



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE INGENIERÍA

Modelo de Negocio Canvas Aplicado a una Consultoría

TESIS

Que para obtener el título de
Ingeniero en Computación

P R E S E N T A N

Escobedo López Mario Arturo

Ricci Sotres Rodrigo

DIRECTOR DE TESIS

Ing. Alberto Templos Carbajal



Ciudad Universitaria, Cd. Mx., 2020

Agradecimientos.

Mario Arturo Escobedo López:

Agradezco a todas las personas que me apoyaron durante todo este proceso, hasta el momento de escribir estos agradecimientos. Por todo lo que han hecho y enseñado a lo largo de lo que he vivido, ya que sin ellas sé que no habría logrado llegar hasta donde me encuentro y sé que aún me falta mucho trayecto que recorrer. Agradezco a mis abuelos principalmente que fueron los que me apoyaron principalmente en darme consejos y darme siempre esa motivación que se requiera en momentos difíciles e incluso ver los problemas en los que me enfrentaba en ese momento de una perspectiva muy diferente a la que tenía. A mi novia también le agradezco por estar a mi lado, por apoyarme incondicionalmente, sabiendo por todo lo que pase y por todo lo que he podido enfrentar, sabiendo siempre subirme los ánimos, dándome esas palabras de aliento que necesito siempre para saber que lo puedo lograr y salir cada vez más adelante en cada momento que he vivido, como es ahora el poder estar a punto de titularme y sentir esa gran emoción de culminar una gran etapa en mi vida, demostrando que puedo culminar algo que inicio y seguir dando más de mí.

También agradezco a mi compañero de tesis, ya que desde que inicie la carrera fue alguien que conocí poco a poco hasta tener la idea de crear esta tesis y poder crearla en la vida real, sabiendo que todo lo que pensamos no es solo una idea, si o algo que se puede crear en realidad, siendo sincero nos sentiremos muy orgulloso de poder desarrollar lo que se plasma en esta tesis en nuestro futuro, haciendo sentir más que orgullosos a nosotros mismos sino también a todas las personas quienes nos escucharon, nos apoyaron, como amigos, familia y parejas.

Muchas gracias por todos los que he conocido y me han ayudado a crecer y lo sigues haciendo en la actualidad. Sé que sea poco o mucho el apoyo que me brindan o conocimiento, en verdad me siento agradecido por escuchar esas palabras.

Rodrigo Ricci Sotres:

La verdad es muy difícil comenzar a escribir estos agradecimientos, hay tantas personas a las que les quiero agradecer que se me complica saber por dónde o con quién empezar. Sin embargo, creo que el agradecimiento más grande es para mi mamá, siempre ha estado ahí cuando la he necesitado, desde que era chiquito no había límite para las cosas que ella hacía con tal de verme

feliz, incluso aún después de llegar tarde del trabajo siempre tenía tiempo para jugar o ver una película conmigo, siempre tiene las palabras perfectas para animarme o hacerme reír aún cuando me enojaba, agradezco la forma en la que me crió y todo el amor que ella me da, la verdad es imposible tratar de expresar la manera en la que le doy gracias, también por se mi mamá y mi papá al mismo tiempo, grandes artistas como 2Pac o Eminem le han escrito canciones a sus mamás pero yo preferí escribirle una tesis. Así que espero que entiendas ma, que siempre voy a apreciar todo lo que has hecho y que de mi cuenta corre que yo también veré por ti toda la vida. ¡Ahora soy todo un Ingeniero! Es un poco comparado con todo lo que hiciste, pero mi título estará dedicado a ti.

También quiero agradecerle a mi novia Emilú, quien me acompañó en esta aventura desde 2° semestre, siendo otro de mis pilares para terminar mi carrera, siempre ha estado en los momentos más difíciles, fue paciente cuando solo teníamos un día a la semana para vernos o para hablarnos por 5 o 10 minutos debido a los horarios que tenía de mis clases, siempre ayudándome a repasar aun cuando muchos de los temas que le platicaba no los entendía, me imagino que estás leyendo esto y quiero que sepas que te amo mucho! Tampoco tengo palabras suficientes para agradecerte por tu apoyo y amor que siempre me brindas, hasta con un solo abrazo hacías que las semanas más pesadas y con desveladas valiera la pena. Así como a toda tu familia que también estuvo presente en el camino y me brindaron su apoyo cuando lo necesité, si ellos también llegan a leer esto quiero que sepan que los quiero mucho.

No puedo dejar fuera de esto a toda mi familia, quiero que sepan que los quiero mucho y que todos esos días en los que no pude acompañarlos en la mesa mientras reían y platicaban por mis estudios valieron la pena, ya al fin los terminé, aunque ahora el trabajo me consume más tiempo prometo pasar más tiempo con ustedes, July, Luchis, Raulito, May, Beto y Abril, los amo mucho, nunca lo olviden. Gracias por apoyarme cuando iban por mi en las noches después de la escuela o cuando me acompañaban a la última hora por alguna tarea o material que olvidaba comprar, o aquellas veces que, tal como mi mamá, siempre hacían todo a su alcance para verme feliz. Gracias por acompañarme a lo largo de todos mis logros, y espero que sigan ahí cuando siga obteniendo más de ellos, porque sin sus celebraciones la vida no sería igual. Agradezco tener una familia tan genial, que, en mi opinión, es la mejor del mundo, junto con todos mis tíos y primos que también me felicitaron con cada logro que tuve en la carrera.

Además, agradezco a todos mis amigos y, como yo les digo, brothers from another mother, que hacían los días pesados más ligeros con sus chistes o anécdotas y todas las aventuras que vivimos mientras hacíamos los proyectos de las materias o cuando salíamos tarde y nos acompañábamos en el camino, o mojarnos en la lluvia de camino al metro. En especial a mi crew que ha estado ahí desde la prepa, siempre sacando una risa por lo menos una vez al día, y a Josué, que me ha acompañado por más de 7 años en este largo camino y con el que he pasado muchos momentos geniales y a Mario, quién siguió todos mis planes locos para terminar la carrera en 5 años y estuvo a mi lado toda la carrera en los momentos difíciles y los buenos, pasando todas (sí, todas) las materias conmigo, hizo este proyecto conmigo aún cuando nadie más creyó en nosotros y mirennos ahora, fuimos de los pocos que lograron hacer la carrera en el tiempo dado, tantas memorias que nunca olvidaré y que siempre apreciaré de cada uno de ellos, también los quiero mucho y gracias de nuevo, por creer en mí y estar allí para explicarme todo el proceso de Ciencias Básicas y materias que me costaron mucho trabajo.

Gracias a todos y como diría Jay-Z en su canción IZZO; Thanks for coming out tonight, you could've been anywhere in the world, but you're here with me, appreciate that.

Tabla de contenido

Introducción.....	1
Capítulo 1. Los Modelos de Negocio – Marco Teórico	3
1.1 Breve historia del Comercio.....	3
1.2 Concepto de Negocio.....	4
1.3 Modelo de Negocio.....	6
Capítulo 2. Propuesta de Valor.....	9
Capítulo 3. Actividades Clave.....	17
Capítulo 4. Asociaciones Clave.....	22
Capítulo 5. Recursos Clave.....	29
Capítulo 6. Canales.....	41
Capítulo 7. Relaciones con los Clientes.....	50
Capítulo 8. Segmentos de Clientes.....	61
Capítulo 9. Estructura de Costos.....	72
Capítulo 10. Flujos de Ingresos.....	82
Conclusiones.....	95
Bibliografía:	96

Introducción.

En la actualidad nuestro mundo se rige por la globalización, nuevas potencias económicas surgen entre los países del mundo. Cada día la competencia entre las empresas se vuelve más despiadada para obtener nuevos mercados y clientes, por lo que surge la pregunta, ¿es difícil tener un buen negocio en la actualidad? Y de ser afirmativa la respuesta, ¿qué se necesita para crearlo desde cero? No existe ninguna guía en el presente que nos diga paso a paso qué se necesita, pero afortunadamente existe un concepto llamado “modelo de negocio”.

En esta tesis se abordará este tema desde de la perspectiva del modelo de negocio Canvas, cuya explicación se llevará a cabo en los distintos capítulos que componen este trabajo; analizando a fondo las características de los elementos que lo componen.

Los capítulos que componen este trabajo nos llevarán de la mano en este concepto del modelo de negocio Canvas, comenzando con una breve historia del comercio, con la finalidad de conocer más acerca del origen de esta actividad que dio origen a los negocios, sus conceptos, tipos de negocio y las características que los definen.

Después, continuamos con uno de los puntos que consideramos más importantes dentro del modelo de negocio, *Propuestas de Valor*, cuya finalidad es distinguir nuestro negocio de los demás dentro de la competencia en el mercado; así como las *Actividades, Asociaciones y Recursos Clave*, que nos darán un panorama de lo que realmente queremos hacer con éste, de quién necesitamos más y lo que necesitamos, cada uno de ellos será analizado en un capítulo por separado; los *Canales* para dar a conocer nuestras propuestas de valor; *Relaciones con los Clientes y Segmentos de Clientes*, donde estableceremos nuestro mercado principal y cómo interactuaremos con nuestros clientes; además de nuestra *Estructura de Costos*, en el cual se especifican los costos para llevar a cabo la propuesta de negocio; finalmente los *Flujos de Ingresos* para conocer cómo se obtendrán los ingresos en nuestro negocio.

Todo esto, con la finalidad de comprender con mayor claridad las cualidades de este modelo que se ha vuelto ampliamente utilizado en los negocios actuales, debido a la facilidad para que sea aplicado en distintos ambientes comerciales y al mismo tiempo, poderlo adaptar en la creación de una consultoría en México. Apoyándonos de los conocimientos que nosotros como Ingenieros en Computación tenemos para este tipo de negocio en particular.

Asimismo, esperamos dar a los estudiantes de nuestra carrera un arquetipo que ellos puedan aplicar si en algún momento de sus vidas deciden crear una consultoría propia, puesto que ya tendrían conocimiento sobre los elementos que el modelo de negocios Canvas les puede brindar para conocer el horizonte mercantil sobre cualquier tipo de negocio y observen las ventajas que esto les puede dar sobre las otras empresas que estén luchando por tener el control del mercado.

Finalmente, romper el estigma de que nosotros, como Ingenieros en Computación, no podemos administrar de manera eficiente y eficaz un negocio, siguiendo de la mano el modelo de negocio Canvas, para llevar a cabo nuestro propósito.

Capítulo 1. Los Modelos de Negocio – Marco Teórico

1.1 Breve historia del Comercio.

En los principios de la historia de la humanidad las comunidades vivían simplemente de la caza de los animales de la zona en la que habitaban, desde praderas, selvas, bosques, montañas. Aunque, no solamente se apoyaban de la caza para su manutención, también practicaban la agricultura y gracias a esta práctica los grupos humanos comenzaron a realizar asentamientos en distintas regiones del planeta, éstos a veces se volvían cada vez más grandes, hasta que llegó un punto en el que los pobladores se atrevieron a explorar más alrededor de su región y encontraron más comunidades similares a las de ellos.

A diferencia de ellos, era probable que estos otros grupos practicaran la agricultura con distintas semillas o vegetales, o que incluso comieran carnes distintas. La curiosidad de estas comunidades provocaba que quisieran adquirir los vegetales y animales que no conocían. Pero ¿cómo hacerlo?, fue por medio del trueque, que consiste en intercambiar un objeto por otro, el valor del objeto dependía de lo raro que este fuere. Sin embargo, no pasó mucho tiempo antes de la invención de la moneda, un objeto que ya tenía un valor definido utilizado para la compra de distintos bienes, sean semillas, vegetales, carne, herramientas, entre otros, que satisficieran las necesidades de las personas. (Huet, 1793).

Todo esto dio como resultado la creación de lo que hoy en día conocemos como **comercio**, al cual se le define como: “Compraventa o intercambio de bienes y servicios.” (RAE, 2019). Con el tiempo, el comercio fue tomando una mayor importancia en las comunidades, se realizaron caminos para facilitar el transporte de mercancías, los mercaderes viajaban a distintas comunidades para ofrecer nuevos bienes. Se originaron los bancos, lugares donde la gente podía pedir prestado dinero con la condición de que debería pagarlo después o incluso, en lugar de pedir prestado, podía depositar su dinero para ahorrarlo.

Con el paso de los años se establecieron nuevas formas de comerciar, como el comercio marítimo, en el que grandes barcos transportaban bienes a través de mares para alcanzar nuevos países que antes eran de difícil acceso por la vía terrestre. No podemos dejar atrás la famosa Ruta de la Seda, que consistía en un camino que llevaba desde la región central de Europa y hasta Asia, donde se encontraban especias únicas y telas que no podían hallarse en otros países. (Llagostera, 2004).



Ilustración 1. Ruta de la Seda. Wikimedia.

El comercio ha evolucionado hasta nuestros tiempos, siendo cada vez de mayor importancia para el sustento de un país, ya que cada uno de ellos puede producir bienes que otros no y eso los vuelve más valiosos. Distintos tipos de comercio se ponen en práctica, dentro de un país encontramos el **comercio interior**, entre los países está el **comercio exterior**. Nuevos métodos de transporte facilitan aún más esta actividad económica, los trenes, buques de gran tamaño y hasta aviones son los encargados de esta tarea. (Huesca, 2012).

1.2 Concepto de Negocio.

Para la mejor comprensión de los **modelos de negocio** consideramos prudente definir el concepto de negocio. Podemos definir un **negocio** como: “la actividad de hacer dinero produciendo o comprando y vendiendo bienes o servicios.” (Longman, 2019). O enfocándonos en una empresa como: “una organización como una compañía, tienda o fábrica que produce o vende bienes y servicios.” (Longman, 2019).

La definición más adecuada para este documento es la que se enfoca a una empresa, porque este trabajo se centrará en un modelo de negocio para llevar a cabo una consultoría de software, siguiendo los pasos o puntos clave que el modelo indica.

De igual forma es importante conocer los tipos de empresa que se pueden crear, atendiendo su tamaño, objeto de su actividad, ámbito de actuación, sector económico, propiedad de los medios de producción y a su forma jurídica, para saber las características empresariales que puede tener una consultoría.

En lo referente a su tamaño, de acuerdo con el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM), existen 4 tipos de empresas, conforme al número de empleados que trabajan en ella.

Sector	Tamaño por número de empleados			
	Micro	Pequeña	Mediana	Grande
Agropecuario	2-10	11-25	26-100	>100
Minero y extractivo	2-10	11-50	51-250	>250
Industria manufacturera	2-10	11-50	51-250	>250
Construcción	2-10	11-50	51-250	>250
Comercio	2-10	11-30	31-100	>100
Transporte y comunicaciones	2-10	11-50	51-100	>100
Servicios	2-10	11-50	51-100	>100

Tabla 1. Fuente: Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM), Secretaría de Economía.

En cuanto al objeto de actividad, se pueden dividir en dos tipos principales:

- Empresas productoras de bienes: Son aquellas dedicadas a la agricultura, fabricantes de bienes para consumo humano, empresas artesanales, entre otras.
- Empresas prestadoras de servicios: Otorgan servicios de transporte, seguros, ocio, comunicaciones, entre otras. (IES Monelos, 2003).

El ámbito de actuación se refiere a si las empresas son locales, nacionales o multinacionales. De acuerdo con el sector económico al que pertenecen, las podemos clasificar en:

- Empresas del sector primario (obtención de materias primas).
- Empresas del sector secundario (fabricación y producción de bienes).
- Empresas del sector terciario (comercio, servicios y transporte). (INEGI, 2010).

En función de la propiedad de los medios de producción:

- Empresas públicas: son propiedad del Estado.

- Empresas privadas: su propiedad y gestión se encuentra en manos de la iniciativa privada.
- Empresas mixtas: su gestión se comparte entre el Estado y la iniciativa privada. (IES Monelos, 2003).

Atendiendo su forma jurídica:

- Empresario Individual: Responsabilidad ilimitada, dirige el negocio.
- Sociedad Civil: Responsabilidad frente a terceros es mancomunada e ilimitada.
- Sociedad Colectiva: Responsabilidad personal e ilimitada.
- Sociedad Anónima: Responsabilidad ilimitada.
- Sociedad de Responsabilidad Limitada: Responsabilidad limitada.
- Sociedad Cooperativa: La responsabilidad ilimitada es personal, limitada y mancomunada. (Barrera, 2010).

Se entiende por responsabilidad ilimitada que “los socios responden económicamente con todo su patrimonio de forma solidaria y subsidiariamente frente a terceros”. (Enciclopedia de Economía, 2009) y por responsabilidad limitada que “los socios y accionistas únicamente responden de las deudas de la sociedad con las aportaciones al capital social, y no con todo su patrimonio”. (Enciclopedia de Economía, 2009).

1.3 Modelo de Negocio

Ya que tenemos la definición de negocio, podemos abarcar ahora el concepto de modelo de negocio. Pero antes, ¿qué es un modelo? Una definición que nos puede ayudar es la siguiente: “Arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo.” (RAE, 2019). Ahora que conocemos ambas conceptualizaciones podemos presentar la siguiente definición de un “modelo de negocio”:

A business model is a conceptual tool containing a set of objects, concepts and their relationships with the objective to express the business logic of a specific firm. Therefore we must consider which concepts and relationships allow a simplified description and representation of what value is provided to customers, how this is done and with which financial consequences. (Pigneur and Tucci, 2005, p. 5).

Al traducir la cita anterior a español, podemos rescatar lo más importante como “es una herramienta conceptual que contiene objetos, conceptos y sus relaciones con el objetivo de expresar la lógica de negocios de una compañía”.

Otra definición de modelo de negocio que lo describe de manera más sencilla es:

“A business model describes the rationale of how an organization creates, delivers and captures value.” (Osterwalder, 2010).

Nuevamente, si traducimos esta definición tenemos que “un modelo de negocio describe las bases lógicas de cómo una organización crea, entrega y captura valor”. Esta segunda definición tiene un mayor enfoque en Canvas, modelo en el que se basa este trabajo, dado que Alex Osterwalder es el creador de dicho arquetipo.

Y a todo esto, ¿qué es el valor? Y ¿por qué es tan importante para una empresa? El valor, de acuerdo con la RAE es “Cualidad de las cosas, en virtud de la cual se da por poseerlas cierta suma de dinero o equivalente.” (RAE, 2019). Una empresa debe tener valor en sus productos o en sus servicios para que sobresalga de la competencia, un ejemplo de ello es la marca de audífonos Beats, que, de acuerdo con su creador, expresa que: “(...) With Beats, people are going to hear what the artist hear and listen to the music the way they should (...)” (Dr. Dre, 2006).

Si traducimos la frase anterior a español, tendremos que “Con Beats, la gente escuchará lo que el artista escucha y escucharán la música como debe ser”. Esta propuesta de valor invita a los consumidores a que compren esos audífonos si desean escuchar la música como sus artistas favoritos lo hacen. Además de eso, agregan valor a su compañía con apariciones en videos musicales actuales, lo que convierte a la compañía en una de las más famosas en el mundo.

Como podemos observar, entregar valor a los productos o servicios es uno de los pilares en los que se enfoca el modelo de negocio Canvas y esto lo logra a través de los 9 bloques que lo componen, descritos brevemente como:

- **Customer Segments** (Segmentos de cliente): La organización sirve a uno o varios segmentos.

- **Value Propositions** (Propuesta de valor): Busca resolver los problemas del consumidor y satisfacer sus necesidades.
- **Channels** (Canales): Las propuestas de valor son entregadas a los clientes mediante canales de comunicación, distribución y venta.
- **Customer Relationships** (Relación con los clientes): Son establecidas y sustentadas con cada uno de los segmentos de cliente.
- **Revenue Streams** (Fuente de ingresos): Son el resultado de las propuestas de valor ofrecidas exitosamente a los clientes.
- **Key Resources** (Recursos clave): Activos requeridos para ofrecer y entregar los elementos anteriores.
- **Key Activities** (Actividades clave): Actividades que generarán los recursos.
- **Key Partnerships** (Asociaciones clave): Algunas actividades se subcontratan y algunos recursos se adquieren fuera de la empresa.
- **Cost Structure** (Estructura de costos): Los elementos del modelo de negocios resultan en la estructura de costos. (Osterwalder, 2010)

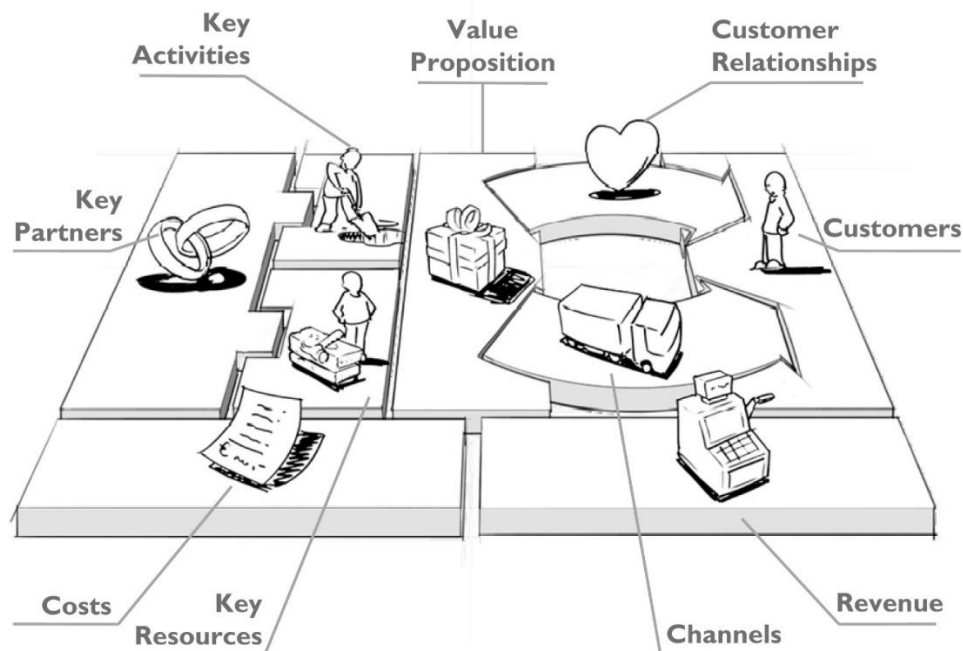


Ilustración 2. Canvas Building Blocks

Capítulo 2. Propuesta de Valor.

Como vimos en el capítulo anterior, la Propuesta de Valor es uno de los puntos más importantes dentro del modelo de negocio Canvas. Esto quiere decir que nuestra empresa debe tener algo que la diferencie de las demás del mercado o que los consumidores la prefieran sobre otras. Como lo dice Osterwalder “(...) Cada propuesta de valor consiste en un conjunto de productos y/o servicios que abastece los requerimientos de un segmento de cliente específico (...)” (Osterwalder, 2010).

Siguiendo con la Propuesta de Valor de nuestra empresa, de acuerdo con Osterwalder, debemos realizar las siguientes preguntas para establecer lo que nosotros deseamos ofrecer. ¿Qué valor deseamos entregar al cliente?, ¿cuál de los problemas de nuestros clientes ayudamos a resolver?, ¿qué necesidades estamos satisfaciendo?

Es importante tomar en cuenta las preguntas anteriores para desarrollar una propuesta de valor que sobresalga en el mercado y nos dé reconocimiento entre los distintos clientes o segmentos de cliente que buscamos atender.

Antes de comenzar con el caso de estudio de la consultoría, es importante mencionar algunas cualidades que debemos tomar en cuenta para que nuestra Propuesta de Valor rinda frutos en el mercado. Es decir, no solamente debemos pensar en una cosa y llevarla a la realidad, debemos cubrir aspectos que nos lleven a una posición privilegiada junto a otras empresas o negocios.

Los aspectos que nuestra Propuesta de Valor de acuerdo con el modelo Canvas son:

- **Newness** (Novedad): Algunas propuestas de valor satisfacen necesidades completamente nuevas porque los clientes o consumidores no las percibían puesto que no había propuestas similares.
- **Performance** (Desempeño): Mejorar un producto o desempeño de un servicio ha sido tradicionalmente una manera común de generar valor.
- **Customization** (Personalización): Los productos a la medida y los servicios para necesidades específicas para clientes individuales o segmentos de clientes crean valor.
- **Getting the job done** (Hacer el trabajo): El valor se puede crear simplemente ayudando a un cliente a realizar ciertos trabajos.
- **Design** (Diseño): El diseño puede ser parte importante de la propuesta de valor.
- **Brand/status** (Marca/estatus): Los clientes pueden encontrar valor en el simple acto de mostrar una marca.

- **Price** (Precio): Ofrecer un valor con un precio bajo es una manera común de satisfacer a los clientes.
- **Cost Reduction** (Reducción de costos): Ayudar a los clientes a reducir costos es una manera importante de crear valor.
- **Risk Reduction** (Reducción de riesgos): Los clientes valoran reducir los riesgos cuando compran productos o servicios.
- **Accessibility** (Accesibilidad): Hacer productos y brindar servicios a clientes que previamente no podían acceder a ellos, crea valor.
- **Convenience/usability** (Conveniencia/usabilidad): Hacer las cosas más fáciles o convenientes de usar puede crear valor. (Osterwalder, 2010).

Una vez que tenemos en mente todos los puntos mencionados anteriormente sobre las características que debe tener nuestra Propuesta de Valor para sobre salir en el mercado, en este caso de estudio se tratará de una consultoría de software dentro de nuestro país.

Ahora bien, es tiempo de que analicemos las distintas características de las que podemos auxiliarnos para nuestro caso. Consideramos conveniente que una consultoría, para que tenga una propuesta de valor que la haga suficientemente remarcable dentro del ámbito, debe ser novedosa, tener un buen desempeño, que tenga personalización para los distintos clientes, que realice su trabajo de manera correcta, reducir costos y reducir riesgos.

Decidimos realizar un pequeño estudio de mercado investigando cuales fueron las empresas de consultoría de TI más importantes de los últimos años dentro de nuestro país, para conocer la competencia a la que se enfrentaría nuestro propio negocio.

De acuerdo con la Revista Consultoría, edición 69, se realizó un ranking con las mejores consultoras del país en materia de tecnologías de la información, con los siguientes criterios tomados en cuenta para colocar en un puesto a cada una de las empresas:

- Montos facturados del periodo analizado.
- Principales clientes del Sector privado y público.
- Principales servicios.
- Número de empleados.
- Principales proyectos durante el periodo evaluado.
- Certificaciones y acreditaciones.

- Presencia nacional e internacional. (Consultoría, 2018).

Es importante aclarar que “El Consejo Editorial de la revista y especialistas en el ramo, fueron los encargados de enlistar de manera final el ranking. El organismo certificador del proceso de evaluación antes mencionado fue el PMI (Project Management Institute)”. (Consultoría, 2018).

De acuerdo con la revista “Consultoría enlista a Las mejores consultoras en TI de 2018, con base a la evaluación del periodo comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2017 (...)”. (Consultoría, 2018).

Dentro del ranking de la revista se encontraban las mejores 50 empresas, pero por practicidad decidimos solamente mostrar el top 10 de acuerdo con la fuente, por lo tanto, a continuación, las enumeraremos y conoceremos sus principales servicios:

1. **Alestra:** Centro de Datos, Servicios en la Nube, Educación.
2. **KIO Networks:** Hospedaje administrado, Colocation (Renta de racks), Business Continuity Plans (Plan de creación de políticas para contrarrestar posibles desastres), Servicios SAX y OAX (Servicios especializados en la nube), E-Commerce, BAAS Backup (Backend as a service), Aplicaciones bajo demanda, Big Data y Seguridad.
3. **Accenture:** Consultoría, Tecnología y Outsourcing, Operaciones.
4. **Deloitte México:** Auditoría, Finanzas, Tecnología, Consultoría, Capital Humano, Legal, Operaciones, Riesgo, Estrategia, Impuestos.
5. **Mainbit, S.A de C.V:** Virtualización, Mesa de servicios, Administración de proyectos, Redes LAN, Cableado estructurado, Administración de Identidad, Data Center, Certificaciones, Sistemas Verdes.
6. **Opentec, S.A de C.V:** Comunicación y productividad, Seguridad y disponibilidad, Colaboración y administración de contenido, E-Learning (Aprendizaje electrónico), Desarrollo de talento, CRM (Gestión de la Relación con el Cliente), Cloud services, Security.

7. **Innovati Consulting Group, S.A de C.V:** Seguridad de la información, Implementación del SGSI (Sistemas de Gestión de Seguridad de la Información), Gestión de la continuidad del

negocio (BCP), Gestión para la recuperación ante desastres (DRP), Gestión de riesgos operativos y tecnológicos, Implementación de buenas prácticas internacionales.

8. **Cloud IT Services, S.A de C.V:** Continuidad de negocio, Nubes empresariales, Administración de nubes, Virtualización, Automatización, Respaldo.
9. **Dafros Multiservicios RVH, S.A de C.V:** Auditoría forense, Compliance (Supervisión del cumplimiento de toda normativa), Ingeniería social, Antimalware, Detección de respuestas a incidentes y recuperación, Seguridad de internet y prevención de intrusos, Privacidad y protección de datos.
10. **Icorp:** Service desk (Gestión de incidentes), Soporte de Producto/Aplicaciones, Soporte en sitio, Soporte en campo, Soluciones de TI, Monitoreo y administración remota de infraestructura, Soluciones de almacenamiento y virtualización, Soluciones de seguridad. (Consultoría, 2018).

Como podemos observar, la mayoría de estas consultorías brindan principalmente servicios a sus clientes, ya sea servicios asociados al contenido de la nube, servicios de seguridad en general, servicios de virtualización, entre otros. Es fácil darnos cuenta de que el mercado al que se tiene que enfrentar una consultora nueva no es nada sencillo, porque dependerá de los clientes que logre conseguir para ir incrementando tanto su popularidad como sus ganancias para que después de un tiempo adquiera los recursos humanos y económicos necesarios para brindar una mayor gama de servicios.

Entonces, una vez que hemos visto que el panorama que nos espera no es miel sobre hojuelas, debemos crear una Propuesta de Valor que nos ayude a iniciarnos en este tipo de mercado. Uno de los aspectos que nos puede ayudar en el mercado es el tema de las certificaciones que puede tener una empresa, el cual tocaremos más adelante, sin embargo, debemos definir lo que nos dará una diferencia con respecto a los demás, aquello que nos dé una ventaja extra.

Nuestra propuesta para este caso de estudio la decidimos con base en lo que algunos profesores nos comentaron durante sus clases, actualmente de acuerdo con su experiencia, el campo laboral para programadores de COBOL es bastante amplio, dado que es un lenguaje que podemos llamar "antiguo" por sus años de vida, muy pocas personas se especializan en él y las pocas personas que lo hacen son de edad avanzada, lo que provoca que cuando alguna empresa requiere de un programador o analista de Cobol, dada su escasez en el mercado laboral, suelen obtener una remuneración considerable por revisar o arreglar programas en este lenguaje.

Para fundamentar lo mencionado anteriormente, encontramos la página de **Cobol Cowboys**, que de acuerdo con su descripción “Founded and headquartered in North Texas, Cobol Cowboys provides professionals for legacy COBOL systems and other programming environments (...)” (Cobol Cowboys, 2020). Si traducimos el enunciado al español comprenderemos que esta empresa fue “Fundada y con base en el Norte de Texas, Cobol Cowboys provee profesionales para el legado de los sistemas de COBOL y otros ambientes de programación”.

Pero lo sorprendente es que de acuerdo con esta fuente:

- 90% de los sistemas de negocio de Fortune 500 son soportados por COBOL.
- 65% del código activo actualmente es COBOL.
- 200 billones de líneas de código en COBOL siguen en uso. (Cobol Cowboys, 2020).

Asimismo:

- 70% de lógica e información de negocios está escrita en COBOL.
- 85% de las transacciones de negocios usan COBOL.
- Miles de organizaciones gastan millones en desarrollo y mantenimiento de COBOL. (Cobol Cowboys, 2020).

También:

- Nuevo software de IBM puede llevar aplicaciones de COBOL a la nube o a un ambiente web. (IBM, 2019).
- Reemplazar COBOL por otro lenguaje de programación no es una buena inversión. (Cobol Cowboys, 2020).

Al leer estos datos, surgió la pregunta ¿qué es Fortune 500? Fortune 500 es un ranking realizado en Estados Unidos para conocer las 500 empresas que más ganancias tuvieron durante un año, actualmente se tiene la lista del 2019, cuyo líder es la empresa Walmart. (Fortune, 2020). Entonces si hacemos el cálculo de acuerdo con el porcentaje otorgado por Cobol Cowboys tenemos que **450** empresas de ese ranking siguen utilizando COBOL.

Según un artículo de la página especializada en tecnología, Xataka “(...) millones de personas dependen parcialmente de estos sistemas (COBOL) porque si hay un sector en el que COBOL

esté especialmente integrado es en el de las instituciones financieras y de seguros (...)” (Xataka, 2019).

Así que si seguimos como guía estos artículos podemos comprender que actualmente existe un mercado bastante amplio para COBOL. Por lo tanto, una consultoría que se especialice en dicho lenguaje de programación tendría una gran Propuesta de Valor y, además, podemos sumarle certificaciones de buenas prácticas como lo son:

- **ITIL:** De sus siglas en inglés (Information Technology Infrastructure Library), es el marco de referencia de mejores prácticas de Service Management. Este concepto “(...) se refiere a un conjunto de capacidades organizacionales especializadas que se pueden apalancar para la creación de valor en la forma de servicios. Estas capacidades pueden ser técnicas, de gestión, de conocimiento o cualquier otro elemento que influya directa o indirectamente en la capacidad de una organización que genera valor” (ITIL, 2020). Actualmente, este certificado se encuentra en la versión 4.
- **PDCA:** De sus siglas en inglés (Plan Do Act Check), de acuerdo con su definición “PDCA is a four-step methodology for problema solving (...) This methodology can be used continually to improve processes”. (goLeanSixSigma, 2020). Al traducirlo al español, tenemos que el PDCA es una metodología para la resolución de problemas. Además, se puede utilizar para el mejoramiento continuo de procesos. Para entender mejor esta práctica, daremos una breve definición de sus 4 componentes.
 - **Plan (Planificar):** Se buscan las actividades susceptibles de mejora y se establecen los objetivos a alcanzar.
 - **Do (Hacer):** Se realizan los cambios para implantar la mejora propuesta.
 - **Check (Controlar o verificar):** Una vez implantada la mejora, se deja un periodo de prueba para verificar su correcto funcionamiento.
 - **Act (Actuar):** Una vez finalizado el periodo de prueba se deben estudiar los resultados y compararlos con el funcionamiento de las actividades antes de haber sido implementada la mejora. (Jorge Jimeno, 2013).
- **CMMI:** De sus siglas en inglés (Capability Maturity Model Integration) cuya definición es “(...) Is a proven set of global best practices that drives business performance through

building and benchmarking key capabilities” (CMMI Institute, 2020). Que traducido al español queda como “es un conjunto global de las mejores prácticas probadas para manejar el desempeño de un negocio a través de la construcción y evaluaciones comparativas de capacidades clave”. Estas prácticas “(...) focus on what needs to be done to improve performance and align operations to business goals (...) CMMI models help organizations understand their current level of capability and performance and offer a guide to optimize business results” (CMMI Institute, 2020). Traduciendo al español, “se enfocan en lo que debe hacerse para mejorar el desempeño y alinear las operaciones para alcanzar los objetivos del negocio. Los modelos del CMMI ayudan a las organizaciones a comprender su nivel de capacidad y desempeño y, ofrecen una guía para optimizar los resultados de negocio.

- **COBIT:** De sus siglas en inglés (Control Objectives for Information and related Technology) ofrece un conjunto de “mejores prácticas” para la gestión de los Sistemas de Información de las organizaciones. “El objetivo de COBIT es brindar buenas prácticas a través de un marco de trabajo de dominios y procesos, y presentar las actividades de una manera manejable y lógica. Estas prácticas están enfocadas más al control que a la ejecución”. (Asociación Española para la Calidad, 2020). Actualmente se encuentra en la versión 5.

Sin duda alguna estas certificaciones son las que nos pueden dar un extra dentro del mercado de las consultorías, porque con ellas aseguramos la calidad de nuestros procesos y, además, comprobamos que, aunque sea una nueva consultoría, se encuentra a la altura de las demás. Éste es un claro ejemplo de cómo una Propuesta de Valor puede hacer que una empresa, por más pequeña o nueva que sea, tiene la posibilidad de triunfar y convertirse en una de las mejores.

Cabe resaltar que todas estas certificaciones mencionadas antes no se obtienen de la noche a la mañana, pues son el resultado de constantes buenas prácticas ya sea de calidad o de cumplimiento de procesos necesarios. Cada una de estas constantes son las que influyen en la obtención o no de las certificaciones.

Ya hemos tocado el tema esencial de la Propuesta de Valor que tendrá nuestra empresa para este caso de estudio, que será la especialización en COBOL y además, ya vimos lo útiles que pueden ser en el mercado la obtención de certificaciones que harán que los clientes comprueben que nuestro negocio será capaz de mantenerse a la altura de un mercado tan exigente como lo es el de las consultorías de TI, pero ¿habrá alguna otra Propuesta de Valor que pueda ayudar a nuestra empresa?

Y la respuesta es sí, siempre habrá nuevas ideas que nos ayuden a seguir sobresaliendo del mercado, ya sea un servicio al cliente dedicado 24/7, soporte para todos los proyectos que haga nuestro negocio de manera gratuita por un año, juntas de manera habitual para que los clientes vean el avance de sus solicitudes, hasta un pequeño comedor para los clientes que vayan a solicitar la consultoría podría convertirse en una Propuesta de Valor, siempre y cuando tengamos en mente que lo importante es diferenciarnos del resto e idear una manera para lograrlo.

Por lo tanto, hemos definido ya uno de los bloques del modelo de negocio Canvas más importantes para nuestro negocio, el de la Propuesta de Valor.

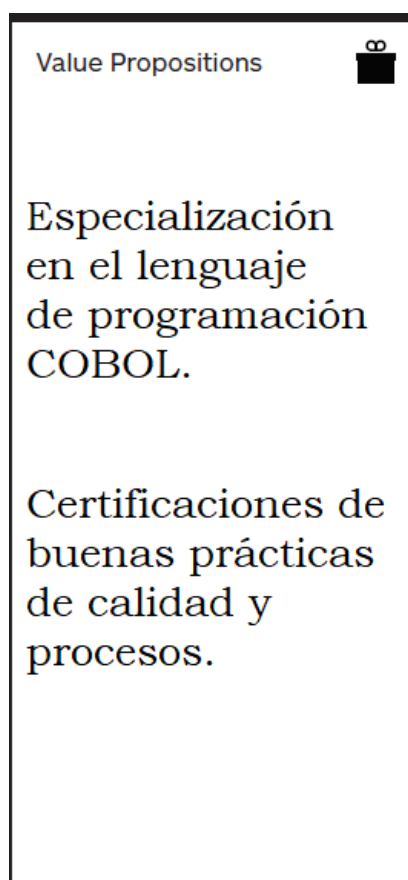


Ilustración 3. Bloque Canvas - Propuesta de Valor.

Capítulo 3. Actividades Clave.

Durante el capítulo anterior estudiamos uno de los bloques del modelo de negocio Canvas más importantes, la Propuesta de Valor, sin embargo, ese solo fue el primer paso para la creación de nuestra empresa, una vez que sabemos lo que nos hará diferentes del resto el siguiente paso es definir las Actividades Clave que tendrá y que nos ayudarán a desarrollar ampliamente nuestro negocio. Así que, sin más preámbulo, adentrémonos en este bloque.

Antes de profundizar, consideramos necesario definir lo que son las Actividades Clave, esto para que se facilite el entendimiento de este concepto. De acuerdo con Osterwalder “The Key Activities Building Block describes the most important things a company must do to make its business model work” (Osterwalder, 2010). Al traducirlo al español, tenemos que “El bloque de construcción de las Actividades Clave describe las cosas más importantes que una compañía debe realizar para hacer que su modelo de negocio funcione”.

Esto se refiere a todo lo que se requiere para crear y ofrecer nuestra Propuesta de Valor, alcanzar nuevos mercados o incluso los cursos que se deben tomar para obtener las certificaciones que ayudarán a nuestra empresa a brindar los servicios que se espera. Un ejemplo de esto puede ser alguna empresa manufacturera y una de sus Actividades Clave sería la administración de la producción de su producto.

Osterwalder categoriza las Actividades Clave como se muestra a continuación:

- **Production (Producción):** Estas actividades se relacionan con diseñar, hacer y entregar un producto de manera cuantiosa o de calidad superior. La actividad de producción domina los modelos de negocio de compañías manufactureras.
- **Problem Solving (Resolución de Problemas):** Las Actividades Clave de este tipo están relacionadas con encontrar nuevas soluciones a problemas de los clientes. Las operaciones de consultorías, hospitales y otras organizaciones que proveen servicios están típicamente dominadas por este tipo de actividades. Sus Modelos de Negocio implican continuo entrenamiento en las habilidades de sus trabajadores.
- **Platform/Network (Plataformas/Redes):** Las Redes, Plataformas de Asociación, Software e incluso Marcas pueden funcionar como una plataforma. Ejemplos de esto son el modelo de negocio de eBay que requiere un continuo desarrollo y mantenimiento de su

sitio web. Las Actividades Clave de esta categoría se relacionan con la administración de las plataformas, suministro de servicios y promoción de la plataforma. (Osterwalder, 2010).

Ahora que ya tenemos las distintas categorías de Actividades Clave que existen debemos enfocarnos en la que mejor se acople a nuestra consultoría. Pero antes de eso, es importante establecer la diferencia entre una Propuesta de Valor y las Actividades Clave de acuerdo con las definiciones que hasta el momento hemos estudiado de ambos conceptos.

La Propuesta de Valor se refiere a cómo vamos a sobresalir de las otras empresas o negocios, es aquello que nos hace únicos en nuestra área. Mientras que las Actividades Clave, son aquellas que nos ayudarán a brindar esa Propuesta de Valor a nuestros clientes de manera adecuada.

Una vez que tenemos eso en mente debemos pensar en las Actividades Clave que necesitará nuestra consultoría para cumplir con su Propuesta de Valor y de acuerdo con las categorías mencionadas anteriormente, las nuestras deben ser enfocadas en la Resolución de Problemas y en Plataformas y Redes. Por lo tanto, es conveniente analizar estas dos categorías más a profundidad.

Primero analizaremos la Resolución de Problemas, pero para nuestro enfoque nos basaremos más en lo referente a la creación de software, puesto que de eso será nuestra consultoría. Una definición que nos puede ayudar establece que “(...) The process of solving a software development problem can be divided into four steps” (Emily Cain, 2017). Al traducir esto al español comprendemos que “El proceso de resolver un problema de desarrollo de software se puede dividir en 4 pasos”. Estos pasos son los siguientes:

1. Identify the problema (Identificar el problema).
2. Gather information (Obtener información).
3. Iterate potential solutions (Iterar soluciones potenciales).
4. Test your solution (Probar la solución). (Emily Cain, 2017).

Sin embargo, si buscamos una definición más formal y de acorde con este trabajo de investigación necesitamos definir de otra manera cada uno de los pasos anteriormente mencionados y convertirlos en 5 procesos, en lugar de pasos a seguir.

Para ello nos apoyamos de lo siguiente “(...) we can view the high-level software development process as” (Randall Rice, 2017). Traducido como “Podemos observar el proceso de desarrollo de alto nivel de software como” y ahora enunciaremos cada uno:

1. Problem Analysis (Análisis del Problema).
2. Requirements definition and refinement (Definición de Requerimientos y su Refinamiento).
3. Software specifications and detailed design (Especificaciones de Software y su Diseño Detallado).
4. Software creation and refinement (Creación de Software y su Refinamiento).
5. Software validation (Validación del Software). (Randall Rice, 2017).

Estos pasos corresponden al ciclo de vida del software, el cual es de suma importancia para el desarrollo de cualquier software, porque nos permite conocer las necesidades precisas de nuestros clientes, además nos permite analizar lo que realmente quieren y cómo lo quieren implementado. Es por eso que tener definidos de manera adecuada estos procesos nos ayudan en la Resolución de Problemas y es importante aclarar que no solamente estos procesos nos sirven para el software, ya que también podemos adaptarlos para ofrecer otros servicios, como la instalación de un centro de redes o para el mantenimiento ya sea de algún software o de hardware.

Hemos analizado más a fondo en lo que consiste la resolución de problemas, pero aún tenemos que comprender la Actividad Clave de Plataforma y Redes. Estas actividades se basan en el mantenimiento de centros de redes o su desarrollo y de igual manera, de plataformas web, por ello debemos estudiar brevemente en qué consisten.

Para una mejor comprensión, definiremos lo que es una Plataforma en el ambiente de tecnología en el que nos encontramos, de acuerdo con Techopedia “A platform is a group of technologies that are used as a base upon which other applications, processes or technologies are developed” (Techopedia, 2019). La definición, traducida al español, quedaría como se muestra a continuación “Una Plataforma es un grupo de tecnologías que son utilizadas como una base sobre las que otras aplicaciones, procesos o tecnologías son desarrolladas”.

Ya que conocemos lo que es una Plataforma podemos avanzar a una de las Actividades Clave relacionadas con ésta, y eso es la administración de ellas. Podemos definir en que consiste la administración de Plataformas como se menciona a continuación: “Platform management solutions help customers to manage systems across platforms so they can easily support business

needs and processes. Enterprises usually operate through a number of platforms, operating systems and applications.” (PCCW Solutions, 2020). Traducido al español como “Las soluciones de administración de Plataformas ayuda a los clientes a administrar sistemas a través de Plataformas para facilitar soporte a las necesidades y procesos del negocio. Las empresas usualmente operan mediante un número de plataformas, sistemas operativos y aplicaciones”.

Por lo tanto, se puede considerar como una de las Actividades Clave, porque podemos ayudar a nuestros clientes con la administración de sus Plataformas, para que siempre estén funcionales o para brindarles apoyo en instalación de equipo o de software para ellas. En el caso de estudio de nuestra consultoría esto puede convertirse en una Actividad Clave, porque podemos ofrecer servicios para distintas Plataformas.

En lo referente a la materia de Redes, es conveniente nuevamente definir primero el concepto antes de enfocarnos más a fondo en él. Podemos conceptualizar una Red como “Conjunto de protocolos y estándares, dispositivos intermediarios (routers, switches, firewalls) y terminales, (impresoras, PC, celulares, tabletas) y se puede dividir en dos tipos, LAN (Local Area Network) y WAN (World Area Network)” (José A. Macias, 2019).

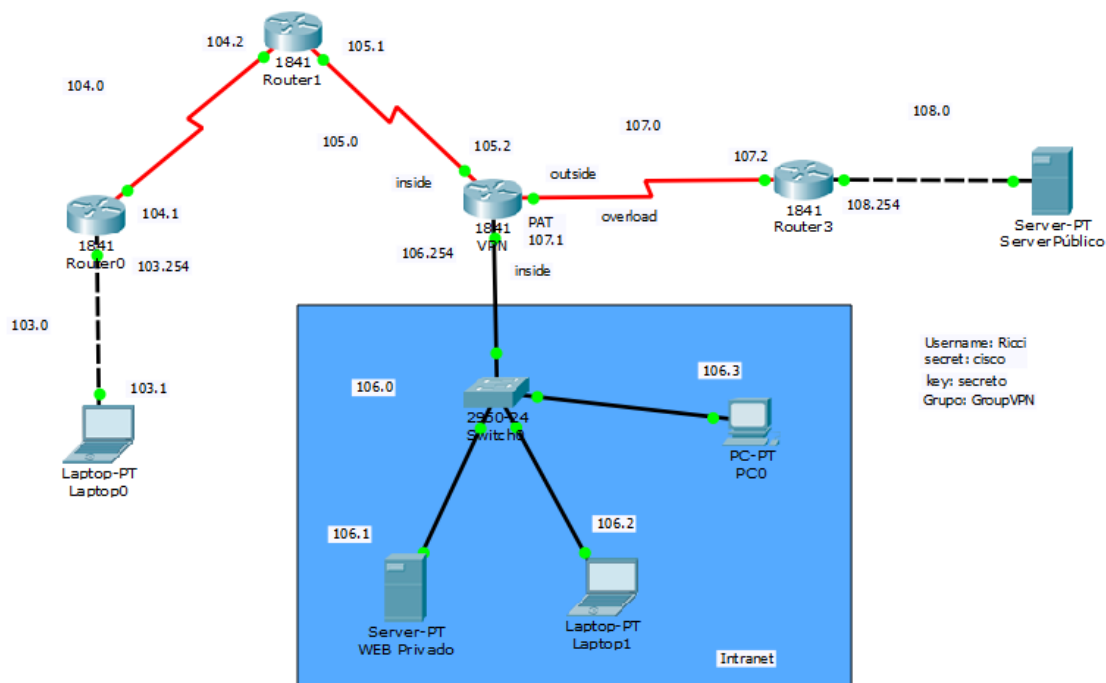


Ilustración 4. Ejemplo de una Red.

Ahora que ya conocemos este concepto, debemos analizar las Actividades Clave que pueden estar asociadas con ella. Ya sea la instalación de una Red interna dentro de una empresa, un centro de administración de redes, instalación del cableado necesario, comunicación entre distintos puntos geográficos de nuestros clientes. Por lo que brindar todo tipo de servicios que se enfoque en las redes puede ser importante para nuestra consultoría.

Podemos definir la Administración de Redes como “(...) processes, tools and applications used to administer, operate and maintain a network infrastructure. (...) To put it simply, network management is the process of keeping your network healthy, which keeps your business healthy.” (Dan Daniels, 2019). En español, “Procesos, herramientas, y aplicaciones utilizadas para administrar, operar y mantener una infraestructura de Redes. Para ponerlo simple, la administración de Red es el proceso de mantener nuestra Red saludable, lo cual, a su vez, mantiene saludable nuestro negocio.”

Como podemos observar, la Administración de Redes también es una Actividad Clave para nuestro tipo de empresa, una consultoría, principalmente porque es gracias a la forma y los procesos que se deben tomar en cuenta para administrar de manera correcta una Red que se puede lograr obtener certificaciones para nuestro negocio, que era una de nuestras Propuestas de Valor, por lo tanto, esta actividad, al igual que las Plataformas, son Actividades Clave para nuestra empresa.

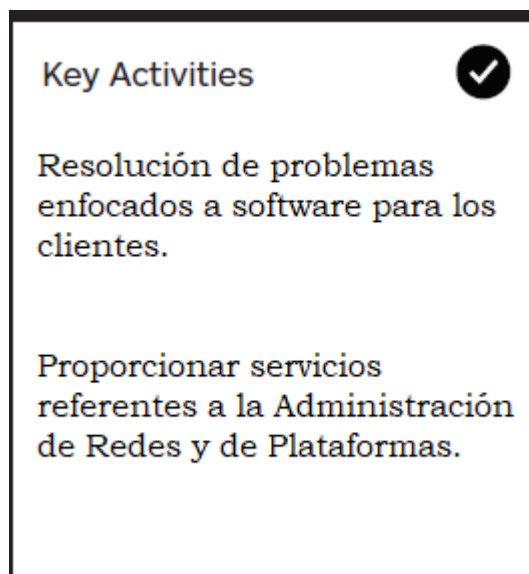


Ilustración 5. Bloque Canvas - Actividades Clave

Capítulo 4. Asociaciones Clave.

A lo largo de nuestras vidas se nos ha dicho que el trabajo en equipo es sumamente importante, pero ¿por qué? Como bien sabemos, hacerlo nos da muchas ventajas, nos facilita el trabajo, nos puede abrir nuevas oportunidades y, además, podemos conocer nuevas personas para formar amistades con ellos. Incluso en distintas películas o series de televisión existen equipos que juntos logran siempre sus cometidos como Finn y Jake, personajes de Hora de Aventura, que logran alcanzar sus metas juntos.

No solamente en la vida escolar o en la ficción el trabajo en equipo es importante, también lo es en el ámbito empresarial, donde diversas compañías realizan asociaciones para llevar a cabo su cometido o para brindar a sus clientes nuevos productos. Esto se ve más seguido con compañías como Adidas, que frecuentemente hace sus alianzas para colaboración, como Adidas x Pokémon, que brinda productos con diseños especiales.

Otro ejemplo que podemos dar es en el videojuego Kingdom Hearts, saga en la que la compañía de videojuegos Square Enix colabora con Disney, para tener un producto único gracias a la asociación que ambas empresas tienen. Brindando a ambas compañías beneficios tanto comerciales como de renombre entre sus clientes, porque puede haber personas que no conozcan Square Enix y al ver a los personajes de Disney desearán adquirir el juego.

Con estos ejemplos en mente, pasemos a realizar un análisis más a fondo de las Asociaciones Clave dentro del modelo Canvas, llevándolo nuevamente a nuestro caso de estudio, una consultoría en México, con especialización en el lenguaje de programación COBOL.

La definición del bloque correspondiente a las Asociaciones Clave dentro del ambiente de Canvas es la siguiente: “The Key Partnerships Building Block describes the network of suppliers and partners that make the business model work” (Osterwalder, 2010). Si lo traducimos al español tenemos que “El bloque de Asociaciones Clave describe una red de proveedores y aliados que hacen que el modelo de negocio funcione”. También es importante recalcar que “(...) Companies create alliances to optimize their business models, reduce risk, or acquire resources” (Osterwalder, 2010). Esto quiere decir que “Las compañías crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos”.

De acuerdo con lo mencionado antes, Osterwalder divide 4 tipos distintos de asociaciones dentro de las empresas:

1. Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras. Ejemplo de ello son las colaboraciones mencionadas al principio del capítulo, como Adidas x Pokémon.
2. Coopetition: alianzas estratégicas entre competidores. Un ejemplo de este tipo de alianza es “Samsung Electronics and Sony formed an agreement in 2004 to share research and development costs in an effort to both design flat screen LED televisions” (Amanda Hema, 2017). Traducido como “Samsung Electronics y Sony tuvieron un acuerdo en el 2004 para compartir sus investigaciones y costos de desarrollo en un esfuerzo para que ambas diseñaran televisiones planas de LED”.
3. Joint Ventures: Empresas conjuntas que desarrollarán nuevos negocios. Como, por ejemplo, “BlackRock y Google negocian una posible ‘joint venture’. BlackRock está utilizando datos de Google y Twitter para ayudar a formular las decisiones relativas a sus inversiones”. (Amie Williams, 2015).
4. Relaciones comprador-vendedor para asegurar provisiones confiables. Un ejemplo de este tipo de alianzas son las que mantiene Walmart con sus proveedores de frutas y verduras.

También es importante y útil distinguir entre tres distintas motivaciones para la creación de alianzas entre empresas:

- **Optimization and economy of scale:** La forma más básica de alianza o de relación comprador-vendedor está diseñada para optimizar la asignación de recursos y actividades. Es ilógico para una compañía poseer todos los recursos o realizar todas las actividades por sí sola. Este tipo de alianzas se crea para reducir costos y frecuentemente involucran outsourcing o infraestructura compartida.
- **Reduction of risk and uncertainty:** Las alianzas pueden ayudar a reducir riesgos en un ambiente competitivo caracterizado por ser incierto. No es poco inusual que los competidores formen una alianza en un área mientras compiten en otra.
- **Acquisition of particular resources and activities:** Pocas compañías poseen todos los recursos o realizan todas las actividades descritas en su modelo de negocio. Por lo tanto, extienden sus posibilidades confiando en otras empresas capaces de realizar ciertas actividades o conseguir recursos particulares.

Una vez que ya tenemos todas las bases necesarias podemos comenzar a realizar el análisis de nuestras Asociaciones Clave para nuestra consultoría. De acuerdo con los tipos de asociaciones y las motivaciones principales, creemos que lo prudente es considerar dos tipos de alianzas para nuestro negocio, alianzas entre no competidores y relaciones de comprador-vendedor para nuestros servicios y recursos necesarios.

El siguiente paso es planear las alianzas que deberemos crear entre empresas no competidoras con nosotros. Para ello es importante identificar qué empresas no son nuestras competidoras. Dentro del mercado de las consultorías podemos identificar que las alianzas se basan principalmente con empresas que se encargan de mantener la infraestructura, ya sea un centro de servidores o incluso compañías de outsourcing que se encargan de contratar gente para brindar sus servicios en otras.

Los data center pueden convertirse en una gran alianza para una consultoría. Pero ¿qué es un data center? Un data center es un lugar donde “(...) los datos son almacenados, tratados y distribuidos al personal o procesos autorizados para consultarlos y/o modificarlos.” (Acens, 2008).

Tras esta definición podemos entender mejor la razón para tener alianzas con un data center, porque al comienzo de nuestra consultoría existe la posibilidad de que no se cuente con los recursos económicos necesarios para tener una gran cantidad de servidores o de infraestructura de redes en nuestras instalaciones, por lo tanto, al realizar una alianza con una compañía encargada de esto, como lo es KIO Networks, podemos almacenar nuestra información sin la necesidad de conseguir toda la infraestructura necesaria.

Es momento de adentrarnos en la razón de la importancia del outsourcing para una empresa que no tiene tanto capital cuando comienza sus operaciones, como es en nuestro caso, por lo tanto, lo primero que haremos es definir en qué consiste el outsourcing. “De acuerdo con la empresa Labor Mexicana, el outsourcing o tercerización es la práctica de obtener bienes y servicios de un proveedor extranjero.” (El Universal, 2019).

Cabe recalcar que proveedor extranjero no se refiere necesariamente a conseguir los bienes o servicios de otro país, si no que se refiere a obtenerlos de terceros que puedan ayudarnos en estas tareas.

De acuerdo con el mismo artículo de El Universal, “con el auge del sector tecnológico y el ecosistema de las startups, el outsourcing se ha convertido en una ventana de oportunidad para que las empresas adquieran y retengan talentos, así como equipos de desarrollo cuando la oferta de desarrolladores no es suficiente para satisfacer la demanda”. (El Universal, 2019).

Es notorio que, para nuestro caso, una empresa que apenas va comenzando dentro del mercado de las consultorías, realizar outsourcing puede ayudarnos a conseguir expertos en algunos ámbitos de desarrollo de manera rápida y, como esto se basa en que una empresa contrata a alguien para trabajar con nosotros sin tener que involucrarnos directamente con ellos, nos auxilia en la reducción de gastos y a la larga incluso puede ayudarnos a obtener talento en nuestra compañía.

Sin embargo, creemos importante mencionar que durante este año (2020), en México entrará en rigor la regulación sobre el outsourcing. Algunas de las nuevas normas son, entre otras:

- El contratista tendrá la obligación de informar al trabajador que se encuentra bajo régimen de subcontratación.
- Los trabajadores tendrán derecho a un salario mínimo.
- Libertad sindical.
- El salario completo del trabajador deberá ser reportado íntegramente al IMSS.
- Queda terminantemente prohibido que el trabajador perciba ingresos por diversos conceptos, entre los que se mencionan pago en especie. (Sergio Ramírez, 2020)

Como podemos observar, con esta regulación nosotros como empresa en desarrollo también tendremos nuevas responsabilidades al realizar outsourcing y, por lo tanto, debe de tratarse con cuidado y deben ser Asociaciones Clave en las que nosotros confiemos para que no se nos presente ningún problema legal con ninguno de nuestros empleados subcontratados con ayuda de terceros. Es decir, realizar alianzas con empresas de outsourcing confiables.

Con esto cubrimos la explicación de nuestras alianzas entre empresas no competidoras, al mismo tiempo es importante aclarar que no solamente dispondremos de las mencionadas anteriormente, ya que dentro de una compañía también labora personal de limpieza, de seguridad, entre otras que pueden ser consideradas Asociaciones Clave, sin embargo, nosotros consideremos más importantes las que se mencionaron en los párrafos anteriores.

Ahora podemos adentrarnos en materia de la relación comprador-vendedor que tendrá nuestra empresa con diferentes compañías. Para este caso no es importante que nos dediquemos a lo mismo que las empresas a las cuales compraremos o venderemos bienes, que en nuestro caso puede tratarse de infraestructura o de licencias de software. Es por esta razón que realizamos una investigación en lo que nosotros consideramos necesario para las actividades que nuestra consultoría realizará.

En cuanto a las licencias para ofimática (Microsoft Office), cuentan con la opción de Microsoft 365 Empresa Básico con un costo de \$97 pesos mexicanos al mes por cada usuario. Este plan incluye las siguientes características:

- Versiones web y móviles de las aplicaciones de Office. (Outlook, Word, Excel, PowerPoint).
- Correo y calendario, con dominio personalizado para la empresa.
- Almacenamiento y uso compartido de archivos.
- Trabajo en equipo y comunicación, reuniones online para hasta 250 personas.
- Seguridad y cumplimiento, cumple estándares y condiciones internacionales.
- Soporte técnico e implementación. (Microsoft, 2020).

Además, cuentan con un plan más completo, llamado Microsoft 365 para negocios, con un costo de \$159 pesos mexicanos al mes, pero basado en una suscripción anual. La única diferencia con el plan anterior es la capacidad de almacenamiento en herramientas como OneDrive, donde se contratan hasta 1 TB de capacidad.

En cuanto a software para administración de proyectos, que es utilizado en una consultoría para controlar avances de proyecto y gestionar las actividades faltantes por realizar, entre otras tareas, se encuentra Monday.com, el costo de su licencia varía dependiendo el número de usuarios que deseamos puedan utilizarlo. Tienen un plan Estándar, por 20 usuarios, su costo es de \$3662 pesos mexicanos mensuales, este incluye:

- Vista Timeline.
- Creación de plantillas.
- Integración con E-mail.
- API completa.
- 50 GB de almacenamiento. (Monday.com, 2020)

En cuanto a materia de infraestructura para nuestra consultoría, se necesitarán computadoras para que nuestros empleados puedan laborar y otros artículos importantes para crear nuestra instalación, pero de ese punto se hablará más adelante en este trabajo. Pero, para dar una breve aproximación porque estamos hablando de nuestras alianzas comprador-vendedor decidimos investigar algunas empresas de venta de hardware con promociones para venta al mayoreo.

Un ejemplo de ello es la compañía HP, dentro de su página de internet hallamos lo siguiente, “Nuestra área de ventas corporativas HP le dará acceso a convenios preferenciales, precios especiales y promociones exclusivas (...)”. (HP, 2020). Esta compañía se basa más en la venta de equipos de escritorio e impresoras para las empresas.

También encontramos en la compañía Dell productos para PYMES, principalmente son productos dedicados al networking, como servidores y switches, sin embargo, no logramos encontrar algún apartado en su página sobre ventas al mayoreo como las proporciona HP. Con esto tenemos un mayor conocimiento sobre las compañías con las que podemos tener una relación comprador-vendedor.

Pasemos ahora a las motivaciones que tenemos para crear estas asociaciones con nuestra empresa. Comenzando con la Optimización y Economía de escala; como lo mencionamos al principio de capítulo, las empresas crean asociaciones para reducir costos en sus operaciones y para no realizar todas las tareas o actividades por sí sola, más si se trata de un negocio en desarrollo, porque eso podría causarle problemas con su economía. Aquí es donde entra el outsourcing, del cual ya hablamos antes.

La segunda motivación, Reducción de Riesgos e Incertidumbre, nuestras alianzas nos pueden ayudar porque el campo de las consultorías se basa en la obtención de contratos para proyectos y lograr que la nuestra siempre sea elegida en licitaciones por el gobierno o clientes importantes. Por ello, la asociación con un Data Center la consideramos necesaria en lo que nuestra empresa puede obtener los recursos monetarios para adquirir la infraestructura correspondiente.

Finalmente, la Adquisición de Recursos Particulares, porque nuestra compañía en un principio no tendrá los recursos para realizar de manera eficiente todas sus tareas. Por esa razón la necesidad de formar Asociaciones Clave se hace más evidente.

Como hemos podido comprender a lo largo de este capítulo, las Asociaciones Clave en una empresa son bastante útiles, incluso las grandes empresas como Google, Facebook o Amazon tienen alianzas que los ayudan a desempeñar sus actividades. Además, por más poderosa que sea una empresa llegará un momento en el que necesitará ayuda de otra, así como nosotros como personas. Podemos ser bastante inteligentes, pero siempre habrá alguien que nos pueda ayudar en algo que no sepamos.

Por lo tanto, rescatando las Asociaciones Clave que tendremos en cuenta durante el desarrollo y vida activa de nuestro negocio tenemos las Alianzas con Empresas No Competidoras, como el servicio de un Data Center en lo que nuestra empresa consigue los recursos económicos para obtener la infraestructura y que podamos ofrecer nosotros ese servicio y las empresas que se encargan de mantenimiento de instalaciones, como las empresas de limpieza. Y las alianzas Comprador-Vendedor que podemos tener con empresas que venden al mayoreo y otorgan descuento a empresas como HP o Dell y además las empresas encargadas de proporcionar software para desarrollo, como Microsoft o Monday.com.

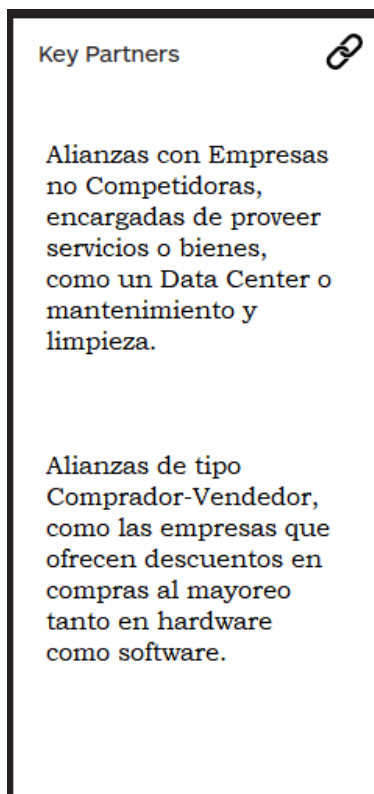


Ilustración 6. Bloque Canvas - Asociaciones Clave

Capítulo 5. Recursos Clave.

En la actualidad están surgiendo países como potencias por su rápido crecimiento económico, pero ¿a qué se debe esto? La respuesta es simple, esos países saben administrar sus recursos, pero no solamente económicos, también sus recursos naturales, recursos humanos e intelectuales. Ayudan a su gente en investigaciones para desarrollar nuevas tecnologías o mejorar las existentes. Es por eso que también para una empresa que apenas va a comenzar o, que ya tiene años de experiencia, es sumamente importante reconocer estos Recursos Clave.

Y a todo esto, ¿qué es un recurso? Podemos definirlo como “Medio de cualquier clase que, en caso de necesidad, sirve para conseguir lo que se pretende” (RAE, 2019). Como vemos, un recurso no solamente es un objeto, también puede ser el intelecto de una persona e, incluso, pueden ser las mismas personas que laboran en una empresa.

Una vez que tenemos en claro lo que es un recurso podemos entrar en materia de los Recursos Clave de una empresa y su importancia dentro del modelo de negocios Canvas. Dentro del modelo se definen como “(...) the most important assets required to make a business model work.” (Osterwalder, 2010). Traducido al español como “Son los activos más importantes requeridos para hacer que un modelo de negocio funcione.”

Además, “These resources allows an enterprise to create and offer a Value Proposition, reach markets, maintain relationships with Customer Segments and earn revenues”. (Osterwalder, 2010). Si lo traducimos a español, se obtiene lo siguiente: “Estos recursos permiten a una empresa crear y ofrecer una Propuesta de Valor, alcanzar mercados y mantener relaciones con los Segmentos de Clientes y conseguir ganancias.”.

Sin embargo, como bien sabemos, los Recursos Clave cambian dependiendo de la empresa, un ejemplo son las ligas de deportes profesionales como la NBA o la UEFA, donde sus Recursos Clave son los deportistas que practican el deporte, generando ganancias con mercancía oficial y alcanzando mercados internacionales. Como fue el caso de Michael Jordan durante la película de Space Jam, gracias a la cual muchas personas de diferentes países conocieron más sobre su equipo de baloncesto y pudieron comprar mercancía de éste.

Es por eso que debemos analizar a fondo que Recursos Clave requerimos nosotros con el caso de estudio de la consultoría y cómo aplicarlos para conseguir las ganancias y llevar nuestra Propuesta de Valor a todos nuestros clientes.

Los Recursos Clave de una empresa pueden ser clasificados de la siguiente manera:

- **Physical (Físicos):** Incluye activos físicos como edificios, oficinas, vehículos, máquinas, sistemas, sistemas de punto de venta y canales de distribución.
- **Intellectual (Intelectuales):** Como lo son marcas, propiedad intelectual, patentes y derechos de autor, bases de datos de clientes, entre otros. Los recursos intelectuales son difíciles de desarrollar, pero cuando se logran pueden ofrecer un valor amplio.
- **Human (Humanos):** Cada compañía requiere recursos humanos, pero la gente es particularmente importante en algunos modelos de negocio. Sobre todo, cuando se trata de empresas donde la creatividad o el conocimiento son sumamente importantes.
- **Financial (Financieros):** Algunos modelos de negocio necesitan recursos financieros y/o garantías financieras, como dinero, líneas de crédito, entre otros para contratar empleados. (Osterwalder, 2010).

El siguiente paso para nuestro modelo de negocio es identificar cuáles son los Recursos Clave más importantes para el desarrollo de nuestra consultoría. Por ello, analizaremos más a fondo cada una de las clasificaciones de los recursos con el objetivo de rescatar los más importantes para considerarlos dentro de nuestra consultoría.

Sin duda los Recursos Físicos son de suma importancia para una consultoría, pero ¿cuáles son los más importantes? Sabemos que una consultoría se encarga de realizar proyectos para otras empresas, auxiliarlos cuando necesitan un nuevo programa u orientarlos en el desarrollo de éste. Por lo tanto, consideramos que los Recursos Físicos que se utilizarían son los referentes a la infraestructura necesaria para el desarrollo de las actividades de nuestra empresa. Empezando con una oficina, porque necesitamos un lugar para establecernos.

Realizando una pequeña investigación sobre renta de oficinas hallamos la siguiente información, aunque es importante aclarar que no tocaremos de manera profunda los costos, porque eso corresponde a un capítulo que se encuentra más adelante, así que procedamos a la información sobre las oficinas.

De acuerdo con la información proporcionada por la página de internet WeWork, existen varios puntos de la ciudad donde se pueden encontrar oficinas. Las ubicaciones van desde el Sur de la Ciudad de México hasta las zonas Norte y Poniente, los costos son distintos dependiendo de la zona, por ejemplo, una oficina localizada en la Torre Mitikah, ubicada al Sur de la ciudad, ronda

los \$134500 pesos mexicanos al mes, lo que incluye un área de comedor, área común, cocina, sala de reuniones y sala de juegos para que los empleados despejen su mente de vez en cuando.

Otra de las oficinas que se ofrecen en esa página se encuentra en la Colonia Juárez de la Ciudad de México, cuenta con sala de reuniones, área común, Front Desk, espacio al aire libre, cocina y espacio para eventos, la renta tiene un costo de \$194100 pesos mexicanos mensuales, y con esto podemos ver claramente que la zona de las oficinas es una de las principales razones del costo de las rentas.

Por lo tanto, como un Recurso Clave Físico importante tenemos la oficina en la que ofreceremos nuestros servicios, tomando en cuenta la zona de ubicación, porque nos puede abrir oportunidades de clientes de distintos niveles económicos y eso a la larga nos dará reconocimiento en el medio de las consultorías en nuestro país.

El siguiente Recurso Físico de suma importancia son las computadoras que utilizaremos, junto con impresoras y papelería necesaria para llevar a cabo las actividades cotidianas dentro de nuestra consultoría. Aunque en el capítulo anterior hablamos un poco sobre las Asociaciones Clave de tipo comprador-vendedor que se podía tener con compañías fabricantes de hardware, en éste hablaremos un poco más a fondo de ello.

Al investigar un poco más sobre el equipo de cómputo de la marca HP encontramos una rama de la empresa dedicada principalmente a la venta de equipo especializado para empresas, que lleva por nombre HP Enterprise. Dentro de la página de internet de la compañía se ubica una pestaña donde ofrecen sus Productos y soluciones, y cuentan con un apartado para Pequeñas y Medianas Empresas.

Este mismo programa ofrece a las empresas financiación necesaria para conseguir el equipo empresarial que HP ofrece, principalmente servidores, que contempla desde aplazamientos de pagos hasta la renta de equipos para las empresas que no pueden comprar el equipo. Sin embargo, es importante remarcar que dentro de HP Enterprise no se ofrecen equipos de cómputo para oficina.

Aun así, al investigar más a fondo, encontramos una opción que nos pareció interesante de la misma compañía para que otras consigan equipo, ya incluyendo diversos dispositivos como computadoras portátiles comerciales, computadoras de escritorio, estaciones de trabajo y otros dispositivos de punto de venta HP. Este servicio ofrecido por HP lleva el nombre de Daas (Device

as a Service). Este plan tiene 3 variantes, la Standard, Enhanced y Premium. Cada uno de estos planes se dividen en las siguientes características:

- **Dispositivos:** Computadoras de trabajo, equipos de trabajo y dispositivos especializados de HP.
- **Asistencia para hardware:** Soporte en caso de fallas o de equipos defectuosos.
- **Gestión proactiva proporcionada con HP TechPulse:** Incluye informes de los dispositivos, software, S.O., e implementación multiproveedor o multisistema operativo, así como un informe de gestión de incidencias.
- **Gestión proactiva realizada por expertos de servicio HP:** Incluye la protección de datos en dispositivos perdidos, gestión de actualizaciones de Windows 10, informes de incidencia de seguridad de los dispositivos, entre otras. Cabe destacar que el plan Standard no incluye ninguna de estas características. (HP, 2020).

Como podemos notar, existen diversas soluciones a una empresa que apenas está comenzando dentro del mercado, ya sea la adquisición por métodos propios del equipo o por medio de alquiler como lo ofrece HP, siempre habrá formas de conseguir los Recursos Físicos necesarios para que un negocio funcione, por lo tanto, podemos afirmar que el equipo para realizar el trabajo dentro de la consultoría es un Recurso Clave Físico.

Pasemos ahora a los Recursos Intelectuales, que como mencionamos anteriormente, consisten principalmente en derechos de autor o patentes, al igual que una marca registrada. Para nuestro caso de estudio de una consultoría, los más importantes, sin duda alguna, son los derechos de autor. Consideramos pertinente definir los derechos de autor y las patentes de acuerdo con la legislación de nuestro país.

Comenzando con los Derechos de Autor, de acuerdo con el Instituto Nacional del Derecho de Autor (INDAUTOR), “Es el reconocimiento que otorga el Estado a todo creador de obras literarias y artísticas, en virtud del cual el autor goza de derechos de tipo personal, llamado derecho moral y económico llamado derecho patrimonial.” (INDAUTOR, 2017). La lista de obras que son protegidas son las siguientes:

- Literarias.
- Musicales con o sin letra.
- Dramáticas.

- Danza.
- Pictóricas o de dibujo.
- Escultóricas y de carácter plástico.
- Caricatura e historieta.
- Arquitectónicas.
- Cinematográficas y Audiovisuales.
- Programas de radio y TV.
- Programas de cómputo.
- Entre otras. (INDAUTOR, 2017).

Como podemos observar, los Programas de cómputo también son merecedores de Derechos de Autor, entonces por consecuencia, podemos considerar los programas que nuestra consultoría realice como un Recurso Clave Intelectual y con éstos podemos comenzar a obtener reconocimiento dentro del mercado.

Continuando con las Patentes, según la legislación mexicana, una Patente es “(...) el derecho de exclusividad que otorga el Estado sobre una invención (...)”. (Secretaría de Economía, 2020). Con esa definición podríamos considerar que un programa de software realizado por nuestra consultoría podría ser patentado, sin embargo, de acuerdo con la misma legislación de nuestro país el software no puede ser patentado.

“La actual Ley de la Propiedad Industrial de 1991, desde su promulgación excluye a los programas de computación como invenciones, consecuentemente no patentables (...)” (Efraín Hernández, 2016). Esto nos deja claro que, aunque sonaría intuitivo considerar crear una Patente para los programas desarrollados dentro de nuestra empresa la legislación mexicana no lo permite, como consecuencia no podemos considerar las patentes como un Recurso Intelectual Clave, lo que nos deja con un solo Recurso Intelectual, los Derechos de Autor.

El siguiente tipo de Recurso Clave por analizar son los Recursos Humanos, como se menciona al principio del capítulo, son las personas que trabajan para nosotros y tienen una mayor importancia cuando la empresa depende directamente de ellos para llevar a cabo sus tareas, lo que sucede con nuestra consultoría, donde dependemos de todos los empleados para el desarrollo de los programas o proyectos que soliciten nuestros clientes.

Sobre todo, al tratarse de una empresa donde la creatividad de los desarrolladores y el trabajo en equipo entre ellos puede generar soluciones de calidad y darnos un mayor reconocimiento dentro del mercado de las consultorías. Aunque es importante aclarar que nuestra empresa no solamente necesitará desarrolladores, porque, aunque ellos sean de los Recursos Humanos más importantes, existen muchas áreas dentro de una empresa.

Existen diversas áreas que pueden componer la estructura de una empresa, pero mencionaremos las que son más comunes dando una breve descripción de las tareas que realiza cada una de ellas.

- **Dirección General:** Son los altos ejecutivos responsables de las operaciones que lleva a cabo la empresa y de su rentabilidad. Aseguran el buen funcionamiento y el clima organizacional garantizando la eficiencia, productividad y desempeño general de ésta.
- **Administración y Recursos Humanos:** Se encargan de todo tipo de trámite burocrático y administrativo y las actividades de gestión humana. Como el reclutamiento de nuevo personal y los trámites y pagos de los sueldos.
- **Producción:** Se trata del área de la empresa a cargo de la transformación de materias primas en productos finales.
- **Marketing:** El equipo de marketing se encarga del desarrollo de las estrategias necesarias para posicionarse en el mercado, darse a conocer, mejorar la oferta y aumentar las ventas de su producto o servicio.
- **Finanzas y Contabilidad:** Maneja los recursos financieros y económicos de la empresa, además generan estados financieros de la empresa y efectúan los pagos correspondientes a los trabajadores.
- **Informática:** Supervisan, garantizan e implantan sistemas de información de todas las áreas de la empresa. (Óscar Moreno, 2019).

Como podemos observar, una empresa en su totalidad la componen y las crean las personas que laboran en ella, además son los encargados de que sea reconocida en el mercado, dedicando todos sus esfuerzos para realizar bien sus tareas y trabajando en equipo pueden otorgar a la empresa certificaciones o premios con validez nacional o internacional.

Por esta razón consideramos que nuestros Recursos Humanos Clave no solamente serán los ingenieros o informáticos que desarrollarán el software para nuestros clientes, también serán los

contadores, los administradores, trabajadores de limpieza y demás empleados que trabajen en nuestra empresa.

La última clase de Recursos Clave en la que nos falta profundizar son los Financieros, como se mencionó al principio de este capítulo este tipo de recursos se basan en préstamos o garantías financieras para que una empresa pueda salir a flote durante sus primeros años de funcionamiento, tanto para pagar toda la infraestructura necesaria como para pagar los salarios de sus empleados.

Existen diversas formas de obtener un préstamo bancario, aunque es más conveniente solicitar uno que sea enfocado en PYMES, ya que éstos últimos ofrecen un amplio catálogo de ventajas para las empresas que los solicitan, por eso, analizaremos las ventajas que ofrecen cada uno de los bancos que ofrecen este tipo de créditos.

- **BBVA:** Uno de los principales puntos que sobresalen al solicitar un crédito PyME en este banco es que condiciona a la empresa que lo solicita con que sus ventas anuales deben ser de mínimo \$5,000,000 y deben tener un máximo de \$100,000,000 para que sean aptas de solicitar este crédito. También permiten la elección de una tasa de interés fija o variable, dependiendo de lo que le convenga más a la empresa. Ahora bien, si la empresa solicitante tiene ventas anuales en el rango antes mencionado puede acceder a solicitar un crédito mediante dos formas distintas.
 - o **Persona Física con Actividad Empresarial (PFAE):** Entre los requisitos necesarios para la solicitud destacan; Tener al menos 25 de años de edad y máximo 74 años con 11 meses; La empresa debe tener 4 años de antigüedad, si el solicitante es cliente BBVA solo requiere de 2 años; Las ventas anuales de la empresa deben ser al menos de \$5,000,000 y se debe contar con un buen historial crediticio.
 - o **Persona Moral:** Entre los requisitos necesarios para la solicitud destacan; La empresa debe tener 4 años de antigüedad, si el solicitante es cliente BBVA solo requiere de 2 años; Las ventas anuales de la empresa deben ser de al menos \$5,000,000 y se debe contar con un buen historial crediticio. (BBVA, 2020).

Además de este crédito, el banco BBVA ofrece otros tipos de prestaciones importantes para Pequeñas y Medianas Empresas, así que consideramos prudente que también sean mencionadas.

- **Crédito Simple PyME:** Este crédito cuenta con las siguientes características y beneficios:
 - Montos desde \$50,000 hasta \$15,000,000 de pesos o su equivalente en dólares.
 - Un plazo para capital de trabajo de 12, 24 o 36 meses y para equipamiento o compra de activo fijo 12, 24, 36, 46 o 60 meses.
 - El crédito se dispone en una sola exhibición, con abono a la cuenta de cheques.
 - En crédito Simple en moneda nacional al tener un buen historial de pago y si eres una persona física con actividad empresarial (PFAE), podrías calificar para la renovación del crédito a través de la Banca por internet para Empresas, que consiste en la contratación de un nuevo crédito por el importe original con el que se liquidará el crédito vigente y tendrás disponible la diferencia en tu cuenta de cheques.
- **Tarjeta Negocios:** Es una línea de crédito diseñada para PYMES, cuenta con las siguientes características:
 - Montos de \$50,000 hasta \$4,800,000.
 - Plazos de 12 meses con renovación automática sin entrega de documentación.
 - Pago mínimo es lo que resulte mayor: 7.5% del saldo revolvente + IVA + intereses + comisiones al corte, 1.25% de la línea de crédito o \$5,000. (BBVA, 2020).

Éstas son algunas de las soluciones que ofrece este banco para las PYME, sin embargo, notamos que existe una pequeña dificultad para empresas que recién comienzan, aunque todos estos créditos se otorgan a éstas, el requisito de requerir un mínimo de \$5,000,000 de pesos en ventas anuales causa que no todas las personas que decidan emprender un negocio puedan solicitar este crédito, éste va más enfocado a negocios ya establecidos en el mercado y que puedan demostrar que cumplen con ese requisito, por lo tanto, este crédito no nos ayudaría como un Recurso Clave Financiero, así que buscamos más opciones disponibles para la obtención de un préstamo.

- **Santander:** Este banco ofrece un servicio llamado Cuenta Santander PyME, que “es una cuenta con chequera que reúne todas las características y beneficios necesarios para que una PyME cubra sus necesidades de cobros y pagos (entre ellas, cheques gratis).” (Santander, 2020). Entre las características que ofrece esta cuenta, tenemos las siguientes:
 - o Por una sola cuota mensual se obtiene lo que una PyME necesita.
 - o Se pueden realizar todos los pagos de nómina que se requieran, sin costo adicional.
 - o Se obtiene como regalo la Banca Electrónica más segura del mercado.
 - o 15 cheques gratis al mes.
 - o Producto disponible en Moneda Nacional y con cobertura en toda la República mexicana. (Santander, 2020).

Los requisitos para contratar este tipo de cuenta son distintos a los que nos pide el banco BBVA, porque no hacen énfasis en la cantidad mínima de ventas que debe tener la empresa para recibir este apoyo, a continuación, mostraremos estos requisitos:

- o **Persona Moral:**
 - Acta Constitutiva y de Poderes.
 - Comprobante de domicilio.
 - Alta ante Hacienda.
 - Cédula del RFC.
- o **Persona Física con Actividad Empresarial:**
 - Identificación Oficial.
 - Comprobante de domicilio.
 - Alta ante Hacienda.
 - Cédula del RFC. (Santander, 2020).

Otra diferencia que notamos entre ambos bancos es el hecho de que Santander no ofrece información de la cantidad de dinero que la empresa solicitante puede adquirir, a diferencia del banco BBVA, donde especifican claramente la cantidad de dinero que se puede prestar a una empresa y las obligaciones que tendrá para realizar los pagos mensuales de su préstamo.

Sin embargo, el banco Santander ofrece otras alternativas para el financiamiento de una PYME, como el sistema de créditos con el que cuenta, por eso consideramos adecuado profundizar más en ellos para obtener un panorama más amplio al momento de elegir un banco para que nos apoye

y nos otorgue los Recursos Calve Financieros que necesitará nuestra empresa. Por lo tanto, explicaremos algunos de ellos de manera breve.

- **Crédito Ágil:** Es una línea de crédito para PYMES que cuenta con las siguientes características:
 - Disponibilidad de hasta \$15 millones de pesos.
 - Cuenta con un plazo de 12 meses con opción a renovación automática.
 - Como garantías requiere de uno o varios obligados solidarios, de conformidad con la evaluación de riesgos.
- **Crédito Simple:** Es una línea de crédito para PYMES que cuenta con las siguientes características:
 - Disponibilidad de hasta \$25 millones de pesos.
 - Cuenta con un plazo de hasta 36 meses para capital de trabajo y hasta 60 meses para activo fijo.
 - Como garantía requiere una Obligación Solidaria. (Santander, 2020).

Antes de continuar, definiremos brevemente qué es una obligación solidaria. “(...) aquella obligación en la cual los deudores están obligados a una misma cosa, de suerte que cada uno de ellos puede ser perseguido por la totalidad de la deuda, y el pago hecho por uno solo libera a los demás frente a los acreedores” (Enciclopedia Jurídica, 2020).

En pocas palabras significa que los socios de la empresa que hayan adquirido el préstamo del banco están obligados a pagar, pero si solo uno de ellos paga la deuda el otro socio también la habrá liquidado.

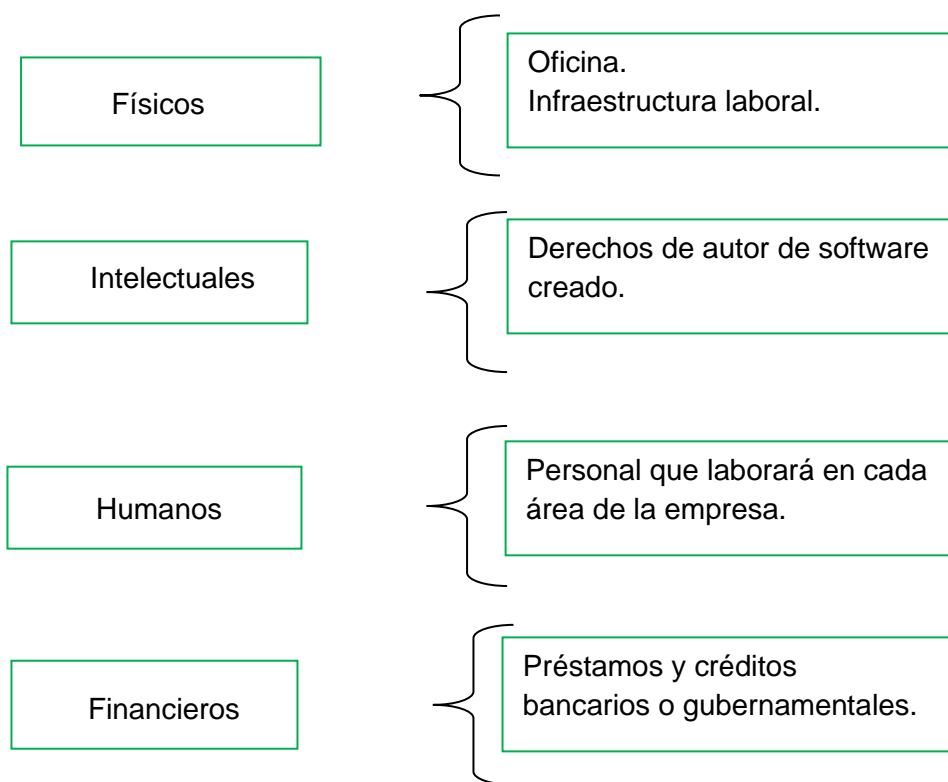
Como podemos observar de los puntos tocados anteriormente existen diversas opciones para que nosotros podamos adquirir los Recursos Financieros necesarios para que emprendamos con nuestro propio negocio, sin embargo, aparte de que los bancos nos pueden ayudar en eso, es importante mencionar que también la Secretaría de Economía de nuestro país cuenta con un fideicomiso para promover el financiamiento para las PYMES y también existe el PRONAFIM (Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario).

Con lo que hemos analizado en puntos anteriores podemos darnos cuenta que existen muchas de posibilidades de obtener un apoyo económico necesario para que nuestro negocio comience sus operaciones, es por eso que consideramos como un Recurso Clave Financiero la adquisición de

préstamos o créditos para nuestro negocio, de esta forma lograremos cubrir los gastos necesarios para la adquisición de la infraestructura y poder realizar el pago de salarios correspondientes a nuestros empleados en lo que se alcanza una estabilidad económica.

Ya que hemos analizado cada uno de los distintos Recursos Clave necesarios para toda empresa, consideramos prudente hacer un pequeño mapa mental donde ubiquemos cada uno de ellos, con la finalidad de que posteriormente podamos construir el bloque correspondiente del Modelo de Negocio Canvas con una mayor precisión.

De acuerdo con nuestro caso de estudio:



Al dividir los Recursos Clave en sus diferentes subtipos podemos observar con una mayor claridad todas las necesidades que tendrá nuestra empresa durante su creación y vida. Gracias a esto es más fácil planificar hacia futuro en base a éstos, pero el punto primordial es reconocer que estos recursos son los que van a permitir otorgar a nuestros clientes nuestra Propuesta de Valor.

Finalmente, podemos concluir que estos Recursos Clave son una prioridad para toda empresa que esté en proceso de ser creada, analizando cada uno de ellos los emprendedores pueden darse

cuenta de qué es lo que se necesitará para brindar la Propuesta de Valor a los clientes, porque, además de las Asociaciones Clave y las Actividades Clave, nuestro negocio requerirá de éstos para llegar a ser uno de los mejores en su ámbito.

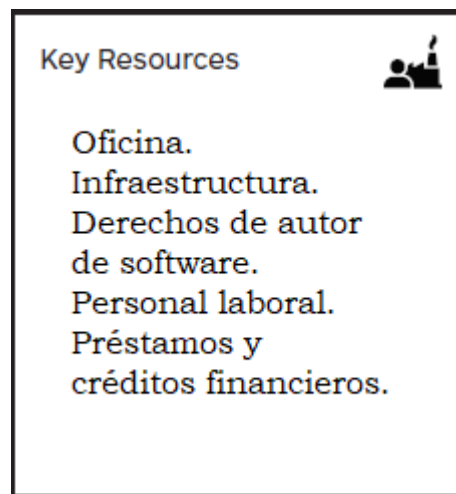


Ilustración 7. Bloque Canvas - Recursos Clave

Capítulo 6. Canales.

Las empresas deben tener una comunicación con sus clientes con la finalidad de mostrarles nuevos productos o con el solo hecho de llevarles su Propuesta de Valor. Actualmente algunas empresas de tecnología realizan eventos o conferencias donde se presentan sus nuevos productos. Apple realiza un evento anual donde presenta sus novedades tecnológicas, desde nuevo hardware (como celulares, tablets o wearables) o nuevos servicios para sus clientes. También Microsoft y más específicamente, el equipo de Xbox realiza transmisiones con avances para los nuevos videojuegos o sus próximas consolas.

Pero no solamente las empresas tienen contacto con sus clientes como se mencionó antes, también lo logran otorgando a sus clientes un buen servicio al cliente o con la realización de campañas de publicidad y ofertas especiales. Todas estas formas en la que las empresas llegan a sus clientes o tienen contacto con ellos son llamadas Canales y ese será el objeto de estudio de este capítulo, enfocado a nuestro caso, una consultoría.

Podemos definir de manera formal el bloque del modelo de negocio Canvas de Canales como “The Channels Building Block describes how a company communicates with and reaches its Customer Segments to deliver a Value Proposition”. (Osterwalder, 2010). Podemos traducir a español lo anterior como “El bloque de Canales describe como una compañía se comunica y alcanza a su Segmento de Clientes para entregar su Propuesta de Valor”.

Con esto se entiende que los Canales es cualquier forma de comunicación entre la empresa y sus clientes que tiene como finalidad entregar la Propuesta de Valor, además podemos incluir las ventas o distribución de los productos. También es importante resaltar que si una empresa trata bien a sus clientes puede beneficiarse de que éstos ayuden a promocionar implícitamente la empresa, recomendándola a sus conocidos o teniendo una buena opinión de la empresa.

Además, los canales cuentan con muchas funciones, entre ellas se encuentran:

- Sensibilizar a los clientes acerca de los productos y servicios de una compañía.
- Ayudar a los clientes a evaluar la Propuesta de Valor de una compañía.
- Permitir a los clientes a comprar productos específicos o servicios.
- Entregar a los clientes la Propuesta de Valor.
- Proveer soporte a los clientes después de una compra. (Osterwalder, 2010).

De acuerdo con Ostewalder, “Channels have five distinct phases. Each channel can cover some or all of these phases. We can distinguish between direct Channels and indirect ones, as well as between owned Channels and partner Channels”. (Osterwalder, 2010). Si lo traducimos al español queda de la siguiente forma, “Los Canales tienen 5 fases distintas. Cada canal puede cubrir algunas o todas estas fases. Podemos distinguir entre Canales Directos e Indirectos, también se puede distinguir entre Canales Propios o de Socios”. Después del análisis de las 5 fases se explicará en qué consisten los Canales Propios, de Socios y los Directos e Indirectos.

Las 5 fases que componen a los Canales son las siguientes:

- **Awareness (Conocimiento):** ¿Cómo logramos que los clientes conozcan nuestros productos y servicios?
- **Evaluation (Evaluación):** ¿Cómo ayudamos a nuestros clientes a evaluar nuestra Propuesta de Valor?
- **Purchase (Compra):** ¿Cómo permitimos a los clientes comprar productos o servicios específicos?
- **Delivery (Entrega):** ¿Cómo entregamos a nuestros clientes la Propuesta de Valor?
- **After Sales (Después de la Venta):** ¿Cómo proveemos soporte después de la venta a nuestros clientes? (Osterwalder, 2010).

Teniendo lo anterior como referencia, ahora analizaremos y adaptaremos cada una de las fases que componen los Canales para nuestro caso de estudio, una consultoría. Tomando en cuenta las características de nuestra Propuesta de Valor, así como los Recursos Clave que también nos ayudarán con esta tarea.

Comenzaremos con la fase de Conocimiento. En la actualidad las empresas realizan campañas de publicidad y mercadotecnia por distintos medios de comunicación, desde anuncios en el radio hasta en sitios web como YouTube o Facebook. Sin embargo, existe otra forma de publicidad y es la que se obtiene en el momento en que los clientes hablan bien de nuestro negocio o lo recomiendan a sus conocidos.

Para tener un mayor panorama acerca de la publicidad definiremos este concepto y su uso, además, analizaremos sus diferentes tipos y características que nos ayuden para nuestro caso de estudio.

La publicidad se define como “(...) un conjunto de estrategias orientadas a dar a conocer productos y servicios a la sociedad (...)” (Cyberclick, 2020). Como podemos observar, esto es justo lo que intentamos con la fase de Conocimiento de nuestros Canales. Pero no solamente se queda así, porque también podemos clasificarla en dos tipos principales:

- **Publicidad offline:** En prensa, en radio, en la televisión, anuncios, entre otros.
- **Publicidad digital:** Videos, anuncios en buscadores, display, redes sociales, email marketing, entre otros. (Cyberclick, 2020).

Está claro que para que una empresa sea reconocida por una gran cantidad de personas tendrá que confiar en la publicidad para dar a conocer sus servicios o productos, en nuestro caso, creemos que lo más conveniente para nuestro caso de estudio utilizar la Publicidad Online, porque cada vez es más fácil entrar el explorador de Internet y encontrar las cosas que buscamos ahí.

Realizamos un análisis de empresas dedicadas a la publicidad que pudieran otorgar sus servicios para ayudar a nuestra empresa en un principio, mientras se consigue una base sólida de clientes, un ejemplo que resalta es la compañía Elogia. Dedicada en su totalidad a ofrecer distintos planes para realizar campañas de marketing para sus clientes.

Uno de sus planes más completos lleva por nombre Inbound Marketing, al contratar ese plan las empresas recibirán muchos beneficios para su promoción, como el SEO (Posicionamiento en buscadores), ASO (Posicionamiento de una app de la compañía en el mercado), Compra Programática (Consiste en la compra automatizada de espacios publicitarios en medios online) (Kanlli, 2017), Social Ads (Anuncios en redes sociales), Marketing Automation (Procesos y técnicas que optimizan el flujo de comunicación con los clientes) (Elogia, 2020)., Analítica Web (Obtención de información de los usuarios), Email Marketing (Correos electrónicos con ofertas de las empresas), Plan Relacional (Para mantener una relación sólida con los clientes) y Content Marketing (Marketing de contenidos, como blogs empresariales).

Podemos concluir que la publicidad es un medio bastante poderoso para dar a conocer nuestra empresa dentro del mercado y, por ende, mostramos nuestra Propuesta de Valor en su mejor forma, con contenido variado y con esto, logramos atraer a más clientes para ofrecerles nuestros servicios.

Continuamos con la fase de la Evaluación dentro de los Canales, es en esta fase en la que los clientes realizan una evaluación acerca de nuestra Propuesta de Valor, con esto se entiende en lo que estamos haciendo para que los clientes reciban de manera adecuada el producto o servicio que nosotros ofrecemos. En el caso de nuestra consultoría, este canal podría adecuarse de la siguiente manera.

Actualmente existen muchos negocios que realizan encuestas de calidad al finalizar su servicio, algunos restaurantes como La Casa de Toño tienen esto implementado, cada vez que un cliente termina de consumir los alimentos del restaurante y solicita la cuenta para pagar, el mesero se encarga de entregarle un pequeño cuestionario donde se pregunta si la comida fue de su agrado, si el servicio de los meseros fue correcto y si tiene sugerencias para mejorar el restaurante o para hacer cambios en el menú.

Lo mismo sucede con otras empresas, como el caso de atención al cliente de Amazon, donde al finalizar el caso que se estaba atendiendo se le menciona al cliente que recibirá un correo con una encuesta de calidad sobre su servicio y se preguntan cosas referentes al caso, si fue útil el apoyo, si la persona que lo atendió lo pudo ayudar en todas las cuestiones y si se siente satisfecho con su servicio.

Otro ejemplo es en Telcel, cuando uno recibe atención a cliente, se le pide que llene una encuesta de calidad tal cual como en el caso de Amazon, es realizada en una página web especial, donde se nos pregunta la calidad del servicio y si estamos satisfechos con éste. Además, a veces se pueden llegar a recibir este tipo de encuestas a nuestro celular tras acudir a un centro de atención de Telcel.

Enfocándonos en nuestro caso de estudio una idea que se nos ocurre que se podría implementar en la fase de evaluación serían encuestas de calidad, ya sea al momento de que se haya finalizado un proyecto para alguno de nuestros clientes o en caso de que los clientes pidan soporte, todo con la finalidad de mantener la calidad en nuestro servicio.

Para facilitar el monitoreo de la calidad de nuestro servicio dentro de las encuestas se colocarían respuestas cerradas, con excepción de algunas que presentaremos, esto facilita la obtención de las estadísticas y, además, los clientes no tendrían dificultad en contestar. Las preguntas que se podrían implementar pueden ser, entre otras:

- ¿Está satisfecho con el trato que recibió de nuestra parte durante la realización del proyecto que usted solicitó?
- ¿Recomendaría a sus socios nuestros servicios?
- ¿Considera que la calidad del proyecto es buena?
- ¿Cómo nos conoció?
- ¿Volvería a solicitar un proyecto con nosotros?
- Sugerencias o puntos en los que podríamos mejorar.

Con estas simples preguntas se puede obtener una gran cantidad de información que puede volverse bastante útil para tener estadísticas de lo que piensan los clientes a los que les hemos brindado nuestro servicio y al mismo tiempo, nos ayudan para mejorar las deficiencias que puedan llegarse a presentar en nuestro trato con los clientes. Tomando siempre como prioridad el hecho de ofrecer un servicio excelente y de calidad hacia ellos.

La siguiente fase de los canales que analizaremos es la de Compra. Recordemos que esta fase consiste en proporcionar un método para permitir a los clientes comprar nuestros productos o nuestros servicios. Esto puede ser desde una página web dedicada a las ventas o una oficina donde los clientes puedan acudir a solicitar nuestros servicios.

Como nuestro caso de estudio se trata de una consultoría, nosotros pensamos primero en una forma presencial, es decir, que nuestros clientes deban acudir a nosotros para solicitar nuestros servicios. Esto es bastante útil para una empresa que recién comienza operaciones porque podemos ahorrarnos por un tiempo el hospedaje de nuestro sitio web y su diseño, sin embargo, en una época tan digitalizada como en la que nos encontramos esto nos daría una desventaja en el mercado, por lo tanto, debemos buscar opciones para que los interesados puedan encontrar más fácilmente nuestro negocio.

Es por esa razón que decidimos realizar una búsqueda de empresas dedicadas al Hospedaje Web, también conocido como Web Hosting y al diseño de páginas web. Antes de continuar definiremos el primer concepto, para que se tenga una mejor comprensión del tema.

De acuerdo con la compañía Network Solutions, el Web Hosting consiste en “(...) provides the server space where your website lives on the internet.” (Networks Solutions, 2020). Al traducirlo al español, queda de la siguiente forma “Provee el espacio del servidor donde nuestro website vive en el internet”.

Puede quedar un poco confuso el concepto, por eso tomamos el ejemplo que la misma compañía utiliza para explicarlo en un lenguaje no tan formal, “If you think of your website as house and your domain name as an address, web hosting is the plot of land where your website sits.” (Network Solutions, 2020). Podemos traducirlo al español de la siguiente manera, “Si imaginamos el website como una casa y el nombre de dominio como una dirección, el web hosting es el terreno donde se encuentra nuestro website”.

Ya que tenemos el concepto de Web Hosting definido, mostraremos una compañía que se encarga de ambos servicios para sus clientes, tiene por nombre Quadrato y se dedica precisamente al Diseño de Páginas Web y al Web Hosting.

De acuerdo con su sitio ofrecen el servicio de Hospedaje con 4 modalidades distintas:

- **Compartido:** Servicio ideal para proyectos pequeños, incluye hospedaje para el sitio web y un correo electrónico.
- **Servidores dedicados:** Para proyectos más grandes, es solamente para una página web o un correo.
- **Cloud server:** Para servidores bajo demanda o respaldos sencillos.
- **Administración de servidores:** Trabajos referentes a la seguridad del servidor. (Quadrato, 2020).

En cuanto al Diseño de Páginas Web ofrecen los siguientes servicios:

- **Páginas web adaptables:** Páginas web con diseño adaptable, esto quiere decir que pueden visualizarse bien tanto en computadoras como en tablets o celulares.
- **CMS:** Con ayuda de herramientas existentes desarrollan una página web a nuestra medida.
- **Landing Pages:** Ayudan a medir el impacto de la publicidad. (Quadrato, 2020).

De acuerdo con nuestro caso de estudio consideramos lo más pertinente tener, en un principio, un Web Hosting compartido, porque es más barato que los otros y además debemos tener en mente que no comenzaremos con un capital tan grande nuestras operaciones.

Y para el caso del Diseño de nuestra página web, consideramos que lo prudente es tener un CMS, ya que de acuerdo con Quadrato, ofrecen soluciones con ayuda de Wordpress y eso reduce el costo.

Otro ejemplo interesante es el caso de la consultoría Deloitte, dentro de su página web se puede realizar una cotización para algún servicio sin necesidad de acudir a sus instalaciones, lo que le ofrece una fase basada en la compra bastante interesante. Y eso podría implementarse para nuestro caso de estudio, puesto que son empresas basadas en el mismo giro.

Como podemos observar, la fase de compra de los Canales es bastante importante en algunos negocios y puede traerle grandes beneficios, porque si sus competidores no cuentan con su ventaja puede conseguir quitarle clientes y conseguir nuevos.

Ahora analizaremos la fase de Entrega de los Canales, en ésta es donde, como lo dice su nombre, se entrega nuestra Propuesta de Valor a nuestros clientes, que en nuestro caso se hará la entrega de un proyecto terminado, junto con la documentación correspondiente y los instructivos en caso de ser necesarios.

Al mismo tiempo, se entregarían avances correspondientes de los proyectos en fechas acordadas entre nuestros clientes y nosotros, para que ellos observen como está quedando y, si es necesario, realizar las modificaciones necesarias.

Un ejemplo de una empresa que una fase de entrega peculiar es la librería Gandhi, cuando una persona solicita un libro lo recibe en una caja con adornos especiales, como sellos de supuestos lugares de aduana por los que pasó el libro para llegar a nosotros, lo que lo hace único es que estos sellos son de lugares o países que solo existen en libros. Esto le hace pensar al cliente que su libro también es especial, causando un efecto de originalidad y se recibe su Propuesta de Valor, que, en su caso, son los libros.

Otro ejemplo de esta fase en los Canales, son las pizzerías como Dominos's Pizza, siempre que un cliente solicita una pizza, se le menciona que, si el producto no llega en un mínimo de 30 minutos, será totalmente gratuita, y cuando el cliente recibe su pizza además se le entrega un paquete de servilletas y condimentos especiales, entregando así su Propuesta de Valor a los clientes.

Con base en los párrafos anteriores podemos darnos cuenta de la importancia que tiene realizar una fase de Entrega, porque podemos crear sentimientos especiales en los clientes que nos ayudan a seguir conservando su preferencia dentro del mercado y más si es uno con mucha competencia.

Finalmente, tenemos la fase Después de la Venta, en la que debemos proveer el soporte necesario a nuestros clientes con respecto al servicio o producto que compraron. Muchas empresas enfocan este Canal en las garantías, ya sea como un soporte extendido o como una reposición completa en caso de fallas de fábrica como sucede con muchos artículos electrónicos.

Hay compañías que incluso ofrecen un reembolso completo en caso de que el cliente no se sienta complacido con su compra, un ejemplo de esto es la tienda de videojuegos digitales de computadora Steam que estipula lo siguiente, “Puedes solicitar un reembolso por casi cualquier compra en Steam. Por la razón que sea. Quizá tu PC no cumple con los requisitos necesarios; quizá compraste un juego por error; quizá jugaste y, tras una hora, simplemente no te gustó.” (Steam, 2020).

Este tipo de garantías ayudan al cliente a sentirse más atraído hacia estas compañías, porque están dispuestas a seguir dando soporte en sus servicios o productos tras terminar la compra y al mismo tiempo demuestran su compromiso con sus clientes.

En el caso de nuestra consultoría, la fase de After Sales podría consistir en soporte continuo para los proyectos durante un año completo sin costo, porque además de afirmar nuestro compromiso con los clientes, ellos se sentirán protegidos en caso de fallas imprevistas y no necesitarán realizar ningún pago mientras dure la garantía, lo que provocará que no se sientan preocupados en realizar un gasto nuevamente.

Ya que hemos analizado cada una de las fases de los Canales y enfocamos cada una en nuestro caso de estudio, explicaremos ahora la diferencia entre los Canales Directos y los Indirectos, así como los Propios o los de los Socios.

Podemos decir que un Canal es Directo cuando los clientes deben tener contacto con nosotros de manera obligada, es decir, acudiendo a nuestras oficinas o cuando solamente se ofrece un servicio por nuestra página web, como, por ejemplo, cuando una empresa vende de manera exclusiva algo mediante sus tiendas físicas como coleccionables. (Osterwalder, 2010).

Mientras que un Canal es Indirecto cuando los clientes pueden adquirir nuestros servicios o productos sin la necesidad de acudir con nosotros de manera obligada, esto se logra a través de tiendas propias o de tiendas que venden al mayoreo, como lo es Costco. (Osterwalder, 2010).

En cuanto a los Canales Propios, son aquellos que le pertenecen en su totalidad a la empresa, como sus páginas web o tiendas exclusivas de la marca, un ejemplo de esto son las tiendas de ropa como Puma, donde solamente encontraremos artículos de ellos.

Y finalmente, los Canales de los Socios, son los que comparten distintas empresas para llevar sus servicios o productos a sus clientes, una particularidad de éstos es que, aunque las ganancias no sean tan buenas para ambas empresas pueden expandir su mercado con ayuda del otro, uno de los ejemplos más grandes de esto es Amazon, que comparte su Canal con otras empresas.

Podemos concluir que los Canales son el medio por el cual nos acercaremos a nuestros clientes con la finalidad de brindarle servicios de calidad y llevándoles nuestra Propuesta de Valor, brindándoles soporte después de la adquisición de nuestros servicios y al mismo tiempo ellos nos ayudarán a mejorar para siempre ser su preferencia en el mercado, por lo tanto, nuestra consultoría debe tener en cuenta que los Canales sean adecuados en todo momento.

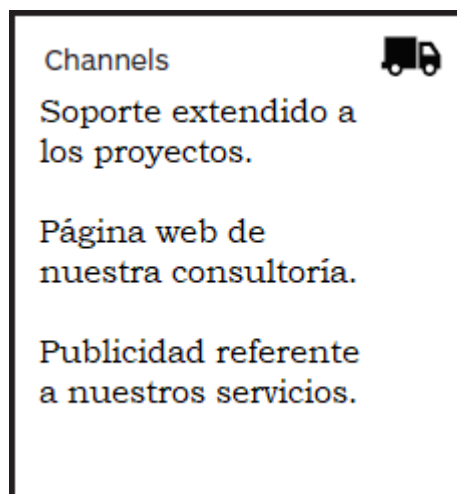


Ilustración 8. Bloque Canvas – Canales

Capítulo 7. Relaciones con los Clientes.

En la actualidad las empresas buscan una forma de relacionarse con sus clientes para seguir siendo de su preferencia, y esto se ha traducido en la forma en la que los tratan. Algunas empresas les ofrecen descuentos especiales en sus cumpleaños e incluso un trato más especial. Un ejemplo de esto es la cafetería Starbucks, donde cuando un cliente solicita un producto, siempre se le pide primero su nombre y es anotado en su vaso, lo cual lo vuelve un producto más personal y además, hace sentir al cliente un ambiente de confianza con la empresa, porque no solamente es un cliente más porque su vaso tiene su nombre y no es como el de los demás.

De esto se tratan las Relaciones con los Clientes, de la manera en la que nosotros estableceremos contacto con ellos de tal manera que ellos reciban trato único de nuestra parte. Por lo tanto, en este capítulo se analizarán de manera más detallada y el cómo poder aplicar la más indicada para nuestro caso de estudio, una consultoría.

Definamos el concepto de Relaciones con los Clientes de manera formal, como “The Customer Relationships Building Block describes the types of relationships a company establishes with specific Customer Segments.” (Osterwalder, 2010). Traducido al español de la siguiente manera, “El bloque constructivo de las Relaciones con los Clientes describe los tipos de relaciones que una compañía establece con Segmentos de Clientes específicos”.

Además, pueden distinguirse 3 motivaciones principales para crear las Relaciones con los Clientes:

- **Customer acquisition (Adquisición de Clientes):** Basado en la obtención de un mayor número de clientes para la empresa.
- **Customer retention (Retención de Clientes):** Basado en la retención de clientes para la compañía, con el fin de que no elijan otras empresas parecidas o de la competencia.
- **Boosting sales (Mejorar las ventas):** Basado en la necesidad de incrementar el número de ventas en una empresa.

Antes de continuar con las distintas categorías que estas relaciones pueden tener, analizaremos brevemente las 3 motivaciones mencionadas anteriormente, con la finalidad de tener una mejor comprensión en este aspecto del Modelo de Negocios Canvas.

La Adquisición de Clientes le permite a una empresa obtener nuevos clientes a partir de distintos métodos ingeniosos, las grandes empresas lo hacen todo el tiempo, siempre intentan alcanzar nuevos mercados y para ello utilizan distintas técnicas, por eso, analizaremos algunos ejemplos de esto.

- **Mediante sistemas de referencia como Dropbox:** Algunas compañías ofrecen beneficios a sus usuarios que logran que otros consuman sus servicios. Un ejemplo de esto es la compañía Dropbox, que ofrece 500mb de espacio más de manera gratuita en la nube para aquellos que invitaron a nuevos usuarios a utilizar el servicio.
- **Generando contenido interactivo como Shopify:** La plataforma Shopify cuenta con una herramienta llamada “Business Name Generator”, que les permite a sus clientes buscar un nombre para su negocio y comprobar si existe o no algo similar, lo que hace que los clientes se sientan atraídos a ella cuando buscan crear un negocio.
- **Campañas personalizadas de Email como Amazon:** Una vez que un usuario realiza una compra de un artículo recibe un correo de la compañía solicitando una reseña para éste, lo que hace que el cliente vuelva a la página de la tienda y, en algunos casos, realice una nueva compra.
- **Ofrecimiento de pruebas gratuitas de servicios como Amazon:** La compañía realiza campañas donde ofrecen su servicio Prime de manera gratuita por 30 días, en las que el cliente puede utilizar las ventajas que tiene, como entrega gratuita casi inmediata y series y películas exclusivas, lo que hace que los clientes se interesen en adquirir de manera fija este servicio. (Cordier, 2018).

Como podemos observar, las técnicas para la Adquisición de Clientes son muy variadas y puede ser muy efectiva si se realiza de manera adecuada, lo cual genera un nuevo flujo de clientes para la compañía y además le permite un continuo crecimiento.

La Retención de Clientes le permite a una empresa conservar la mayor cantidad de clientes posibles sin que éstos acudan a una empresa que sea competencia de la otra, ofreciendo distintos beneficios o ventajas con la finalidad de seguir en su preferencia. Existen diversas maneras para lograrlo, por ejemplo:

- **Programas de lealtad a los clientes:** Estas técnicas son utilizadas para ofrecer beneficios importantes a los consumidores de los servicios o productos que una empresa ofrece, un ejemplo de esto son las tarjetas de descuentos de cliente frecuente que ofrece el

restaurante Vip's, ya que ofrece descuentos que van incrementando conforme el número de visitas en un mes. Esto hace que los clientes se sientan atraídos porque saben que si continúan consumiendo tendrán mayores descuentos.

- **Ofrecer descuentos especiales o bonus de retorno:** En la actualidad muchos videojuegos utilizan esta técnica. Los videojuegos "Free to play" ofrecen el contenido de manera gratuita y permiten a la persona que lo juega decidir si quiere o no comprar bonus extras, sin embargo, la mayoría de ellos ofrece un sistema de login diarios que ofrecen recompensas de manera gratuita bajo la condición de que el cliente debe entrar todos los días al videojuego, lo que provoca la Retención de Clientes. (McEachern, 2019).

Finalmente, el concepto de Mejorar las Ventas ayuda a que las empresas o negocios, con el uso de campañas especiales y otras estrategias que mencionaremos a continuación.

- **Help your customers win (Ayudar a los clientes a ganar):** Esto se consigue con la utilización de ofertas como 2x1, donde el cliente se da cuenta que es más barato obtener la promoción a comprar cada uno por separado. Ayudando a que se sientan atraídos a la compañía y a las ventas de ésta.
- **Make it relevant to the original purchase (Hacerlo relevante para la compra original):** Compañías como Carl's Junior utilizan esta técnica y lo logran ofreciendo sus hamburguesas en forma individual o de combo, obviamente con costos distintos, esto provoca que si una persona desea su hamburguesa con papas deba comprar el combo.
- **Does it solve a problem? (¿Resuelve un problema?):** Para lograr esta técnica las empresas colocan asesores de venta en productos que cuentan con especificaciones únicas, usualmente se puede ver en tiendas departamentales donde le explican a los posibles clientes la razón para adquirir el producto o el servicio, generando así en algunas ocasiones más ventas. (QCSS, 2018).

Ya que hemos analizado las principales motivaciones de una empresa para tener una buena Relación con los Clientes, podemos analizar de una manera más concreta las distintas categorías que componen este concepto para obtener un panorama más amplio al momento de seleccionar las Relaciones que tendrá nuestra consultoría.

De acuerdo con Osterwalder, las Relaciones con los Clientes tienen las siguientes categorías:

- **Personal assistance (Asistencia Personal):** Esta relación se basa en la interacción humana. El cliente puede comunicarse de manera directa con algún responsable de venta de productos o servicios.
- **Dedicated personal assistance (Asistencia personal dedicada):** Esta relación se basa en la interacción entre un cliente especial y un responsable de ventas designado especialmente para esa persona.
- **Self-service (Servicio propio):** Está basada en una relación donde la empresa no tiene trato directo con los clientes, solamente provee lo necesario para que el cliente haga todo solo.
- **Automated services (Servicios automatizados):** Esta relación se basa en una mezcla de servicio propio de los clientes con procesos automatizados. Suelen darse en casos como las recomendaciones que ofrece Spotify en base a la música que escucha un usuario.
- **Communities (Comunidades):** Se da cuando una empresa utiliza comunidades de usuarios para volverse más cercana a las necesidades de los clientes y, además, les facilita una comunicación más cercana. Otro punto importante es que los clientes pueden ayudarse entre sí.
- **Co-creation (Co-creación):** Esta relación se basa en la cooperación entre la empresa y sus clientes con la finalidad de crear valor para el negocio. (Osterwalder, 2010).

Ahora que ya conocemos cada una de las categorías de las Relaciones con Clientes que puede tener una empresa, es momento de que realicemos el análisis adecuado de cada una de ellas para averiguar cuál de todas o cuáles pueden implementarse de manera correcta en nuestra consultoría, donde cabe resaltar, que la interacción entre los clientes u nosotros es primordial para que nuestros servicios se realicen de la manera más adecuada teniendo como siempre una gran calidad.

En primer lugar, la Asistencia Personal es una de las Relaciones con los Clientes más comunes hoy en día, la mayor parte de establecimientos comerciales utilizan este método para interactuar con las personas que acuden a éstos. En los bancos hay cajeros que nos ayudan a realizar transferencias y depósitos, en las tiendas de ropa existen personas que nos auxilian a conseguir la prenda que nosotros necesitamos y de acuerdo con nuestra talla.

En base a este último ejemplo podemos resaltar el caso de la compañía de venta de ropa American Eagle, porque cuando una persona entra a esta tienda casi siempre es recibida por un trabajador

que le informa de las ofertas que tiene la tienda en ese momento pero la interacción no termina ahí, ya que, en caso de que un cliente solicite entrar al probador para ver si la prenda es adecuada para él, la persona que lo atendía selecciona uno de ellos y escribe el nombre del cliente afuera, con la finalidad de que la atención con él sea más personal y la persona se sienta consentida porque no solamente se está probando ropa, sino que además, por ese momento el probador le pertenece.

Otra de las empresas que realizan esta categoría de Relaciones con los Clientes es Starbucks, que como mencionamos al principio de este capítulo, ofrece un trato personalizado a sus clientes mediante la personalización de los vasos para servir el café cuando un consumidor acude a comprarlo en ese establecimiento.

Como podemos observar, miles de empresas utilizan este método para interactuar con sus clientes, porque permite que éstos se sientan más cercanos a la empresa. Ahora que tenemos esto en mente, es momento de analizar la razón por la que se debería emplear esta categoría en una consultoría.

Cuando se realiza un proyecto de software, una de las etapas más importantes consiste en la toma de requerimientos. Esto se debe a que prácticamente el funcionamiento correcto del proyecto depende de esto, porque es aquí donde se especifica qué es lo que hará el proyecto, cómo debe ser hecho y qué características o particularidades deberá tener para que cumpla con las expectativas del cliente. Además, se analiza cada uno de los requerimientos para que contenga la menor cantidad posible de fallas o errores.

Además, durante el desarrollo del proyecto, el Project Manager (Encargado del proyecto), deberá realizar juntas con los clientes y con los Stakeholders, que son los responsables de aprobar cambios o modificaciones durante la elaboración del proyecto, también proporciona los avances u entregables a los Stakeholders, con la finalidad de que ellos vean el progreso de su proyecto y den su punto de vista sobre su funcionamiento.

Debido a estos puntos anteriores consideramos que es necesario mantener una Relación con los Clientes de Asistencia Personal, ya sea para el asesoramiento de proyectos o para la atención durante su visita a nuestra oficina, debe ser primordial para nuestra consultoría esta característica.

La siguiente categoría basada en la Asistencia Personal Dedicada está enfocada más en la interacción entre clientes privilegiados y la empresa que brinda sus productos o servicios. Ejemplos

de este tipo de Relación son los que ofrecen servicios VIP, que están enfocados en un Segmento de Clientes con un mayor poder adquisitivo.

Como es el caso de Cinépolis VIP, donde a los clientes se les ofrece una gran cantidad de beneficios especiales, comenzando por una selección de asientos diseñados para la comodidad al momento de estar viendo una función en el cine, también cuentan con un menú donde se ofrecen platillos exclusivos antes de comenzar la película y, si el cliente solicita uno, no debe levantarse de su lugar, porque un trabajador se lo llevará hasta su asiento.

Otro ejemplo son los vuelos en primera clase que ofrecen algunas aerolíneas, como lo hace la compañía Fly Emirates, ya que cuando un cliente compra un boleto para algún destino en primera clase cuenta con muchos beneficios, como Servicio de chófer, Acceso a las salas VIP del aeropuerto, Entretenimiento a bordo (con pantallas y audífonos especiales), Restauración y un servicio personalizado de servicio. Además, dentro del avión se cuentan otros beneficios, como el contar con un spa exclusivo junto con puertas corredizas para que nadie moleste al pasajero.

Pero ¿cómo aplicar este tipo de relación con nuestros clientes? Puede que nosotros en un principio no contemos con la capacidad financiera de ofrecer a nuestros clientes oficinas privadas o una gran cantidad de beneficios lujosos, pero esto se puede lograr haciendo que nuestros clientes que cuenten con una mayor capacidad económica se sientan tratados de una manera distintiva a los demás, ya sea con juntas con una mayor frecuencia o realizando entregables del proyecto más seguido.

Si un cliente siente este trato y nota que no es similar o igual al de los demás, sentirá que tiene un mejor trato, lo cual beneficiará a la empresa en materia referente al prestigio que puede llegar a tener. Si tratamos bien a un cliente exclusivo o importante es más probable que vuelva con nosotros y, en algunos casos, que nos recomiende con más clientes con capacidad económica similar a la de él.

La categoría referente a la relación de Servicio Propio se refiere a que el cliente no tiene un contacto directo con la compañía, esto quiere decir que la empresa le proporciona lo necesario al consumidor para que éste haga todo por su cuenta.

Uno de los ejemplos más claros de este tipo de relación es la que ofrecen las tiendas de Amazon Go, que ofrece el servicio “Just Walk Out Shopping-come in, take what you wantm and just walk out.” (Amazon, 2020). Que al traducirlo al español queda de la siguiente forma, “Just Walk Out Shopping-entra, toma lo que quieras, y sal de ahí”.

Este servicio está basado en un supermercado donde no hay cajeros cobrando en la tienda, el usuario simplemente entra, busca los productos que necesita y, por medio de su cuenta de Amazon y su celular, registra códigos QR de los productos que va a adquiriendo para que se cobren directamente de su tarjeta de crédito y cuando así lo decida, puede salir de la tienda sin necesidad de hacer filas para pagar.

La implementación de este tipo de Relaciones con el Cliente no podría tener lugar en una consultoría, ya que causaría muchos problemas durante las operaciones, como:

- **Mala toma de requerimientos:** El punto principal de todo proyecto de software se vería gravemente afectado por esta implementación, ya que, al no haber nadie que hable personalmente con los clientes, causaría que los proyectos se realizarán de manera deficiente o que se hicieran sin saber la verdadera necesidad del cliente y, por lo tanto, afectaría la reputación de nuestra empresa.
- **Dificultad para asesorar a los clientes:** Otro punto importante de una consultoría consiste en asesorar a los clientes para elegir la mejor solución posible de acuerdo con el proyecto que éste desea, en un caso donde el cliente acuda solo, y si éste no cuenta con los conocimientos suficientes sobre la materia, no sabría decidir qué es lo mejor para él.
- **Atención deficiente a los clientes:** Sin nadie que atienda a nuestros clientes no se podrían realizar juntas ni citas con los responsables del proyecto, teniendo como consecuencia el fracaso total de la consultoría.

Por estos puntos hemos concluido que, de acuerdo con nuestro caso de estudio, este tipo de Relación con los Clientes sería una pésima opción para la empresa, por el hecho de que un cliente acude a una consultoría en busca de un servicio, no para que haga todo él solo.

La Relación con los clientes enfocada en la Automatización de Servicios también es un punto particular para nuestro caso de estudio. Como lo mencionamos cuando describimos cada una de

las categorías de relaciones existentes dimos el ejemplo de Spotify, que utiliza esta forma de relacionarse con sus clientes.

Ésta consiste en crear listas de reproducción con música similar a la que el usuario escucha, con el fin de proporcionar nuevas recomendaciones basadas en su historial. Esto permite que el usuario conozca nueva música o nuevos géneros musicales. Y así como lo hace Spotify, Netflix también cuenta con este método de relación. De la misma forma que analiza los gustos del usuario en materia de géneros de películas o series, logra mostrarle opciones que pueden gustarle y así es como se automatiza el servicio, capaz de recomendar nuevas opciones.

Nuevamente, traer este tipo de relación a nuestro caso de estudio será complicado, ya que no hay manera en la que podamos automatizar el servicio de una consultoría, porque depende de los expertos para que se lleven a cabo los proyectos, así como de los equipos de desarrollo y demás personal que labora ahí.

Sin embargo, como lo mencionamos en el capítulo anterior de los Canales que tiene una empresa, podría realizarse un apartado en nuestra plataforma web basado en que los interesados puedan tener un presupuesto estimado de acuerdo al proyecto que requieren, así podrían conseguir información que les ayude en la cotización para sus necesidades, pero es importante recalcar que se le mencionaría al cliente en ese momento que para una estimación más concreta es recomendable acudir personalmente a la consultoría para solicitar la información pertinente.

Así que, aunque la Automatización del Servicio está completamente rechazada para nuestro caso de estudio, puede tenerse una pequeña aplicación de este tipo de relación como se menciona antes, con un estimador de presupuesto del proyecto que el cliente necesite.

La siguiente categoría para analizar son las Relaciones con los Clientes basadas en Comunidades. Esto puede ser mediante foros donde la compañía se comunica con sus clientes y puede enterarse de sus necesidades en materia de sus servicios o de sus productos.

Diversas empresas tienen foros con su comunidad como el caso de Xiaomi, la empresa fabricante de celulares, en ese lugar los clientes pueden realizar publicaciones con sus dudas sobre algún tema referente a los productos de la compañía y pueden interactuar con otros usuarios, algunas veces personal certificado de la misma empresa auxilia a los clientes en sus dudas o les da consejos sobre cómo pueden obtener más ayuda, proporcionando correos de atención a cliente o números telefónicos para que se solucione su situación.

Este método es usado por compañías que no pueden mantener un trato directo con sus clientes, pero quieren estar en contacto con ellos. Otro ejemplo es el foro de la compañía de Netmarble, una empresa dedicada a videojuegos para celular. Se encuentra dividido en distintos subforos (cada uno dedicado a un juego en particular) y en cada uno de éstos se publican noticias sobre nuevas funciones de los juegos que serán implementadas en futuras actualizaciones, también se llevan a cabo eventos donde los usuarios pueden participar por beneficios exclusivos dentro de los juegos y además, los usuarios pueden opinar sobre las cosas que les desagradan o que les agradan y esto, en algunos casos, propicia que la empresa haga los cambios pertinentes para que sus clientes se sientan felices con su producto.

Con base en lo anterior, podemos decir que cuando una empresa mantiene Relaciones con los Clientes con el uso de comunidades, le permite estar al tanto de las necesidades o solicitudes de sus clientes, viendo el punto de vista de distintos consumidores y eso le ayuda a mejorar los servicios que ofrecen.

En nuestro caso de estudio esto podría implementarse a manera de un blog en nuestra página web, tal como es el caso de la consultoría Alestra, que cuenta con un apartado de comunidad dentro de su página web y en esa comunidad podemos encontrar un blog donde se publican noticias referentes a su trabajo, así cualquier persona interesada en conocerlos más puede acceder y leer esas notas.

Además, cuentan con un apartado de Webinar, dónde un interesado “Descubre mes a mes las soluciones más innovadoras de viva voz de nuestros socios tecnológicos, conoce lo que nuestro equipo puede hacer por tu negocio (...).” (Alestra, 2020). Y ¿qué es un webinar? Podemos definirlo como “A webinar is a live, web-based video conference that uses the internet to connect the individual (or multiple individuals) hosting the webinar to an audience (...).” (Moreau, 2019). Podemos traducirlo al español como “Un webinar es una conferencia en vivo que utiliza el internet para conectar al individuo que tienen el papel de host con una audiencia”.

Esto quiere decir, en otras palabras, que son conferencias a través de internet, donde una empresa, en este caso, puede conectarse con sus clientes o personas interesadas para mostrar sus servicios.

Estas ideas pueden implementarse en nuestro caso de estudio, ya que presentan una oportunidad para que nuevos clientes nos conozcan y que aquellos que ya han utilizado nuestros servicios conozcan novedades sobre ellos o incluso conocer nuevos servicios que tengamos disponibles.

Finalmente, el tipo de relación basado en la co-creación, basado en que los clientes ayudan a la empresa a crear valor en sus servicios o productos. Uno de los ejemplos más claros consiste en las reseñas que los clientes pueden proporcionar de los productos que compran en sitios como Amazon o Mercado Libre, ya que, con esto, generan o restan valor de ciertos productos.

Lo mismo sucede con el sitio de YouTube, donde los usuarios pueden subir su propio contenido, siguiendo las reglas de la comunidad, y generan un valor mayor a la plataforma de videos. Gracias a esto se ha convertido en uno de los sitios más visitados de Internet con “Más de 2000 millones de usuarios.” (YouTube, 2020).

Esto tiene consecuencia la introducción de grandes campañas de publicidad dentro de la plataforma, con anuncios que aparecen antes de cada video, al menos de que el usuario tenga una cuenta premium, que le permite disfrutar de los videos sin necesidad de observar comerciales.

Como podemos observar del caso anterior, la Relación con los Clientes de tipo co-creación solo tiene efecto en casos específicos, sin embargo, en nuestro caso de estudio no tendría cabida. Esto se debe a que en una consultoría los clientes acuden para que se realicen los proyectos que ellos no pueden hacer, entonces por esta razón no podrían ayudarnos a generar este tipo de valor y, por lo tanto, no es necesaria esta relación.

En base a todo lo que hemos analizado durante este capítulo, consideramos necesario definir los métodos en los que nuestra consultoría mantendrá sus Relaciones con los Clientes, manteniendo en mente las 3 principales motivaciones para que éstas traigan beneficios a ambas partes y generen una relación de ganar-ganar.

Nuestra primera propuesta consiste en Asistencia Personal a los clientes, mediante reuniones donde reciban asesoría a lo largo de sus proyectos, para realizar cambios o modificaciones de acuerdo en las necesidades que vayan surgiendo durante nuestros servicios. También brindar una Asistencia Personal Dedicada con privilegios para empresas o compañías que vuelvan a solicitar nuestros servicios, como descuentos en sus proyectos o adicionando servicios extra sin costo alguno, con programas de lealtad. Además, dentro de nuestra página web se realizarán webinars

con la finalidad de mantener a nuestros clientes de nuevos beneficios o servicios disponibles y también esto podría conseguirnos nuevos clientes.

Todo lo anterior nos permitirá tener Relaciones con los Clientes adecuadas para un desarrollo pleno de nuestra consultoría, siempre teniendo en mente una relación de ganar-ganar, para que tanto nosotros como los clientes se sientan satisfechos.



Ilustración 9. Bloque Canvas - Relaciones con los Clientes

Capítulo 8. Segmentos de Clientes.

Las grandes empresas del mundo tienen en el objetivo los clientes que desean satisfacer con sus productos o con sus servicios. Algunas de ellas apuntan a segmentos con un gran poder adquisitivo, como las marcas de ropa Gucci, Louis Vuitton, Ermenegildo Zegna o las marcas de automóviles, como Rolls Royce, entre otras, ya que logran ofrecer además un elevado estatus social en sus clientes.

Mientras que otras compañías apuntan a clientes con un menor poder adquisitivo, pero es importante aclarar que no por el hecho de que las empresas tengan como objetivo a éstos significa que sus productos o servicios serán de una pésima calidad, como la empresa Xiaomi.

En este capítulo analizaremos lo que son los Segmentos de Clientes, los distintos tipos de nichos de mercado que los componen y la importancia que tiene establecer un segmento objetivo para que la empresa consiga los clientes que desea obtener a lo largo de sus operaciones.

Podemos definir los Segmentos de Clientes como “(...) the different groups of people or organizations an enterprise aims to reach and serve.” (Osterwalder, 2010). Traducido al español como “Son los diferentes grupos de personas u organizaciones que una empresa desea alcanzar y servir.” Como podemos notar, los Segmentos de Clientes componen una de las partes más importantes del modelo de negocio Canvas.

Son estos Segmentos de Clientes los que definirán los tipos de clientes a los que deseamos brindarles nuestros servicios o productos, porque sin ningún cliente ninguna empresa puede realizar sus operaciones por mucho tiempo, son ellos los que ayudan a que una empresa sea reconocida y a que se mantenga en mercado. Depende de la empresa decidir qué segmentos desea alcanzar y cuáles desea ignorar.

Un punto importante para destacar es que los grupos de clientes representan segmentos diferentes si:

- Sus necesidades requieren y justifican una oferta distinta.
- Son alcanzados mediante diferentes Canales de distribución.
- Se requieren diferentes tipos de relaciones.
- Tienen ganancias diferentes.
- Están dispuestos a pagar por diferentes aspectos. (Osterwalder, 2010).

Una empresa que ejemplifica como se pueden alcanzar distintos Segmentos de Clientes es Inditex. Las marcas que la componen son Zara, Pull&Bear, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home y Uterqüe. Lo que hace especial a esta empresa es que, su marca principal que es Zara ofrece “(...) una experiencia distinta, porque el producto se renueva totalmente cada tres o cuatro semanas” (López, 2010).

Esto quiere decir que el Segmento de Mercado al que apunta la tienda Zara es uno de alto poder adquisitivo, desea conseguir que sus productos se vendan antes de que se renueven y esto se traduce en que cuando una persona ve algo que le gusta en su tienda es muy probable que lo adquiera antes de que lo quiten.

A diferencia de otra de sus tiendas, Bershka, que ofrece ropa a precios menores que los ofrecidos en Zara, y con esto logra alcanzar otro Segmento de Clientes que tiene un menor poder adquisitivo. Y así es como logra mantener ganancias gracias a los diferentes segmentos que sirve con sus distintas marcas.

Con base en el ejemplo anterior, podemos notar que decidir con precisión el Segmento de Clientes al que la empresa desea alcanzar puede brindarle ganancias amplias y ventajas sobre los competidores que se encuentran en el mercado. Porque “El cliente, al visitar motu proprio y con inusitada frecuencia las tiendas (17 veces al año frente a 4 al año de las de la competencia), hace innecesaria la publicidad (...).” (López, 2010).

Y al ahorrarse la publicidad la empresa Inditex genera aun más ganancias, porque no es necesario tener publicidad para alcanzar distintos Segmentos de Clientes que tienen al alcanza gracias a las distintas marcas que la componen.

Ya que tenemos en cuenta cómo es importante reconocer un Segmento de Clientes importante para la empresa, pasemos a definir los distintos tipos en los que los podemos clasificar, siempre tomando en cuenta ¿para quién creamos valor? Y ¿Quiénes serán nuestros clientes más importantes?

La clasificación de los Segmentos de Clientes se muestra a continuación:

- **Mass market (Mercado de masas):** Los modelos de negocio que se concentran en los mercados en masa no distinguen entre Segmentos de Clientes. Solamente se enfocan en un grupo de clientes con problemas o necesidades similares.

- **Niche Market (Nicho de mercado):** Los modelos de negocio que se enfocan en nichos de mercado buscan satisfacer a Segmentos de Clientes específicos.
- **Segmented (Segmentado):** Algunos modelos de negocio distinguen entre Segmentos de Clientes con necesidades y problemas distintos, con el fin de alcanzarlos y poder ofrecer sus servicios o productos a ambos.
- **Diversified (Diversificados):** Una organización con Segmentos de Clientes diversificados les ofrece sus servicios o productos a grupos con necesidades y problemas diferentes.
- **Multi-sided platforms or multi-sided markets (Plataformas con variantes o mercados con variantes):** Algunas organizaciones sirven dos o más Segmentos de Clientes interdependientes. (Osterwalder, 2010).

Ahora que contamos con los diferentes tipos de Segmentos de Clientes que se pueden adoptar por una empresa para ofrecer sus servicios o productos analizaremos cada uno de ellos con la finalidad de obtener la mejor decisión para nuestro caso de estudio, una consultoría.

Primero nos concentraremos en el Mercado de Masas, para tener una mejor definición y saber en qué consiste y cuáles son algunas de las ventajas que esto puede ofrecerles a las compañías, también algunas técnicas que ayudan a desarrollar este Segmento de Clientes y ejemplos de empresas que lo utilizan.

Podemos definir el Mercado en Masas como “(...) is a market strategy whose aim is to appeal to the largest portion of the market while ignoring niche demographic differences, in order to reach the highest number of potential customers posible.” (Shapiro Negotiations, 2020). Lo podemos traducir al español como “es una estrategia de mercado que tiene como objetivo atraer la mayor porción de éste mientras ignora diferencias demográficas de los nichos, para alcanzar el mayor número de clientes posibles”.

Este tipo de mercado es el que podemos encontrar en empresas que se dedican principalmente a la venta de productos que se consideran una necesidad, porque garantiza que una gran cantidad de personas deberán comprarlos y esto, a su vez, genera ganancias para la empresa que los proporciona.

Algunas de las técnicas publicitarias que las empresas utilizan para alcanzar los Mercados de Masas son las siguientes:

- **Shotgun approach:** Alcanzar a la audiencia con publicidad en televisión, radio o el internet.

- **Guerrilla marketing:** Tiene como objetivo capturar la atención de un mercado con publicidad memorable, que convenga a los clientes de adquirir el producto. (Shapiro Negotiations, 2020).

Además, utilizar el Mercado de Masas les ofrece ventajas a las empresas, es que reducen los costos de producción de los objetos que fabrican, ya que no deben atender segmentos exclusivos con necesidades particulares, porque están alcanzando al mayor número de clientes posibles mediante sus campañas publicitarias. Otra ventaja que les ofrece es que al realizar tantas campañas publicitarias la empresa se volverá reconocida por una gran parte de la población, lo que garantiza un mayor número de ganancias a comparación de otras en el mercado.

Un ejemplo que nos puede ayudar a describir el Segmento de Clientes dedicado al Mercado de Masas con las papas Sabritas. Esta marca de botanas tiene campañas de publicidad con un gran impacto en la sociedad, sobre todo porque la mayoría de la población conoce su slogan "A qué no puedes comer solo una." (Sabritas, 2020).

Al incluir también a gente famosa en sus comerciales, logra mostrarle a la población que su producto es tan conocido que incluso los actores las consumen, lo que causa que la gente desee consumirlas. Además, la empresa no necesita gastar grandes cantidades de dinero para complacer a distintos sectores de la población, porque su producto está dedicado a todos y no excluye a nadie.

Otro ejemplo claro de esto es la compañía de comida rápida Mc Donald's, al igual que con el caso anterior, esta compañía gasta una gran cantidad de dinero en publicidad, lo que hace que este presente en películas y en grandes competiciones deportivas mundiales, como el mundial de fútbol de la FIFA o las Olimpiadas cada que se realizan.

Esta empresa no tiene como objetivo servir su comida solo a partes de la sociedad con poder adquisitivo alto o bajo, sino que su meta es alcanzar la mayor cantidad de clientes posibles, sirviendo a todos por igual con la finalidad de seguir siendo una de las compañías de comida rápida más famosas del mundo.

A través de los ejemplos anteriores hemos podido analizar cuál es el objetivo de las compañías que tienen como Segmento de Clientes al Mercado en Masas, ofreciendo productos con grandes

campañas de publicidad para alcanzar el mayor número de clientes posibles y opacar a la competencia, además que logran ahorrar gastos de manufactura de esta forma.

De acuerdo con nuestro caso de estudio, nosotros no buscamos realizar grandes campañas de publicidad que tengan como finalidad que todas las personas del mercado nos conozcan, sino, que lo que una consultoría busca atender son clientes con necesidades específicas, por lo tanto, el Mercado de Masas no es nuestro objetivo como Segmento de Clientes.

Ahora, analizaremos el Segmento de Clientes enfocado en Nichos de Mercado, con la finalidad de obtener un mejor conocimiento sobre en qué consiste y que ventajas puede traer si es adaptado a nuestro caso de estudio, así como algunos ejemplos de empresas que lo utilizan.

Podemos definir el Nicho de Mercado como “(...) a segment of a larger market that can be defined by its own unique needs, preferences, or identity that makes it different from the market at large.” (Sheeham, 2019). Traducido al español como “Un segmento de un mercado más grande que puede definirse por sus necesidades, preferencias o identidades únicas que las hace distintas a un mercado más grande”.

De acuerdo con la definición anterior, se puede clasificar aún con más precisión un Nicho de Mercado de acuerdo con las siguientes características o particularidades:

- **Precio:** Si será para personas con un alto nivel adquisitivo o para distintas clases sociales, como productos de lujo o exclusivos.
- **Demográficos:** Establecer un rango de edades o de géneros para los cuales se realizarán los servicios o los productos.
- **Nivel de calidad:** Si los productos y servicios a ofrecer serán hechos a mano o con calidad premium o incluso, con materiales económicos.
- **Psicográficos:** Incluyen los valores o intereses de los clientes que se desean alcanzar por la empresa.
- **Geográficos:** Referentes a ciudades en particular o incluso a vecindarios exclusivos, también pueden incluir países. (Sheeham, 2019).

En base a las características anteriores, una empresa puede seleccionar con mayor objetividad el Nicho de Mercado que desea alcanzar, con la finalidad de proporcionar sus servicios o productos a los clientes.

Un ejemplo de Nicho de Mercado basado en la característica de Precio es la compañía de automóviles italiana Lamborghini, que ofrece autos con un precio bastante elevado (aproximadamente 380,000 euros), con la finalidad de brindarle al consumidor una experiencia de exclusividad, al mismo tiempo de que le genera un estatus social alto, que se basa en la unicidad de estos productos.

Otro ejemplo de este Nicho de Mercado es la tienda departamental Saks Fifth Avenue, que ofrece prendas de marcar de muy alta exclusividad que se traduce en que los clientes que acuden a ella deben contar con un gran poder adquisitivo, con prendas que rondan los \$17,000. Con simplemente observar el costo de sus productos se tiene claro que el objetivo principal de esta empresa es alcanzar clientes privilegiados, que cuenten con un gran nivel económico.

A través de estos ejemplos, podemos observar cómo es que estas empresas que tienen correctamente definido el Nicho de Mercado sobre el que sean trabajar, ignoran los demás, ya que, tiene claro a qué tipo y nivel de clientes desean alcanzar, siendo el caso de las anteriores, la gente con un amplio poder adquisitivo.

En lo referente a las compañías que trabajan con Nichos de Mercado demográficos tenemos compañías como Fisher-Price, que basa sus operaciones en la oferta de productos para niños pequeños e incluso para bebés, lo que los sitúa en una situación donde solamente tienen que ofrecer sus productos a esa clase social y, por ende, tienen un mercado objetivo definido.

Otro ejemplo de empresas que utilizan este Segmento de Clientes, son las que se dedican a la fabricación de tintes para el pelo exclusivos para hombre, como Just For Men, que basa sus productos en el hecho de que están 100% fabricados para hombres, ofreciendo soluciones para las canas en el cabello y en la barba.

Pasando a las empresas que tienen Nichos de Mercado dedicados al Nivel de Calidad en sus productos o servicios, un ejemplo de esto es la compañía Good Smile que fabrica figuras coleccionables de personajes de caricaturas y películas, con la particularidad de que todos sus artículos son pintados a mano, con el fin de ofrecer un nivel de calidad y detalle únicos en el mercado y esto es notable ya que para ordenar estas figuras, el cliente tiene que conocer en qué época del año serán fabricadas, con el fin de poder ordenarlas antes de que se agoten.

Aquellas compañías que tienen enfocado su Nicho de Mercado en psicográficos tienden a buscar actitudes o intereses de sus clientes, tal como lo hacen algunos productos de CV Directo, que

realiza ventas en televisión, lo logran mostrando publicidad que en algunos casos resulta engañosa con la finalidad de hacerle creer a la gente que son productos milagrosos.

Finalmente, las compañías que utilizan Nichos de Mercado geográficos suelen especializarse en servicios o productos que la población de un lugar necesita, tal como sucede en países islámicos, donde existen tiendas especializadas en el diseño de Hiyab (prenda que utilizan las mujeres en esa religión), porque saben que solamente en esos países es un producto solicitado.

Sin embargo, para nuestro caso de estudio, éste es uno de los Segmentos de Clientes que nosotros podemos explotar, ya que, no cualquier persona necesitará algún proyecto que involucre software para su desarrollo, sino, empresas que tengan necesidades específicas o compañías que deciden modernizar sus sistemas, es por estas razones que trabajar sobre Nichos de Mercado puede beneficiar a nuestra empresa.

Ya que hemos terminado con los Segmentos de Clientes que se basan en Nichos de Mercado, podemos analizar el siguiente, que consiste en los Mercados Segmentados, nuevamente explicaremos en que se basa y daremos algunos ejemplos con el fin de tener una mayor comprensión para aterrizar si es conveniente o no en nuestro caso de estudio utilizar estos Segmentos de Clientes.

Los Mercados Segmentados son bastante similares a los Nichos de Mercado, sin embargo, tal como lo definimos cuando hablamos de los tipos de Segmentos de Clientes, las empresas que se basan en los Mercados Segmentados tienen como particularidad que ofrecen sus servicios de manera diferente de acuerdo con el segmento que desean atender.

Podemos definir los Mercados Segmentados como “(...) is the practice of dividing your target market into approachable groups.” (Qualtrics, 2020). Traducido al español como “la práctica de dividir los mercados objetivos en grupos con un buen alcance”. Esto se realiza con el objetivo de conocer mejor a los grupos de clientes que una empresa desea alcanzar para ofrecerles sus servicios o productos.

También se dividen en Segmentos demográficos, firmográficos (basados en los atributos de la organización), psicográficos y de comportamiento (basados en el comportamiento de algunos productos o tecnologías). (Qualtrics, 2020).

Un ejemplo de este tipo de Segmentos de Clientes, para tener una mejor comprensión de la diferencia entre los Nichos de Mercado y los Segmentados, es el caso de las empresas que fabrican sistemas de micro precisión.

Estas empresas se especializan en la fabricación de diseños para diseño micro mecánico y soluciones manufactureras de este tipo, y en base a esto pueden servir a distintos Segmentos de Clientes, como el de la industria relojera, la industria médica y la industria de automatización, ofreciendo una Propuesta de Valor a cada uno de los clientes. (Osterwalder, 2010).

Otro ejemplo que nos facilita la comprensión es Microsoft, ya que, cuenta con la subdivisión de Xbox, a través de la cual le brinda entretenimiento con base en videojuegos a sus clientes, mientras que al mismo tiempo puede ofrecer sus servicios de ofimática a otros Mercados Segmentados, brindando a cada uno de ellos una Propuesta de Valor diferente.

Ésta es la razón por la que los Nichos de Mercado se pueden diferenciar de los Mercados Segmentados, porque es en el primero donde las empresas se enfocan solamente en uno mientras que en el segundo las empresas toman la decisión de ofrecer sus servicios enfocados a distintos clientes ofreciendo un producto distinto o servicios diferentes a cada uno.

Por lo anterior podemos concluir que ambos Segmentos de Clientes son diferentes y en base a ello, podemos enfocarlo de igual manera a nuestro caso de estudio, ya que, en algunos casos empresas necesiten proyectos referentes a finanzas o en otros casos a proyectos para administración, son enfoques distintos, pero eso nos permitirá ofrecer nuestros servicios a clientes diferentes sin la necesidad de ignorar a otros.

Continuemos con los Segmentos de Clientes basados en la Diversificación, empezando con una definición formal que nos permita entender claramente en que consiste, como la siguiente, “Diversification is a growth strategy that involves adding products, services and markets to your company’s core business.” (Thompson, 2019). La definición anterior queda en español como “La Diversificación es una estrategia de crecimiento que involucra añadir productos, servicios y mercados al núcleo de negocios de la empresa”.

Esto le permite a una empresa obtener nuevos Segmentos de Clientes, ya que logra ofrecer nuevos productos o servicios con la finalidad de expandir sus mercados u oportunidades de crecimiento. Además, al realizar una Diversificación pueden incrementar las ganancias de la empresa que realiza esta estrategia.

Las empresas pueden lograr su Diversificación de distintas maneras, algunas que se dedican a vender libros, como el caso de Librerías Gandhi, pueden también vender discos de música o incluso películas y con esto alcanzar nuevos Segmentos de Clientes.

Otro ejemplo es el caso de la compañía japonesa Sony, porque cuenta con distintas ramas de Diversificación de sus productos, existe la división de PlayStation, encargada del desarrollo de videojuegos para sus consolas. Además, la empresa también fabrica televisiones, bocinas y celulares, esta última bajo la división de Xperia.

En el caso de la Diversificación de Sony mediante PlayStation, sus ganancias han sido millonarias, ya que, tan solo en el año 2018 generó ganancias para la empresa de \$78 billones de dólares. (Strickland, 2019). Lo que demuestra que una buena estrategia de este Segmento de Clientes puede otorgar a la empresa gran ventaja monetaria.

Como podemos observar en base a lo explicado anteriormente, la Diversificación auxilia a las empresas a alcanzar nuevos Segmentos de Clientes, además puede abrir puertas a nuevos mercados donde se pueden obtener grandes ganancias si los servicios o productos son los adecuados, además, incrementan el reconocimiento de la empresa.

De acuerdo con lo que hemos explicado creemos que, si bien es una estrategia que podría implementarse en una consultoría con el fin de tener una mayor cantidad de clientes, no es buena idea comenzar con una gran cantidad de servicios las operaciones, ya que, se requiere una mayor inversión inicial para comenzar las operaciones y cuando una consultoría es pequeña y nueva puede tardar en recuperar la inversión y en obtener una gran cantidad de clientes en un principio, por lo tanto, la Diversificación puede implementarse cuando exista una mayor estabilidad económica.

Finalmente, explicaremos los Segmentos de Clientes basados en Plataforma con Variantes, que como mencionamos cuando describimos los distintos tipos, consiste en que una empresa sirve a dos o más segmentos interdependientes.

Podemos definir el concepto como “An application or solution that scales a primary user-base quickly, and generates revenue through a secondary (behind the scenes) customer”. (Brooks, 2017). Lo anterior podemos traducirlo al español de la siguiente manera “Una aplicación o solución que escala en un principio con una base de usuarios rápidamente y genera ganancias a través de un cliente secundario”.

Esto requiere de dos partes, un consumidor y un cliente. El primero se encarga de utilizar una plataforma (como una página web o un servicio e incluso un producto) mientras que el segundo es el responsable de generar las ganancias. Dicho de otra manera, el consumidor crea valor para el cliente y éste último paga por él.

Un claro ejemplo de esto es la red social Facebook, ya que, las personas que tienen una cuenta se vuelven los consumidores, a través de las búsquedas y gustos que registran en los perfiles generan un valor que las empresas dedicadas al análisis de información con motivos de mercadotecnia están dispuestas a pagar, con la finalidad de tener campañas de marketing adecuadas a los diferentes grupos de personas que utilizan la red social.

Otro ejemplo basado en esto es el estudio de videojuegos Hi-Rez, que ofrece un servicio de tipo “Games As A Service (GaaS)” (Hi-Rez, 2020). Esto se traduce de la siguiente manera, todos los videojuegos que la compañía son gratuitos, cualquier persona puede jugarlos sin la necesidad de pagar por ellos, aparte se encuentran en distintas plataformas (PC, Xbox, PlayStation), las personas que los juegan se transforman en los “consumidores”.

Lo interesante de este ejemplo es que, además de que los jugadores son los “consumidores”, al mismo tiempo se vuelven los “clientes”. Esto lo logra la empresa a través de la liberación de contenido de paga en sus juegos, así como paquetes especiales que brindan al jugador beneficios especiales (como bonificadores que facilitan el progreso de los jugadores) o contenido cosmético para los personajes (nuevos aspectos).

Esto es lo que genera las ganancias en el modelo utilizado por la empresa, ya que muchos de los jugadores buscan la obtención de aspectos limitados o de los beneficios que se obtienen al momento de pagar por algunas características del videojuego.

Enfocar esto en nuestro caso de estudio podría ser a través de ofrecer servicio de mantenimiento a los proyectos que nuestra compañía realice por un periodo de tiempo limitado y una vez terminado éste, cobrar por futuras revisiones de nuestro producto.

Ahora que ya hemos visto los diferentes tipos de Segmentos de Clientes que puede considerar una empresa al momento de ofrecer sus productos o servicios seleccionaremos los más adecuados para nuestro caso de estudio, una consultoría.

De acuerdo con los análisis realizados anteriormente, creemos convenientes establecer Segmentos de Clientes enfocados en Nichos de Mercado, en la Segmentación y Diversificación (a futuro) y en Plataformas Variantes. Lo primero enfocado en empresas que necesiten de nuestros servicios (financieras, administrativas, escolares, etc.); lo segundo se puede lograr añadiendo servicios que podamos ofrecer (manejo de bases de datos, instalación de redes, seguridad, etc.); tercero, ofreciendo mantenimiento y soporte gratuito por un tiempo limitado y después cobrando por él.

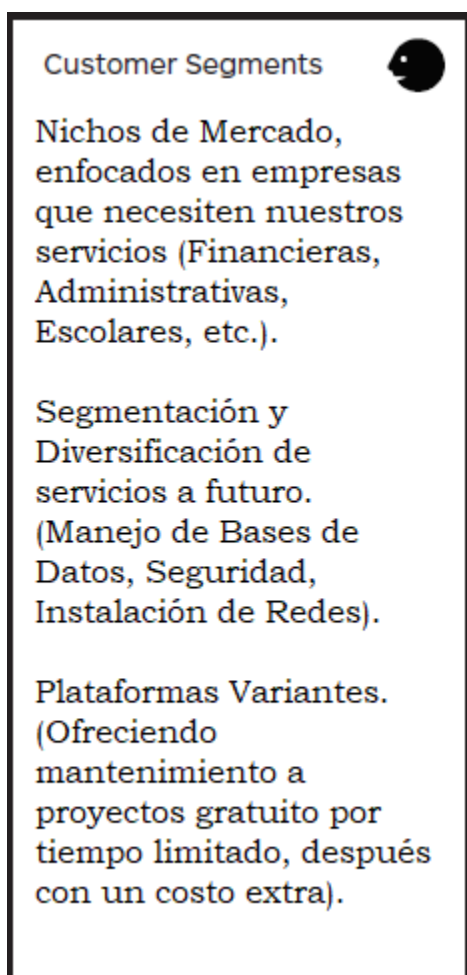


Ilustración 10. Bloque Canvas - Segmentos de Clientes

Capítulo 9. Estructura de Costos.

Todas las empresas y negocios que realizan sus actividades de manera cotidiana tienen que, sobre llevar costos, como los salarios de sus trabajadores, imprevistos que pueden surgir durante sus operaciones, renta de sus instalaciones (en caso de que sea rentado), pago de servicios como luz, agua y proveedores de servicios de telefonía e internet, entre otros.

Por eso, en este capítulo evaluaremos los distintos costos que nuestra empresa tendrá durante el desarrollo de sus actividades, para tener un mayor panorama acerca de todo lo que deberemos pagar para nuestras operaciones, así como distinguir entre las dos clases de Estructura de Costos que pueden tener los Modelos de Negocio. Además, las características de éstos, para finalmente decidir los componentes de este bloque para nuestro caso de estudio.

Podemos definir la Estructura de Costos como “(...) all costs incurred to operate a business model.” (Osterwalder, 2010). Traducido al español de la siguiente manera “Todos los costos necesarios para operar un modelo de negocio.” De acuerdo con la definición, este bloque del modelo Canvas define los costos que tendrá realizar las operaciones para brindar nuestros servicios o productos a los clientes.

Es importante tener en mente que, si los costos para operar una empresa superan las ganancias, será muy difícil mantener la empresa, porque no se estarían generando beneficios monetarios, en lugar de eso existirían más deudas por pagar, con la finalidad de continuar en funcionamiento.

Para una mejor comprensión, definiremos el concepto de costo. Este “Se define como coste o costo al valor que se da a un consumo de factores de producción dentro de la realización de un bien o un servicio (...).” (Sánchez, 2019).

Además, existen diferentes tipos de costos, como se muestra a continuación:

- **De acuerdo con su naturaleza:**
 - o **Industriales:** Son aquellos que surgen durante el proceso de la producción de algún objeto o artículo (como la obtención de materia prima).
 - o **De la Empresa:** Referentes a la organización y suelen ser de tipo financieros (gastos de operación, salarios, pago de servicios, etc.).
 - o **De Explotación:** Son los que se enfocan en la venta y distribución del producto o servicio que ofrece la empresa (como campañas publicitarias).

- **Por su variación:**
 - o **Costos fijos:** Son aquellos que no afectan en la producción de objetos o servicios (como los impuestos).
 - o **Costos variables:** Cuando una empresa tiene una producción muy grande suelen surgir costos mayores (como el costo de la energía eléctrica).
 - o **Costos semivariables:** Ocurren cuando la cantidad de producción afecta de manera progresiva de acuerdo con las actividades de la empresa (como la contratación de una mayor cantidad de empleados).
- **De acuerdo con su relación entre producto y producción:**
 - o **Costos Indirectos:** Son aquellos que afectan la producción totalmente.
 - o **Costos Directos:** Son aquellos que al aumentar o disminuir pueden afectar a servicios o productos en particular. (Sánchez, 2019).

Como podemos observar de acuerdo con los párrafos anteriores, existen diferentes tipos de costos que se relacionan con los servicios o productos que la empresa ofrece a sus clientes. Éstos deben cubrirse y administrarse de manera correcta con la finalidad de poder cubrirlos todos, para continuar operando.

Ya que hemos analizado los diferentes tipos de costos que existen, será más sencillo comprenderlos y enfocarlos a nuestro caso de estudio, también podremos distinguir con mayor facilidad las dos principales Estructuras de Costos que toman en cuenta las empresas para llevar a cabo sus actividades.

Las Estructuras de Costos más comunes son las siguientes:

- **Cost-Driven (Orientadas al Costo):** Los modelos de negocio que utilizan esta estructura se enfocan en minimizar los costos de cualquier manera posible, ya sea con el uso de materias primas económicas o con la automatización de procesos, éste último con la finalidad de no contar con tantos empleados.
- **Value-Driven (Orientadas al Valor):** Los modelos de negocio que utilizan esta estructura tienen una menor preocupación en el costo de producción, se enfocan más en el valor que pueden ofrecer mediante sus productos o servicios. (Osterwalder, 2010).

Un ejemplo de una empresa que utiliza la Estructura Orientada al Costo es Mc Donald's, porque la mayoría de su comida ya está procesada al llegar a las sucursales, por lo tanto, se ahorran la

necesidad de contar con más empleados para preparar la comida antes de que se transforme en una hamburguesa. De la misma manera Walmart tiene un enfoque Orientado al Costo, porque no tiene la necesidad de ofrecer productos orientados a gente con un alto poder adquisitivo, sino todo lo contrario, siempre intenta tener los precios más bajos y para eso debe reducir los costos de sus operaciones. (Imke, 2019).

A diferencia de las empresas con Estructuras Orientadas al Costo, las que son Orientadas al Valor hacen todo lo posible por ofrecer un producto de calidad y ofrecer a sus clientes un nivel diferente de satisfacción al adquirir sus productos o servicios. Un claro ejemplo de esto es la compañía Rolls Royce, enfocada en brindar automóviles de la más alta calidad y exclusividad posible, tanto que no cualquier persona con dinero puede comprar uno, ya que debe cumplir con ciertos requerimientos para que sea candidato a una compra.

Al mismo tiempo, existen diferencias entre los tipos de clientes que realizan compras a empresas con Estructuras Orientadas al Costo y las que utilizan Estructuras Orientadas al Valor, de acuerdo con TCI Business Capital son las siguientes:

- Los clientes de compañías Orientadas al Costo realizan comparaciones en los productos antes de adquirir uno, mientras que los clientes de empresas Orientadas al Valor ponen como prioridad la calidad y exclusividad al realizar una compra.
- Los clientes de compañías Orientadas al Costo toman decisiones sin dar una gran importancia a las características del objeto o servicio. En cambio, los clientes de empresas Orientadas al Valor realizan estas decisiones en base a las características que ofrece un servicio u objeto.
- Los clientes de compañías Orientadas al Costo tienden a medir el costo en el tiempo de un servicio, a diferencia de los clientes de empresas Orientadas al Valor, que se basan más en reconocer la experiencia y calidad del servicio que están recibiendo. (TCI Business Capital, 2017).

En base a lo anterior, podemos observar que la decisión que se debe tomar al enfocar los Estructuras de Costo de una empresa corresponderá al tipo de clientes que se desean adquirir, hemos analizado que las compañías que desean tener un mayor mercado disponible se enfocan en Orientarse al Costo, ofreciendo productos o servicios que no provoquen tantas pérdidas económicas en la producción o desarrollo de éstos.

Mientras que las empresas Orientadas al Valor tienen como objetivo un mercado específico, donde los clientes no se preocupen tanto por el costo de sus servicios o productos, sino más enfocados en la calidad y experiencia que recibirán al consumirlos y, en algunos casos, el estatus social que les brindarán.

Para adecuar una de estas Estructuras de Costos a nuestro caso de estudio es importante los clientes a los que deseamos ofrecer nuestros servicios y, tal como se hizo la elección de nuestros Segmentos de Clientes en el capítulo anterior de este trabajo, serán empresas que necesiten proyectos de cualquier nivel adquisitivo, esto quiere decir que ofreceremos nuestros servicios a cualquier compañía que los necesiten, sin hacer excepciones por su nivel económico.

En base a esa decisión que realizamos, lo más conveniente es tener una Estructura de Costos Orientada al Costo, esto es porque dentro del mercado existen diferentes consultorías que compiten por tener la mayor cantidad de clientes de acuerdo con la relación calidad-precio, además, constantemente existen licitaciones donde se evalúan qué consultorías pueden ofrecer el mejor servicio sin la necesidad de tener un precio elevado o que brinden el mayor beneficio posible. Por lo tanto, la Estructura de Costos más conveniente para nuestro caso de estudio es, sin duda alguna, Orientada al Costo.

Ya que hemos definido la Estructura de Costos que se utilizará, lo siguiente que se debe considerar son las características que éstas pueden tener, a continuación, explicaremos en que consiste cada una:

- **Fixed Costs (Costos Fijos):** Son los que permanecerán igual sin importar la cantidad de productos o servicios producidos por la empresa. Incluyen salarios o renta.
- **Variable Costs (Costos Variables):** Son aquellos que varían de acuerdo con la cantidad de servicios o productos producidos por la empresa. Incluyen costos como los generados por servicios como luz o agua.
- **Economies of Scale (Economía de Escala):** Consiste en ventajas de costos que un negocio disfruta mientras su mercado se expande.
- **Economies of Scope (Economía de Gama):** Son ventajas de costo que un negocio disfruta debido a una gama de operaciones. (Osterwalder, 2010).

Una vez que conocemos las características de las Estructuras de Costos, analizaremos cada una con una mayor profundidad, con el fin de tener un mejor entendimiento al momento de definir los elementos que se encontrarán en este bloque de nuestro modelo Canvas.

Comenzando con los Costos Fijos de acuerdo con nuestro caso de estudio, una consultoría, los que estarían en esta categoría serían la renta de la oficina en la que se encontrará nuestro negocio, los salarios de nuestros empleados, el pago de un proveedor de servicio de internet y el pago de licencias de software por mencionar algunas.

Con base en lo anterior, mostraremos un aproximado de estos costos de operación para nuestro negocio:

- **Costo de renta de una oficina:** Como lo mencionamos en el capítulo 5 referente a los Recursos Clave, con el uso de la página web de la compañía Wework, logramos conocer el costo de algunas oficinas disponibles. Al solicitar informes para un aproximado de 15 personas se tienen las siguientes características:
 - o Costo mensual: \$97,850.
 - o Ubicación: Avenida Río Churubusco 601 Xoco, Coyoacán Ciudad de México 03330.
 - o Amenidades: Estacionamiento, Almacenamiento para bicicletas, Espacio para eventos, Cocina, Sala de Reuniones, entre otras. (Wework, 2020).
- **Salarios de los empleados:** De acuerdo con la información proporcionada en la página web EmpleosTI, los salarios en el área de TI cambian dependiendo el área donde se desarrolla el empleado, de acuerdo con eso, presentaremos algunos de ellos con la finalidad de realizar una Estructura de Costos aproximada para nuestra compañía.
 - o Soporte técnico: \$13,046.47
 - o Programador Front End: \$20,494.50
 - o Analista de Sistemas o Requerimientos: \$21,727.39
 - o Programador Back End: \$24,425.31
 - o User experience / User interface: \$25,153.84
 - o Testing: \$22,890.55
 - o Programador de Aplicaciones de Escritorio: \$19,818.83 (EmpleosTI, 2020).
- **Proveedor de servicio de Internet:** La compañía de telecomunicaciones Totalplay cuenta con paquetes empresariales que incluyen grandes beneficios para la empresa que los

contrata, hemos seleccionado uno de ellos, que lleva por nombre Emprendedor, para mostrar sus características y beneficios, junto al costo mensual del paquete:

- HBO o Fox por 6 meses gratuito.
 - 2 líneas telefónicas (3000 llamadas a fijos, 3000 minutos a EUA y Canadá, 2500 minutos a celular).
 - Protección Virtual (Antivirus, Soporte 24/7 y Almacenamiento en la nube).
 - Administrador.
 - Facturación Electrónica ilimitada.
 - Wifi Extender.
 - Página web y 5 cuentas de correo electrónico.
 - Incluye una licencia de Office365 o GSuite.
 - TV adicional gratis los primeros 6 meses.
 - Tiene un precio de \$1,179 (durante los primeros 5 meses) y de \$1,119 (después de 6 mes). (Totalplay, 2020).
- **Pago de licencias de software:** Dentro de una consultoría, una de las principales licencias que se pueden tener son las de ofimática que ofrece Microsoft (qué mencionamos durante el capítulo 5) y también aquellas que permiten el desarrollo de diferentes proyectos de software. En este apartado, mencionaremos el costo de algunas de ellas.
- Licencia de Windows 10 Pro tiene un precio de \$5,199 para un solo equipo, suponiendo que se cuenta con 15 el precio final es \$77,985. (Microsoft, 2020).
 - Licencia de Microsoft 365 Empresa Estándar, tiene un precio de \$241 por usuario al mes. Incluye Outlook, Word, Excel, Powerpoint, Publisher; Access y los servicios de Exchange, OneDrive, SharePoint, Teams. (Microsoft, 2020).
 - Licencia de antivirus ESET, ofrecen el paquete ESET Small Business Security Pack, que incluye Administración remota, Seguridad para endpoints y smartphones, Seguridad para servidores de archivo, Seguridad para correo electrónico y Administración centralizada. Tiene un costo de \$4509 para 15 dispositivos durante un año. (ESET, 2020).
 - Licencia de Visual Studio 2019, este IDE permite el desarrollo en varios lenguajes de programación y ofrece una amplia gama de beneficios. Cuenta con un plan empresarial con un costo de \$5999 durante el primer año, con un costo de renovación de \$2569. (Microsoft, 2020).

Cabe destacar que, aunque mencionamos el costo de software con licencia, siempre se pueden adaptar a las necesidades de la empresa el uso de software libre, con la finalidad de que el gasto que involucra utilizar las diversas licencias para software específico y esto tiene como consecuencia ahorrar una gran cantidad de dinero para la empresa.

Una vez que hemos cubierto lo referente a los Costos Fijos, lo siguiente por analizar son los Costos Variables, que como mencionamos anteriormente son aquellos que fluctúan en el tiempo de acuerdo con las actividades o servicios que realiza una empresa. Una vez más, aterrizaremos todos éstos a nuestro caso de estudio.

Algunos de los ejemplos que entran en esta clasificación son los referentes al pago de servicios para nuestra oficina, como el pago de agua o de luz que conlleva la ocupación de una oficina, que son en los que nos basaremos en esta sección, por mencionar algunos.

- **Pago de suministro de agua:** Para realizar una aproximación al costo que tendría este servicio primero debemos tener en cuenta la siguiente tabla:

Clasificación de la Manzana en que se ubique el inmueble y esté instalada una toma de agua	Cuota Fija Bimestral Expresada en Pesos
Popular	<u>\$112.33</u>
Baja	<u>\$178.27</u>
Media	<u>\$450.99</u>
Alta	<u>\$771.90</u>

Tabla 2. Pago fijo del servicio (SACMEX, 2019).

De acuerdo con la zona en la que se encuentre la oficina donde se establecerá la empresa se pueden tener diferentes costos dependiendo del consumo de litros, por ejemplo, si se tiene una en la zona de clasificación Alta, rondan los siguientes precios:

Consumo en Litros		Tarifa Clasificación Alta	
Límite Inferior	Límite Superior	Cuota Mínima	Cuota Adicional por cada 1,000 Litros Excedentes al Límite Inferior
0	15,000	<u>\$202.23</u>	<u>\$0.00</u>
MAYOR A 15,000	20,000	<u>\$202.23</u>	<u>\$22.76</u>
MAYOR A 20,000	30,000	<u>\$316.01</u>	<u>\$25.45</u>
MAYOR A 30,000	40,000	<u>\$570.46</u>	<u>\$30.21</u>

Tabla 3. Tarifa de Clasificación Alta (SACMEX, 2019).

Entonces, suponiendo un gasto mayor a 15,000 litros y menor a 20,000 existiría una cuota mínima de \$202,23 bimestral, porque este servicio se paga cada dos meses.

- **Pago del servicio de luz:** De acuerdo con la Secretaría de Energía de México el consumo de energía eléctrica para oficinas en clima templado (Ciudad de México) es de 109.6 (kWh/m²-año), una vez que tenemos ese dato y de acuerdo con el costo de kWh que se presenta en la página de la CFE (Comisión Federal de Electricidad) que es de \$2.4231 obtenemos como resultado un costo mínimo de \$461.84 bimestral.

El siguiente punto que se debe considerar es la Economía a Escala, puede definirse como “(...) una situación en la que una empresa reduce sus gastos de producción al expandirse. (...) cuanto más se produce, el coste que tiene la empresa por fabricar un producto es menor”. (Kiziryán, 2016).

Las principales razones principales por las que una empresa decide utilizar la Estructura de Costos de Economía de Escala son las siguientes:

- **Especialización:** Cuando las empresas se especializan en algún producto o servicio, pueden volverse más eficientes y, por ende, reducir el costo unitario.
- **Reducción de los precios de los recursos:** Mientras más grande es una empresa más baratos puede comprar los recursos necesarios para sus servicios o productos. (Napkin Finance, 2020).

Al mismo tiempo, la Economía a Escala puede dividirse en dos subtipos:

- **Interna:** Son las que se generan debido a que una empresa redujo el costo y aumentó su producción.

- **Externa:** Suceden dentro de la industria en la que trabaja una empresa, si ocurre una novedad que ayude a los procesos, todas las empresas podrán beneficiarse. (Napkin Finance, 2020).

Un ejemplo de una empresa que utiliza la Economía a Escala como Estructura de Costos es Walmart, “Puesto que ellos compran bienes en gran cantidad y obligan a los proveedores a aceptar precios bajos (...)” (Napkin Finance, 2020). Esto le ha brindado a Walmart una gran cantidad de beneficios económicos y presencia en muchos países alrededor del mundo.

Enfocando este punto en nuestro caso de estudio podemos concluir que no es de gran utilidad en el comienzo de operaciones de una consultoría, porque nosotros no buscamos la producción al por mayor de algún producto, sino que nos basamos en un servicio, sin embargo, es posible aspirar a una Economía de Escala Externa, en caso de que ocurra algo en el campo de la consultoría que beneficie a nuestro negocio, como una nueva tecnología o metodologías novedosas para el desarrollo del software.

Finalmente, definiremos la Economía de Gama. Este concepto “(...) describes situations in which the long-run average and marginal cost of a company, organization, or economy decreases, due to the production of some complementary goods and services.” (Chappelow, 2019). Traducido al español como “Describe una situación en la que el plazo promedio y costo marginal de una compañía, organización o economía disminuye debido a la producción de bienes y servicios complementarios”.

En base con la definición pasada podemos establecer distintas formas en las que una empresa puede utilizar la Economía de Gama, como lo son los siguientes:

- **Coproductos:** Surge a través de la diversificación de un bien o un servicio, esto quiere decir que al momento de que se obtiene la materia prima puedan desarrollarse otros a partir de ésta, un ejemplo de esto son las compañías lecheras que además de proporcionar leche también fabrican quesos, como la compañía Lala.
- **Procesos de Producción Complementarios:** Puede crearse realizando servicios o productos al mismo tiempo, lo que beneficia su costo de producción y el tiempo en que se realizan. Un ejemplo de esto sucede cuando un granjero prepara un terreno con la finalidad de sembrar distintas semillas ahí, lo que le ahorra dinero y tiempo para obtener su producto final.

- **Entradas compartidas:** Se origina cuando un diferentes servicios o productos pueden aprovechar las mismas entradas para producirse. Con entradas nos referimos a que comparten similitudes en su producción que pueden aprovecharse para distintos objetos. Un ejemplo es un restaurante que funcione como buffet de cocinas de varios países, ya que, puede producir la comida oriunda de distintos países de forma más económicas que dos restaurantes que se especialicen en cada una, además, toda la comida que utilizan comparte el mismo refrigerador, que es una entrada compartida. (Chappelow, 2019).

Al aplicar la Economía de Gama a nuestro caso de estudio, podemos establecer que no es una mala opción para obtener una mayor cantidad de ganancias, como puede ser el caso de la creación de libros de distintos lenguajes de programación o referentes a la administración de proyectos de software, sin embargo, en un comienzo será muy difícil lograr estas metas porque nuestro negocio será poco conocido en un principio.

Con base en todo lo que hemos analizado durante este capítulo creemos que lo más indicado para nuestra consultoría es utilizar un modelo de Estructura de Costos Orientado al Costo, con la finalidad de atender a la mayor cantidad de clientes posibles y al mismo tiempo, hemos desarrollado los Costos Fijos y Variables que tendrá nuestra Estructura, dejando de lado la Economía de Escala y Economía de Gama, ya que no creemos que sean convenientes en una empresa como la de nuestro caso de estudio, puesto que un principio no tendrá una economía estable, aunque, una vez alcanzada podrían implementarse.

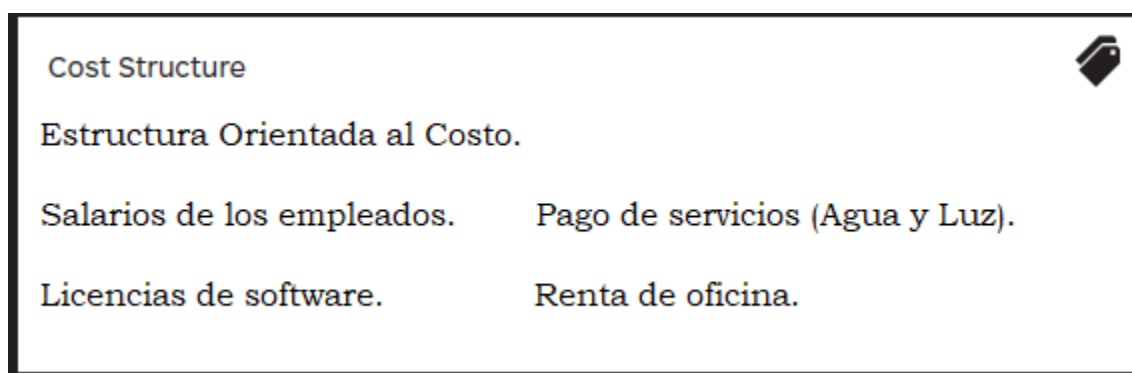


Ilustración 11. Bloque Canvas - Estructura de Costos

Capítulo 10. Flujos de Ingresos.

Así como todas las empresas tienen una Estructura de Costos mediante la cual pueden analizar los pagos que deberán realizar durante sus operaciones también cuentan con Flujos de Ingresos, que les permiten solventar los distintos costos generados durante las operaciones de su empresa, lo más importante es que, si una empresa genera una mayor cantidad de ingresos no tendrá problemas para operar.

Por lo tanto, durante este capítulo se estudiarán las formas en las que una empresa puede generar un Flujo de Ingresos capaz de brindar ganancias a una compañía con la finalidad de mantenerla en operaciones durante un largo periodo de tiempo y al mismo tiempo, establecer la manera más adecuada para realizarlo en nuestro caso de estudio, una consultoría.

Para ello, definiremos el concepto de Ingreso y de Ganancia, con la finalidad de tener una mejor comprensión de este tema y se facilite la explicación de los Flujos de Ingresos que puede tener una empresa de acuerdo con el modelo de negocio Canvas.

En lo referente a un Ingreso podemos entender que son “(...) todas las ganancias que se suman al conjunto total del presupuesto de una entidad (...) los ingresos son los elementos tanto monetarios como no monetarios que se acumulan y que generan como consecuencia un círculo de consumo-ganancia.” (Gil, 2019). Esto significa, en otras palabras, que un Ingreso es todo lo que nos ayuda a conseguir una ganancia.

Pero ¿qué es una ganancia? Podemos definirla como un “(...) beneficio de orden económico obtenido por una Empresa en el curso de sus operaciones (...) sirve para designar en un sentido más concreta, la diferencia entre el Precio al que se vende un Producto y el Costo del mismo.” (EcoFinanzas, 2020).

Ya que contamos con la definición de una Ganancia, podemos complementar el concepto de Ingreso y expresar que esto es lo que nos ayuda a obtener un beneficio económico (en la mayoría de los casos) al ofrecer nuestros productos o servicios a los clientes.

Podemos clasificar un Ingreso en distintos tipos, tal como se muestra a continuación:

- **Ingreso bruto:** Es cuando el ingreso aparece en cifras brutas, es decir, aún no se le ha hecho ninguna deducción monetaria.

- **Ingreso neto:** Ocurre cuando se realiza una deducción monetaria al ingreso bruto, tal como sucede con la resta de los impuestos.
- **Ingreso nominal:** Es el que se expresa en la moneda del período en el que se recibió.
- **Ingreso real:** Es aquél que conserva su valor o poder adquisitivo aún cuando haya pasado mucho tiempo. (Gil, 2019).

Además de los tipos de Ingreso mencionados anteriormente, se pueden presentar otras clasificaciones, como la que corresponde al Plan General de Contabilidad Empresarial, de la siguiente manera:

- **Ingresos como resultado de compra y venta:** Deben tener costos fiables, esto quiere decir, que no se podrán retener los bienes vendidos. Pueden ser productos o servicios.
- **Ingresos como resultado del préstamo de un servicio:** Son aquellos en los que la empresa recibe la totalidad o algunos beneficios resultantes en una transacción. (Gascó, 2019).

Ya que hemos analizado algunos tipos de Ingreso que pueden existir con una mayor profundidad, podemos pasar al concepto de Flujo de Ingresos correspondiente al modelo de negocio Canvas.

Este bloque se define de la siguiente forma, “The Revenue Streams Building Block represents the cash a company generates from each Customer Segment (costs must be subtracted from revenues to create earnings).” (Osterwalder, 2010). Podemos traducirlo al español como se muestra “El bloque de Flujo de Ingresos representa el dinero que una compañía genera de cada Segmento de Clientes (los costos deben restarse de los ingresos para crear ganancias).”.

En pocas palabras el bloque de Flujo de Ingresos se encarga de definir la cantidad de dinero que obtendremos de ofrecer productos o bienes a nuestros clientes, considerando, además, la forma en la que lo haremos.

También, un modelo de negocio puede involucrar dos diferentes Flujos de Ingresos:

- Ingresos de Transacción, que son resultantes del pago único de los clientes.
- Ingresos Recurrentes, basados en los pagos continuos para entregar la Propuesta de Valor a clientes o para proveer un soporte al cliente. (Osterwalder, 2010).

Existen diversas formas en las que una compañía puede generar Ingresos, ya sea con la venta de productos, como los productores de frutas y verduras que distribuyen a Walmart, con servicios,

como las compañías de televisión por cable o por antena, con manufactura, como las maquiladoras enfocadas en construir los automóviles, entre otras.

Sin embargo, nosotros nos enfocaremos en 7 métodos principales, que nos ayudarán a establecer los Flujos de Ingresos que se pueden obtener en nuestro caso de estudio correspondiente a una consultoría, de una mejor manera para conseguir el máximo beneficio posible para nosotros.

Éstos son:

- **Asset sale (Venta de Activos):** Suele ser uno de los Flujos de Ingreso más comunes entre las empresas. Se basan en la venta de productos físicos, como las tiendas dentro de los centros comerciales.
- **Usage fee (Cuota de Uso):** Este Flujo de Ingresos es utilizado por compañías que venden un servicio en particular, además, mientras más lo usa el cliente más debe gastar, como las compañías de celulares.
- **Subscription fees (Cuotas de Suscripción):** Son los Flujos de Ingreso que genera una empresa mediante el cobro de una suscripción al servicio que ésta ofrece, como algunas aplicaciones que cuentan con un plan premium.
- **Lending/Renting/Leasing (Préstamo/Renting/Arrendamiento):** Los Flujos de Ingreso de este tipo provienen de las empresas que otorgan, temporalmente, un activo o bien a otra persona, como las compañías dedicadas al empeño de joyas.
- **Licensing (Licencias):** El Flujo de Ingresos enfocado en las Licencias es el que permite a los clientes usar propiedad intelectual protegida mediante pagos.
- **Brokerage fees (Cuotas de Bróker):** Podemos definir un Bróker de la siguiente manera “A person who buys and sells foreign money, shares in companies, etc., for other people” (Cambridge, 2020). En español se refiere “A una persona que compra y vende dinero extranjero, acciones en compañías, etc., para otras personas”. Este tipo de Flujo de Ingresos puede verse en las bolsas de valores.
- **Advertising (Publicidad):** Estos Flujos de Ingreso son el resultado de realizar publicidad para algún producto, servicio o marca. Principalmente son usadas por las compañías que realizan campañas publicitarias en radio o televisión. (Osterwalder, 2010).

Una vez que conocemos algunas de las posibles maneras de la obtención de ingresos para nuestra empresa es momento de analizar cada una de ellas, así como las ventajas que pueden ofrecernos,

todo esto con la finalidad de seleccionar los más adecuados para nuestro caso de estudio y, además, poderlos enfocar en el giro que tendrá nuestra compañía.

Empezando con la Venta de Activos, así que lo primero que estudiaremos para una mejor comprensión es el concepto de Activo, para después explicar más detalladamente la Venta de Activos que puede generar a una empresa un Flujo de Ingresos estructurado.

Un activo “(...) es un bien o derecho que la empresa posee (...) y que puede convertirse en dinero u otros medios líquidos equivalentes.” (Debitoor, 2020). Dicho de otra manera, un activo es un producto o servicio que una empresa puede ofrecer a sus clientes con la finalidad de generar ganancias económicas.

Existen dos tipos de Activos:

- **Activo fijo:** Son aquellos que utiliza la empresa y no están a la venta, como el inmobiliario de una oficina.
- **Activo circulante:** Son aquellos que la compañía espera utilizar en un periodo de tiempo, como el inventario con el que cuentan. (Debitoor, 2020).

De acuerdo con la división anterior, el tipo de Activo a utilizar por nuestra empresa serían los circulantes, ya que, nosotros esperamos ofrecer nuestros servicios con la finalidad de obtener ganancias, además, los activos fijos no podemos ponerlos a la venta.

Un ejemplo de una empresa dedicada a la Venta de Activos es Rockstar, una compañía desarrolladora de videojuegos, cuyo mayor éxito ha sido el título Grand Theft Auto V. Incluso tras haber sido lanzado en el año 2013 “GTA V is a top five best-selling title once again for the first time since August 2019. By last count it has sold 120 million copies (...)”. (Tassi, 2020). Traducido al español como “GTA V es uno de los videojuegos top 5 con más copias vendidas desde agosto 2019. En un último conteo, ha vendido 120 millones de copias”.

Solo para dar un estimado de los ingresos que ha generado a la compañía con este éxito tan rotundo en el ámbito de los videojuegos “The success of Grand Theft Auto V is well documented, but a fresh report from MarketWatch (...) reports that with 90 million sales worldwide, and \$6 billion in revenue, GTA V is the most financially successful media title of all time.” (Batchelor, 2018). Traducido del inglés como “El éxito de Grand Theft Auto V está bien documentado, pero un reporte

actual de MarketWatch reporta que, con 90 millones de ventas globales, e ingresos por 6 billones de dólares, GTA V es el título del entretenimiento más exitoso en materia financiera”.

Con base en el ejemplo anterior podemos concluir que un Activo que tenga calidad puede generar una gran cantidad de ingresos, sin importar el tamaño o cualidades con las que cuente, siempre y cuando esté hecho con calidad. Lo que nos lleva a nuestro caso de estudio, los proyectos de software realizados en una consultoría pueden venderse como activos.

Para tener una aproximación del costo que tendrá un proyecto de software es con base en el modelo COCOMO II y en base a éste se pueden calcular las ganancias que tendrá para la empresa realizar el proyecto solicitado. COCOMO II “Es un modelo algorítmico basado en una serie de fórmulas matemáticas que producen una estimación en función de un conjunto de variables.” (Valerdi, 2007).

El uso del modelo anterior puede facilitar el cálculo del costo de un proyecto y, por lo tanto, conocer con un mayor detalle los ingresos que se generarán a partir de éste para la empresa que lo esté realizando, por ende, es de gran utilidad para las consultorías.

Continuado con el siguiente Flujo de Ingresos, las Cuotas de Uso, también conocidas como Cuotas de Usuario consisten en “A fee charged for the use of a product or service, (...) the user fee is charged to an individual only when that individual uses the product, service or commodity.” (Business Dictionary, 2020). Al traducirlo al español queda de la siguiente forma, “Es una cuota basada en el uso de un producto o servicio, el usuario recibe el cargo solamente cuando lo utiliza”.

Esto quiere decir que el Flujo de Ingresos se basa en que una empresa que ofrece un producto o servicio solamente recibirá ganancias cuando un usuario utilice su producto o servicio y mientras no lo haga no generará nada.

Un ejemplo de una empresa que utiliza este tipo de Flujo de Ingresos es Google, más específicamente su servicio GSuite, basado en herramientas para la productividad de las empresas, con acceso a Google Docs, Google Drive, cuentas de Gmail empresariales, entre otras.

Dicho servicio le generó a Google durante el año 2018 “a billion-dollar-per-quarter business.” (Novet, 2018). Traducido al español como “un negocio de un billón de dólares por cuarto de año”. Como podemos observar, distintas empresas utilizan Cuotas de Uso con la finalidad de generar ingresos, tal como Google.

Volviendo a nuestro caso de estudio, consideramos que este Flujo de Ingresos no tiene cabida, ya que, es basado en ofrecer bienes o servicios de manera gratuita, cobrando hasta que el usuario desee probarlos o consumirlos, poniendo un ejemplo, tendríamos que desarrollar alguna herramienta que podamos mantener en funcionamiento hasta que un cliente decida utilizarla y como en un principio no contaremos con un gran portafolio de clientes consideramos que no es adecuado porque podría significar un gasto innecesario.

El siguiente Flujo de Ingresos que estudiaremos será el de Cuota de Suscripción, que está basado en un modelo “(...) that charges customers a recurring fee- typically monthly or yearly – to access a product or service.” (Campbell, 2020). De acuerdo con su traducción al español “un modelo que cobra a los usuarios una cuota recurrente, típicamente mensual o anual, para acceder a un producto o servicio”.

En la actualidad existen diversas empresas que utilizan este Flujo de Ingresos, como el caso de Xbox con sus servicios de Xbox Gold y Xbox Gamepass, el primero es un servicio que permite a los usuarios acceder a partidas en línea y el segundo permite jugar videojuegos de un catálogo, ambos cuentan con suscripciones anuales. También la compañía Spotify lo utiliza, mediante los planes que tiene la compañía para que el usuario pueda utilizar su servicio de streaming de música sin la necesidad de tener que escuchar comerciales o anuncios cada determinado tiempo.

Sin embargo, una de las empresas que más ingresos genera con el uso de este modelo es Netflix, una de las compañías de streaming de películas más importantes de la actualidad. De acuerdo con el sitio Statista, en el primer cuarto del año 2020, esta empresa generó ingresos de 5767.69 millones de dólares. Con lo que podemos concluir que este tipo de Flujo de Ingresos aplicado de manera adecuada puede generar ganancias importantes.

Netflix logra estos ingresos a través de sus distintos planes para suscripción a su servicio de streaming, para empezar, ofrece una prueba gratis con una duración de 30 días, en los que sus clientes podrán conocer la plataforma. Cuando se solicita la prueba el usuario debe ingresar los datos de su tarjeta de crédito, con la finalidad de inscribirse al servicio, sin embargo, durante el primer mes no se realizará ningún cargo monetario al cliente.

Una vez que el periodo de prueba ha finalizado, Netflix ofrece a sus clientes tres planes distintos de suscripción, que se muestran a continuación:

- **Plan Básico:** Permite el streaming de películas y series en un dispositivo a la vez, en definición normal.
- **Plan Estándar:** Permite el streaming de películas y series en dos dispositivos a la vez, con acceso, pueden visualizarse en definición normal o high definition.
- **Plan Premium:** Permite el streaming de películas y series en cuatro dispositivos a la vez, con acceso a la visualización en definición normal, high definition o ultra high definition. (Netflix, 2020).

Con el ejemplo anterior podemos idear un plan con la finalidad de que nuestro caso de estudio pueda utilizar este Flujo de Ingresos, uno de ellos podría tratarse de planes de soporte extendido para los proyectos, de tal forma que nuestros clientes tengan este servicio de manera gratuita durante seis meses, y una vez que este periodo finalice, podría contratar el soporte por otros 6 meses, un año o dos años. Esto, además de generar ingresos, puede provocar que los clientes se sientan más apegados a nuestra compañía, porque, cómo nosotros desarrollamos el proyecto, es más fácil que podamos darle soporte sin crear errores.

El siguiente Flujo de Ingresos que analizaremos es el basado en Préstamo/Renting/Arrendamiento, cada una de éstas se desarrolla en un ámbito distinto, pero, son parecidas en la manera en que funcionan, entonces, con el fin de tener una mayor comprensión, definiremos en que consiste cada una de ellas y daremos un ejemplo de empresa o compañía que lo utilicen.

El primer concepto, Préstamo, puede definirse como "(...) is the temporary giving of money or property to another person with the expectation that it will be repaid." (Murray, 2020). Esto en español significa "Es ceder temporalmente dinero o una propiedad a otra persona con la expectativa en mente de que será remunerado".

Las empresas que principalmente usan este Flujo de Ingreso son los bancos, porque ellos se encargan de realizar préstamos a la gente con la finalidad de recuperar ese dinero y más a través de los intereses que cobran dependiendo de la cantidad que el cliente solicitó.

Para ofrecer un panorama de los ingresos que puede llegar a generar un banco, pondremos el ejemplo del banco Wells Fargo, localizado en Estados Unidos, tan solo durante el año 2019 generó la cantidad de 85.06 billones de dólares (Statista, 2020). Además, debido a ventajas que ofrece como la apertura de cuentas para jóvenes con la cantidad de 25 dólares, es considerado el mejor banco para dicho sector social en Estados Unidos. (Rosenberg, 2020).

El segundo concepto, Renting, podemos definirlo de la siguiente manera “Es un contrato de alquiler de un bien mueble en el que una de las partes (el arrendador) se compromete a ceder dicho bien mueble a cambio de que la otra parte (el arrendatario) le pague una cuota periódica.” (Sánchez, 2020).

Y ¿qué es un bien mueble? Es “Aquel bien que dada su naturaleza puede ser trasladado de un sitio a otro, ya sea utilizando su propia fuerza o bien una fuerza externa (...).” (Enciclopedia Jurídica, 2020). Mientras que un bien o bien económico es “Todo aquel objeto o servicio que, además de satisfacer una necesidad humana, se adquiere en el mercado (...).” (Pérez, 2016).

En otras palabras, un bien mueble es un objeto que puede llevarse de un lugar a otro, así como un celular o un automóvil y en base en el segundo de éstos daremos nuestro ejemplo, ya que, en la actualidad el servicio de la renta de autos es el sector que más utiliza este modelo de Flujo de Ingresos.

Una de las compañías más importantes en el ámbito de Renting de automóviles es Hertz, que generó la cantidad de 9779 millones de dólares durante el año 2019 (Statista, 2020), podemos observar que este tipo de modelo de obtención de ingresos es muy utilizado.

Eso se debe a que solamente mientras el cliente ocupe el bien necesitará cubrir el costo de acuerdo con éste y una vez que termina el contrato entre la empresa y el usuario ya no es necesario continuar con el pago, tal como sucede con la renta de automóviles, el cliente acude a la sucursal y solicita un auto para rentar y tendrá permiso para utilizarlo mientras dure el contrato acordado.

Finalmente, el Leasing o Arrendamiento, es “un sistema de financiamiento en el que una persona o empresa usa un vehículo como si fuera suyo y paga una renta por esto”. (El Universal, 2018). Aunque, no solamente pueden tratarse de vehículos, también pueden ser casas o departamento.

Este tipo de Flujo de Ingresos le permite a una empresa obtener ganancias otorgando a sus clientes distintos bienes que ésta posee, así como algunas compañías que también se dedican a la renta de maquinaria para construcción o para el equipo médico que se encuentra de los hospitales, ayudando, además, a estas empresas, porque les ahorra la inversión de adquirir todo.

Ahora que hemos analizado en que consisten los diversos conceptos que componen a este Flujo de Ingresos, podemos establecer que las empresas que utilizan este modelo se dedican a rentar

bienes con la finalidad de recibir ganancias a partir de éstos, también incluye a los bancos que prestan dinero a la gente con la finalidad de recibir un beneficio económico.

Aplicar este modelo de Flujo de Ingresos a nuestro caso de estudio es complicado, ya que, como nosotros nos dedicaremos a realizar proyectos de software para nuestros clientes, no hay motivo para crear una renta por este software, sin embargo, una opción que se puede considerar es que, una vez que nuestra empresa sea un poco más grande y tenga una estabilidad económica adecuada, se podría crear un servicio dedicado a la renta de nuestra infraestructura, principalmente servidores.

El siguiente aspecto que se puede considerar para un Flujo de Ingresos es el modelo de Licencias, en el que una empresa genera ganancias a partir de permisos que cede a sus clientes la utilización de su propiedad intelectual, como lo son los libros, música o software, entre otros.

De acuerdo con su palabra en inglés, Licensing, podemos definir este concepto como “A business arrangement in which one company gives another company permission to manufacture its product for a specified payment.” (Entrepreneu, 2020). Se puede traducir lo anterior a español como “Un acuerdo de negocios donde una compañía le da a otra un permiso para manufacturar su producto mediante un pago en específico.”

Basándonos en el concepto anterior, una Licencia es un permiso de utilizar algo perteneciente a una empresa a través de un pago, esto se puede ver en el ámbito de los libros, donde los autores venden sus derechos a diversas imprentas con la finalidad de que sean éstas las que ocupen sus historias para generar dinero y que el autor reciba parte de ellas.

También sucede en el negocio de la música, cuando hay una canción o un disco nuevo, las compañías de radio deben pagar la licencia para utilizarlo y poder reproducirlo durante sus emisiones, lo que genera una gran cantidad de ingresos a los cantantes.

Y lo mismo sucede con el software, diversas compañías, como es el caso de Apple, venden licencias para que las personas utilicen sus diversas herramientas para la edición de imágenes o de video, así también sucede con productos como Office de Microsoft, que solicita al cliente el código de licencia para funcionar correctamente.

Ejemplos de esto son, entre otros:

- Alrededor de un 90% de las ganancias totales en un año de Calvin Klein, consisten en la licencia para utilizar su nombre en prendas.
- IBM recibe un aproximado de 1 billón de dólares en ganancias cada año por sus licencias. (Entrepreneur, 2020).

Tal como lo mencionamos durante el capítulo de Recursos Clave, las licencias de software pueden generar una buena cantidad de ingresos para nuestra compañía, siempre y cuando seamos nosotros los que conservemos los Derechos de Autor tras la creación del contrato del Proyecto que desarrollaremos, ya que, en caso de que no sea así, no podremos tener ingresos en base a éstas.

Así que, con base en el párrafo anterior, concluimos que las Licencias pueden tener lugar en nuestro Flujo de Ingresos, para obtener una mayor cantidad de ganancias con base en los proyectos que desarrollemos para nuestros clientes.

Continuamos con las Cuotas de Bróker, que como lo mencionamos anteriormente, se basan en las ganancias que genera una persona o empresa a través de la compra y venta de dinero, similar a lo que hace un corredor de bolsa.

Estas personas o empresas “(...) se encargan de asesorar a sus clientes para que puedan realizar operaciones de compra o venta de manera rápida y segura cobrando una comisión de intermediación.” (Ecos365, 2019).

Lo mismo sucede con los bancos en los que nosotros solicitamos una tarjeta de crédito, como Visa o MasterCard, ya que, ellos al ser los intermediarios entre el banco y la empresa en la que estamos realizando una compra, reciben una ganancia.

Para tener un panorama más claro acerca de la cantidad de ingresos que este modelo puede generarle a una empresa, usaremos el ejemplo de Visa, que tuvo una ganancia de 5.854 billones de dólares durante el primer cuarto del año 2020. (Macrotrends, 2020).

Sin embargo, este modelo de Flujo de Ingresos no es adecuado para nuestro caso de estudio, porque nosotros no seremos intermediarios en el proceso de compra y venta de servicios o productos, sino que nosotros ofreceremos un servicio a nuestros clientes y por ello, no es conveniente implementarlo en una consultoría.

Finalmente, tenemos el Flujo de Ingresos con modelo de Publicidad, que realizan diferentes empresas para promocionar productos o servicios novedosos por parte de otra compañía. Éstas reciben el nombre de agencias de publicidad.

Un ejemplo de una empresa basada en este modelo es la compañía Wieden + Kennedy, que “(...) se encuentra en el #1 de diversos tops, gracias a sus spots creativos, con personalidad y sobre todo divertidos.” (Figuroa, 2010). Una de las campañas más importantes que realizó fue la correspondiente a la compañía Old Spice, con nombre “The man your man could smell like”, que generó una gran cantidad de ingresos para la marca de desodorantes.

Actualmente, la compañía tiene un estimado de ingresos de 306.2 millones anuales (Owler, 2020). lo que demuestra que utilizar el modelo de Flujo de Ingresos basado en la publicidad para otras empresas puede generar ganancias importantes para la empresa que ofrece este servicio, siempre y cuando, logren una campaña memorable.

En lo que respecta a nuestro caso de estudio tampoco resulta recomendable utilizar un Flujo de Ingresos basado en la publicidad, puesto que no es a lo que se dedicará nuestra consultoría, porque nosotros desarrollaremos proyectos de software, no comerciales ni anuncios de productos para nuestros clientes.

Ya que hemos mencionado en su totalidad algunos de los modelos de Flujos de Ingreso, también es importante que analicemos los diferentes Mecanismos de Precio que puede tener una empresa, por lo tanto, a continuación, hablaremos sobre ellos brevemente.

Existen dos tipos principales de Mecanismos de Precio:

- **Fixed Menu Pricing (Precio Fijo):** Consiste en precios fijos o predefinidos que se basan en variables estáticas. Como:
 - o **Precio de lista:** Son los precios fijos de los servicios o Propuestas de Valor que ofrece la compañía.
 - o **Precio dependiente de las características:** Como lo indica su nombre, se basa en las cualidades del producto o servicio.
 - o **Precio dependiente del segmento:** Son los precios que dependen del Segmento de Clientes al que será ofrecido un producto o servicio.
 - o **Precio dependiente del volumen:** Son los precios que dependen de la cantidad del producto que será ofrecido.

- **Dynamic Pricing (Precio Dinámico):** Consiste en precios que cambian dependiendo del estado del mercado en el que se encuentra el producto o servicio. Algunos de éstos son:
 - o **Negociación:** El precio se acuerda entre el cliente y la compañía dependiendo de la negociación acordada.
 - o **Administración del rendimiento:** El precio se acuerda con respecto al inventario existente y al momento de la compra.
 - o **Tiempo real:** El precio depende de acuerdo con la oferta y demanda del producto o servicio.
 - o **Subastas:** El precio depende de las ofertas realizadas por los clientes.

Como lo mencionamos durante este capítulo, el precio que nuestro servicio tendrá deberá basarse en distintas características, por lo tanto, para nuestro caso de estudio el Mecanismo de Precio más adecuado es el Dinámico.

Finalmente, recapitularemos todos los Flujos de Ingreso que tendrá nuestra consultoría de acuerdo con el análisis que se realizó durante este capítulo de los diferentes modelos que entregan ingresos a una compañía. Primero, ofreceremos nuestros proyectos de software como activos, además ofreceremos un sistema de suscripción a nuestros clientes basado en soporte extendido, también se propone la renta de infraestructura como opción una vez que la compañía tenga estabilidad económica y haya crecido y el uso de licencias de nuestros productos.

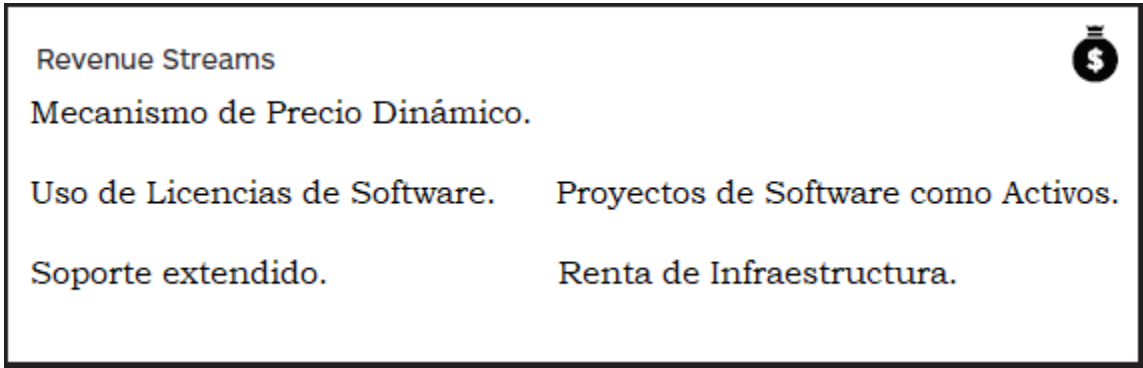


Ilustración 12. Bloque Canvas - Flujos de Ingreso

Conclusiones.

A lo largo de este trabajo realizamos el análisis correspondiente de cómo planear una consultoría con ayuda del Modelo de Negocio Canvas, prestando atención a todas las ventajas y desventajas, así como qué se podía aplicar y qué no.

Decidimos utilizar este Modelo de Negocios por la facilidad que se tiene para que nosotros podamos definir cada uno de sus 9 componentes, porque se puede realizar con una lluvia de ideas, una reunión de trabajo e incluso platicando con nuestros compañeros, como lo vimos en una de las materias que cursamos, Negocios Electrónicos y Desarrollo Web, donde nuestro proyecto fue realizar una empresa aplicando el Modelo de Negocio que se desarrolló en este trabajo y nos dimos cuenta que para personas que no tienen mucha experiencia en el campo empresarial es sencillo de aplicar y no requiere tanta profundización.

Como podemos observar de acuerdo a todos los conceptos que abarca este Modelo de Negocio, para que nosotros tengamos la oportunidad de crear un negocio se necesita tener claro lo que queremos y hacia qué clientes deseamos enfocarnos, con la finalidad de que sea próspero, asimismo, creemos que es difícil saber si será o no un buen negocio, dado que muchos factores (cómo lo vimos a lo largo de este trabajo) dependen de esto, pero, está en nuestras manos y en las decisiones que tomemos llevarlo hacia un buen futuro.

Con todo esto en mente, concluimos que el uso de este modelo facilita la elaboración de un plan de negocio adecuado para la creación de una empresa, teniendo en cuenta todo lo que la compone y nos permite tener un panorama general, que, añadiendo nuestros conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera en lo referente a Administración de Proyectos de Software, hemos adaptado para una consultoría.

Finalmente, esperamos que este trabajo sea de utilidad para nuestros compañeros Ingenieros en Computación que deseen emprender en el mercado de las consultorías en México y que sirva de molde para que adapten la compañía de sus sueños y la hagan realidad.









<p>Key Partners </p> <p>Alianzas con Empresas no Competidoras, encargadas de proveer servicios o bienes como un Data Center o mantenimiento y limpieza.</p> <p>Alianzas de tipo Comprador-Vendedor, como las empresas que ofrecen descuentos en compras al mayoreo tanto en hardware como en software.</p>	<p>Key Activities </p> <p>Resolución de problemas enfocados a software para los clientes.</p> <p>Proporcionar servicios referentes a la Administración de Redes y Plataformas.</p>	<p>Value Propositions </p> <p>Especialización en el lenguaje de programación COBOL.</p> <p>Certificaciones de buenas prácticas de calidad y procesos.</p>	<p>Customer Relationships </p> <p>Asesoría para los clientes durante el desarrollo del proyecto.</p> <p>Programas de lealtad con beneficios exclusivos para clientes recurrentes.</p> <p>Blog en nuestra página web. (Noticias y Webinar).</p> <p>Channels </p> <p>Soporte extendido a los proyectos.</p> <p>Página web de nuestra consultoría.</p> <p>Publicidad referente a nuestros servicios.</p>	<p>Customer Segments </p> <p>Nichos de Mercado, enfocados en empresas que necesiten nuestros servicios (Financieras, Administrativas, Escolares, etc.).</p> <p>Segmentación y Diversificación de servicios a futuro. (Manejo de Bases de Datos, Seguridad, Instalación de Redes).</p> <p>Plataformas Variantes. (Ofreciendo mantenimiento a proyectos gratuito por tiempo limitado, después con un costo extra).</p>
<p>Cost Structure </p> <p>Estructura Orientada al Costo.</p> <p>Salarios de los empleados. Pago de servicios (Agua y Luz).</p> <p>Licencias de software. Renta de oficina.</p>		<p>Revenue Streams </p> <p>Mecanismo de Precio Dinámico.</p> <p>Uso de Licencias de Software. Proyectos de software como Activos.</p> <p>Soporte extendido. Renta de Infraestructura.</p>		

Ilustración 13. Bloque Canvas - Consultoría ColBros

Bibliografía:

Acens. (23 de abril de 2008). *¿Qué es un Data center?* Recuperado el 25 de mayo de 2020, de <https://blog.acens.com/acens/que-es-un-data-center/>

Alestra. (6 de junio de 2020). *Comunidad*. Recuperado el 6 de junio de 2020, de <https://www.alestra.mx/comunidad>

Amazon. (6 de junio de 2020). *Amazon Go*. Recuperado el 6 de junio, de https://www.amazon.com/b/ref=s9_acss_bw_cg_agojwo_1a1_w?node=20931388011&pf_rd_m=ATVPDKIKX0DER&pf_rd_s=merchandise-search-2&pf_rd_r=T903ZZ5EVN9Z4PJKFJBB&pf_rd_t=101&pf_rd_p=202bb5f6-3afe-4534-ad20-9eb246c4051a&pf_rd_i=16008589011

Asociación Española para la Calidad. (5 de marzo de 2018). *COBIT*. Recuperado el 4 de mayo de 2020 de, <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/cobit>

Avanzo. (24 de febrero de 2017). *¿Qué es E-Learning?* Recuperado el 2 de mayo de 2020, de <https://www.avanzo.com/que-es-el-elearning/>

Barrera, S. (2010). *Forma Jurídica de la Empresa*. [Archivo PDF]. Recuperado el 11 de marzo de 2020, de https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/tlahuelilpan/administracion/proy_inv/estudio%20juridico.pdf

Batchelor, J. (9 de abril de 2018). *GTA V is the most profitable entertainment product of all time*. Recuperado el 9 de junio de 2020, de <https://www.gamesindustry.biz/articles/2018-04-09-gta-v-is-the-most-profitable-entertainment-product-of-all-time>

BBVA. (1 de junio de 2020). *Crédito PyME*. Recuperado el 1 de junio de 2020, de https://www.bbva.mx/empresas/productos/financiamiento/creditos-a-corto-y-largo-plazo/credito-pyme.html#contentparsys-ctamodule_copy_copy

Brooks, G. (9 de febrero de 2017). *What is a Multi-sided (B2C) Business Model?* Recuperado el 6 de junio de 2020, de <https://medium.com/ideas-by-crema/what-is-a-multi-sided-business-model-a848c3400afe>

Business Dictionary. (9 de junio de 2020). *User Fee*. Recuperado el 9 de junio de 2020, de <http://www.businessdictionary.com/definition/user-fee.html>

Cain, E. (18 de octubre de 2017). *4 Steps to solving any software problema*. Recuperado el 5 de mayo de 2020, de <https://www.oreilly.com/content/4-steps-to-solving-any-software-problem/>

Cambridge. (9 de junio de 2020). *Broker*. En *Cambridge Dictionary*. Recuperado el 9 de junio de 2020, de <https://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/ingles/broker>

Campbell, P. (8 de mayo de 2020). *Guide To Subscription Business Models For 2019*. Recuperado el 9 de junio de 2020, de <https://www.priceintelligently.com/blog/subscription-business-model>

Cemefi. (2019). *Cuadro de tamaño de empresas*. [Archivo PDF]. Recuperado el 10 de marzo de 2020, de <https://www.cemefi.org/esr/images/Cuadro%20tamano%20de%20empresas.pdf>

CFE. (8 de junio de 2020). *Tarifas*. Recuperado el 8 de junio de 2020, de <https://www.cfe.mx/tarifas/Pages/Tarifas.aspx>

Chappelow, J. (21 de mayo de 2019). *Economies of Scope*. Recuperado el 8 de junio de 2020, de <https://www.investopedia.com/terms/e/economiesofscope.asp>

Cinépolis. (6 de junio de 2020). *Experiencia VIP*. Recuperado el 6 de junio de 2020, de <https://cinepolis.com/vip/experiencia>

CMMI Institute. (19 de septiembre de 2018). *What is CMMI?* Recuperado el 4 de mayo de 2020 de, <https://cmmiinstitute.com/cmmi/intro>

Cobol Cowboys. (13 de agosto de 2019). *COBOL Today*. Recuperado el 3 de mayo de 2020, de <http://cobolcowboys.com/cobol-today/>

Cobol Cowboys. (13 de agosto de 2019). *Meet the Company*. Recuperado el 3 de mayo de 2020, de <http://cobolcowboys.com/meet-the-company/>

Consultoría. (enero-febrero 2018). Consultoras en Tecnología de la Información, 2018. *Revista Consultoría*, 69, 32-36. Recuperado el 30 de abril de 2020, de https://issuu.com/karimramos7/docs/revista_69_ti_web

Cordier, N. (4 de abril de 2018). *5 of the Best Examples of Customer Acquisition*. Recuperado el 6 de junio de 2020, de <https://www.zembula.com/blog/5-best-examples-customer-acquisition/>

Cyberclick. (1 de marzo de 2020). *La Publicidad. ¿Qué es la publicidad? Para qué sirve, ventajas y cómo puede ayudar a tu empresa*. Recuperado el 4 de junio de 2020, de <https://www.cyberclick.es/publicidad>

Daniels, D. (21 de marzo de 2019). *What Is Network Management?* Recuperado el 5 de mayo de, <https://blog.gigamon.com/2019/03/21/what-is-network-management/>

Debitoor. (9 de junio de 2020). *Activo - ¿Qué es un activo?* Recuperado el 9 de junio de 2020, de <https://debitoor.es/glosario/definicion-de-activo>

Deloitte. (5 de junio de 2020). *Contact Us*. Recuperado el 5 de junio de 2020, de <https://www2.deloitte.com/mx/es/footerlinks/contact-us.html>

Dre, D. (30 de marzo de 2020). *About Us*. <https://www.beatsbydre.com/mx/company/aboutus>

EcoFinanzas (3 de marzo de 2020). *Ganacia*. Recuperado el 9 de junio de 2020, de <https://www.eco-finanzas.com/diccionario/G/GANANCIA.htm>

Ecos365. (12 de diciembre de 2019). *¿Qué es un Broker financiero? Tu primer paso para invertir en el mercado*. Recuperado el 10 de junio de 2020, de <https://ecos365.com.ar/noticias/Que-es-un-Broker-financiero-Tu-primer-paso-para-invertir-en-el-mercado-20191212-0010.html>

El Universal. (20 de marzo de 2018). *¿Qué es el leasing y cuáles son sus beneficios?* Recuperado el 10 de junio de 2020, de <https://www.eluniversal.com.mx/autopistas/que-es-el-leasing-y-cuales-son-sus-beneficios>

El Universal. (3 de diciembre de 2019). *Qué es el outsourcing y cómo funciona*. Recuperado el 26 de mayo de 2020, de <https://www.eluniversal.com.mx/cartera/que-es-el-outsourcing-y-como-funciona>

Elogia. (4 de junio de 2020). *Inbound Marketing*. Recuperado el 4 de junio de 2020, de <https://elogia.net/inbound-marketing/>

Emirates. (6 de junio de 2020). *Primera clase a bordo del A380 de Emirates*. Recuperado el 6 de junio de 2020, de <https://www.emirates.com/mx/spanish/experience/cabin-features/first-class/a380/>

Enciclopedia Jurídica. (10 de junio de 2020). *Bien mueble*. Recuperado el 10 de junio de 2020, de <http://www.encyclopedia-juridica.com/d/bien-mueble/bien-mueble.htm>

Enciclopedia Jurídica. (2 de junio de 2020). *Obligación solidaria*. Recuperado el 2 de junio de 2020, de <http://www.encyclopedia-juridica.com/d/obligaci%C3%B3n-solidaria/obligaci%C3%B3n-solidaria.htm>

Entrepreneur. (18 de agosto de 2018). *Licensing*. Recuperado el 10 de junio de 2020, de <https://www.entrepreneur.com/encyclopedia/licensing>

ESET. (8 de junio de 2020). *Empresas Pequeñas*. Recuperado el 8 de junio de 2020, de <https://www.eset.com/mx/empresas/empresas-pequenas/>

Facility Executive. (18 de noviembre de 2019). *5-Step Guide To Creating A Business Continuity Plan That Works*. Recuperado el 1 de mayo de 2020, de <https://facilityexecutive.com/2019/11/5-step-guide-to-creating-a-business-continuity-plan-that-works/>

Figuroa, B. (13 de noviembre de 2010). *Agencias de Publicidad: Las 20 mejores a nivel internacional*. Recuperado el 10 de junio de 2020, de <https://mott.pe/noticias/agencias-de-publicidad-las-10-mejores-a-nivel-internacional/>

Fortune. (18 de enero de 2020). *Fortune 500*. Recuperado el 3 de mayo de 2020 de, <https://fortune.com/fortune500/>

Freshworks. (17 de junio de 2017). *¿Qué es un service desk de TI?* Recuperado el 30 de abril de 2020, de <https://freshservice.com/latam/it-service-desk-software/>

Gallegos, R. (15 de marzo de 2020). *Análisis de Salarios TI en México 2020*. Recuperado el 8 de junio de 2020, de <https://empleosti.com.mx/blog/analisis-de-salarios-ti-en-mexico-2020/>

Gascó, T. (24 de septiembre de 2019). *Ingresos*. Recuperado el 9 de junio de 2020, de <https://numdea.com/ingresos.html>

Gil, S. (15 de noviembre de 2019). *Ingreso*. Recuperado el 9 de junio de 2020, de <https://economipedia.com/definiciones/ingreso.html>

Good Smile. (7 de junio de 2020). *Nendoroid*. Recuperado el 7 de junio de 2020, de <https://www.goodsmileus.com/>

Google. (9 de junio de 2020). *GSuite*. Recuperado el 9 de junio de 2020, de https://gsuite.google.com/intl/es-419_mx/pricing.html

Hema, A. (26 de octubre de 2017). *Successful Co-opetition: Examples of collaborations between competitors*. Recuperado el 18 de mayo de 2020, de <https://www.thestakeholderagency.co.nz/blog/successful-co-opetition-examples-of-collaborations-between-competitors>

Hernández, E. (29 de mayo de 2020). *¿Por qué no podemos patentar el software? Razones técnicas y económicas*. Recuperado el 30 de mayo de 2020, de <https://www.mipatente.com/por-que-no-podemos-patentar-el-software-razones-tecnicas-y-economicas/>

Hewlett-Packard. (26 de mayo de 2020). *Ventas Corporativas*. Recuperado el 27 de mayo de 2020, de <https://store.hp.com/mx-es/default/ventas-corporativas>

Hewlett-Packard. (28 de mayo de 2020). *Soluciones de Financiación de TI para Pequeñas y Medianas Empresas*. Recuperado el 29 de mayo de 2020, de <https://www.hpe.com/mx/es/services/finance-it-technology.html>

Hewlett-Packard. (28 de mayo de 2020). *Soluciones de TI para Pequeñas y Medianas Empresas*. Recuperado el 28 de mayo de 2020, de <https://www.hpe.com/mx/es/solutions/smb.html#financing>

Hewlett-Packard. (29 de mayo de 2020). *HP Device As A Service (DaaS)*. Recuperado el 29 de mayo de 2020, de https://www8.hp.com/mx/es/services/daas.html?jumpid=in_r12012_mx/es/shared/services_overview/cross-link/daas-learn-more#why-daas

Hi-Rez. (7 de junio de 2020). *Company Overview*. Recuperado el 6 de junio de 2020, de <https://www.hirezstudios.com/about-us/>

Huesca, C. (2012). *Comercio Internacional*. [Archivo PDF]. Recuperado el 10 de marzo de 2020, de http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Comercio_internacional.pdf

Huet, D. (1793). *Historia del Comercio y de la Navegación de los Antiguos*. Imprenta de Ramón Ruíz.

IBM. (13 de marzo de 2019). *IBM Enterprise COBOL for z/OS*. Recuperado el 3 de mayo de 2020 de, <https://www.ibm.com/mx-es/marketplace/ibm-cobol>

IES Monelos. (2003). *Tema 2. Clases de Empresas*. [Archivo PDF]. Recuperado el 11 de marzo de 2020 de, http://www.edu.xunta.gal/centros/iesmonelos/system/files/TEMA%2B2%2BCLASES%2BDE%2BEMPRESAS_0.pdf

Imke, S. (17 de septiembre de 2019). *Cost Structures and Your Business Model*. Recuperado el 8 de junio de 2020, de <https://www.stevebizblog.com/cost-structure/>

INDAUTOR. (30 de mayo de 2020). *Derechos de Autor*. Recuperado el 30 de mayo de 2020, de http://www.indautor.gob.mx/accesibilidad/accesibilidad_autor.html

Inditex. (7 de junio de 2020). *Nuestras Marcas*. Recuperado el 7 de junio de 2020, de <https://www.inditex.com/es/quienes-somos/nuestras-marcas/zara>

INEGI. (2010). *Clasificación para Actividades Económicas*. [Archivo PDF]. Recuperado el 11 de marzo de 2020, de <http://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj7soy0rcXoAhWtna0KHR64CngQFjABegQIAxAB&url=http%3A%2F%2Fwww3.inegi.org.mx%2Fnm%2Findex.php%2Fcatalog%2F205%2Fdownload%2F5998&usq=AOvVaw17iTuJISFwkGuVR786EdP>

ISO27000. (19 de octubre de 2018). *SGSI*. Recuperado el 1 de mayo de 2020, de <http://www.iso27000.es/sgsi.html>

ITIL. (17 de febrero de 2019). *ITIL 4*. Recuperado el 4 de mayo de 2020 de, <https://www.itil.com.mx/>

Jimeno, J. (23 de agosto de 2013). *Ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar): El Círculo de Deming de mejora continua*. Recuperado el 4 de mayo de 2020 de, <https://www.pdcahome.com/5202/ciclo-pdca/>

Kanlli. (10 de mayo de 2017). *Qué es la compra programática en palabras sencillas*. Recuperado el 4 de junio de 2020, de <https://www.kanlli.com/agencia-performance-marketing/que-es-la-compra-programatica/>

KIONetworks. [@kionetworks]. (3 de mayo de 2016). *#SAX y #OAX se escuchan como siglas de aeropuerto, pero son servicios especializados de Kloud, en #SAP y #Oracle*. Twitter. <https://twitter.com/kionetworks/status/727573554586230784>

Kiziryan, M. (20 de abril de 2016). *Economías de Escala*. Recuperado el 8 de junio de 2020, de <https://economipedia.com/definiciones/economias-de-escala.html>

La Gran Enciclopedia de Economía. (12 de marzo de 2020). *Responsabilidad Ilimitada*. <http://www.economia48.com/spa/d/responsabilidad-ilimitada/responsabilidad-ilimitada.htm>

La Gran Enciclopedia de Economía. (12 de marzo de 2020). *Responsabilidad Limitada*. <http://www.economia48.com/spa/d/responsabilidad-limitada/responsabilidad-limitada.htm>

Lamborghini. (7 de junio de 2020). *Modelos*. Recuperado el 7 de junio de 2020, de <https://www.lamborghini.com/es-en/modelos>

Lean Six Sigma. (3 de noviembre de 2019). *PDCA Training & Certificate*. Recuperado el 4 de mayo de 2020 de, <https://goleansixsigma.com/product/pdca-training-certificate/>

Llagostera, E. (2004). *La Seda China y la Ruta de la Seda*. [Archivo PDF]. Recuperado el 10 de marzo de 2020, de www.cervantesvirtual.com/%2FdescargaPdf/%2F1a-seda-china-y-la-ruta-de-la-seda-0%2F&usq=AOvVaw20HNFZvqfKyq3s3We4KCGY

Longman. Business. En *Longman Dictionary of Contemporary English*. Recuperado el 10 de marzo de 2020, de <https://www.ldoceonline.com/dictionary/business>

López, F. (18 de mayo de 2010). *Empresas que van solas: El equilibrio del modelo de negocio como base del éxito*. Libros de Cabecera.

Macias, J. *Capítulo 1 "Exploración de la Red"*. Universidad Nacional Autónoma de México. Ciudad de México. 5 de agosto de 2019.

Macrotrends. (10 de junio de 2020). *Visa Revenue 2007-2020 | V*. Recuperado el 10 de junio de 2020, de <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/V/visa/revenue>

McEachern, A. (5 de abril de 2019). *Customer Retention 101: Grow Your Business by Selling More to Current Customers*. Recuperado el 6 de junio de 2020, de <https://ru.shopify.com/blog/customer-retention-strategies>

Microsoft. (26 de mayo de 2020). *Microsoft 365 | Empresa*. Recuperado el 26 de mayo de 2020, de <https://www.microsoft.com/es-mx/microsoft-365/business#office-CustomSpacingTemplate-hwqancq>

Microsoft. (8 de junio de 2020). *Office para pequeñas y medianas empresas*. Recuperado el 8 de junio de 2020, de <https://www.microsoft.com/es-mx/microsoft-365/compare-all-microsoft-365-products?&activetab=tab:primaryr2>

Microsoft. (8 de junio de 2020). *Visual Studio Pricing*. Recuperado el 8 de junio de 2020, de <https://visualstudio.microsoft.com/es/vs/pricing/>

Microsoft. (8 de junio de 2020). *Windows 10 Pro*. Recuperado el 8 de junio de 2020, de https://www.microsoft.com/es-mx/p/windows-10-pro/df77x4d43rkt?icid=Cat-SMB-Nav_2-W10Pro-051717_es_MX&activetab=pivot:reviewstab

Monday.com. (26 de mayo de 2020). *Pricing*. Recuperado el 26 de mayo de 2020, de <https://monday.com/lang/es/pricing/>

Moreau, E. (12 de noviembre de 2019). *What Is a Webinar?* Recuperado el 6 de junio de 2020, de <https://www.lifewire.com/what-is-a-webinar-3486257>

Moreno, Ó. (12 de diciembre de 2019). *Áreas funcionales de una Empresa*. Recuperado el 30 de mayo de 2020, de [https://www.instasent.com/blog/areas-funcionales-de-una-empresa#%C2%BFQue son las areas funcionales de una empresa](https://www.instasent.com/blog/areas-funcionales-de-una-empresa#%C2%BFQue%20son%20las%20areas%20funcionales%20de%20una%20empresa)

Murray, J. (21 de enero de 2020). *What Is Lending and Types of Lenders*. Recuperado el 10 de junio de 2020, de <https://www.thebalancesmb.com/what-is-lending-what-are-lenders-398319>

Napkin Finance. (8 de junio de 2020). *Economías de Escala*. Recuperado el 8 de junio de 2020, de <https://napkinfinance.com/es/napkin/economias-de-escala/>

Netflix. (9 de junio de 2020). *Planes de streaming de Netflix*. Recuperado el 9 de junio de 2020, de <https://help.netflix.com/es/node/24926?rel=rec>

Netmarble. (6 de junio de 2020). *Forum Netmarble*. Recuperado el 6 de junio de 2020, de <https://forum.netmarble.com/>

Network Solutions. (5 de junio de 2020). *FAQ's. What is web hosting?* Recuperado el 5 de junio de 2020, de <https://www.networksolutions.com/hosting>

Novet, J. (1 de febrero de 2018). *Google says its cloud now brings in \$1 billion per quarter*. Recuperado el 9 de junio de 2020, de <https://www.cnbc.com/2018/02/01/google-cloud-revenue-passes-1-billion-per-quarter.html>

Osterwalder, A. y Pigneur Y. (2010). *Business Model Generation. A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers*. John Wiley & Sons.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., y Tucci, C. (2005). *Clarifying Business Models: Origins, Present, And Future of the Concept*. [Archivo PDF]. Recuperado el 30 de marzo de 2020, de <https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=3016&context=cais>

Owler. (10 de junio de 2020). *Wieden+Kennedy's Competitors, Revenue, Number of Employees, Funding and Acquisitions*. Recuperado el 10 de junio de 2020, de <https://www.owler.com/company/wk>

Pastor, J. (7 de septiembre de 2019). *El legendario lenguaje de programación COBOL acaba de cumplir 60 años, y es probable que cumpla otros 60 más*. Recuperado el 3 de mayo de 2020, de <https://www.xataka.com/historia-tecnologica/legendario-lenguaje-programacion-cobol-acaba-cumplir-60-anos-probable-que-cumpla-otros-60>

PCCW Solutions. (12 de enero de 2020). *Platform Management*. Recuperado el 5 de mayo de 2020 de, <https://www.pccwsolutions.com/site/en/service/platform-management>

Poblano, F. (15 de mayo de 2019). *¿Qué es y qué significa BaaS y DRaaS?* Recuperado el 30 de abril de 2020, de <https://s4it.com.mx/wp/index.php/2019/05/15/que-es-y-que-significa-baas-y-draas/>

QCSS. (6 de febrero de 2018). *5 Basic Upselling Techniques to Introduce to Your Sales Team in 2018*. Recuperado el 6 de junio de 2020, de <https://medium.com/@QCSSCallCenter/5-basic-upselling-techniques-to-introduce-to-your-sales-team-in-2018-bb9d6108fa88>

Quadrato. (5 de junio de 2020). *Nuestros Servicios*. Recuperado el 5 de junio de 2020, de <https://www.quadrato.mx/servicios.html>

Qualtrics. (7 de junio de 2020). *What is Market Segmentation? Different Types Explained*. Recuperado el 7 de junio de 2020, de <https://www.qualtrics.com/experience-management/brand/what-is-market-segmentation/>

Ramírez, S. (6 de marzo de 2020). *¿Cuáles son las nuevas reglas del outsourcing en México?* Recuperado el 26 de mayo de 2020, de <https://www.razon.com.mx/negocios/cuales-son-las-nuevas-reglas-del-outsourcing-en-mexico/>

Real Academia Española. Comercio. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 10 de marzo de 2020, de <https://dle.rae.es/?w=comercio>

Real Academia Española. Modelo. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 30 de marzo de 2020, de <https://dle.rae.es/?w=modelo>

Real Academia Española. Recurso. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 28 de mayo de 2020, de <https://dle.rae.es/recurso>

Real Academia Española. Valor. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 30 de marzo de 2020, de <https://dle.rae.es/valor?m=form>

Redacción Hipodec. (17 de mayo de 2017). *¿Qué es compliance y cómo ayuda a una empresa?* Recuperado el 30 de abril de 2020, de <https://hipodec.up.edu.mx/blog/que-es-compliance-y-como-ayuda-a-una-empresa>

Rice, R. (13 de febrero de 2017). *Solving the Right Problem – Step One in Software Development*. Recuperado el 5 de mayo de 2020, de <https://www.riceconsulting.com/home/index.php/Requirements-Articles/solving-the-right-problem-step-one-in-software-development.html>

Rosenberg, E. (14 de abril de 2020). *Best Banks. Put your finances in the right place with one of the best banks in America*. Recuperado el 10 de junio de 2020, de <https://www.thebalance.com/best-banks-4165386>

Saks Fifth Avenue. (7 de junio de 2020). *Shop*. Recuperado el 7 de junio de 2020, de <https://www.saksfifthavenue.com/Entry.jsp>

Salesforce. (18 de agosto de 2017). *¿Qué es CRM?* Recuperado el 2 de mayo de 2020, de <https://www.salesforce.com/mx/crm/>

Sánchez, A. (6 de julio de 2019). *Renting*. Recuperado el 10 de junio de 2020, de <https://economipedia.com/definiciones/renting.html>

Sánchez, A. (6 de junio de 2016). *¿Qué es un bien económico?* Recuperado el 10 de junio de 2020, de <https://www.finanzas.com/que-es-un-bien-economico>

Sánchez, J. (13 de agosto de 2019). *Coste – Costo*. Recuperado el 8 de junio de 2020, de <https://economipedia.com/definiciones/coste-costo.html>

Santander. (1 de junio de 2020). *PyMEs*. Recuperado el 1 de junio de 2020, de <https://www.santander.com.mx/pyme/>

Secretaría de Economía. (30 de mayo de 2020). *Qué es una patente y en dónde tramitarla*. Recuperado el 30 de mayo de 2020, de <https://www.gob.mx/se/articulos/que-es-una-patente-y-en-donde-tramitarla>

Secretaría de Energía. (1 de abril de 2019). *Consumo de Electricidad de Edificios No Residenciales en México: La Importancia del Sector de Servicios*. [Archivo PDF]. Recuperado el 8 de junio de 2020, de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/455552/cuaderno3nvociclo_2.pdf

Shapiro Negotiations. (7 de junio de 2020). *Mass Marketing: Theory and Strategies*. Recuperado el 7 de junio de 2020, de <https://www.shapironegotiations.com/market-segmentation-vs-mass-marketing/>

Sheehan, A. (28 de junio de 2019). *Finding Your Niche: 8 Niche Market Examples to Inspire You*. Recuperado el 7 de junio de 2020, de <https://www.shopify.com/blog/niche-markets#whatis>

Sistema de Aguas de la Ciudad de México. (23 de diciembre de 2019). *Gaceta Oficial de la Ciudad de México*. [Archivo PDF]. Recuperado el 8 de junio de 2020, de https://www.sacmex.cdmx.gob.mx/storage/app/media/tarifas/Tarifas_Agua_Art_172_2020.pdf

Spotify. (29 de diciembre de 2018). *How does the Spotify algorithm work?* Recuperado el 6 de junio de 2020, de <https://community.spotify.com/t5/Social/How-does-the-Spotify-algorithm-work/td-p/4642217#:~:text=The%20spotify%20algorithm%20works%20by,based%20on%20the%20name%2Fgenre.>

Statista. (10 de junio de 2020). *Hertz Global Holdings Inc.'s revenue from FY 2011 to FY 2019*. Recuperado el 10 de junio de 2020, de <https://www.statista.com/statistics/470726/revenue-of-hertz-global-holdings/>

Statista. (10 de junio de 2020). *Total revenue of Wells Fargo from 2009 to 2019*. Recuperado el 10 de junio de 2020, de <https://www.statista.com/statistics/295387/wells-fargo-annual-revenue/>

Statista. (9 de junio de 2020). *Revenue generated by Netflix from 1st quarter 2011 to 1st quarter 2020*. Recuperado el 9 de junio de 2020, de <https://www.statista.com/statistics/273883/netflixs-quarterly-revenue/#:~:text=The%20company%27s%20annual%20revenue%20in,enjoyed%20over%20the%20last%20decade.>

Steam. (5 de junio de 2020). *Reembolsos en Steam*. Recuperado el 5 de junio de 2020, de https://store.steampowered.com/steam_refunds/

Strickland, D. (28 de abril de 2019). *PlayStation drives Sony's \$78 billion earnings in 2018*. Recuperado el 7 de junio de 2020, de <https://www.tweaktown.com/news/65714/playstation-drives-sonys-78-billion-earnings-2018/index.html#:~:text=PlayStation%20is%20massively%20important%20to,the%20company%27s%20last%20fiscal%20year.&text=Sony%27s%20PlayStation%20brand%2C%20which%20includes,to%20a%20record%20%2478%20billion.>

Tassi, P. (15 de febrero de 2020). *The Enduring Mystery of How 'GTA 5' Has Sold 120 Million Copies*. Recuperado el 9 de junio de 2020, de <https://www.forbes.com/sites/paultassi/2020/02/15/the-enduring-mystery-of-how-gta-5-has-sold-120-million-copies/#4ccfd2941c7b>

TCI Business Capital. (14 de junio de 2017). *How to Move From Cost – Driven Clients to Value – Driven Clients*. Recuperado el 8 de junio de 2020, de <https://www.tccapital.com/tci-insights/move-cost-driven-clients-value-driven-clients/>

Techopedia. (5 de agosto de 2019). *Platform*. Recuperado el 5 de mayo de 2020 de, <https://www.techopedia.com/definition/3411/platform>

Thompson, J. (4 de febrero de 2019). *Diversification as a Marketing Strategy*. Recuperado el 7 de junio de 2020, de <https://smallbusiness.chron.com/diversification-marketing-strategy-65445.html>

Totalplay. (8 de junio de 2020). *Empresarial*. Recuperado el 8 de junio de 2020, de https://totalplayempresarial.com.mx/planes-negocio/?utm_source=&utm_medium=g&utm_campaign=8789730425&utm_adgroup=85906548902&utm_content=437541510626&utm_keyword=+internet&GCLID=EAlalQobChMImbX9iZ3z6QIVE77ACh1mJwQdEAAYASAAEgl9r_D_BwE&gclid=EAlalQobChMImbX9iZ3z6QIVE77ACh1mJwQdEAAYASAAEgl9r_D_BwE

Valerdi, R. (27 de septiembre de 2007). *Estimación de Costos de Proyectos de Software*. [Archivo PDF]. Recuperado el 9 de junio de 2020, de <https://www.cimat.mx/Eventos/seminariodetecnologias/handoutRValerdi.pdf>

WeWork. (26 de mayo de 2020). *Ciudad de México*. Recuperado el 26 de mayo de 2020, de <https://www.wework.com/es-LA/buildings/varsovia--mexico-city--DIF>

Williams, A. (9 de noviembre de 2015). *BlackRock y Google negocian una posible 'joint venture'*. Recuperado el 18 de mayo de 2020, de <https://www.expansion.com/empresas/2015/11/09/5641228322601d960f8b4570.html>

YouTube. (6 de junio de 2020). *Prensa*. Recuperado el 6 de junio de 2020, de <https://www.youtube.com/about/press/>