$ 112,000.00	\$ 156,800.00	\$ 156,800.00	\$ 156,800.00	\$ 156,800.00	\$ 156,800.00	\$ 156,800.00	\$ 156,800.00
Total ingresos	\$ 192,000.00	\$ 192,000.00	\$ 192,000.00	\$ 192,000.00	\$ 192,000.00	\$ 192,000.00	\$ 268,800.00	\$ 268,800.00	\$ 268,800.00	\$ 268,800.00	\$ 268,800.00	\$ 268,800.00	\$ 268,800.00
Egresos													
Inversión Inicial													
Consultor 1	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 35,000	\$ 35,000	\$ 35,000	\$ 35,000	\$ 35,000	\$ 35,000	\$ 35,000
Consultor 2	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 35,000	\$ 35,000	\$ 35,000	\$ 35,000	\$ 35,000	\$ 35,000	\$ 35,000
Administrativo y contable	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000
Vendedor	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 35,000	\$ 35,000	\$ 35,000	\$ 35,000	\$ 35,000	\$ 35,000
Asesoría Legal	N/A												
Bodega	\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 2,500
Gasolina	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,400	\$ 2,400	\$ 2,400	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600
Gastos Variables	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000
Otros Gastos	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500
Publicidad	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000
Total Egresos	\$ 103,000	\$ 103,000	\$ 103,000	\$ 103,400	\$ 103,400	\$ 103,400	\$ 124,600	\$ 144,600	\$ 144,600	\$ 144,600	\$ 144,600	\$ 144,600	\$ 144,600
Retorno de Inversión													
	\$ 89,000	\$ 89,000	\$ 89,000	\$ 88,600	\$ 88,600	\$ 88,600	\$ 144,200	\$ 124,200	\$ 124,200	\$ 124,200	\$ 124,200	\$ 124,200	\$ 124,200
Valor presente neto													
	\$82,484.41	\$82,003.43	\$81,525.25	\$80,685.60	\$80,215.11	\$79,747.36	\$129,035.14	\$110,490.38	\$109,846.09	\$109,205.56	\$108,568.76	\$107,935.68	

Tabla 11 Proyección Financiera segundo año

Año 3

	Mín Personas	7												
	Precio/hr Con	800												
	Precio/persona Cap	3200	\$ promedio											
	Horas	20												
Mes		25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	
Ingresos														
Clientes		7	7	7	7	7	7	8	8	8	8	9	9	
Personal		49	49	49	49	49	49	56	56	56	56	63	63	
Horas		140	140	140	140	140	140	160	160	160	160	180	180	
Consultoria	\$	112,000.00	\$ 112,000.00	\$ 112,000.00	\$ 112,000.00	\$ 112,000.00	\$ 112,000.00	\$ 128,000.00	\$ 128,000.00	\$ 128,000.00	\$ 128,000.00	\$ 144,000.00	\$ 144,000.00	
Capacitación	\$	156,800.00	\$ 156,800.00	\$ 156,800.00	\$ 156,800.00	\$ 156,800.00	\$ 156,800.00	\$ 179,200.00	\$ 179,200.00	\$ 179,200.00	\$ 179,200.00	\$ 201,600.00	\$ 201,600.00	
Total ingresos	\$	268,800.00	\$ 268,800.00	\$ 268,800.00	\$ 268,800.00	\$ 268,800.00	\$ 268,800.00	\$ 307,200.00	\$ 307,200.00	\$ 307,200.00	\$ 307,200.00	\$ 345,600.00	\$ 345,600.00	
Egresos														
Inversión Inicial														
Consultor 1	\$	35,000	\$ 35,000	\$ 35,000	\$ 35,000	\$ 35,000	\$ 35,000	\$ 35,000	\$ 35,000	\$ 35,000	\$ 35,000	\$ 35,000	\$ 35,000	\$ 35,000
Consultor 2	\$	35,000	\$ 35,000	\$ 35,000	\$ 35,000	\$ 35,000	\$ 35,000	\$ 35,000	\$ 35,000	\$ 35,000	\$ 35,000	\$ 35,000	\$ 35,000	\$ 35,000
Administrativo y contable	\$	25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000
Vendedor	\$	35,000	\$ 35,000	\$ 35,000	\$ 35,000	\$ 35,000	\$ 35,000	\$ 35,000	\$ 35,000	\$ 35,000	\$ 35,000	\$ 35,000	\$ 35,000	\$ 35,000
Asesoría Legal	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Bodega	\$	2,500	\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 2,500
Gasolina	\$	3,600	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600
Gastos Variables	\$	1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000
Otros Gastos	\$	1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500
Publicidad	\$	6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000
Total Egresos	\$	144,600	\$ 144,600	\$ 144,600	\$ 144,600	\$ 144,600	\$ 144,600	\$ 144,600	\$ 144,600	\$ 144,600	\$ 144,600	\$ 144,600	\$ 144,600	\$ 144,600
Retorno de Inversión	\$	124,200	\$ 124,200	\$ 124,200	\$ 124,200	\$ 124,200	\$ 124,200	\$ 162,600	\$ 162,600	\$ 162,600	\$ 162,600	\$ 201,000	\$ 201,000	
Valor presente neto	\$	107,306.29	\$106,680.57	\$ 106,058.50	\$ 105,440.05	\$104,825.21	\$ 104,213.96	\$135,639.13	\$134,848.19	\$134,061.87	\$133,280.13	\$163,795.16	\$162,840.05	

Tabla 12 Proyección Financiera tercer año

Anexo 4

Total ingresos	\$ 7,372,800.00
Total Egresos	\$ 6,531,493.48
Retorno de Inversión	\$ 841,306.52
Valor presente neto	\$ 484,429.55

Tabla 13. Tasa de retorno y valor presente neto mostrado en MXN.

Tasa (CETE)	7%	anual
Exceso sobre la Inversion	841,306.52	
Valor Presente Neto (NPV)	\$ 484,429.55	
Tasa Interna de Retorono (TIR)	1.63%	mensual
	19.50%	anual

Tabla 14. Tasa de retorno y valor presente neto en porcentaje.