

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS

**INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS BÁSICAS Y
APLICADAS**

CENTRO DE INVESTIGACIÓN EN INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS

**MODELO DE NEGOCIOS PARA PLATAFORMA
VENDOR DE LA EMPRESA “COMERCIAL
SISTRATEGIA”**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRÍA EN COMERCIALIZACIÓN DE CONOCIMIENTOS
INNOVADORES**

ING. CARLOS HEBER SALGADO FUENTES

**DIRECTOR
DRA. MARGARITA TECPOYOTL TORRES**

**SINODALES
DR. ISAAC TELLO SALGADO
MTRO. EDGAR IVÁN NÁJERA MORALES
DR. JOSÉ GERARDO VERA DIMAS
DR. LEONARDO RÍOS GUERRERO**

Cuernavaca, Morelos

Junio de 2018

Resumen

La asesoría inmobiliaria en México enfrenta diversas problemáticas, tales como: una lenta actualización con respecto a tecnologías, un modelo de negocios estático y un bajo porcentaje de profesionales inmobiliarios certificados. Estos factores son considerados en la búsqueda de una solución, que genere una mayor certidumbre, transparencia y rapidez de respuesta en la actividad inmobiliaria. Por tal motivo surge el interés de estudiar el diseño de modelos de negocios a través de una plataforma tecnológica.

La integración entre el sector inmobiliario, la innovación en su modelo de negocios y las plataformas tecnológicas, es una opción que puede dar origen a un servicio híbrido “online y offline” que permita que el mercado de compra y venta de inmuebles fluya de forma transparente, ágil y con mayor seguridad.

La metodología empleada es una combinación de las propuestas de Eric Ries, Lean Start Up y de Steve Blank, desarrollo de clientes, así como una vigilancia tecnológica que permita una constante revisión de los aspectos legales, técnicos y comerciales del sector, entre otros. El objetivo es diseñar y validar un modelo de negocios para la empresa comercial Sistrategia que permita aumentar la productividad y certidumbre del servicio inmobiliario en principio en, Cuernavaca Morelos, para agentes y usuarios de la plataforma tecnológica ANDAPASA.

Palabras Clave:

Asesoría inmobiliaria; Modelo de negocios; plataforma tecnológica.

Abstract

Real estate counseling in Mexico is facing several challenges, challenges such as: a slow update in regards technologies, a static business model and a low percentage of certified real estate professionals. These factors are been considered in the research for a solution, which generates greater sense of certainty, transparency and speed of response in the real estate activity. For this reason is arise the interest to study the design of business models through a technological platform.

The integration between the real estate, innovation in its business model and technology platforms, is an option that can give rise to a hybrid service "online and offline" that allows the market of buying and selling properties to flow transparently, agile and with greater security.

The methodology used is a combination of the proposals of Eric Ries, Lean Start Up and Steve Blank, customer development, as well as a technology surveillance that allows a constantly review of the legal, technical and commercial aspects of the sector, among others. The objective is to design and validate a business model for the commercial company Sistrategia that allows to increase the productivity and certainty of the real estate service for agents in Cuernavaca Morelos, in first place and then users of the technological platform ANDAPASA.

Keywords:

Real estate advice; Business model; Technological platform

Agradecimientos

A través de estas líneas quiero agradecer al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) y a la Universidad Autónoma del Estado de Morelos (UAEM) por ser dos instituciones que con su apoyo y patrocinio hicieron posible este trabajo de investigación.

A los Ingenieros Ernesto y Víctor Ocampo Cicero por la confianza en mí depositada y por el ambiente de trabajo y colaboración durante mi estancia en sus respectivas empresas.

A mis tutores, muy en especial a mi asesora de tesis, la Dra. Margarita Tecpoyotl Torres, por su orientación y soporte durante el desarrollo de esta tesis. Al Dr. José Gerardo Vera Dimas por su profesionalismo y enseñanza durante la maestría. Al Maestro Edgar I. Nájera Morales por su apoyo ofrecido en este trabajo, pero, sobre todo, por fomentar en mí un espíritu emprendedor y de continuo aprendizaje.

A todos aquellos que, de una u otra forma, lograron inculcar en mí la pasión por aprender y emprender.

Dedicatorias

A ti, Dios, que me has dado la bendición de la vida a lado de una maravillosa familia y la dicha de ser Padre de una hermosa bebé.

A mis padres por todo el amor incondicional que me han dado y por estar conmigo en todo momento.

A mis dos amores mi esposa Lindalizette Álvarez Millán que siempre me ha alentado a ser mejor y apoyado en los buenos y malos momentos, a mi adorada Julieta que con pocos meses me ha robado el corazón y muchos suspiros.

A mi hermana por sus consejos y gran ejemplo de perseverancia y constancia que la caracteriza.

A mi madrina la Dra. Maricela Fuentes Martínez por impulsarme a salir adelante, las palabras nunca serán suficientes para testimoniar mi aprecio y agradecimiento.

A la memoria de mi querida abuela Andrea Martínez de la Rosa.

A todos, mi mayor reconocimiento y gratitud.

Índice general

Resumen	i
Índice de tablas	vii
Índice de figuras	viii
Capítulo I ANTECEDENTES	1
1.1 Vinculación con la empresa	3
1.2 Planteamiento del problema	4
1.3 Justificación	5
1.4 Propósito y pregunta de investigación	5
1.4.1 Hipótesis.....	6
1.5 Objetivo general	6
1.5.1 Objetivos específicos.....	6
1.6 Alcance y limitaciones de la tesis.....	7
Capítulo II MARCO TEÓRICO	9
2.1 Descripción y definición del modelo de negocio.....	11
2.2 Modelo de negocios de comercio electrónico	13
2.3 Elementos de un modelo de negocios	17
2.4 Capacidades críticas para la creación de valor.....	20
2.6 Diseño de modelos de negocios	22
2.6.1 Modelo Canvas.....	23
2.7 Metodología lean	24
2.7.1 Desarrollo de Clientes	26
2.7.2 Metodología Lean StartUp.....	28
2.7.3 Los principios de la Metodología Lean StartUp.....	30
2.7.4 Componentes de la metodología Lean StartUp	30

2.8	Modelo de negocio de plataforma.....	34
2.8.1	Plataformas tecnológicas.....	34
2.8.2	Beneficios de los modelos de negocios de Plataforma.....	36
2.8.3	CRM (Customer Relationship Management)	37
2.9	Protección de los modelos de negocios.....	38
	CAPÍTULO III METODOLOGÍA	40
3.1	Metodología de investigación	40
3.2	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	43
3.3	Población de la muestra	44
3.4	Validez y confiabilidad	47
	CAPÍTULO IV MODELO DE NEGOCIOS (PMV)	48
4.1	Modelo de negocios Andapasa.....	48
4.1.1	Vigilancia tecnológica	49
4.1.2	Identificar la oportunidad de negocio	51
4.1.3	Lienzo Canvas.....	52
4.1.4	Estrategias de contacto	60
4.1.5	Salir del edificio "entrevistas"	61
4.1.6	Identificación del mercado objetivo	61
4.2	Validación del modelo Andapasa.....	64
4.2.1	Resultados de entrevistas a propietarios:	65
4.2.2	Resultados de entrevistas a inmobiliarios:	71
4.2.3	Conclusiones parciales.....	76
	CAPÍTULO V RESULTADOS Y DISCUSIÓN	78
5.1	Resultados encontrados	78
5.2	Discusión sobre la investigación.....	79
	CAPÍTULO VI CONCLUSIONES Y TRABAJO FUTURO	81
6.1	Conclusiones	81
6.2	Contribuciones.....	82
6.3	Trabajos Futuros	83
	Glosario.....	100
	Referencias.....	101

Lista de Tablas

Tabla 2.1	Definición de modelos de negocios con aportaciones en innovación y oportunidades de negocios.....	12
Tabla 2.2	Clasificación del comercio electrónico de acuerdo a la naturaleza de la transacción.....	14
Tabla 2.3	Clasificación de los modelos de negocios.....	16
Tabla 2.4	Elementos del modelo de negocio.....	19
Tabla 2.5	Capacidades críticas para diseñar un modelo de negocio exitoso.....	21
Tabla 2.6	Descripción del proceso del descubrimiento de clientes.....	28
Tabla 2.7	Metodología Lean StartUp.....	33
Tabla 4.1	Costo estándar de los paquetes de marketing personalizados para cada tipo de vivienda.....	57
Tabla 4.2	Costo mensual actual de la plataforma de CRM de la empresa comercial Sistrategia.....	58
Tabla 4.3	Tipología de la vivienda en México.....	62
Tabla 4.4	Perfil del propietario entrevistado y resultados de entrevistas.....	69
Tabla 4.5	Perfil del inmobiliario entrevistado y resultados de entrevistas.....	75

Lista de Figuras

Figura 2.1	Lienzo de Negocio Canvas.....	23
Figura 2.2	Desarrollo de clientes.....	26
Figura 2.3	Fases del descubrimiento del cliente.....	27
Figura 2.4	Circuito de feedback de información.....	32
Figura 3.1	Metodología para el diseño del modelo de negocios.....	42
Figura 4.1	Lienzo de negocio Canvas del modelo propuesto.....	53
Figura 4.2	Propuesta de valor-Segmento de clientes e Ingresos del modelo propuesto	54
Figura 4.3	Funcionamiento de la plataforma propuesta Andapasa.....	59
Figura 4.4	Comisión inmobiliaria total del año 2017en Cuernavaca Morelos.....	63
Figura 4.5	Gráfica de aprobación de firma de exclusiva por parte de los entrevistados.....	70
Figura 4.6	Gráfica del porcentaje de propietarios entrevistados que firmaron exclusiva en la venta de su vivienda.....	70
Figura 4.7	Gráfica del porcentaje de exclusivas en la cartera de propiedades de los entrevistados.....	76



Capítulo

ANTECEDENTES



No existen más que dos reglas para escribir:

tener algo que decir y decirlo.

Oscar Wilde (1854 –1900)

La sociedad ha sido testigo de lanzamientos de productos innovadores como el celular iPhone de Apple y el automóvil autónomo de Tesla, de igual manera, con el auge de Internet y teléfonos inteligentes, empresas disruptivas ofrecen servicios por medio de plataformas tecnológicas como Uber, del sector transporte, y Airbnb que ofrece renta temporal a nivel global. Las dos empresas con ventajas y propuestas de valor por arriba de sus competidores.

Sin profundizar demasiado en el concepto de innovación, según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE,2006) existen cuatro tipos de innovación, la que respecta a productos, procesos, mercadotecnia y métodos organizativos. Para Geissdoerfer, M., Savaget, P., & Evans, S. (2017) se ha dejado en la periferia a los modelos de negocios, sin embargo, en los últimos años, estos han llamado cada vez más la atención entre académicos y empresarios.

"Desde el 2006 el estudio CEO global realizado por IBM ha reportado que los altos ejecutivos de todas las industrias consideran el desarrollo de modelos de negocios innovadores como una prioridad principal" (Eyring & Johnson, 2011, p.101). Sin embargo, López Pérez (2012) afirma que estas grandes corporaciones con rendimientos importantes, a pesar de contar con altos ejecutivos calificados y recursos importantes, rara vez crean modelos de negocios innovadores, siendo la mayoría creados por empresas de nueva creación o "StartUp".

Un ejemplo de esto son las plataformas tecnológicas Uber y Airbnb que ofrecen un servicio que pudiera pensarse satisfacía el mercado con los prestadores de servicio de transporte y estancia temporal tradicional. Entonces, ¿Cómo lograron ser innovadores? ¿Qué lógica de negocios les permitió crear, entregar y capturar valor de una manera tan exitosa? ¿Influyó en su crecimiento exponencial su modelo de negocios? o ¿fue su tecnología lo que aseguró su éxito comercial?

Los casos de éxito de varias empresas con modelos de negocio innovadores han incentivado a un número cada vez mayor de gerentes y emprendedores a prepararse y capacitarse en temas de diseño, rediseño, validación e implementación de modelos de negocios.

Es tarea clave y necesaria que los emprendedores y/o empresarios respondan de acuerdo al contexto y visión de la empresa a preguntas como: ¿Qué es un modelo de negocios? ¿Qué elementos lo componen? ¿Cuándo es necesario diseñar o rediseñar el modelo de negocio? ¿Qué herramientas o metodologías utilizar para su desarrollo?, entre otras consideraciones, antes de comenzar a diseñar un modelo de negocios. Por consiguiente, los temas que intentan responder estas interrogantes son presentados y discutidos en el presente trabajo de investigación.

Por otro lado, el emprendimiento es una de las líneas de la maestría en Comercialización de conocimientos innovadores de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos (UAEM), así esta investigación puede servir como guía para el diseño de un modelo de negocios de proyectos dentro de la universidad y fuera de esta como ha sido el caso del presente trabajo en colaboración con la empresa “Comercial SISTATEGIA”.

1.1 Vinculación con la empresa

La presente tesis de maestría ha sido desarrollada en vinculación con la empresa comercial SISTRATEGIA, la cual ofrece servicios profesionales de consultoría y desarrollo de soluciones tecnológicas.

En el año 2014, la empresa SISTRATEGIA recibe una petición por parte del grupo Alianza de Negocios Inmobiliarios (ANI) para el desarrollo de un sistema de seguimiento a clientes o Customer Relationship Management (CRM), dicho sistema fue desarrollado e implementado con éxito dentro del grupo ANI. Sin embargo, para el año 2017, debido a los avances tecnológicos, fue necesario desarrollar una versión con una nueva interfaz de programación y adaptable al creciente uso de teléfonos inteligentes. Dentro del *Glosario inmobiliario* se puede encontrar expresiones y/o palabras usadas por los principales actores dentro del sector.

El nuevo sistema desarrollado y los beneficios actuales de la plataforma de la empresa, se pueden ver en el Anexo A "*Beneficios de la plataforma Vendor*". Esto incentivó a la empresa a comercializar su plataforma a nuevos clientes. Por consiguiente, SISTRATEGIA necesitaba ayuda para identificar nuevas oportunidades de comercialización de la nueva versión de su software CRM. Además, quería saber acerca de los problemas comunes del sector inmobiliario en especial de los compradores y vendedores de vivienda. Ver Anexo B "Primer acercamiento al problema", con el fin de saber cómo la tecnología podría resolver de mejor manera dichos problemas.

Es así que se planteó el diseño un nuevo modelo de negocios para la plataforma tecnológica de la empresa, que ofrezca una propuesta de valor superior a la que actualmente ofrece a sus clientes.

1.2 Planteamiento del problema

Desde hace más de una década, las agencias inmobiliarias han ido emigrando su negocio al mundo digital, utilizando redes sociales, páginas web y marketing online en sus servicios inmobiliarios de compra y venta de propiedades. Sin embargo, a pesar de esto, uno de los grandes problemas que afrontan las agencias inmobiliarias de nuestro país, es un bajo nivel de transparencia y productividad del servicio. A su vez, una credibilidad del servicio inmobiliario que ha disminuido por oportunistas, negocios fraudulentos y malas prácticas que han manchado el prestigio del sector.

Según la Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO, 2016) “El sector inmobiliario en 2014 ocupó a nivel nacional el sexto lugar con 4,414 quejas, lo que representó el 3.3% de las quejas recibidas a nivel nacional. Para junio de 2015 se posicionó en el octavo lugar con 2,151” (p.3). Por otro lado, según el Sistema Nacional de Información e Indicadores de Vivienda (SNIIV, 2018) los préstamos otorgados en el año 2017 llegaron a un total de 565,600 mil créditos hipotecarios. Sabiendo esto, las quejas recibidas ante PROFECO parecen no ser tan significativas, no obstante, se trata de una transacción que implica en muchos de los casos el patrimonio de vida de una familia, según (Economista, 2016) la Asociación de Profesionales Inmobiliarios (AMPI) por medio de su coordinador de la zona del Bajío estima que la suma de los fraudes en el 2015 llegó cerca de los 600 millones de pesos.

El modelo de negocio (BM) tradicional inmobiliario, a pesar de su actual funcionamiento, parece no estar reduciendo dicho problema y los esfuerzos de las asociaciones inmobiliarias y de las mismas agencias no han sido suficientes para mejorar esta situación y así aminorar el mismo. Abriéndose así una oportunidad tanto para el sector inmobiliario como para empresas de tecnología de software como el caso de la empresa SISTRATEGIA.

1.3 Justificación

Muchas transacciones electrónicas de compra de productos y servicios se están llevando a cabo a través de plataformas tecnológicas, las cuales ofrecen una transacción con mayor transparencia, rapidez y a menor costo, a su vez permite una valoración de los servicios prestados o productos adquiridos para conocimiento de los nuevos usuarios o compradores.

Esto hace necesario que sectores como el inmobiliario requieran desarrollar modelos de negocios electrónicos, a través de plataformas tecnológicas que conlleven una reducción de la incertidumbre del cliente, tanto comercial como legal y proporcionar una mayor certeza sobre la asesoría profesional contratada en una operación de compra o venta de una vivienda, que en muchas ocasiones representa el sueño o patrimonio de una familia o persona.

A su vez, busca contribuir con una mejor comprensión en el campo del diseño de modelos de negocios electrónicos a través de plataformas tecnológicas, usando la metodología Lean StartUp y el modelo Canvas. Por tanto, proporciona un valor adicional a la academia en la parte práctica, poniendo a prueba las metodologías mencionadas.

1.4 Propósito y pregunta de investigación

El propósito de esta tesis es proponer un modelo de negocio para la plataforma de CRM de la empresa, ajustando el actual modelo a la necesidad y/o problema detectado durante la investigación, con el fin de mejorar la experiencia y satisfacción de los usuarios de la plataforma, dando como resultado un mayor rendimiento financiero de la empresa.

Para poder cumplir con este propósito se contestará la siguiente pregunta de investigación:

¿Es el diseño de un modelo de negocio a través de una plataforma tecnológica la mejor estrategia de la empresa para comercializar su software CRM Inmobiliario y aumentar el nivel de transparencia, productividad y certidumbre de sus clientes?

1.4.1 Hipótesis

Si se valida el modelo de negocios propuesto a la empresa “Comercial Sistrategia”, agencias inmobiliarias y usuarios, que utilicen la plataforma tecnológica para realizar operaciones inmobiliarias, incrementaran su nivel de satisfacción y experiencia, reduciendo la incertidumbre del servicio y ampliando el potencial de negocio de la empresa.

1.5 Objetivo general

Proponer un modelo de negocio con base a la metodología Lean StartUp para el proyecto de CRM de la plataforma tecnológica de la empresa “Comercial Sistrategia”.

1.5.1 Objetivos específicos.

1. Documentar el estado del arte de esta temática.
2. Analizar los modelos actuales de negocios, así como las herramientas y las metodologías para su diseño.
3. Diseñar el modelo de negocio con base en la metodología y las herramientas propuestas.
4. Probar el modelo a través de un Producto Mínimo Viable (PMV).

1.6 Alcance y limitaciones de la tesis

El producto final que se desea obtener es un modelo de negocio novedoso para el uso de la plataforma CRM como detonante de la comercialización de bienes inmuebles. Dicha investigación cuenta con las siguientes limitaciones:

- La investigación solo se centra en el servicio asociado a la compra-venta de inmuebles.
- La investigación se enfoca particularmente, en la ciudad de Cuernavaca Morelos.
- La validación del modelo de negocio se dará únicamente con el interés mostrado a través del formulario de contactos de la Landing Page (clientes potenciales (Propietarios de viviendas), o bien, de los asesores interesados y/o asociados a la plataforma. No necesariamente con los usuarios de los servicios de la plataforma que cierren contratos, debido a las limitaciones de tiempo establecido para el desarrollo de este trabajo.
- Queda fuera de esta tesis, la creación de una nueva Spin-Off derivada de este modelo de negocio.

El siguiente documento de investigación está dividido en 5 capítulos:

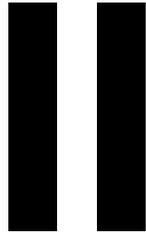
El Capítulo 1: Presenta la revisión bibliográfica existente sobre modelos de negocios y plataformas tecnológicas, seguido del planteamiento del problema, el propósito de la investigación, limitaciones y alcance.

El Capítulo 2: Se refiere a los conceptos relevantes del área de modelos de negocios y a la teoría fundamental que sustenta la investigación con respecto a las herramientas y metodologías para el diseño del modelo de negocios.

El Capítulo 3: Se refiere a la propuesta metodológica para la investigación cualitativa de esta tesis y las herramientas utilizadas para la recolección y análisis de datos.

El Capítulo 4: Presenta resultados y la principal contribución de esta disertación: La búsqueda del modelo de negocios desde la concepción de la idea, hasta el desarrollo del PMV y sus resultados. En esta parte de la tesis el segmento de clientes, la propuesta de valor y las fuentes de ingresos, se describen en detalle.

El Capítulo 5: Finalmente, en este capítulo se presentan las conclusiones sobre cada una de las etapas en las que se desarrolló el modelo de negocios y su viabilidad. Además, se ofrecen recomendaciones para futuras mejoras e investigaciones a realizar.



Capítulo

MARCO TEÓRICO



"La estrategia ha sido el componente principal de competitividad en las últimas tres décadas, pero en el futuro, la búsqueda de una ventaja sostenible puede comenzar con el modelo de negocios"
(Casadesus-Masanell y Ricart, 2011, p.101).

Con las tecnologías de la información y comunicación, la expansión de Internet y desarrollo de diferentes dispositivos electrónicos, las empresas han introducido una nueva forma de comunicarse con sus clientes y realizar sus operaciones, dando origen al comercio electrónico (Abdollahi & Leimstoll, 2011).

La evolución tecnológica y comercial, en especial los avances en la comunicación inalámbrica y la expansión rápida de usuarios con dispositivos móviles inteligentes, hace que el llamado comercio móvil "m – commerce" crezca aceleradamente con un gran potencial (Orit, Lior, Sigal, & Anat, 2014).

Por las razones antes mencionadas, empresarios y emprendedores han visto la necesidad de adaptar sus modelos de negocios a través de estos canales de comunicación, dando como resultado los modelos de negocios electrónicos "e – business model".

Muchas empresas y StartUp han diseñado modelos de negocios a través de los canales web y móvil, permitiéndoles crear, entregar y captar valor por arriba de sus competidores. Con el surgimiento de plataformas digitales como Uber y Airbnb, la competencia ya no gira en torno al control de la cadena de valor, sino en la atracción de actividades, servicios y beneficios asociados a la plataforma (Reuver, Sorensen, & Basole, 2016).

Zysman & Kenney (2018) refieren que las plataformas tecnológicas y herramientas inteligentes están estrechamente relacionadas con la

reorganización y transformación digital de los servicios y la manufactura de todos los sectores.

Tilson et al. (citado por de Reuver, Sørensen, & Basole, 2017) piensa que con el beneficio aparente de un número ilimitado de usuarios y un creciente aumento de competidores en línea, las plataformas necesitan mantener una relación positiva con sus clientes. Para esto, muchas empresas utilizan sistemas para una buena Administración de las Relaciones con el Cliente o, por sus siglas en inglés, CRM.

De acuerdo con las conclusiones de la investigación sobre los efectos de un CRM en la satisfacción y lealtad del cliente en el artículo de Laksmana, Kusumana, & Landra (2018), el CRM juega un papel importante en la mejora de la satisfacción del cliente, su conocimiento profundo y lealtad. El CRM tendrá información clara sobre lo que los clientes quieren, sus necesidades y qué los dejará más satisfechos.

Con las redes sociales, el cliente ya no se limita a un rol pasivo en su relación con una compañía, cuenta con mayor información sobre productos competitivos disponibles y puede expresar y distribuir sus opiniones fácilmente a grandes audiencias (Malthouse, Haenlein, Skiera, Wege, & Zhang, 2013), convirtiéndose en un prosumer, en vez de solo un consumidor.

Es por eso la importancia de integrar el CRM de la empresa SISTATEGIA dentro del modelo de negocios propuesto en esta investigación. A su vez, la parte tecnológica estará respaldada por medio de la estructura de una plataforma. Autores como (de Reuver et al., 2017) afirman que la plataforma probablemente jugará un papel de remplazo de algunas firmas y sectores tradicionales por otros nuevos, desafiando a varias categorías de trabajo por medio de mecanismos de automatización y autoservicios.

2.1 Descripción y definición del modelo de negocio

La literatura sobre modelos de negocio comenzó a surgir desde hace más de cuatro décadas, tanto en el mundo empresarial como académico. Shafer, S.M., Smith, H.J., Linder, J.C., (2005) (citado por Foss, N. J., & Saebi, T, 2015) identificaron 12 definiciones diferentes de modelo de negocios en publicaciones, durante 1998 y 2002.

Han surgido varios enfoques respecto a los modelos de negocios, uno de ellos es el enfoque estático. Éste sintetiza la forma de crear valor en un negocio, ayudando a conceptualizar las actividades y mecanismos empleados para generar y crear valor, describiendo cómo funciona y genera ingresos la organización (Demil & Lecocq, 2010). Dentro de este mismo enfoque según Osterwalder (2004) “Los modelos de negocios ayudan a capturar, visualizar, comprender, comunicar y compartir la lógica comercial del negocio” (p.20).

Con respecto al enfoque dinámico, Demil & Lecocq (2010) refiere que los negocios se encuentran en un estado permanente de desequilibrio haciendo que el modelo de negocio esté en evolución permanente y deba concebirse como un conjunto de relaciones y ciclos de retroalimentación entre sus variables y sus consecuencias.

Son varios autores que han tratado de diferenciar entre un modelo de negocio y un modelo de negocio innovador. Amit y Zott; Magretta; Baden-Fuller et al; Casadesus-Masanell y Ricart; Gambardella y McGahan; Teece (citados en Casadesus-masanell & Casadesus-masanell, 2011) mencionan:

La innovación del modelo de negocio se refiere a la búsqueda de nuevas lógicas de la empresa, nuevas formas de crear y capturar valor para sus grupos de interés y principalmente para encontrar nuevas formas de generar ingresos y definir propuestas de valor para clientes, proveedores y socios (p.01)

No es difícil de imaginar que seguirán desarrollándose nuevas formas de conceptualizar y describir los BM. Tras el análisis de la bibliografía de referencia, se presenta la Tabla 2.1 que muestra definiciones de BM con ideas a favor de innovación y aprovechamiento de oportunidades de negocio.

Tabla 2.1 *Definición de modelos de negocios con aportaciones en innovación y oportunidades de negocios*

Autor	Definición	Aportaciones en Innovación y Oportunidades de negocio.
Osterwalder, (2004)	Un BM es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones y permite expresar la lógica de ganar dinero de una empresa.	Comparar el BM propio con el de una empresa en una industria completamente diferente puede ayudar a obtener nuevos conocimientos y fomentar la innovación del modelo.
George, G., & Bock, A. J. (2011).	En el sector con fines de lucro, definieron al BM como el diseño de estructuras organizativas para promulgar una oportunidad comercial.	Muchos estudios evalúan la relación entre la innovación tecnológica y los modelos comerciales. Esta perspectiva enmarca los BM, dentro de un contexto de innovación.
Wirtz, Pistoia, Ullrich, & Göttel (2016)	Un BM describe cómo la información comercial, los productos y/o servicios se generan, a través, del componente de valor agregado de una empresa. Tomando componentes estratégicos y los clientes.	Un BM actual siempre debe considerarse críticamente desde una perspectiva dinámica, por lo tanto, se debe estar consciente que puede haber una necesidad de evolución del modelo o innovación debido a cambios internos o externos en el tiempo.
Teece, D. J. (2018).	Un modelo de negocio describe una arquitectura de cómo una empresa crea y entrega valor a los clientes y los mecanismos empleados para capturar una parte de ese valor.	Modelos verdaderamente nuevos son habilitados periódicamente por el progreso tecnológico. Internet indujo una gran ola de tales innovaciones en BM con muchas industrias que han sufrido una desintermediación en su totalidad o en parte por compañías en línea.

Nota: La tabla se elaboró con autores de la bibliografía consultada.

Una vez analizados los autores más relevantes de la materia dentro de la bibliografía propuesta, se propone una definición propia de modelo de negocio:

Un modelo de negocios: Es el resultado de satisfacer una necesidad o aprovechar una oportunidad en el mercado, desarrollando una oferta de valor para los clientes, de forma rentable y escalable por medio de la mejora significativa de su lógica de negocios.

2.2 Modelo de negocios de comercio electrónico

Desde el boom del Internet en gran medida gracias al desarrollo de la tecnología en comunicaciones e informática empresarios y muchas StartUp han desarrollado y aprovechado para sus clientes nuevas formas de comunicación y comercialización de sus productos y servicios (hongelin, Ira, Jansson, 2013). Es así como nace el llamado comercio electrónico.

Con respecto a este, Wigand (1997) (citado por Guerrero Cuéllar, Arturo, & Tovar, 2005) define comercio electrónico como:

...la aplicación de la tecnología de la información y comunicaciones a la cadena de valor desde su punto de origen hasta su punto final, sobre procesos conducidos electrónicamente y diseñados para el cumplimiento de objetivos del negocio. Estos procesos pueden ser parciales o completos y pueden abarcar transacciones negocio-a-negocio, así como negocio-a-consumidor y consumidor-a-negocio. (P.83-84)

Como se observa en la definición anterior, se comienza a establecer una clasificación de acuerdo a la naturaleza de la transacción, ver Tabla 2.2. *Clasificación del comercio electrónico de acuerdo a la naturaleza de la transacción*

Tabla 2.2 Clasificación del comercio electrónico de acuerdo a la naturaleza de la transacción

		Consumidor del servicio	
		Consumidor	Negocio
Proveedor del servicio	Consumidor	<p>Consumidor a Consumidor <i>Consumer to Consumer (C2C)</i></p> <p>En esta categoría el consumidor vende directamente a otros consumidores. Ejemplo son las ventas en anuncios clasificados:</p> <p>https://www.segundamano.mx/</p>	<p>Consumidor a Negocio <i>Consumer to Business (C2B)</i></p> <p>Esta categoría incluye a individuos que venden productos o servicios a organizaciones, así como individuos que buscan vendedores, interactúan con ellos y concluyen una transacción.</p>
	Negocio	<p>Negocio a Consumidor / <i>Business to Consumer (B2C)</i></p> <p>Son transacciones al menudeo con compradores individuales. El comprador típico de Amazon.com es el consumidor.</p>	<p>Negocio a Negocio <i>Business to Business (B2B)</i></p> <p>La mayoría del e-Commerce actualmente es de este tipo. Describe las transacciones de mercado electrónicas entre organizaciones.</p> <p>Ejemplo: en el área industrial para abastecer la cadena de suministro.</p>

*Nota: Adaptado de Meier, A., & Stormer; Henrik. (2009). *eBusiness& eCommerce: Managing the Digital Value Chain* (p.3). (Springer, Ed.). Springer. <https://doi.org/DOI.10.1007/978-3-540-89328-8> y Turban y Lee.

Actualmente, los gobiernos son un nuevo jugador dentro de esta clasificación, dando como resultado nuevas combinaciones de transacciones como: Consumidor a Gobierno (C2B), Negocio a Gobierno (B2G) y por último Gobierno a Gobierno (G2G).

La red entre pares (peer to peer), está clasificada de acuerdo al tipo de tecnología empleada. Schollmeier (2001) refiere que:

Una arquitectura de red distribuida puede ser llamada un Peer-to-Peer, (P2P) red, si los participantes comparten una parte de sus propios recursos de hardware (procesamiento de potencia, capacidad de almacenamiento, capacidad de enlace de red, impresoras,...). Estos recursos compartidos son necesarios para proporcionar los servicios y contenidos ofrecidos por la red (por ejemplo, compartir archivos o áreas de trabajo compartidas para la colaboración). Estos son accesibles por otros participantes directamente, sin pasar por entidades intermediarias. Los participantes de dicha red son así, los proveedores de recursos (servicio y contenido) y solicitantes del recurso (servicio y contenido). (p.101)

Ahora bien, dentro de este mismo contexto del comercio electrónico, un modelo de negocio electrónico de acuerdo al estudio de Wu (citado por Guerrero Cuéllar et al., 2005):

...Se define e-Business como el uso de tecnologías de Internet para vincular clientes, proveedores, socios de negocios y empleados, usando al menos uno de los siguientes casos: (a) sitios de Internet de e - Commerce que ofrecen transacciones de venta, (b) sitios de Internet de servicio al cliente, (c) portales e intranet de información corporativa, (d) extranet y portales para la cadena de abastecimiento y (e) intercambio electrónico de datos sobre IP. (p.86)

Tomando de referencia las definiciones de los autores antes citados, un modelo de negocio electrónico hace uso de internet con el fin de realizar un intercambio de datos, servicios o productos dentro de una lógica de negocios, generando una propuesta de valor que permita una explotación de una oportunidad dentro de un mercado local o global y dando como resultado una contribución intangible o monetaria.

Para una mejor comprensión de las funciones esenciales, relaciones y mecanismos de los diferentes modelos electrónicos se presenta la siguiente clasificación propuesta por Rappa (citado por Osterwalder, 2004). Dicha clasificación se observa en la Tabla 2.3

Tabla 2.3 *Clasificación de los modelos de negocios*

Corretaje.	El producto ofrecido no pertenece principalmente al intermediario y, por lo tanto, está categorizado en el grupo de servicios e intermediación. Por lo general, un corredor cobra una tarifa o una comisión por cada transacción realizada.
Publicidad	Es el modelo en el que la empresa de comercio electrónico ofrece servicios y productos publicitarios. El método de ingresos varía según el producto ofrecido.
Infomediario.	El modelo infomediario se basa en la intermediación de la información. Básicamente los informadores ayudan a los compradores y vendedores a entender un determinado mercado. Los sistemas de recomendación obtienen información de alta calidad sobre clientes y proveedores de servicios y es probable que utilicen el modelo infomediario.
Comerciante	Principalmente mayoristas y minoristas de bienes y servicios aplican el modelo de comerciante. Amazon es un ejemplo y uno de los mayores comerciantes virtuales.
Fabricante	El modelo del fabricante puede basarse en la eficiencia, un mejor servicio al cliente o una mejor comprensión de las preferencias del cliente.
Afiliado.	Este modelo ofrece oportunidades de compra y lo hace con incentivos financieros a los sitios asociados afiliados, muy probablemente en forma de un porcentaje de los ingresos. Es un modelo de pago por desempeño en el que los afiliados proporcionan un clic de punto de compra al comerciante. Si un afiliado no genera ventas, no representa ningún costo para el comerciante, ejemplo de ingresos incluyen intercambio de banners, pago por clic y programas de reparto de ingresos.
Comunidad.	El modelo se basa en la lealtad del usuario. Para mantenerlo viable, los usuarios deben tener una gran inversión en tiempo y emoción. Los ingresos pueden basarse en las ventas de productos y servicios auxiliares o contribuciones voluntarias. El código abierto es probablemente el más conocido.
Suscripción	Aquí los usuarios pagan una tarifa mensual o anual para suscribirse a un servicio. Puede combinarse contenido gratuito con contenido "Premium" (por ejemplo, solo para suscriptores o miembros). Es muy probable que los modelos de suscripción y publicidad se combinen.
Utilidad	El modelo "bajo demanda" se basa en el uso de medición o en enfoque de "pago por uso". A diferencia de los servicios de suscriptor, los servicios medidos se basan en tasas de uso reales.

*Nota: Tomado de (Rappa, 2010).

Esta clasificación muestra las características entre la lógica de negocios de cada tipo de modelo electrónico haciendo más fácil identificar y comparar los modelos de las diferentes empresas que realizan actividades a través de Internet.

Hoy en día, muchas transacciones de negocios en internet se llevan a cabo por medio de celulares inteligentes, que, gracias a los avances de la tecnología inalámbrica y la nueva generación de dispositivos móviles, se ha creado una nueva oportunidad para el comercio móvil (M-Commerce). Tiwari y Buse (citado por Orit, Lior, Sigal, & Anat, 2014) refieren a M-Commerce como cualquier transacción que implique la transferencia de propiedad o derechos de uso de bienes y servicios, que se inicia y/o completa mediante el acceso móvil a redes informáticas con la ayuda de dispositivos móviles.

La sugerencia en esta investigación es tomar en cuenta estas tendencias y tecnologías para el diseño del modelo de negocio y sacar el mayor provecho de sus beneficios.

2.3 Elementos de un modelo de negocios

En la literatura existe una lista significativa, tanto de definiciones de modelos de negocios, como de elementos o bloques que lo conforman. Clauss (citado por Foss, N. J., & Saebi, T, 2015) revisó la literatura de modelos de negocios 2002 a 2014, revelando 73 componentes del modelo de negocios semánticamente diferentes en la literatura.

Osterwalder & Pigneur, (2010) definen en el siguiente orden, nueve componentes para el diseño de un BM: Segmento de mercado, propuesta de valor, canales, estructura de costos, modelo de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costos.

Mahadevan (2000) propone configurar tres elementos o flujos y que son críticos para el negocio. Flujo de valor, donde se identifica la propuesta de valor, flujo de ingresos y flujo logístico que aborda configuración y diseño de la cadena de valor.

Como se observa, es complicado generar una teoría única sobre los elementos que debiera contener un modelo de negocios innovador. Incluso, es difícil asegurar que estos elementos tienen la misma relevancia para todo tipo o sector de negocio.

Dentro de la investigación, son varios autores que se enfocan en la importancia de identificar elementos o fórmulas para el diseño del modelo, independientemente del negocio o sector del que se trate.

La Tabla 2.4 muestra la propuesta de varios autores con respecto a los nueve elementos o bloques del lienzo del modelo de negocios Canvas, propuesto por Alexander Osterwalder y Pigneur, a su vez, se identifica si dentro de la propuesta de cada autor se encuentran ausentes, mencionados, descritos o ejemplificados los elementos o bloques propuestos en el lienzo de negocios del Modelo Canvas.

Para ejemplificar estos nueve bloques varios autores los clasifican en tres flujos importantes de valor.

1. Flujo de Valor. Que considera el bloque de la propuesta de Valor, Segmento de Clientes y Relaciones con el cliente.
2. Flujo Logístico. Que considera el bloque de Actividades clave, Canales de distribución y Socios Clave.
3. Flujo de Ingresos. Que considera el bloque de Estructura de costos, Recursos clave y Flujo de Ingresos.

Tabla 2.4 Elementos del modelo de negocio

Elementos del modelo de negocios 0 = Elemento no existente 1 = Elemento mencionado 2 = Elemento descrito 3 = Elemento en ejemplo Autor / Elementos		Flujo de Valor			Flujo logístico			Flujo de ingresos		
		Propuesta de valor	Segmento de clientes	Relaciones con el cliente	Actividades clave	Canales de distribución	Socios clave	Estructura de costos	Recursos clave	Flujo de ingresos
Mahadevan, (2000)	Identifica la necesidad de configurar tres elementos o flujos y que son críticos para el negocio. Estos son: Flujo de valor que identifica la propuesta de valor. Flujo de ingresos para el negocio y flujo logístico que aborda la configuración y diseño de la cadena de valor.	2	0	0	1	3	1	3	2	3
Johnson, Christensen, & Kagermann, (2008)	Por identificar sistemáticamente todas sus partes constituyentes, los ejecutivos pueden comprender cómo el modelo cumple una potente propuesta de valor de una forma rentable, utilizando algunos de los principales recursos y procesos clave.	3	2	1	3	2	1	2	2	2
Yunus, Moingeon, & Lehmann-Ortega, (2010)	Un modelo de negocio tiene dos componentes mayores: una proposición de valor y responde a: ¿Quién es nuestro cliente y qué le ofrecemos? una generadora de valor, que responde a: ¿Cómo entregamos valor a los clientes?; Estos dos componentes deben encajar como piezas de un rompecabezas para generar una ecuación de ganancia positiva.	3	3	3	2	3	3	3	2	2
Osterwalder & Pigneur, (2010)	Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor.	3	3	3	3	3	3	3	3	3

Nota: Elaboración propia con referencia a varios autores de la bibliografía.

De la Tabla 2.4, se concluye que, dentro de la literatura referente a los elementos de un modelo de negocios, Alex Osterwalder & Pigneur describen ampliamente estos nueve bloques que consideran los flujos de propuestos de valor, logística e ingresos que muchos autores hacen referencia para el diseño de un modelo de negocios.

2.4 Capacidades críticas para la creación de valor

Es importante que emprendedores y empresarios cuenten con ciertas capacidades para introducir y facilitar cambios deliberados y, a su vez, reducir o contrarrestar sus efectos en su modelo de negocios, con el fin de mantener o aumentar el rendimiento empresarial (Demil & Lecocq, 2010).

Según Achtenhagen, Melin, & Naldi, (2013) la estrategia para la creación de valor sostenido es impulsada por actividades, capacidades y estrategias críticas, mismas que permiten a las compañías adaptar sus modelos de negocios a los cambios en las demandas del mercado en un entorno competitivo y, al mismo tiempo, aprovechar y desarrollar sus organizaciones internas.

Esta cualidad antes mencionada es definida como "consistencia dinámica" y "capacidad dinámica" por autores como Demil & Lecocq (2010) y Teece, D. J. (2018) respectivamente. A través, de la Tabla 2.5 se muestran aportaciones de varios autores para diseñar y desarrollar modelos de negocios exitosos, dentro de las cuales es posible deducir ciertas capacidades necesarias para crear valor y diseñar un modelo de negocios.

Tabla 2.5 Capacidades críticas para diseñar un modelo de negocio exitoso

Autor (año)	Valor o capacidad sugerida para crear valor y diseñar un modelo de negocios exitoso.		
		<ul style="list-style-type: none"> - Experimentación. - Detección de necesidades en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Metodologías ágiles. - Reducción de costos. - Creación de Prototipos. - Adaptarse al cambio. - Gestión de riesgos
Achtenhagen et al., (2013)	Identificar, experimentar y explotar oportunidades comerciales.	En entornos altamente inciertos, las empresas requieren capacidades continuamente enriquecidas y reconfiguradas.	Lograr la coherencia entre un liderazgo activo y claro, una fuerte cultura organizacional y el compromiso de los empleados.
Teece, D. J. (2018).	Para lograr esto, las organizaciones deben ser capaces de percibir y aprovechar continuamente las oportunidades.	La fortaleza de las capacidades dinámicas de una empresa determina la velocidad, el grado y el costo asociado de alinear en la empresa sus recursos, incluyendo sus BM con las necesidades y aspiraciones de los clientes.	Ser capaz de transformar periódicamente aspectos de la organización y la cultura, a fin de poder reposicionarse de manera proactiva para abordar nuevas amenazas y oportunidades a medida que estas surjan.
Wyatt, T. D., Chesbrough, H., & H., C. (2010).	Las organizaciones deben abordar estos problemas de liderazgo para garantizar la gobernanza efectiva de la experimentación con BM, y que los resultados de sus experimentos conduzcan a la acción dentro de la organización.	Los líderes pueden autorizar el lanzamiento de experimentos de alta fidelidad, de bajo costo, de ejecución rápida y útilmente informativos.	Con la planificación basada en el descubrimiento, las empresas pueden modelar las incertidumbres y actualizar sus proyecciones financieras a medida que sus experimentos crean nuevos datos.
Felin, T., & Powell, T. C. (2016).	El éxito de empresas como Apple, Amazon, Google y Facebook demostró que la capacidad de detectar, configurar y aprovechar las oportunidades podría revolucionar las industrias y transformar las economías nacionales y mundiales.	El éxito en industrias volátiles requiere algo más que capacidades básicas: concretamente, procesos y estructuras adaptativos que permiten a las empresas cambiar sus capacidades base.	Anticipar cambios en la demanda del mercado, desarrollar e integrar nuevas tecnologías, prever y capturar nuevas oportunidades, son retos de las empresas actuales.

Nota: Elaboración propia con referencia a autores de la bibliografía.

Una parte esencial para diseñar un modelo de negocios es la detección de necesidades y oportunidades del mercado, cobijada bajo una cultura de liderazgo colaborativo y orientada a la experimentación del BM, con el fin de crear prototipos de manera rápida al menor costo, “metodologías ágiles” creando así una propuesta capaz de generar valor para los clientes y la empresa.

2.6 Diseño de modelos de negocios

Desarrollar un modelo de negocios innovador no es una tarea individual, requiere que las ideas se generen en colaboraciones grupales formales e informales, lo que lo hace que la generación de ideas sea un proceso tanto cognitivo como social. (J Eppler & Hoffmann, 2012).

Osterwalder & Pigneur, (2010) refieren que al abordar un tema tan fundamental como el diseño de su modelo de negocio, cada StartUp empieza en un punto distinto, dentro de un contexto y con una visión específica. “Así, los practicantes deben considerar enfoques que puedan crear nuevas perspectivas al mirar más allá de supuestos, barreras y restricciones conocidas. Una clave del éxito, es encontrar herramientas que mejoren y amplíen la práctica de la experimentación con BM” (Wrigley & Straker, 2016, p.11).

Sosna, Treviño -Rodríguez, y Velamuri (citado por Wrigley, Bucolo, & Straker, 2016), argumentan que si bien los modelos de negocios exitosos parecen pasar directamente del diseño a la implementación, en realidad, raramente funcionan la primera vez, enfrentándose con dificultades tanto en sus etapas exploratorias como de implementación.

En este ecosistema emprendedor y siguiendo las bases Lean StartUp aparecen con fuerza herramientas y metodologías para el diseño de modelo

de negocios como: el Modelo Canvas de Alex Osterwalder y Pigneur, Metodología Lean StartUp de Erick Ries y desarrollo de clientes de Steve Blank, entre otros.

2.6.1 Modelo Canvas.

Osterwalder & Pigneur (2010) diseñaron el lienzo del modelo de negocios comúnmente llamado Modelo de Negocios Canvas (BMC). Refiriéndose a la innovación en el modelo de negocios. Para Wrigley et al. (2016) “el lienzo canvas puede ayudar a enfocar una forma importante, pero subutilizada de innovación, que va más allá de la innovación de productos o procesos” (p.23).

El Lienzo Canvas es una herramienta muy utilizada en el ámbito empresarial y emprendedor en gran medida puede contribuir y ayudar a capturar, visualizar, comprender, comunicar y compartir la lógica comercial del negocio. (Osterwalder, 2004). El BMC de Alex Osterwalder se muestra en la Figura 2.1.

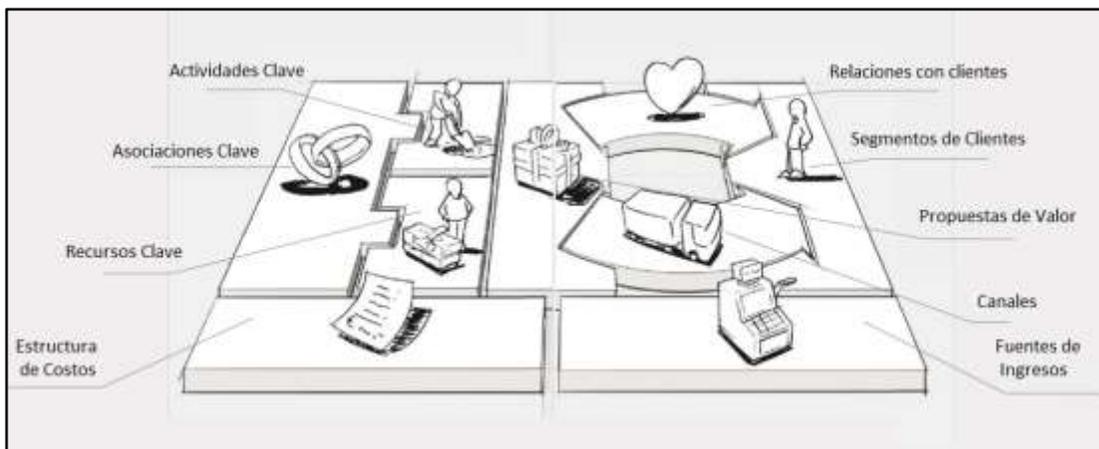


Figura 2.1 Lienzo de Negocio Canvas

Fuente: Osterwalder & Pigneur (2010)

Kullmar & Lallerstedt (2017) resumen al Modelo de Negocios Canvas como una forma estandarizada para presentar el modelo de negocio completo de una empresa en una sola página, donde el emprendedor debe identificar la esencia de su negocio definiendo su propuesta de valor.

J Eppler & Hoffmann (2012) realizó un estudio para averiguar cómo los instrumentos (plantillas visuales, objetos físicos y bocetos) impactan en la colaboración, creatividad grupal percibida y decisión de adoptar una nueva idea de modelo de negocio. Para el grupo que participó en tal experimento piloto y que utilizó el Modelo Canvas en formato digital, aumentó significativamente la colaboración percibida. Pero, en comparación con otros instrumentos, disminuyó la creatividad percibida por parte de los participantes. Por último, la voluntad de adoptar el modelo de negocios generado por parte de los participantes, fue menor que con el uso de objetos físicos para crear prototipos.

Actualmente, el Modelo Canvas ha sido analizado con más detalles, en especial en su funcionamiento práctico, a su vez, nuevas modificaciones y/o aportaciones al lienzo de Negocios Canvas han aparecido.

2.7 Metodología lean

Mucho se ha hablado de las metodologías ágiles o Lean. Sehested & Sonnenberg (2011) afirma que: “La innovación Lean tiene que ver con el aprendizaje rápido y eficiente. Una forma de hacerlo es centrarse en el proceso donde se lleva a cabo el aprendizaje e implementar un sistema para mejorar continuamente ese proceso” (p 46).

John Krafcik (citado por Kullmar & Lallerstedt, 2017) utilizó por primera vez el término lean en 1988 en un artículo sobre las técnicas de producción utilizadas por Toyota. El término Lean no es nuevo en la literatura de la innovación, pero

recientemente ha ganado mucha atención en el ecosistema emprendedor, en especial para las empresas de reciente creación o StartUp, que se desenvuelven en un contexto de alta incertidumbre.

Actualmente, el pensamiento lean no se limita al sector automotriz. Este ha tomado varias direcciones y áreas de aplicación, inclusive varios autores la han relacionado con una filosofía más que con una metodología. Bhamu y Sangwan (citado por Rymaszewska, 2016), señala que: *“...la noción de la manufactura Lean puede describirse desde la perspectiva de la filosofía, así como desde el punto de vista de prácticas de gestión” (p.31).*

Metodología Lean no es un concepto estático sino igual que los modelos de negocios tiene una esencia dinámica. Lean es movimiento, vive en la cultura corporativa, bajo una filosofía de gestión respaldada por principios y métodos, creando y desarrollando productos y/o servicio para el cliente solo a través de actividades creadoras de valor (Rymaszewska, 2016).

El estudiante norteamericano Eric Ries estudió la metodología Lean de Toyota, la cual adaptó al entorno emprendedor y describió dentro de su blog personal acuñando el término “The Lean StartUp”. Una vez que publicó el libro bajo el mismo nombre, alcanzó gran popularidad dentro del mundo de las empresas de reciente creación, principalmente en las empresas tecnologías con modelos de negocios electrónicos.

Según Blank (citado por Bidewell y Sapsford, 2015), Ries describe: *“una nueva ideología para el desarrollo de productos que utiliza la velocidad de las tecnologías modernas y se centra en el proceso iterativo de desarrollo de productos, para construir una solución que se acerque a las necesidades de los consumidores” (p.15)*

Para propósitos de esta investigación serán descritas herramientas y metodologías lean enfocadas al diseño de modelos de negocios y desarrolladas en la parte práctica, concretamente en el capítulo 4.

2.7.1 Desarrollo de Clientes

Como pudimos identificar las metodologías ágiles son capacidades importantes para el diseño de modelos de negocios. Steve Blank y Dorf, (2007) describen un proceso para el diseño de un modelo de negocios a través del canal físico y web/móvil. De acuerdo al propósito de la presente tesis, se describe únicamente el proceso de desarrollo de clientes a través del canal web/móvil.

La presente investigación asume que la empresa SISTRATEGIA cuenta con una visión de un producto o servicio y tiene identificado al canal web/Móvil para hacer llegar el producto o servicio a los clientes. Disminuir la incertidumbre y las probabilidades de fracaso con la validación de las hipótesis o supuestos plantados dentro del modelo de negocios son hitos que dentro del desarrollo de clientes de Steve Blank se desean resolver. La Figura 2.2, muestra la metodología de desarrollo de clientes de Steve Blank

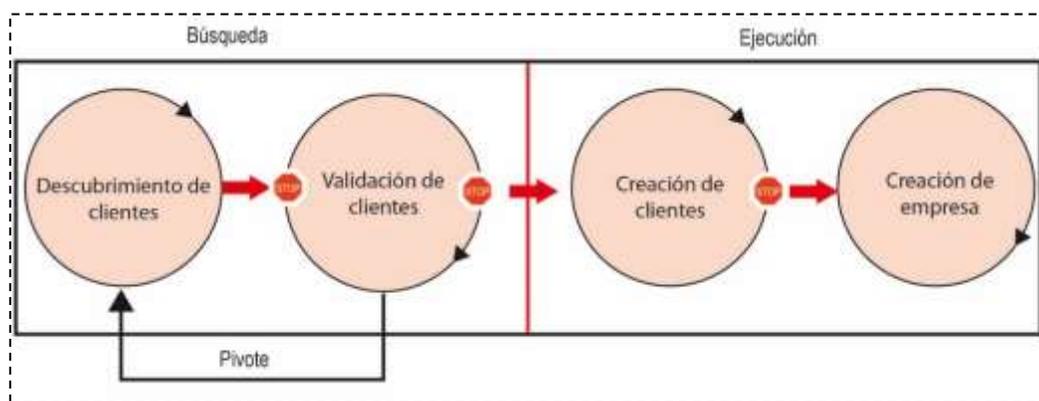


Figura 2.2 Desarrollo de clientes

Fuente: Blank (2006)

Como lo muestra la figura 2.2, la StartUp comienza una tarea de búsqueda de la validación de las hipótesis o supuestos, siendo posible pivotar (modificar significativamente uno o más elementos del modelo de negocio) o iterar (un cambio menor en uno o más elementos del BM).

En la figura 2.3, se observan las diferentes fases de la primera etapa antes de pasar con la validación de clientes.

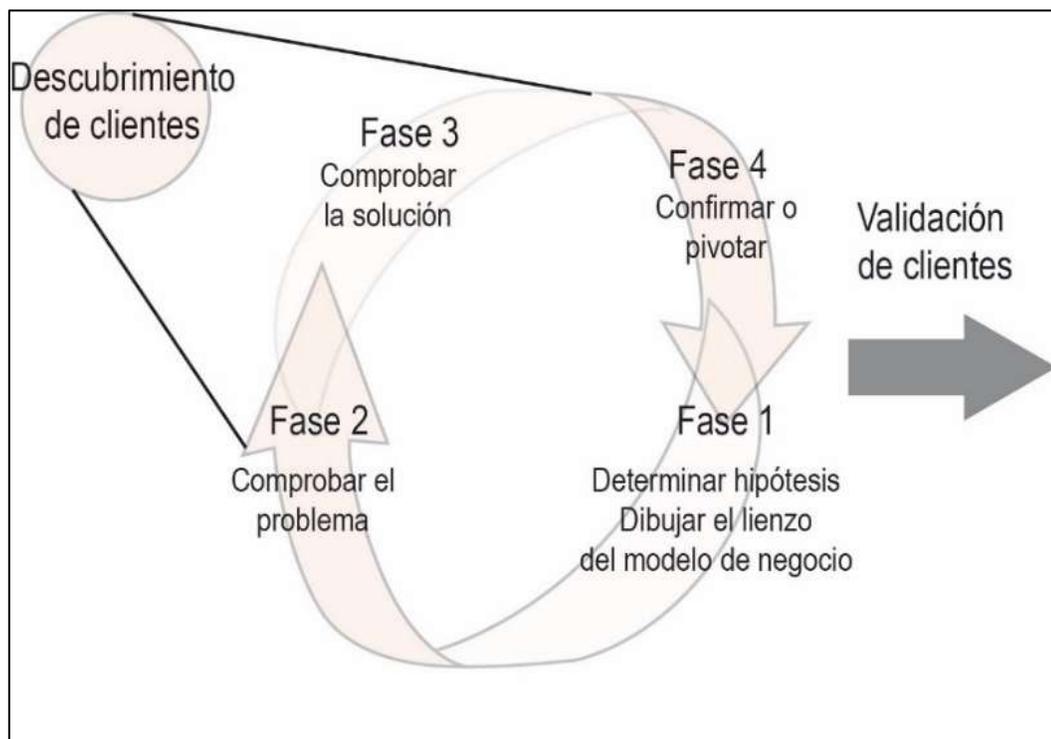


Figura 2.3 *Fases del descubrimiento del cliente*

Fuente: Blank & Dorf (2007)

De acuerdo a la metodología de Steve Blank, estas fases se describen con más detalle en la Tabla 2.6.

Tabla 2.6 Descripción del proceso del descubrimiento de clientes

FASE 1	En esta primera fase los autores proponen determinar las hipótesis o supuestos a través del Modelo Canvas de Alex Osterwalder.
FASE 2	Se propone salir a validar dichos supuestos a través de entrevistas con posibles clientes, comprobar el problema a través de la creación de un producto mínimo viable de baja fidelidad (PMV) (Web/móvil). También propone identificar el tamaño del mercado “Mercado total, mercado disponible y mercado objetivo”.
FASE 3	En esta fase, se busca identificar el encaje problema/solución. Esto es, salir a la calle nuevamente con los posibles clientes y “Comprobar la solución” a través de la construcción y prueba de un producto mínimo viable de alta fidelidad (PMV) (web/móvil) y midiendo estos resultados.
FASE 4	Para esta fase se debe confirmar y tener una comprensión completa de los problemas de los clientes, de sus pasiones, o de sus necesidades, confirmando que la propuesta de valor soluciona tales requerimientos y que existe un volumen considerable de clientes interesados y dispuestos a pagar por el producto.

Nota: Adaptado de Blank & Dorf (2007)

Si, y sólo si, se tiene éxito en esta etapa, se procede a la validación de clientes.

2.7.2 Metodología Lean StartUp

Lean StartUp rechaza la planificación a largo plazo y se basa principalmente en la experimentación y el aprendizaje iterativo. Utilizada en un gran número de universidades dentro de sus programas de emprendimiento como Harvard, Stanford y Berkeley entre otras Blank (citado por Kullmar & Lallerstedt, 2017).

El proceso cíclico de Lean StartUp se resume en tres hitos principales, en primer lugar, es importante que los emprendedores o empresarios plasmen la visión del negocio a través de supuestos en el lienzo del Modelo Canvas de Alex Osterwalder y Pigneur.

Este lienzo contendrá aspectos claves y supuestos, los cuales tendrán que ser validados. Esto se debe hacer principalmente a través de entrevistas. “Los hechos viven fuera del edificio, donde los futuros clientes viven y trabajan ...” (Blank, 2006, p.31).

La metodología sugiere crear un producto mínimo viable que permita validar o invalidar las suposiciones del modelo de negocios. Un PMV es la versión del producto con el conjunto de características mínimas, creado mediante el uso mínimo de tiempo y recursos, proporcionando a los empresarios la información para validar o invalidar dichas suposiciones (Ries, 2011).

Este proceso de aprendizaje continúa hasta que un número considerable de pruebas apunte a la validación de las suposiciones críticas del modelo. Para el autor Eric Ries las suposiciones de valor y del crecimiento son los dos hitos restantes importantes y son los que deben tomarse como prioridad, mientras que para Steve Blank principalmente debe validarse el encaje Problema/Solución y el encaje Producto/Mercado.

En el encaje Problema/Solución debemos descubrir si el problema que queremos resolver es algo que vale la pena resolver desde el punto de vista de los clientes (Megias, 2012)

El ajuste Producto/Mercado implica que la idea del producto tiene un mercado, y, por lo tanto, los clientes están dispuestos a pagar por el valor ofrecido por el producto o servicio (Blank & Dorf, 2012).

Solo el feedback del cliente es el que proporciona insumos para el proceso de toma de decisiones estratégicas. (Pivotar o Iterar). Actualmente, la metodología Lean StartUp no toma en cuenta un entorno externo más amplio como puede ser la competencia Foreman (citado por Bidewell & Sapsford, 2015)

2.7.3 Los principios de la Metodología Lean StartUp

La Metodología Lean StartUp se basa en 5 principios, el primero menciona que los emprendedores están en todas partes. Las experiencias de Grameen Bank y otras instituciones confirman que la capacidad empresarial es prácticamente universal (Yunus et al., 2010).

El segundo dice que el espíritu emprendedor es gestión. El emprendimiento, la implementación de la gestión y el diseño del negocio son tan importantes para el crecimiento económico como lo es la innovación tecnológica en sí misma (Teece, 2010).

El tercer y cuarto principio nos habla del aprendizaje validado y el circuito Crear-Medir-Aprender. “El proceso de un modelo de negocios innovador es a menudo un proceso de aprendizaje, en el cual el descubrimiento a través de la experimentación es más apropiado que los enfoques analíticos convencionales” Mc Grath (citado por Haaker, Bouwman, Janssen, & de Reuver, 2017)(p.16).

El último principio se refiere a la contabilidad de la innovación. Los emprendedores deben capitalizar los resultados con el fin de continuar con el aprendizaje, evaluando el desarrollo, clasificando y organizando indicadores e hitos (Bidewell & Sapsford, 2015).

2.7.4 Componentes de la metodología Lean StartUp

La lógica de pensamiento de Lean StartUp de Eric Ries asume que, para disminuir el grado de incertidumbre, se debe en primer lugar responder a las

siguientes preguntas. ¿Los consumidores reconocen que tienen el problema que intentas solucionar?, si hubiera una solución, ¿la comprarían?, ¿Nos la comprarían a nosotros? Y por último ¿Podemos crear una solución para este problema?

Para poder **responder las interrogantes** antes mencionadas Ries propone tomar en cuenta acciones y/o componentes, los cuales se resumen a continuación.

Pivotar si es necesario.- Un pivote es un cambio importante en uno o más de los 9 bloques en el BMC Blank (2006). Decidir cuándo pivotar y cuándo perseverar es una decisión estratégica que permite corregir el rumbo sin alterar o modificar la visión de los fundadores, no se debe tomar como fracaso, sino que debe ser entendido como un proceso natural a favor de encontrar un modelo de negocios sostenible. Steve Blank ya lo menciona en su tercer manifiesto de clientes, el fracaso es una parte integral de la búsqueda del modelo de negocios. Geissdoerfer, Savaget, & Evans (2017) refiere que es posible realizar ajustes y diversificaciones al modelo de negocios y dependiendo de la amplitud de éstas todo el proceso de innovación del modelo de negocio puede repetirse. Reiterando que esta búsqueda del modelo de negocios es un proceso iterativo y no un proceso lineal.

Aprendizaje validado. - La función inicial de una StartUp es la búsqueda de un BM, el cual sea repetible, rentable y escalable, está debe valerse de cierto conocimiento al que Eric Ries llama aprendizaje validado, y es alcanzado por el feedback del cliente a través de los experimentos. “Experimentación: las suposiciones y variables claves del concepto se prueban en simulaciones y experimentos de campo, idealmente a través de ensayos aleatorios controlados” (Geissdoerfer, Savaget, & Evans, 2017, p.265).

Producto Mínimo Viable. - Para realizar estos experimentos es necesario construir tan rápido y económico como sea posible un producto mínimo viable (PMV). El PMV es la versión del producto que permite dar la vuelta completa al circuito de feedback crear – medir – aprender, con el mínimo de esfuerzo, tiempo y costo de desarrollo. A pesar de solo contar con las mínimas características y funcionalidades, este debe permitir medir su impacto ante clientes potenciales. Así, es necesario generar y revisar prototipos que comuniquen el concepto de modelo de negocio para su posterior mejora, comprendiendo benchmarking con soluciones y conceptos de otras partes (Geissdoerfer et al., 2017).

Circuito de feedback de información. - De acuerdo a la metodología Lean StartUp, la base del progreso de cualquier StartUp es el aprendizaje validado y para lograrlo es necesario desarrollar experimentos lo más rápido y al menor coste posible, dando como resultado una rápida iteración y validación. Esto se muestra en la figura 2.4.

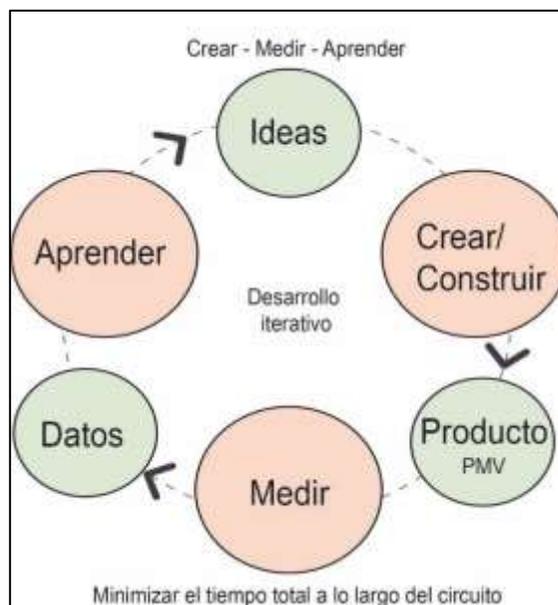


Figura 2.4 Circuito de feedback de información

Fuente: Ries (2011)

Este circuito de feedback de información es una aportación importante de Eric Ries, siendo clave dentro de la metodología Lean StartUp. El autor Eric Ries llama asunciones de acto de fe a las hipótesis de mayor riesgo y que deben ser probadas en primera instancia y estas son: La hipótesis de valor y la hipótesis de crecimiento. En la Tabla 2.7 se describe la metodología Lean StartUp de Eric Ries.

Tabla 2.7 *Metodología Lean StartUp*

IDEAS	En esta primera fase los autores proponen determinar los supuestos a través del Modelo Canvas de Alex Osterwalder.
CREAR	Se propone salir a validar dichos supuestos a través de entrevistas con posibles clientes, comprobar el problema a través de la creación de un PMV de baja fidelidad. También propone identificar el tamaño del mercado “Mercado total, mercado disponible y mercado objetivo”.
PMV	En esta fase se busca identificar el encaje problema/solución. Esto es, salir a la calle nuevamente con los posibles clientes y “Comprobar la solución” a través de la construcción y prueba de un producto mínimo viable de alta fidelidad (PMV) (web/móvil) y midiendo estos resultados.
MEDIR	El trabajo de una startup es 1) medir rigurosamente dónde está en el momento actual, afrontando la dura verdad que revele esa evaluación y, entonces, 2) diseñar experimentos para descubrir cómo hacer avanzar las cifras reales hacia el ideal.
DATOS	En su interior, una startup es un catalizador que transforma las ideas en productos. A medida que los consumidores interaccionan con estos productos, generan feedback y datos. El feedback es tanto cualitativo (como, por ejemplo, si les gusta o no) como cuantitativo (por ejemplo, cuánta gente lo usa y lo encuentra valioso).
APRENDER	El aprendizaje es la unidad esencial para medir el progreso de una startup. Aquel esfuerzo que no es necesario para saber qué quieren los consumidores puede eliminarse.

Fuente: (Ries, 2011)

2.8 Modelo de negocio de plataforma.

Los líderes de la Industria están aprovechando y liberando el poder de la tecnología mediante el desarrollo no solo de plataformas tecnológicas, sino también, de estrategias y modelos de negocios basados en plataformas para captar nuevas oportunidades de crecimiento (Accenture, 2016).

En la mayoría de los casos estos modelos son clasificados dentro del rubro de la intermediación. En la era de internet las plataformas tecnológicas nacen para que fluyan los mercados de forma transparente, ágil y con mayor seguridad. Así, sus funciones están alrededor del flujo de la información, aspectos financieros, logísticos, funciones de agregación y desagregación de productos, y en la mayoría de los casos albergan especialistas en las diferentes etapas de la cadena de valor (Espinosa, 2017)

Ricart (2015) afirma que: “En el comercio electrónico, los coordinadores de la cadena de valor suelen ser empresas plataforma, que facilitan transacciones o interacciones entre los usuarios de sus plataformas” (p.09).

Sin embargo, esta nueva era digital, llamada la cuarta revolución industrial considerada de tal magnitud y de realidad compleja que ya existen acciones para asegurar un impacto social, orientado hacia la garantía de ser una revolución dirigida y centrada en el ser humano y procurando que las tecnologías fortalezcan a las personas.(Sánchez - Urán Azaña, 2018, p. 02)

2.8.1 Plataformas tecnológicas

Existen muchos ejemplos de empresas y StartUp que ofrecen sus servicios con mucho éxito a través de plataformas digitales. Para esto, en muchos casos es necesario el entrelazamiento e interacción de instituciones, mercados y tecnologías.

Khanna (2016) afirma:

Una plataforma proporciona una infraestructura para el productor de un contenido o servicio e interactuar con el consumidor de ese servicio. Al principio, los consumidores se ven atraídos a la plataforma por la calidad de los productores. Pero a la larga, a medida que la plataforma logra la confianza y el reconocimiento de los consumidores, actúa como un guardián y filtra a los buenos productores que generan el máximo valor tanto para los consumidores como para la plataforma. (p.20)

Katz y Shapiro (1985); Shapiro y Varian (citados por Reuver, M., Sørensen, C., & Basole, R. C. 2017), afirman que las plataformas reúnen a múltiples grupos de usuarios, crean los llamados efectos de red o externalidades de red. Las externalidades de red implican que la utilidad de una tecnología aumenta a medida que aumenta la base de usuarios instalados y permitiendo a su vez, generar confianza entre ellos.

Susskind y Susskind (citados por Reuver, M., Sørensen, C., & Basole, R. C. 2017), creen que la plataforma probablemente jugará un papel en el reemplazo de algunas firmas y sectores tradicionales por otros nuevos, y desafiará el rol de algunas categorías de trabajo con otros, indudablemente ofreciendo oportunidades considerables.

Las plataformas son definidas por Coyle (2016) como entidades híbridas que utilizan tecnología digital como interfaz entre los usuarios/consumidores de un producto o servicio y sus proveedores.

Así mismo, Coyle (2016) señala entre sus diferentes alcances, el de coordinar una cadena de suministro (empresas tradicionales); conectar a los proveedores más pequeños con los mercados (intermediarios o mayoristas); conectar a los usuarios finales entre sí (redes); permitir que proveedores y compradores individuales, se reúnan para comercializar (intercambios/mercados).

2.8.2 Beneficios de los modelos de negocios de Plataforma.

Para Zysman & Kenney (2018) “las plataformas digitales en la "nube" son características fundamentales de la revolución digital, afines a lo que llamamos "herramientas inteligentes". Una gran cantidad de potencia informática que permite la generación y análisis de datos a una escala nunca imaginada” (p.54).

Algunas de las ventajas de un modelo de negocio a través de una plataforma digital sobre uno de producción lineal de acuerdo a (Khanna, 2016) se presentan a continuación:

Efectos de red: Este punto tiene que ver con el número de usuarios en la plataforma. Según (Cusumano & Annabelle Gawer, 2012) “cuantos más usuarios adopten la plataforma, más valiosa se vuelve para el propietario y los usuarios, a menudo este creciente acceso a la red de usuarios es por un conjunto de innovaciones complementarias” (p.01).

Jalar en lugar de presionar: Aprovecha el enfoque basado en jalar, que se basa en atraer a los usuarios a la plataforma.

Capacidad de escalar rápidamente: Con el incremento del número de usuarios en la red y la rapidez con que se comunican a través de redes sociales, ya sea producto de estrategias de marketing digital o publicidad de boca en boca, es posible que una plataforma innovadora sea rápidamente escalable.

Costos: Las Plataformas digitales reducen los costos de transacción permitiendo a los usuarios compartir información, sin importar la distancia entre estos, y muchas veces de forma instantánea. “Los costos de contratación de los servicios de un desarrollador web se han reducido dramáticamente lo cual hace posible el lanzamiento de plataformas digitales con muy pocos recursos” (Anna, 2015, p.15).

Es evidente el potencial de las plataformas digitales, los beneficios y alcances para cualquier sector de negocios y cualquier plataforma que logre atraer una importante masa crítica de usuarios contará con una importante ventaja competitiva.

A pesar de estas ventajas, no debemos olvidar que hay inquietudes planteadas en los debates públicos, respecto a cómo los usuarios y las plataformas deben cumplir con marcos y principios reguladores existentes (Anna, 2015)

2.8.3 CRM (Customer Relationship Management)

A medida que las interacciones con los clientes aumentan, es necesario contar con sistemas o, en este caso, software, que permita administrar dichas relaciones con el fin de poder identificar ¿Por qué medios fue captado el cliente?, ¿Cuáles son sus necesidades? y ¿Cómo se ha interactuado con él?, entre otras interrogantes. Esto con el fin de poder brindar una atención lo más personalizada posible, en las áreas de ventas, marketing y servicio al cliente, sin perder detalles importantes durante todo el proceso.

Sobre el poder de los clientes Schultz, Malthouse, y Pick (citado por Malthouse, Haenlein, Skiera, Wege, & Zhang, 2013) afirman que con el aumento de productos competitivos en línea los clientes pueden expresar y distribuir fácilmente sus opiniones sobre los mismos a grandes audiencias, desde cualquier dispositivo electrónico en cualquier momento. Esto hace cada vez más difícil administrar dichos mensajes por las empresas.

El aumento en la colaboración y comunicación directa e instantánea de los clientes con las marcas, así como la facilidad de crear y compartir contenido principalmente a través de las redes sociales, hace necesario que la gestión de las relaciones con el cliente (CRM) se adapte a este nuevo rol activo en las redes sociales de los usuarios y/o clientes.

Empresas como Hubspot y Salesforce han visto como reto y oportunidad estas nuevas formas de comunicación con el cliente y han integrado nuevas tareas o funciones con respecto a las redes sociales en los CRM. Apoyándose en áreas de Inteligencia Artificial, análisis de grandes cantidades de datos “analítica web” y marketing online entre otras, han mejorado su oferta de valor a través de un CRM, con mayor poder de automatización en varias de sus funciones.

2.9 Protección de los modelos de negocios

En esta sección se intenta dar a conocer aquellos factores que afectan la facilidad o la capacidad de imitar modelos de negocios.

En algunas ocasiones es posible la protección de innovaciones de productos y procesos, sin embargo, con respecto a las innovaciones del modelo de negocios, si éstas no pueden ser protegidas, es posible la imitación competitiva (Casadesus-masanell & Casadesus-masanell, 2011).

Para Rumelt (citado por Teece, D. J. 2018), es necesario un análisis estratégico para identificar los "mecanismos de aislamiento" que pueden usarse para evitar la erosión de ganancias a través de la imitación de rivales.

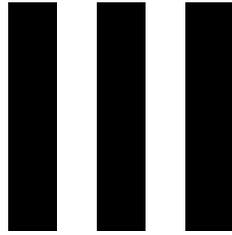
La propiedad intelectual como “mecanismo de aislamiento” puede convertirse en un aliado valioso cuando se protege debidamente de acuerdo con la ley de propiedad industrial, sin embargo, esto no asegura una ventaja competitiva sostenible. Teece (2010) afirma que: “Las descripciones de un modelo de negocio pueden disfrutar de protección de derechos de autor, pero es poco probable que sea una barrera para copiar su "idea" básica” (p.181-182).

Dentro de este contexto se llega a la interrogante ¿Cómo es posible proteger el modelo de negocios de una posible copia o imitación?

Teece (2010) afirma:

En primer lugar, la implementación de un modelo comercial puede requerir sistemas, procesos y activos que sean difíciles de replicar. En segundo lugar, puede existir un nivel de opacidad que dificulta a los extraños entender con suficiente detalle cómo se implementa un modelo de negocio o cuáles de sus elementos constituyen la fuente de la aceptabilidad del cliente. En tercer lugar, incluso si es obvio cómo replicar el negocio de un modelo pionero, titulares en la industria pueden ser reacios a hacerlo si implica canibalizar las ventas y ganancias existentes o alterar otras relaciones comerciales importantes. (p.182)

Las empresas o StartUp disruptivas tienen la ventaja de ofrecer una propuesta de valor significativamente más alta que sus competidores permitiendo escalar rápidamente y asegurar una cuota importante de mercado antes de enfrentarse a una competencia por imitación del modelo de negocio.



Capítulo

METODOLOGÍA



"Cualquier empresa que pretenda sobrevivir debe de alguna manera innovar, porque la innovación misma es la única defensa contra la innovación" (Morris, 2009, p.22).

Encontrar una metodología adecuada para un emprendimiento no es tarea fácil, y mucho menos si el emprendimiento es de base tecnológica, como la intención en esta investigación. Proponer un modelo de negocios pudiera confundirse en un trabajo de consultoría, más que en una investigación respaldada por un método científico.

Las metodológicas propuestas y descritas en el capítulo II, las cuales están disponibles principalmente dentro de la literatura académica, más que científica, han sido revisadas y la propuesta metodológica que se presenta en este capítulo posee ciertas aportaciones a favor de la presente investigación.

Es posible identificar que la naturaleza de la metodológica Lean StartUp y desarrollo de clientes está enfocada en la búsqueda de un problema, con el fin de encontrar la solución que sea aceptada por el mercado.

Osterwalder (2004) afirma que: "El razonamiento detrás de la investigación de un modelo de negocio no es la comprensión de un fenómeno, sino un enfoque para encontrar una solución al problema...encontrar los conceptos y las relaciones que permiten expresar la lógica empresarial..." (p. 4).

3.1 Metodología de investigación

Mateu Céspedes (2015) refiere que a través de la experimentación debe conocerse un mayor abanico de situaciones, quizás no reales pero sí posibles, no con el fin de entender la realidad, sino comprender cómo esta realidad puede configurar el futuro.

Para configurar el modelo de negocios a través de la acción “salir fuera del edificio”, según Steve Blank, es necesario, entre otras cosas, realizar entrevistas, construir un prototipo “PMV” y realizar experimentos. Por dicha razón, la estrategia de investigación propuesta para la presente tesis se categoriza como investigación-acción. Este término fue propuesto por primera vez en 1944 por el psicólogo social Kurt Lewin y fue desarrollado por Lawrence Stenhouse, Gary Anderson, Carr y Stephen Kemmis.

McKay y Marshall (citado por Gustafsson & Qvillberg, 2012) afirma que: “Una característica distintiva de la investigación-acción es una auto-implicación activa e interactiva del investigador en un contexto de resolución de problemas” (p.37). Se puede concluir que el papel activo del investigador en este enfoque no se basa sólo en observar lo que pasa, sino que se involucra para que algo suceda. Además, como menciona Latorre A. (2007) “Es un proceso que se caracteriza por su carácter cíclico... es flexible e interactivo en todas las fases o pasos del ciclo” (p. 32).

Por estas características, la investigación-acción es un enfoque apropiado para este caso particular ya que permite el diseño del modelo de negocios a través de la creación de un PMV, permitiendo al investigador la posibilidad de controlar y asegurar que los principios de la metodología Lean StartUp de Eric Ries y Desarrollo de clientes de Steve Blank se sigan adecuadamente.

En la Figura 3.1 se muestra la metodología empleada para el desarrollo de la presente tesis, así como, el alcance de la misma.

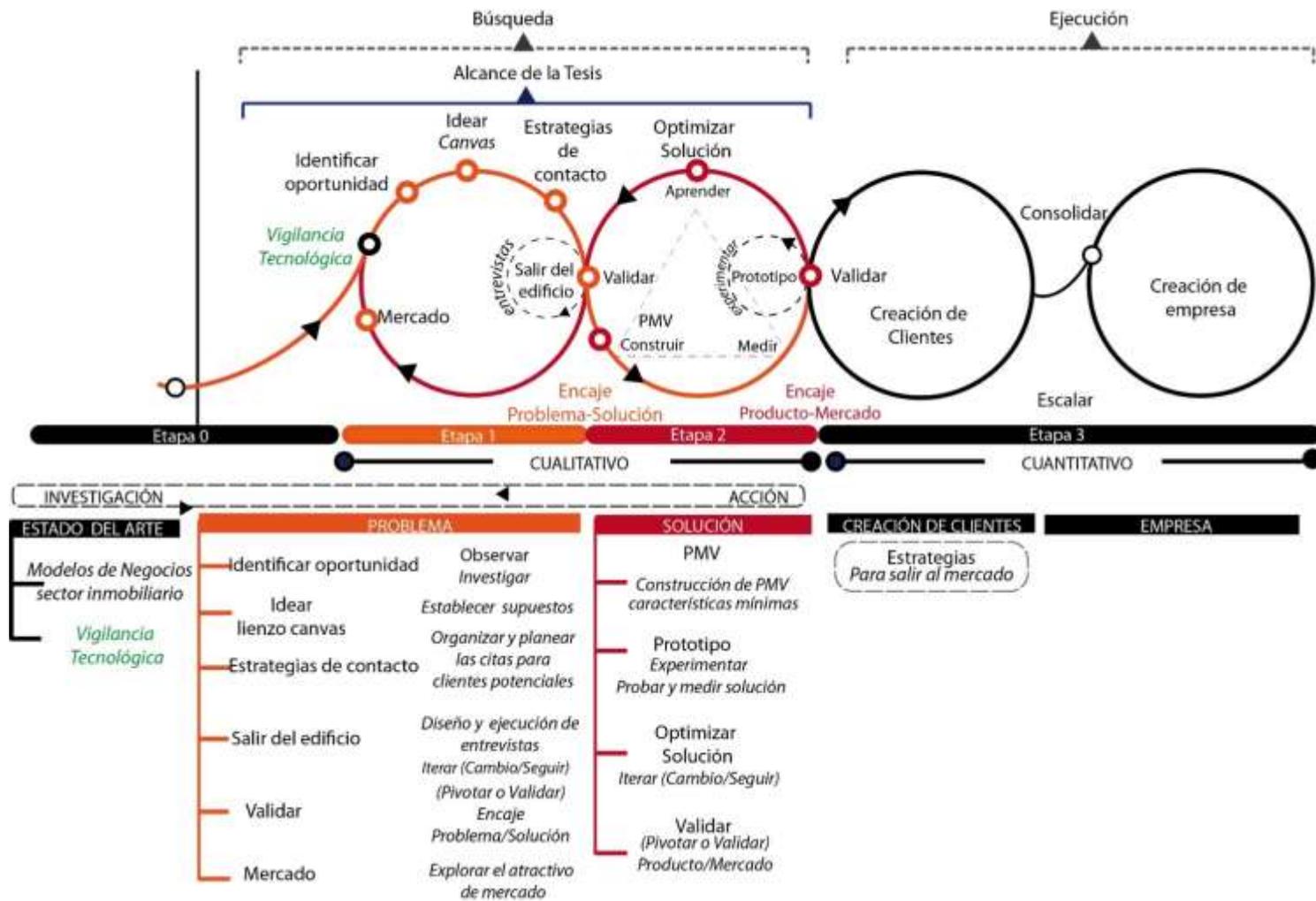


Figura 3.1 Metodología para el diseño del modelo de negocios

Fuente: Adaptado de (Grossman-Kahn & Rosensweig, 2012)

3.2 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La naturaleza del estudio y sus objetivos de investigación determina qué tipo de datos son necesarios recolectar. Hair, Celsi, Money, Samouel, & Page (citado por Gustafsson & Qvillberg, 2012).

Entrevistas

Una entrevista en profundidad es un método de recogida de datos que implica una persona (el entrevistador) que entrevista al participante (o entrevistado) y por esta interacción deja que el participante discuta a fondo una cierta materia (Hennink y col., 2011). La presente investigación busca estar lo más alejado posible de una actitud meramente interpretativa.

Dentro de la literatura académica se encuentran dos tipos de entrevistas, estructuradas y semi-estructuradas (cualitativas). El objetivo de una entrevista estructurada es la interacción exacta entre entrevistador y entrevistado, se basa en una guía formal donde las preguntas deben seguir el orden de aparición que se tiene dentro de la guía. En este caso el investigador que tomaría el papel de entrevistador repite el mismo comportamiento a todos los participantes. En cambio, en una entrevista semi estructurada el enfoque es menos formal. En este caso el entrevistador hace una entrevista más conversacional. Yin (Citado por Kullmar & Lallerstedt, 2017) refiere que: “El guion de la entrevista a continuación, se convierte más en un marco flexible, dejando que el entrevistador haga preguntas en el orden que se estime oportuno y es libre de añadir o cambiar las preguntas predeterminadas” (p.16).

3.3 Población de la muestra

En el diseño del modelo de negocios se identificó a dos grupos importantes de entrevistados:

- Asesores inmobiliarios.
- Propietarios “Vendedores de vivienda”.

El objetivo de las primeras entrevistas fue identificar los problemas de cada grupo. En el caso del grupo de los vendedores de vivienda, la intención de las entrevistas fue: Indagar sobre su experiencia en el proceso de venta de su propiedad, identificando los problemas o necesidades de mejora del proceso, mientras que para el grupo de asesores se profundizó sobre su experiencia, capacitación, profesionalismo y uso de tecnología en sus servicios profesionales.

Creswell (Citado por Kullmar, L., & Lallerstedt, I. 2017) afirma que: “la idea de la saturación se puede utilizar con el fin de decidir el número de entrevistas, lo que significa que no habrá más entrevistas llevadas a cabo cuando la información recogida no genere nuevos conocimientos” (p. 19). Sin embargo, debido a la limitación de tiempo y recursos tanto económicos como humanos, así como el difícil acceso al grupo de los vendedores de vivienda principalmente por cuestiones de seguridad, se decidió que 10 entrevistas semiestructuradas por grupo sería una combinación conveniente para lograr identificar el problema y desarrollar un producto mínimo viable para validar el modelo de negocios. Por lo tanto, se llevaron a cabo un total de 10 entrevistas en profundidad a participantes de cada grupo (vendedores de vivienda y asesores inmobiliarios) con una duración aproximada de 25 a 45 minutos. Una descripción detallada de los empresarios inmobiliarios entrevistados se puede encontrar en el Anexo C Agentes *Inmobiliarios Entrevistados*

Con respecto al grupo de vendedores de vivienda, es importante cubrir el abanico más amplio con respecto a los diferentes tipos de vivienda. (Interés social, económica, media, residencial, residencial Plus), pero conforme avanzó la investigación y se observó la dificultad de entrevistar a propietarios de vivienda residencial, se optó por entrevistar principalmente al grupo de propietarios dentro de la categoría de vivienda media, que de acuerdo a la Comisión Nacional de Vivienda (CONAVI, 2018) es aquella que tiene un valor de más de 350 VSMM, más de \$940,150.40 pesos

Selección de las personas a entrevistar

Entre los métodos de muestreo cualitativo se encuentran los enfoques de muestreo intencional, muestreo de bola de nieve y muestras por conveniencia. “El muestreo intencional significa que el investigador selecciona entrevistados que se espera generen los datos más relevantes, el muestreo de bola de nieve implica que, si son identificados participantes clave, se agreguen a la muestra para ser entrevistados más adelante” Yin, 2011; Hennink et al., 2011 (citado por Kullmar, L., & Lallerstedt, I. 2017, p.20.). Por último, el muestreo por conveniencia donde simplemente se eligen los casos disponibles a los cuales tenemos acceso (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2010).

En este estudio se ha utilizado el muestreo intencional y el muestreo por conveniencia.

Elaboración de la guía de entrevista

De acuerdo a la metodología Lean StartUp se deben diseñar y ejecutar las entrevistas a los clientes potenciales principalmente de forma individual, en primera instancia para identificar el problema y el segmento de clientes, posteriormente para validar el PMV y recibir el feedback del cliente y por último la validación del producto en el mercado.

Dos guías de entrevista fueron creadas; una para los asesores inmobiliarios, otra para los propietarios de viviendas. Las guías formuladas pueden verse en el Anexo D *Guía de entrevista inmobiliaria* y Anexo E *Guía de entrevista para el vendedor/ propietario*

Uno de los objetivos de las entrevistas es conocer las diversas experiencias, problemas y contextos de cada grupo, esperando la generación de diferentes percepciones y patrones de acuerdo al tipo de grupo entrevistado.

En todas las entrevistas se consideró comportamientos, sensaciones y reacciones del usuario ante las preguntas, test y experimentos. Una vez identificado el segmento de clientes y el problema, fue importante evaluar la experiencia del cliente potencial con un prototipo (landing page), esto para validar y probar conceptos de servicios y contrastar el encaje problema/solución. Por último, se esperó validar y vender una versión limitada (PMV) o preliminar del producto para comprobar el encaje producto/mercado.

Los temas y reactivos de las entrevistas se generan a partir de la visión y la primera versión del lienzo del modelo de negocios de Alex Osterwalder, estas primeras plantillas se fueron actualizando y perfeccionando durante el proceso de entrevistas y los resultados de los experimentos.

Hay dos trabajos importantes en que pensar a lo largo de las entrevistas; perseguir la línea de investigación y seguir siendo imparcial Yin, 2009 (citado por Gustafsson, A., y Qvillberg, J. 2012).

Con respecto a las respuestas de las entrevistas y resultados de los experimentos estos pueden verse durante el desarrollo del capítulo IV.

3.4 Validez y confiabilidad

La validez y confiabilidad deberá garantizarse en un estudio para poder sacar conclusiones sintetizadas a partir de la investigación Bryman y Bell (Citado por Gustafsson, A., y Qvillberg, J., 2012)

La validez y la confiabilidad son dos aspectos importantes dentro de cualquier investigación. La posibilidad de encontrar resultados similares, si el estudio se replicara, es a lo que se refiere con confiabilidad. Camarillo, G. C. (2011).

En cambio, Mishler (citado por Esteban, 2000) afirma “que en la investigación «inquiry-guided» el concepto de validación es más relevante que el de validez: «la validación es el proceso(s) a través del cual realizamos afirmaciones y evaluamos la credibilidad de observaciones, interpretaciones y generalizaciones” (p.226).

Existen diversas formas para asegura la validez y la confiabilidad de los hallazgos; algunas de ellas se relacionan con el investigador, otras con la recolección de los datos y otras más con el análisis de la información Patton, (citado por Camarillo, 2011). En la presente investigación se tomó como parte importante la forma, (técnicas de recogida de datos) precisión o exactitud con que los hechos fueron recogidos y transcritos en los textos e informes analizados sin ser distorsionados por el investigador, reflejándose la calidad de la transcripción con un aspecto de

De acuerdo al enfoque de investigación-acción, en especial por su naturaleza de indagación autorreflexiva de la propia práctica, se tomó en cuenta la tensión que pudiera aparecer al articular la práctica, la investigación y la teoría. De antemano se creó conciencia por parte del investigador (alumno del Posgrado) y director de la empresa (SISTRATEGIA) sobre los alcances, limitaciones, responsabilidades y obligaciones de cada parte.

IV

Capítulo

MODELO DE NEGOCIO



“El diseño del modelo de negocio es una decisión clave para un nuevo emprendedor y una tarea crucial, tal vez más difícil, para los gerentes encargados de repensar un modelo antiguo, para hacer que su empresa se ajuste al futuro” (Zott & Amit, 2010,p.216).

4.1 Modelo de negocios Andapasa

El desarrollo de este modelo de negocios se presenta de acuerdo a las dos etapas descritas en la metodología propuesta, la primera etapa llamada encaje problema-solución tiene el objetivo de identificar un problema suficientemente importante para nuestro segmento de clientes y que a su vez la solución propuesta sea factible y rentable.

El propósito de la segunda etapa llamada encaje producto-mercado, es crear y validar el producto mínimo viable.

Los procesos se describen de forma lineal pero el proceso es iterativo.

La etapa 1 se encuentra dividida en 6 procesos principales, comenzó con la vigilancia tecnológica que prácticamente permitió conocer los aspectos más importantes sobre el sector inmobiliario, así como, las solicitudes de patentes con nuevas propuestas con respecto a nuevos métodos de comercializar inmuebles, lo que llevo a identificar una oportunidad dentro del sector. Se desarrolló el modelo Canvas cuyo eje principal giró en validar una propuesta de valor que lograra que los propietarios otorgaran la exclusiva. Para validar dicha propuesta del modelo, se desarrolló una estrategia de contacto de propietarios e inmobiliarios, los cuales fueron entrevistados durante la investigación, por último, se definió el tamaño de mercado y el porcentaje que se planea conquistar a través del presente modelo de negocios.

4.1.1 Vigilancia tecnológica



Se llevó a cabo una búsqueda dentro de los portales de patentes con el objetivo de identificar tecnología y métodos a favor del proceso de compra/venta de propiedades inmobiliarias. Los resultados se muestran en el *Anexo F Resultado de la búsqueda de Patentes*.

Dentro de estos resultados destacan dos solicitudes de patente, la **AU2011100538** Leda Real Estate Pty (2011) con título Modelo de Venta de Bienes Raíces mejorado y la **US20110010303** Palmero (2011) con título método de negocios de bienes raíces.

En la primera solicitud AU2011100538 se establece que el modelo de negocios del sector inmobiliario ha permanecido intacto desde hace más de 5 décadas; a pesar de la incorporación de la publicidad por internet, el agente está físicamente limitado por el número de casas abiertas que puede atender. Para atender un número mayor de compradores y que puedan todos visitar las viviendas, la agencia debe aumentar el número de empleados, que a su vez incrementa los costos que deben ser cubiertos por el cliente vendedor. Así que propone que sea el propietario el que muestre la casa. Con este ahorro en tiempo y costo se pretende que la comisión sea menor a la tradicional.

Durante el proceso de venta el agente proporcionará al vendedor “propietario” todo lo necesario para mostrar la propiedad, esta información y soporte en línea continuará durante el proceso de venta de la propiedad, el propietario registrará los nombres y detalles de contacto de todos los compradores

potenciales y pasará esta información a su agente para dar seguimiento y hacerse cargo del proceso de negociación hasta el cierre de la venta.

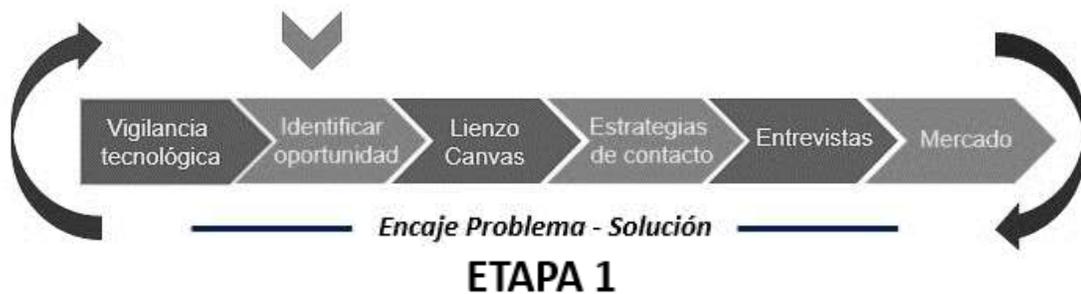
Por otro lado, la solicitud de patente US20110010303 establece que el modelo de negocio estándar para la industria es ineficaz, uno de sus principales problemas es la baja tasa de éxito en ventas (productividad). Esto hace que las comisiones sean excesivamente altas, en especial para compensar el largo tiempo de comercialización y los altos costos de promoción de las casas que no pueden ser vendidas.

En la descripción de esta solicitud de patente se hace referencia al indicador de productividad Días en el Mercado (DOM), para medir el tiempo en que se ha vendido un hogar. Dentro de los problemas que identifica el solicitante se encuentran: Áreas de responsabilidades de un agente, definidas de manera muy amplia. La falta de un sistema de mercadotecnia eficaz que utilice métodos y procedimientos sistematizados. Demasiados agentes, haciendo pocos negocios (Falta de productividad). Sistema de captura y conversión de comprador inadecuados y falta de un sistema de avalúo efectivo.

Como podemos observar, en las dos solicitudes se menciona la baja productividad de los agentes inmobiliarios, una falta de colaboración y trabajo en equipo que permita ampliar las áreas de experiencia en beneficio del comprador y vendedor, uso de herramientas y técnicas de marketing limitadas y poco eficientes, entre otras.

Una vez revisada la parte de patentes, observamos una tendencia e inquietud por el desarrollo de nuevas formas o modelos novedosos para realizar la compra/venta de una vivienda. Con estos resultados fue necesario indagar más sobre el tema y se decidió investigar las necesidades del sector y así poder identificar la oportunidad de negocios para el diseño del modelo.

4.1.2 Identificar la oportunidad de negocio



Con el interés de seguir investigando sobre el sector inmobiliario, se elaboró y formuló el *formato de vigilancia tecnológica del proyecto de investigación*, Anexo G. Para continuar monitoreando e identificando tendencias a favor de una mejor comprensión de las necesidades del supuesto segmento de clientes, cuestiones legales y problemas del sector, se elaboró y formuló el Anexo H *formato de factores críticos de vigilancia*, por último, se desarrolló el Anexo I. *Tabla de recursos de información para el proyecto de investigación* con el fin de poder acceder al mayor número de fuentes de información disponibles.

Fue durante este proceso de vigilancia tecnológica que se conoció sobre eventos importantes de innovación y tecnología sobre el sector inmobiliario, salió a la luz el acrónimo Property Technology (PROPTECH) que enmarca la nueva tendencia de StartUp de países como Estados Unidos, Inglaterra, España, entre otros, que desean innovar en la cadena de valor de los bienes raíces.

De acuerdo a Johnson et al., (2008) una de las razones para rediseñar o crear un nuevo modelo de negocios es cuando se considera la oportunidad de brindar un enfoque de trabajo por hacer donde todavía no existe uno. Este enfoque permitirá a las empresas redefinir la rentabilidad de la industria, una vez que se concentre en cumplir con una necesidad totalmente insatisfecha del cliente. En este caso, la incorporación de la tecnología en cada eslabón de

la cadena de valor del sector inmobiliario está generando nuevas StatUps clasificadas dentro de este nuevo movimiento PROPTECH.

4.1.3 Lienzo Canvas



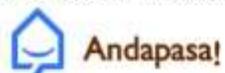
Antes de comenzar a describir los supuestos del BM, es importante describir al equipo emprendedor, en el Anexo J se muestran los integrantes y se describen las actividades y entregables para el desarrollo del modelo.

Una vez definido al equipo emprendedor, se conceptualizó el modelo de negocios utilizando la herramienta del BMC de Osterwalder y Pigneur (2010)

El lienzo de negocios canvas de Andapasa se muestra en la Figura 4.1

Conforme a la metodología propuesta, los primeros bloques elaborados fueron el segmento de cliente, la propuesta de valor y el flujo de ingresos.

MODELO DE NEGOCIOS



Diseñado Por:
Carlos Heber Salgado Fuentes
Asesorado Por:
Dra. Margarita Tecpayotl Torres

Diseñado Para:
Empresa Comercial SISTRATEGIA

Fecha:
10/JUN/2018
Iteración # 19

<i>Asociados Clave</i>	<i>Actividades Clave</i>	<i>Propuesta de Valor</i>	<i>Relación con los Clientes</i>	<i>Segmento de clientes</i>	
Asociaciones Inmobiliarias AMPI Agencias inmobiliarias ANI Socio Tecnológico Sistrategia www.sistrategia.com Aliado de Marketing Marcaneta www.marcaneta.mx/	Actividad de los aliados clave Desarrollo y funcionamiento de la plataforma Mantenimiento y seguridad de la plataforma <i>Recursos Clave</i> Agencias Inmobiliarias suscritas a la plataforma Call Center Aliados de marketing	Conoce a la Primera Aceleradora de Ventas de Viviendas en México El único socio inmobiliario que invierte parte de la comisión en el marketing de tu vivienda <i>Cómo lo hacemos</i> <i>"Marketing personalizado de tu vivienda sin costo"</i> <i>"Seguimiento de venta desde tu celular"</i> <i>"Evaluación de nuestros servicios durante el proceso de venta"</i>	<ul style="list-style-type: none"> Asistencia Personal dedicada Asistencia Online Servicios automatizados (CRM) <i>Canales</i> Online Redes Sociales Página Web www.andapasa.com Bloggers e influencers	Mercado Segmentado Empresas o Particulares propietarios de viviendas desde \$750,000, que buscan la venta de su propiedad a través de un servicio inmobiliario. <ul style="list-style-type: none"> Segmento M Casas entre \$750,000 a \$1,850,000 Segmento R Casas entre \$1,850,000 a \$4,000,000 Segmento RP Casas arriba de \$4,000,000 	
<i>Estructura de Costos</i>			<i>Fuentes de Ingreso</i>		
Costos Fijos Call Center Servicio del CRM	Servicios Inmobiliarios de las agencias Comisión	Desarrollo y mantenimiento de la plataforma	Paquetes de Marketing	Tasa de intermediación comisión	Comisión a través de: colocación de créditos hipotecarios.

Figura 4.1 Lienzo de negocio Canvas del modelo propuesto.
Elaboración. Propia

En la figura 4.2. Se observa la propuesta principal de valor, el segmento de clientes y flujo de ingresos.



Figura 4.2 *Propuesta de valor-Segmento de clientes e Ingresos del modelo Andapasa*
Fuente: Elaboración propia

Propuesta de Valor. “El único socio inmobiliario que invierte parte de la comisión en el marketing de tu vivienda” para reforzar la propuesta de valor, el propietario que haya contratado los servicios de la plataforma, tendrá acceso al CRM de la empresa Sistrategia, donde podrá constatar la puesta a punto de su vivienda con los beneficios del paquete de marketing diseñado para la venta de su vivienda, donde constatará: llamadas, anuncios vistos, correos, mensajes y demás información referente a los clientes potenciales interesados por su vivienda, y a través de cualquier dispositivo electrónico con acceso a internet.

Con el beneficio de acelerar la venta, y de que el costo del paquete de marketing personalizado diseñado para la propiedad será reembolsado al

cliente, en forma de descuento en la comisión cobrada al cierre de la venta, el propietario se verá más beneficiado que en el caso de una venta tradicional.

Segmento de Clientes. – En este bloque, después de cada segmento de clientes, se realiza una descripción del perfil del mismo.

Empresas o Particulares propietarios de viviendas, de \$750,000 hasta \$1,850,000 que buscan la venta de su propiedad a través de un servicio inmobiliario.

“El Lic. X es un profesor de 32 años de edad de Cuernavaca, Morelos, a pesar de que ya invirtió en la mejora de su vivienda, la cual sigue pagando, por cuestiones laborales desea venderla, ya que actualmente se encuentra rentando cerca de la zona de su nuevo trabajo”

Empresas o Particulares propietarios de viviendas, de \$1,850,000 hasta \$4,000,000 que buscan la venta de su propiedad a través de un servicio inmobiliario.

“La profesionista Y es una joven recién casada de 35 años de edad, gerente de Recursos Humanos de una empresa automotriz en el municipio de Cuernavaca, Morelos. Con un sueldo de \$20,000 a \$35,000 pesos mensuales, le gusta salir con su pareja y amigos a los lugares de moda de la ciudad, inscrita en un gimnasio para mantenerse en forma y usuaria de casi todas las redes sociales, está lista para vender su departamento y comprar una nueva casa con su pareja”

Empresas o Particulares propietarios de viviendas, arriba de \$4,000,00 que buscan la venta de su propiedad a través de un servicio inmobiliario.

“El Sr. Z es un exdirector jubilado de 61 años de edad, con ingresos aproximados de \$50,000 pesos mensuales, sus hijos se encuentran casados y residen fuera de la Ciudad. Al Sr. Z le gusta salir de vacaciones dos veces al año e ir a restaurantes los fines de semana, se informa de los acontecimientos

importantes a través de su diario preferido, es importante para él hacer trato con personas confiables y eficientes. Actualmente, desea vender su casa para mudarse cerca de sus hijos y nietos o por lo menos a otra de menor tamaño y que cumpla con sus necesidades actuales”

Canal Web. - Los canales principales de comunicación con el cliente para ofrecer la propuesta de valor son el canal Web, a través de un portal de la plataforma y redes sociales, esperando que en una segunda etapa sea publicitada a través de influencers y por recomendación.

Relación con los clientes. - EL principal objetivo en esta primera etapa será la captación de clientes. En cuanto a la asistencia personal, online y automatizada a través del CRM, su objetivo es crear un fuerte impacto en la experiencia del consumidor.

Flujo de Ingresos. - De acuerdo al modelo de la plataforma Andapasa los ingresos principales son provenientes de la actividad de la compra y venta de propiedades inmobiliarias que se realicen a través de ella. De acuerdo a su modelo de intermediario y facilitador de la operación inmobiliaria, el ingreso por el servicio será del 2.5 % de la comisión de la venta.

Recursos clave. - Para hacer trabajar el modelo de negocios propuesto, se requiere en primer lugar el talento de los recursos humanos, tales como los inmobiliarios, los aliados de marketing y call center. En segunda instancia, es necesario contar con los recursos financieros para invertir en los paquetes de marketing en cada exclusiva firmada por el propietario, en tercer lugar, los manuales de calidad que den los lineamientos de todo el proceso de compra-venta de Andapasa, y por último, el desarrollo de la plataforma tecnológica para poder replicar y escalar el modelo de negocios.

Actividades clave. – Los aliados juegan un papel importante para el funcionamiento del BM, ya que sus tareas son las que más contacto con el

cliente y mejor experiencia pueden crear, a su vez, el desarrollo y funcionamiento de la plataforma a la hora de escalar el modelo de negocios.

Alianzas clave. – En primer lugar las alianzas con las asociaciones ANI y posteriormente AMPI Morelos, para poder crear una red de ventas con mayor fuerza, a su vez, el aliado de marketing que permita un desarrollo y posicionamiento de marca, y por último, la empresa SISTRATEGIA sería el socio tecnológico que permita desarrollar y dar un correcto funcionamiento a la plataforma.

Estructura de costos. – Los costos inherentes en esta primera etapa son los honorarios de los inmobiliarios (2.5%) de la comisión. El costo estándar de los paquetes de marketing personalizados, pueden verse en la Tabla 4.1 Estos paquetes serán propuestos con base al precio y características de la vivienda.

Tabla 4.1 Costo estándar de los paquetes de marketing personalizados para cada tipo de vivienda

	Segmento M Casas (\$750,000 a \$1,850,000)	Segmento R Casas (\$1,850,000 a \$4,000,000)	Segmento RP Casas Arriba de \$4,000,000
<i>Avalúo</i>	\$1,500	\$1,500	\$1,500
<i>home staging</i>	\$2,000	\$4,000	\$5,000
<i>Fotografía inmobiliaria</i>	\$600	\$800	\$1,200
<i>Publicidad en portales</i>	\$500	\$500	\$500
<i>Publicidad offline</i>	\$500	\$500	\$500
<i>Visita virtual del inmueble</i>	\$2,999	\$2,999	\$2,999
<i>Vídeo inmobiliario</i>	\$3,500	\$3,500	\$3,500
<i>Drone</i>	\$5,999	\$5,999	\$5,999
<i>Presupuesto para el paquete de marketing.</i>	(\$4,000-\$6,000)	(\$6,000-\$10,000)	(\$10,000-\$35,000)

Nota: La tabla se elaboró con los precios estándar de la empresa (FOTEC, 2018)

Los costos fijos y de Call center, serían absorbidos en gran medida por la empresa, ya que cuenta con el espacio y la tecnología para este fin. Una vez que la plataforma alcanzara un mayor número de usuarios y clientes, entonces se procedería a un servicio de outsourcing de Call Center.

Desarrollo y mantenimiento de la plataforma. - Una vez ajustada la plataforma tendría un costo aproximado de \$1,740 pesos mensuales, correspondiente al plan Premium ofrecido por la empresa. Ver Tabla 4.2

Tabla 4.2 Costo mensual actual de la plataforma de CRM de la empresa comercial Sistrategia

Servicios	Plan Presencia	Plan Ejecutivo	Plan Premium
<i>Sistema de administración y CRM</i>	✓	✓	✓
<i>Página Web</i>	✓	✓	✓
<i>Hosting</i>	✓	✓	✓
<i>Usuarios</i>	3	5	10
<i>Correo</i>	1	2	5
<i>Dominio</i>	No incluido	✓	✓
<i>Enlace con locales comerciales y geolocalización</i>	No incluido	✓	✓
<i>Respaldo de la Información en la Nube</i>			
<ul style="list-style-type: none"> <i>Respaldo de todas las imágenes en alta resolución (2880x1620px)</i> <i>Digitaliza y guarda toda la documentación referente a las propiedades.</i> 	No incluido	No incluido	✓
<i>Jerarquización de usuarios:</i>			✓
<i>Administrador, agente, propietario</i>	No incluido	No incluido	
COSTO Mensual (Incluye IVA)	\$870.00	\$1,305.00	\$1,740.00

Nota: Costos obtenidos de la tarifa mensual del CRM de la empresa SISTRATEGI

El funcionamiento del modelo Andapasa se muestra en la Figura 4.3

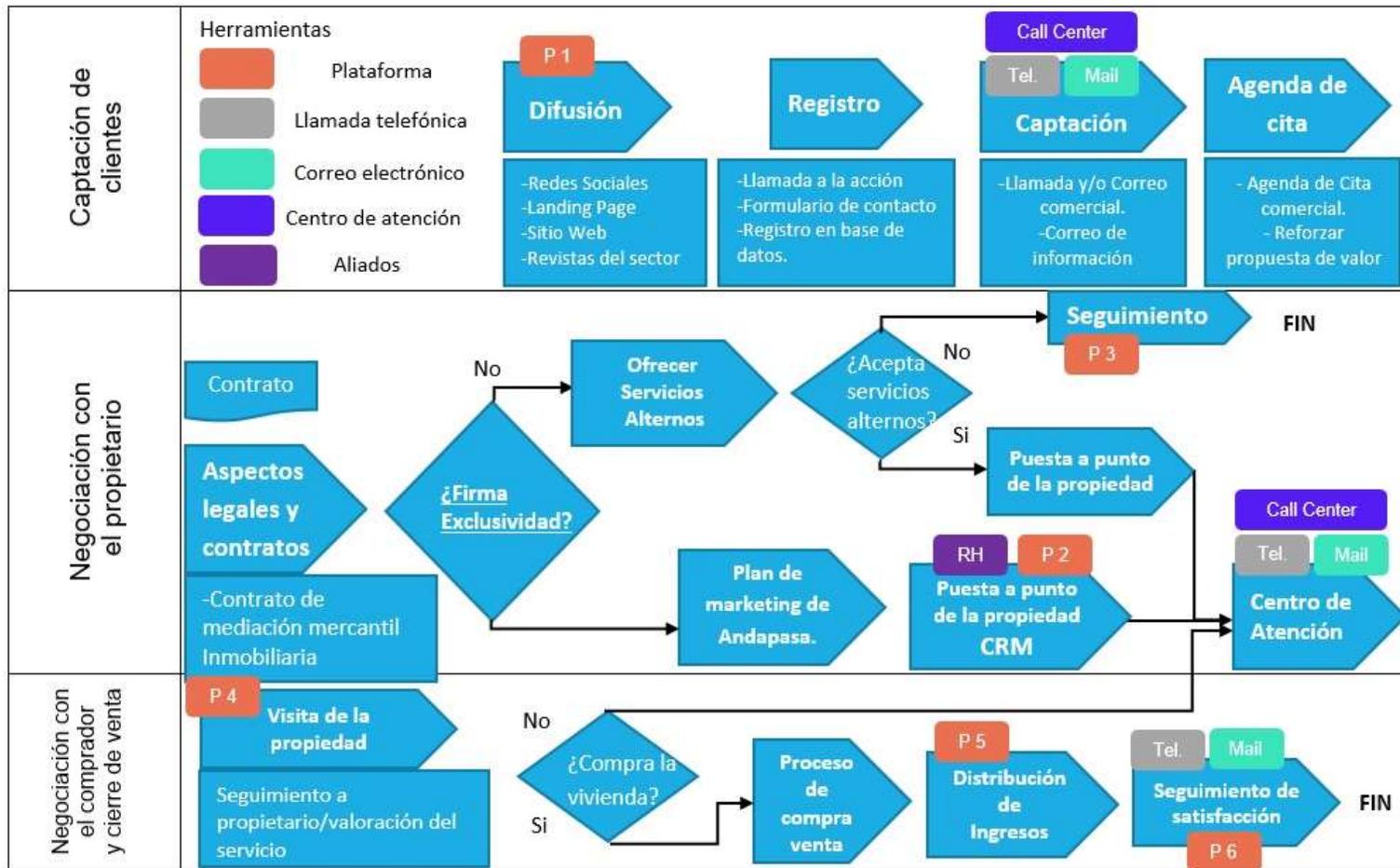


Figura 4.3 Funcionamiento de la plataforma propuesta Andapasa
Fuente: Elaboración propia

4.1.4 Estrategias de contacto



Antes de pasar a la elaboración de la estrategia de contacto, se definió el supuesto segmento de clientes, ver Anexo K. Una vez identificado el segmento, se procedió a elaborar los criterios para la selección de los participantes para la parte de entrevistas.

Se decidió buscar el contacto no sólo con usuarios y clientes potenciales, sino a además, de aquellos considerados como: recomendadores, líderes de opinión, tomadores de decisiones, socios clave y saboteadores del proyecto, actores con conocimiento y experiencia del medio inmobiliario. Los *tipos de usuarios y criterios de selección* pueden observarse en el Anexo L.

Para esto, se siguió las técnicas de muestreo de la metodología propuesta: muestreo intencional y muestro por conveniencia

La muestra inicial para producir el primer contacto con el sector, se elaboró por medio de los contactos de los integrantes del proyecto. Siendo el director del CRM Inmobiliario un integrante del proyecto, se tuvo la facilidad de contactar a propietarios de agencias y agentes independientes inscritos a su CRM.

La estrategia de contacto consistió prácticamente en contactar a los inmobiliarios que son usuarios del sistema CRM de la empresa, entre ellos el grupo inmobiliario ANI de Morelos y el grupo Parlamento Inmobiliario. Para conocer la estrategia utilizada de contactos, ver Anexo M *Estrategia de contacto*.

4.1.5 Salir del edificio “entrevistas”



Para realizar esta actividad, conocer, contactar y entrevistar a los actores claves del sector se elaboró la búsqueda del Factor de Vigilancia F2 (Búsqueda de ferias, eventos y exposiciones más importantes del Sector inmobiliario en México), dando como resultado una lista de tres eventos a los que se asistió durante el tiempo de investigación de la presente tesis, ver Anexo N *Ferias, eventos y exposiciones del sector inmobiliario en México*

Gracias a la asistencia de estos eventos, se contactó a diferentes tipos de usuarios importantes para validar el modelo en etapa de crecimiento, mientras que, la mayoría de las interacciones con los inmobiliarios se llevaron a cabo en las mismas instalaciones de la empresa, en las mismas fechas donde se asistió a las capacitaciones programadas del Grupo ANI. La guía final de las entrevistas para los inmobiliarios y propietarios/vendedores se puede ver en el Anexo D y E respectivamente.

4.1.6 Identificación del mercado objetivo



“En 2020, los bienes raíces invertibles habrán aumentado en más de un 55% en comparación con 2012 y luego se expandirá en una proporción similar en la siguiente década” (PwC, 2014).

Con lo que respecta a nuestro país, según Negocios (2018) en el año 2017 se otorgaron un total de 650,270 créditos. En el Estado de Morelos la cifra para créditos por adquisición fue de 7,628 propiedades. De acuerdo a la tipología de vivienda de SOFTEC. (2018), en la Tabla 4.3 se observa el segmento meta del modelo ANDAPASA.

Tabla 4.3 Tipología de la vivienda en México

Tipología de la vivienda	Rango de Valor En Pesos mexicanos	Segmento meta
Segmento S Social /Popular	Hasta los \$400,000.00	No
Segmento E Económica	De \$400,000.00 a \$610,000.00	No
Segmento M Media	De \$750,000.00 a \$1,850,000.00	Sí
Segmento R Residencial	De \$1,850,000.00 a \$ 4,000,000.00	Sí
Segmento RP Residencial Plus	Arriba de \$4,000,000.00	No

Nota: Tabla elaborada con datos de SOFTEC (2018)

De acuerdo al estudio de SOFTEC (2018), en el tercer cuarto del 2017, en el municipio de Cuernavaca la demanda del segmento M (casas entre \$750,000 - \$1,850,000) fue de 142 casas aproximadamente, para el Segmento R (casas entre \$1,850,000 - \$4,000,000) fue de 21 casas aproximadamente y por último para el mercado RP (casas de más de \$4,000,000) fue de 8 propiedades.

No hay información sobre el porcentaje de ventas a través del servicio de una inmobiliaria o por medio del modelo de venta directa, y tampoco sobre el

promedio de comisión al que fueron vendidas. Suponiendo un 100% de ventas a través del servicio inmobiliario, ya que la iniciativa de ley de la AMPI propone que la venta de una propiedad sea sólo a través de un asesor inmobiliario certificado, suponiendo también una comisión del 5% como mínimo, que es la comisión cobrada por los agentes y agencias entrevistadas, fue posible obtener la comisión obtenida de la venta de propiedades en el municipio de Cuernavaca, Morelos.

La Figura 4.4, representa la distribución de la *Comisión total del año 2017 en Cuernavaca, Morelos*.



Figura 4.4 *Comisión inmobiliaria total del año 2017 en Cuernavaca Morelos*

Fuente: Elaboración Propia con información de SOFTEC (2018)

El total de comisión por la venta de bienes inmuebles en el municipio de Cuernavaca, Morelos para el año 2017 fue de aproximadamente \$84,855,000.00

La plataforma espera captar anualmente un 2% de la comisión del segmento M y R en Cuernavaca, Morelos. Esto es \$1,569,100.00 aproximadamente. Tomando en cuenta el servicio de los aliados inmobiliarios suscritos a la plataforma, el ingreso captado sería de \$784,550.00. Sin embargo, se espera replicar el modelo en las ciudades con más operaciones en venta de estos dos

segmentos de mercado en la República Mexicana, como: Ciudad de México, Cancún, Guadalajara y Monterrey.

4.2 Validación del modelo Andapasa

De acuerdo a la metodología propuesta, en el diseño del modelo de negocios se identificó a dos grupos importantes de entrevistados:

- Propietarios “Vendedores de vivienda”.
- Asesores inmobiliarios.

Los participantes del primer grupo para la validación del modelo Andapasa, correspondieron a diez propietarios de Cuernavaca, Morelos, siete hombres y 3 mujeres. El criterio de selección fue contar con experiencia en la venta de al menos un inmueble o estuvieran en proceso de venta, a través, de un agente o agencia inmobiliaria.

Para seleccionar a los participantes se realizó en primera instancia una lista de posibles candidatos y posteriormente se llevó a cabo una llamada a cada uno de ellos, para conocer si contaban con tales características. No hubo ninguna restricción de edad, género ni clase social. Lo único, necesario era la experiencia de venta a través de una inmobiliaria. La guía de la entrevista puede verse en el Anexo D

Se mantuvo una entrevista semi-estructurada, la cual tuvo una duración promedio de 30 min. A todos los entrevistados se les dio a conocer el objetivo de la entrevista y se pidió la autorización para que fuese grabada. Los nombres de los entrevistados no fueron agregados puesto que la mayoría prefirió guardar el anonimato. En total se entrevistó a 10 propietarios de vivienda que tenían experiencia en la venta de una propiedad.

4.2.1 Resultados de entrevistas a propietarios:

Se establecieron dos supuestos, que fueron validados a través de las entrevistas. El supuesto número uno fue:

S1.- El propietario necesita que una agencia o agente inmobiliario invierta parte de la comisión, en la promoción de la misma.

Durante la entrevista de validación, una vez que el propietario comentó su experiencia sobre la venta de su propiedad, se presentó la propuesta de valor de la plataforma Andapasa, mencionando ser la única inmobiliaria que invierte parte de la comisión en la venta de la vivienda. Después de darle a conocer toda la propuesta de valor, el entrevistado siete comentó:

“Si hace falta que más gente estemos enterados, ahorita voy a vender pero también voy a comprar, no he buscado porque primero quiero vender mi casa, ya después voy a comprar una casa más chica, un departamento, un terreno, no sé, pero quiero invertir en algo, pero ya sabiendo uno, puede preguntar que propiedades tienen, pero se necesita que más gente se entere que existe esta plataforma como dices tú para que se maneje más y la gente pueda estar mejor, que pueda comprar y vender más rápido una propiedad” (Ent7,25.05.2018)

Una segunda respuesta positiva se encontró nuevamente en la respuesta del entrevistado nueve

“Así como lo propones, cuando yo en su momento quise vender y todavía sigo queriendo vender la casa, pues suena una muy buena propuesta” (Ent 9, 7.06.18)

Dentro de los beneficios por adquirir los servicios de la plataforma, se encuentra el servicio de Home staging, el cual permite hacer reparaciones o diseño de interiores a la vivienda, para una renta o venta más rápida. Con respecto a esto el entrevistado cuatro comentó:

“Se me hace muy buena porque si la casa tiene detalles y tú los tienes que poner, y aparte tienes que pagar la comisión, pues no, y aquí ustedes se encargan de todo” (Ent 4, 7.5.2018)

Otra valoración positiva con respecto al servicio de Home staging, la podemos observar en la respuesta del entrevistado uno, donde menciona como en ocasiones es necesario este tipo de servicio para vender una vivienda.

“Me parece muy bien, está muy completo todo eso, ahora sí que solamente que los clientes no quisieran, por que abarcan todo, todo eso que comentas pues cubre todo, no hay una duda de que diga yo, como dueño de una propiedad, es decir, existe esta situación de la casa que tiene problemas físicos y yo no los arreglo porque no tengo dinero, y luego por eso no se puede vender. Al ofrecer el mejoramiento de la vivienda como descuento de la comisión, pues creo que ya abarca todo, está muy completo para mí eso” (Ent1, 7.5.2018)

A la hora de finalizar la presentación de la propuesta de valor al entrevistado seis, se identificó que aún hay mejoras por hacer en la forma de presentar dicha propuesta de valor, pues el entrevistado comentó que no pagaría por ningún paquete de marketing inmobiliario, una vez que se aclaró el tema sobre el costo cero del paquete de marketing, y que al contrario, se descuenta de la comisión, el entrevistado respondió:

“Pues, si me vas a cobrar el paquete de marketing no le entro, pero si me lo vas a descontar de la comisión ha pues así, sí” (Ent6, 9.5.2018)

El mismo entrevistado comentó un punto importante con respecto al servicio de Home Staging, que es resuelto en la siguiente sección en las entrevistas con los inmobiliarios.

“...entiendo que haces alguna remodelación de mi vivienda que ya lo incluye el paquete de marketing que es gratuito, y que pasa si al final ya no quiero venderla, me vas a cobrar eso” (Ent6, 9.5.2018)

A la hora de validar la propuesta de valor se pudo identificar, el interés por parte de propietarios con el servicio de Home staging, sin embargo, con el comentario del entrevistado seis, es evidente que debe ser analizado este punto, para evitar pérdidas económicas en caso de realizar el servicio y que posteriormente se cancelara la venta.

El segundo supuesto a validar, es el de la exclusividad. La exclusiva prácticamente es el poder que otorga el propietario para que la inmobiliaria o inmobiliario se encargue de la operación inmobiliaria, a través, de sus propios medios de promoción y venta.

El supuesto se planteó de la siguiente manera.

S2.- El propietario está de acuerdo en firmar la exclusiva por los beneficios de la propuesta de valor del modelo de negocios de Andapasa.

Era importante averiguar que pensaban los propietarios con respecto a la exclusiva. La primera respuesta que daba signos de un cierto rechazo y creencia sobre las ventajas de dar la vivienda en venta, a más inmobiliarios que a una sola inmobiliaria, se observa en la respuesta del entrevistado 10

“Yo vendí el departamento de mi jefe y él me dijo que no diéramos exclusiva, porque iba a hacer más fácil que entre 10 inmobiliarios vendan el departamento, y efectivamente así fue, la que menos pensábamos que lo iba a vender, terminó vendiendo el departamento”
(Ent10. 7.06.18)

Esta misma percepción de mayor probabilidad de venta, por la promoción del inmueble por un número mayor de inmobiliarios “sin exclusiva”, se puede identificar en la respuesta del entrevistado 7

“Una inmobiliaria grande que yo hablé, que sé, que son de las más fuertes o más grandes, que más gente tienen, si me dijeron. Si usted quiere vender su casa con nosotros, sí tiene que darnos la exclusividad,

entonces les dije que No, porque a mi se me hace más fácil que entre cinco personas o si esas cinco personas conocen a otras dos, ya se hacen diez y es más fácil que lleven gente a ver la casa”
(Ent7, 25.5.2018)

En la respuesta anterior se aprecia un interés y una fuerte condicionante por parte de la inmobiliaria de prestigio, para vender sólo por medio de una exclusiva.

Es importante identificar las necesidades principales de los propietarios, y una de ellas se identificó en la respuesta del entrevistado 5, mencionando que establecer un tiempo de venta para la vivienda, es importante para que acepte la firma de la exclusiva. Esto fue lo que contestó, después de escuchar la propuesta de valor.

“Pero que garantía de venta me vas a dar o que te diga, te doy la exclusiva, pero cuanto tiempo te vas a tardar en vender” (Ent5, 9.6.18)

Las franquicias inmobiliarias juegan un papel importante en nuestro país, según MUÑOZ (2015) la franquicia Century 21, en el 2014, registró 13 mil transacciones en México, y para el cierre del 2015 esperaban contabilizar 15 mil operaciones. Con respecto a la experiencia con una franquicia, el entrevistado 10 respondió:

“Nos comunicamos con “una inmobiliaria de prestigio y nos dijo que nuestro precio de venta estaba muy alto, que iba a hacer muy difícil vender así, el inmueble, y ya no cerré trato con ellos, terminé vendiendo en 4 meses y sólo baje \$50,000.00 pesos (Ent10. 7.6.18)

Continuando con el comentario anterior, uno de los beneficios de la propuesta del BM Andapasa, es el servicio de Home staging, cuyo objetivo, además de que el comprador vea el inmueble en las mejores condiciones posibles, pueda venderse sin bajar considerablemente el precio del inmueble, justo lo que comentó el entrevistado 10 que le pidieron hacer.

Por último, en esta misma tendencia, se corroboró la importancia de la venta al mayor precio y lo más pronto posible. Justo lo que pretende hacer el servicio de Home staging y el plan de marketing, junto con la red de Andapasa, de compradores inversionistas y la promoción con anuncio destacado en los mejores portales de clasificados de bienes raíces.

“A mí no me interesa como vas a vender mi casa, si con marketing digital o videos, yo quiero algo más que eso, dime mejor que aumentas el valor de mi propiedad a la hora de la venta o que la vas a vender antes que los demás” (Ent8, 22.5.2018)

Con base en las entrevistas, se realizó la Tabla 4.4, donde se muestran los resultados obtenidos.

Tabla 4.4 Perfil del propietario entrevistado

Propietario	Uno Hombre	Dos Hombre	Tres Mujer	Cuatro Hombre	Cinco Mujer	Seis Mujer	Siete Hombre	Ocho Hombre	Nueve Hombre	Diez Hombre
Generación	Babyboomers (1946-60)	Babyboomers (1946-60)	Generación X (1961-80)	Milennials X (1980-2000)	Milennials X (1980-2000)	Babyboomers (1946-60)	Babyboomers (1946-60)	Generación X (1961-80)	Generación X (1961-80)	Generación X (1961-80)
Valor de la vivienda por segmento	Seg R	Seg R	Seg R	Seg M	Seg M	Seg R	Seg R	Seg R	Seg M	Seg M
Vendió por Exclusiva	No	No	Si	No	Si	No	No	Si	No	No
Valoración Propuesta de valor	Positiva	Positiva	Negativa	Positiva	Negativa	Negativa	Positiva	Positiva	Positiva	Positiva
Aceptación de la exclusiva	Positiva	Positiva	Positiva	Positiva	Negativa	Negativa	Negativa	Positiva	Positiva	Negativa

Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas para la investigación.

En esta primera parte de la investigación, era importante validar la propuesta de valor y la aprobación de la firma de una exclusiva por parte del cliente. En

el 60% de los casos, la propuesta de valor fue valorada positivamente, ver Figura 4.5.



Figura 4.5 Gráfica de aprobación de firma de exclusiva por parte de los entrevistados
Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas de los entrevistados

Al comentar la necesidad de firmar una exclusiva para recibir los beneficios, un 80% de los entrevistados mencionó que no otorgó la exclusiva durante la venta de su propiedad. Ver Figura 4.6

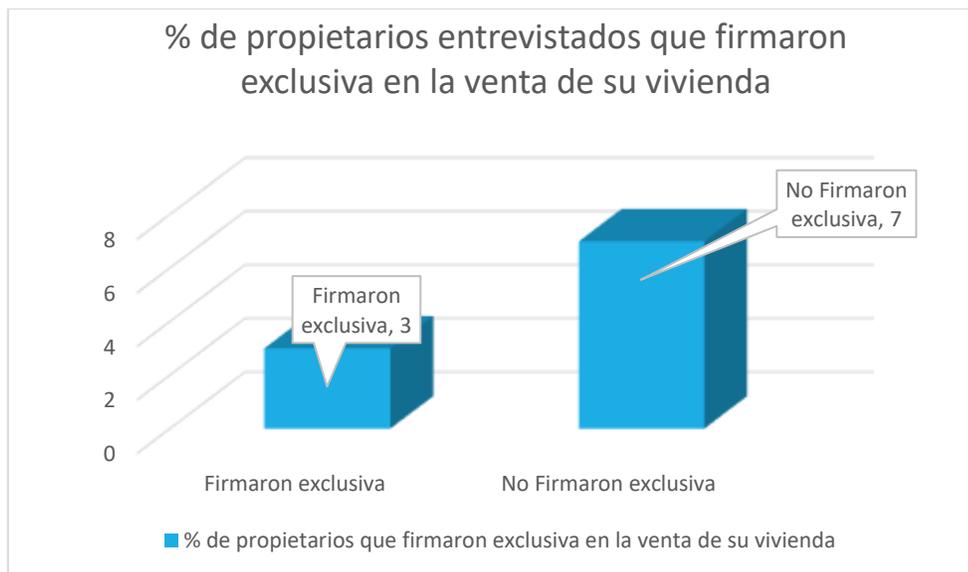


Figura 4.6 Gráfica del porcentaje de propietarios entrevistados que firmaron exclusiva en la venta de su vivienda.

Fuente: Elaboración propia con base a las entrevistas con los propietarios

4.2.2 Resultados de entrevistas a inmobiliarios:

Se entrevistó a un total de diez profesionales inmobiliarios, tres mujeres y siete hombres, cinco cuentan con el respaldo de una agencia inmobiliaria y el resto trabajan de forma independiente. Cinco entrevistados cuentan con más de 5 años de experiencia, tres de ellos de 2 a 5 años y dos cuentan con menos de dos años de experiencia. Los sujetos fueron seleccionados de acuerdo al perfil inmobiliario, años de experiencia y su inscripción a alguna asociación o grupo inmobiliario de Cuernavaca, Morelos.

Para poder identificar ahora pero por parte del inmobiliario, lo referente a las exclusivas, se generó el siguiente supuesto.

S1.- El inmobiliario trata de dar a conocer su propuesta de valor para que el cliente firme la exclusiva.

Tratar de que un propietario otorgue la exclusiva, es tarea del inmobiliario o agencia inmobiliaria, sin embargo, de acuerdo al resultado de las entrevistas es cada vez más difícil que un propietario otorgue una exclusiva.

De acuerdo al siguiente testimonio el entrevistado 7, siempre trata de conseguir la exclusiva por los beneficios que ambas partes obtienen bajo este esquema:

“...tratamos de convencer a los clientes de sacar las casas en exclusiva, porque normalmente, las inmobiliarias, bueno los propietarios de las casas lo publican con 20 ó 30 inmobiliarias, en principio la desventaja de eso, es que pueden manejar diferentes precios entre las inmobiliarias que esto no es bien visto al público y también por otro lado las inmobiliarias normalmente tienen estrategias diferentes para meterles más dinero y más publicidad, a las casas que se venden más en exclusiva que vendiéndose con la forma de las 20 ó 30 inmobiliarias”(Ent7,30.4.2018)

Sin embargo, para varios inmobiliarios entrevistados, tener o no, una exclusiva, no implica dejar de promover y/o vender los inmuebles. Esto se puede ver en el siguiente testimonio.

“Hasta ahorita, yo no he pedido exclusivas. La gente que me ha conocido, en los últimos, 4-5 años me ha dado su confianza para promoverle sus inmuebles”(Ent5,7.6.2018)

Existe una responsabilidad por parte del inmobiliario a la hora de obtener una exclusiva, de cierto modo el compromiso por promover y vender el inmueble se deja pactado en el documento. Aceptar o no esta responsabilidad, es opcional dentro del modelo actual de negocios del sector inmobiliario, por lo menos así lo expresa el siguiente entrevistado.

“Yo en lo personal, no me gusta tomar exclusivas, ya que no me gusta presionarme para venderla”(Ent2,6.10.2018)

La tendencia actual por parte de los propietarios es ya no dar la exclusiva, esto por el deseo del propietario de promover su inmueble entre más agentes inmobiliarios y así vender más rápido. Por lo menos así lo señala el siguiente entrevistado.

“Buena pregunta. Ya no dan la exclusiva, es muy difícil hoy en día que den la exclusiva. Primero, por que si le sale cliente al propietario, le impide en parte la operación. Dos, por que se cierra la posibilidad de mover más rápida su propiedad. Al menos ya no me ha tocado clientes que me dejen la exclusiva” (Ent 4, 8.6.2018)

Existen diferentes estrategias que los inmobiliarios utilizan para pedir y conseguir que se les otorgue la exclusiva, desde una atención personal de calidad, un servicio puntual que genere confianza, herramientas tecnológicas para generar la publicidad automatizada, etc. La palabra confianza se repite en varias de las entrevistas, como la que se menciona a continuación.

“Pues prácticamente es el contacto directo con el cliente, la buena atención, y confianza que le puedes dar al cliente” (Ent8, 7.6.2018)

Continuando con las técnicas para persuadir al propietario de dar la exclusiva, algunas se observan en la siguiente entrevista.

“En mi poca experiencia, te dire que ayer precisamente me firmaron la primer exclusiva, y creo que mi estrategia fue pedirles su confianza y definitivamente decirles: deme la oportunidad de venderles su propiedad ya que cuenta con una fuerza publicitaria con más de 10 portales donde se promoverá su vivienda” (Ent3, 7.6.18)

Promover y vender propiedades captadas sólo con exclusivas, o por lo menos en un mayor porcentaje, se observa principalmente en los entrevistados que son propietarios o trabajan en una inmobiliaria. Como es el caso del siguiente entrevistado.

“Yo tengo más de 50 propiedades en mi catálogo y todas con exclusiva, yo no trabajo si no es con exclusiva” (Ent10, 24.5.2018)

Caso contrario se observa, cuando el inmobiliario independiente responde a la siguiente pregunta. ¿Qué porcentaje de captación de propietarios lo hace a través de exclusiva?

“El 90% de mis clientes son compartidos, el 10 exclusiva” (Ent9, 10.6.2018)

En la entrevista a propietarios (Ent6, 9.5.2018), se cuestiona que pasaría si el servicio de Home staging se llevará a cabo y la venta no se concretase, o si se cancelara la venta de la vivienda.

Para esto, al entrevistado uno se le preguntó ¿Hay alguna penalización si un propietario que firmó la exclusiva decide cancelar la venta?

“Pues esto va a depender de como se haya firmado el contrato de exclusiva con el cliente propietario, si se estableció que había un pago por compensación, pues se tiene que hacer pero si no se pacto como tal, y si él simplemente, el propietario se retracta de la venta , no procedería ninguna penalización ni pago de indemnización para la inmobiliaria , todo va de acuerdo de como se haya pactado y establecido el contrato de exclusividad, prácticamente, no hay una regla general, dependemos de como se haya establecido la relación contractual, que finalmente es eso, un contrato de promoción inmobiliaria intermediación mercantil para la venta de propiedad, pero depende de las condiciones de como se haya firmado” (Ent1, 9.6.18)

De acuerdo a esta respuesta, será necesario incluir dentro de este contrato de promoción inmobiliaria una clausula sobre el pago del servicio de Home staging y definir que pasaría con el costo de este servicio, si se termina el plazo de la exclusiva.

Con respecto al interés del tema mostrado por los inmobiliarios, sobre generar una propuesta de valor que sea capaz de aumentar el porcentaje de propietarios que otorguen la exclusiva, el siguiente entrevistado expresa lo siguiente.

“Esta muy interesante, pues, este enfoque que tienes de lograr una buena propuesta para lograr exclusivas, porque sí, realmente hay pocas o cada vez hay menos propietarios que quieran otorgar la exclusividad, pero pues los beneficios son muchos para ellos, que bueno que estás tratando este tema”(Ent6, 4.6.18)

Para el modelo de Andapasa, la exclusiva es una parte importante para asegurar la inversión del plan de marketing de la vivienda, sin embargo, la automatización que se desea obtener, a través de la plataforma a la hora de difundir y promover la vivienda, y la reducción de costos por alianzas con sus

aliados clave, será un beneficio importante para el cliente y la plataforma si la captación de la propiedad no fuese por medio de una exclusiva.

Con base en las entrevistas con los inmobiliarios, se realizó la Tabla 4.5, donde se muestran los resultados obtenidos. Dentro de esta selección de participantes se encuentran tanto inmobiliarios pertenecientes al grupo inmobiliario ANI, al grupo Parlamento Inmobiliario, la plataforma NEXIMO e independientes.

Tabla 4.5 Perfil del inmobiliario entrevistado y resultado de entrevistas

Inmobiliario/ Agencia	Uno Hombre	Dos Hombre	Tres Mujer	Cuatro Hombre	Cinco Hombre	Seis Mujer	Siete Hombre	Ocho Hombre	Nueve Hombre	Diez Mujer
Generación	Generación X (1961-80)	Generación X (1961-80)	Generación X (1961-80)	Generación X (1961-80)	Babyboomers (1946-60)	Generación X (1961-80)	Generación X (1961-80)	Generación X (1961-80)	Babyboomers (1946-60)	Babyboomers (1946-60)
Perfil Inmobiliario	Inmobiliaria	Asesor Independiente	Asesor Independiente	Asesor Independiente	Asesor Independiente	Inmobiliaria	Inmobiliaria	Inmobiliaria	Asesor Independiente	Inmobiliaria
Miembro de alguna asociación o grupo inmobiliario	ANI	Parlamento Inmobiliario	NEXIMO	NO	Parlamento Inmobiliario	NO	ANI	Parlamento Inmobiliario	Parlamento Inmobiliario	NO
Años de Experiencia en el Sector	Más de 5 años	De 2 a 5 años	Menos de 2 años	Más de 5 años	De 2 a 5 años	De 2 a 5 años	Menos de 2 años	Más de 5 años	Más de 5 años	Más de 5 años
% de cierre de Exclusivas	Menor del 50%	No pide exclusiva	Menor del 20%	Menor del 20%	No pide exclusiva	Menor del 50%	Menor del 50%	Menor del 20%	Menor del 20%	80%

Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas de la investigación

En esta sección de entrevistas con los inmobiliarios era importante identificar el interés de su parte, por conseguir exclusivas.

En la Figura 4.5, se puede ver que son las inmobiliarias las que cuentan con un mayor porcentaje de exclusivas en su cartera en comparación con la cartera de los asesores independientes entrevistados.

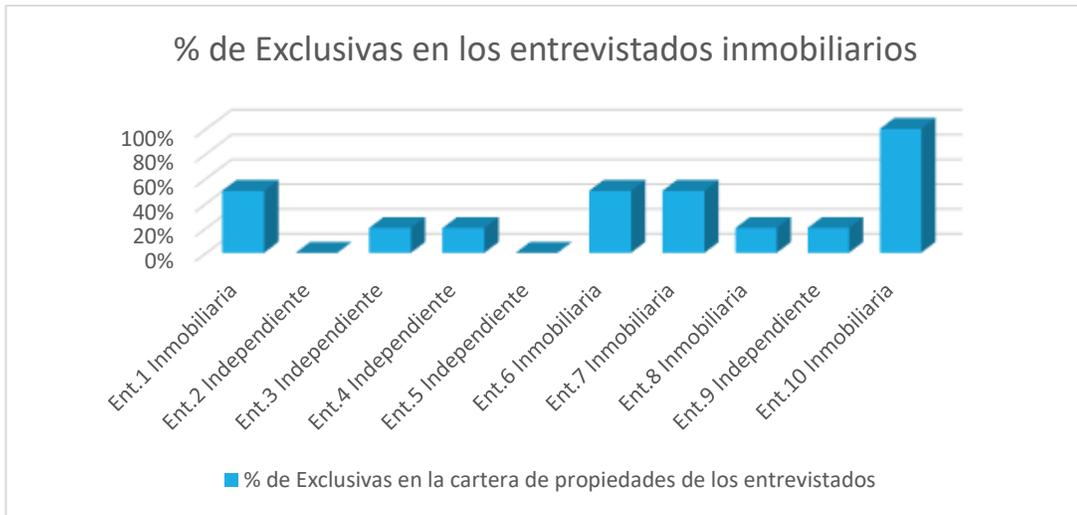


Figura 4.7 Gráfica del porcentaje de exclusivas en la cartera de propiedades de los entrevistados

Fuente: Elaboración propia con base a las entrevistas con los propietarios

4.2.3 Conclusiones parciales.

Los resultados, presentados en las gráficas indicaron que, los propietarios encuentran adecuada a la propuesta de valor, ya que:

La promoción de la vivienda se realiza a través de una red de colaboradores inmobiliarios, así como, en la cartera de compradores e inversionistas propios de la plataforma. Esto es encontrado competitivo con respecto a tener varios agentes independientes trabajando en la venta del inmueble sin demasiada inversión en la promoción de la misma. El servicio de home staging fue muy bien valorado por los propietarios entrevistados.

Se observa que, a pesar de que sólo 3 de 10 propietarios entrevistados otorgaron la exclusiva a la hora de haber vendido su casa. En este modelo de negocios, el propietario entrevistado dio un visto bueno al plan de marketing personalizado de su vivienda, que, con la firma de la exclusiva de venta, no va a tener ningún costo adicional, al contrario, será descontado de la comisión al

momento de la venta. Obteniendo el beneficio de acelerar la venta de su vivienda y vendiendo al precio más justo dentro del mercado.

Con respecto a los resultados, presentados en la Tabla 4.5 y Figura 4.7, se observó un mayor interés por parte de los propietarios de inmobiliarias por obtener la exclusiva en comparación con los asesores independientes. Es importante señalar que aunque no se investigó los costos asociados por realizar las actividades inmobiliarias de cada participante, las inmobiliarias establecidas tienen una erogación mayor que los asesores independientes.

V

Capítulo

RESULTADO Y DISCUSIÓN



Andapasa!

“La actividad emprendedora de la etapa inicial a menudo comprende un número limitado de participantes y observadores, lo que limita los mecanismos de recolección de datos y la objetividad” (Gerard George Adam J. Bock)

5.1 Resultados encontrados

En el marco de la evidencia recabada, tanto de la vigilancia tecnológica como de las entrevistas, se han encontrado factores que en términos empresariales pudieran ser considerados como oportunidades para el desarrollo de innovación en el sector inmobiliario en México. Dichos factores incluyen, el creciente uso de plataformas tecnológicas, el interés cada vez mayor por diseñar modelos de negocios innovadores y el incremento de inversionistas y Start Ups que buscan innovar en este sector.

Con respecto a las respuestas de los propietarios de viviendas entrevistados, se confirma una molestia y percepción de un mal servicio por parte de los agentes o agencias con las que entablaron relaciones profesionales. La variable constante fue una falta de seguimiento por parte del agente con respecto a la venta de la vivienda, esto debido a una mala comunicación, no porque no existan los medios para hacerlo, sino por una mala práctica de atención al cliente por parte del inmobiliario.

En las respuestas de los propietarios con respecto a la exclusiva, se identificó una mala percepción con respecto a esta, se tiene la idea que sólo la inmobiliaria a la que se le otorga la exclusiva, es la que va a promover la vivienda. La mayoría de los propietarios entrevistados deduce que entre más inmobiliarios estén vendiendo la propiedad, mayor será la probabilidad de venta, sin cuestionarse, la experiencia, gasto en promoción de los inmuebles y la fuerza de venta que pudiera tener cada uno de ellos, sin diferenciar si es un asesor independiente o agencia inmobiliaria.

Una vez concluidas las entrevistas con los inmobiliarios, se identificó la necesidad de poder crear una propuesta de valor que logre generar la confianza del propietario para otorgar la exclusiva, asegurando un beneficio tanto para él como para la plataforma.

Para ver más detalles con respecto a la exclusiva y no exclusiva se puede consultar el Anexo Ñ *Diferencia entre exclusiva y no exclusiva*.

5.2 Discusión sobre la investigación.

Para lograr el propósito de este trabajo podría parecer que solo fue necesario seguir las etapas y las actividades señaladas en la metodología propuesta y llegar así, al objetivo de la investigación. Sin embargo, de acuerdo al proceso iterativo sugerido por los autores consultados, se encuentra lejos de ser un proceso lineal y difícilmente, se pueden estimar costos, recursos y tiempo para su desarrollo.

Durante la investigación, el modelo de negocios propuesto sufrió dos cambios importantes que hicieron necesario regresar a identificar el problema y replantear la solución. Esto consumió más tiempo que recursos económicos, sin embargo, se validó al PMV correspondiente a la versión actualizada del modelo de negocios Andapasa, mediante 10 entrevistas a clientes potenciales. Logrando respuestas positivas sobre la propuesta de valor.

La primera landing page tomó demasiado tiempo en su desarrollo, con esta experiencia y con el motivo de validar la versión actualizada del modelo de negocios de plataforma, se realizó una alianza con una empresa de marketing, para diseñar un nuevo logotipo, Apéndice A, la misma empresa desarrolló la landing page que puede verse en el Apéndice B.

El contar con un aliado en marketing ayudó a mejorar el tiempo de desarrollo de la landing page. Como apoyo para mejorar la imagen se adquirió el dominio www.andapasa.com.mx, ver Apéndice C.

Para formular y validar la propuesta de valor del modelo propuesto, se realizaron más de 30 entrevistas entre propietarios, inmobiliarios y líderes de opinión. Se realizó dos pivotes durante este proceso, el primero con el abandono de la propuesta de un modelo de tarifa plana, donde la inmobiliaria cobra una tarifa en lugar de una comisión a la hora de la venta de la vivienda, y el segundo con el abandono del desarrollo del modelo de negocios freemium, donde prácticamente se deseaba que el propietario realizará la promoción de forma gratuita a través del CRM de la empresa y que durante el proceso de venta adquiriera servicios con costo.

Sin embargo, no fue hasta las entrevistas de validación de la propuesta de valor del modelo de negocio de Andapasa, donde los inmobiliarios mostraron un mayor interés e inclusive, dieron pie a una nueva reunión, una vez que se pusiera en marcha dicho modelo.

Se identificó que para el segmento entrevistado, el problema de raíz no eran las altas comisiones, sino un servicio carente de calidad, transparencia y atención al seguimiento de la venta.

Es importante señalar que en un principio el equipo emprendedor no tenía clara una visión y fue con la iteración y entrevistas que esta fue definida. La visión del actual modelo de negocios está enfocada en tres ejes principales de servicio: **Transparencia, Velocidad y Seguridad** y con un flujo de ingresos basado en la comisión.

Cabe señalar que la empresa Comercial Sistrategia sabía que los inmobiliarios necesitaban un sistema CRM para gestionar las relaciones con sus clientes, sin embargo, no habían hecho alguna investigación acerca de los problemas de los compradores y/o propietarios vendedores que diera como resultado una oportunidad comercial.

VI

Capítulo CONCLUSIONES Y TRABAJO FUTURO



CAPÍTULO VI CONCLUSIONES Y TRABAJO FUTURO

En este capítulo se presentan las conclusiones finales. Además, se ofrecen recomendaciones para futuras mejoras e investigaciones a realizar.

6.1 Conclusiones

Las conclusiones obtenidas en esta tesis se presentan a continuación.

Con respecto al desarrollo de la investigación, en esta tesis se ha logrado el objetivo propuesto, se ha diseñado un modelo de negocios e integrado en la solución, la plataforma CRM con la que cuenta la empresa, contribuyendo en cierto grado en una mayor transparencia, velocidad y seguridad para los usuarios que utilicen la plataforma para realizar sus operaciones inmobiliarias, una vez desarrollada.

Tres retos principales se han identificado durante el diseño y validación del modelo propuesto.

En primer lugar, todavía hay mucho que hacer con respecto a tecnología e innovación del modelo de negocios para el sector inmobiliario, desde descubrir la oportunidad, identificar la necesidad del cliente, hasta desarrollar y validar el PMV. Esto quiere decir, que existe una gran oportunidad para que la innovación se abra paso y toque a toda la cadena de valor del sector inmobiliario.

En segundo lugar, ninguna empresa está 100% libre de competencia y mucho menos de un constante contacto con el mercado y el entorno, que muchas veces cambia a pasos agigantados. Es por eso la importancia de estar siempre en contacto con el entorno (cliente), que la empresa siga su visión y establezca

metas y objetivos apoyándose de una planeación estratégica fundamentada en un análisis interno y externo.

Se propone que la empresa Sistrategia cuente con una vigilancia tecnológica que permita identificar los factores críticos de vigilancia de acuerdo a sus proyectos en desarrollo, permitiendo tomar decisiones estratégicas a favor de la innovación, siendo capaz de aprender y aumentar su inteligencia competitiva a favor de la sociedad y de su crecimiento.

Por último, el diseño y validación de modelo de negocios, es una práctica que ha comenzado a realizar la empresa Sistrategia, siendo un reto importante, lograr desarrollar el producto mínimo viable, lo más rápido y económico posible.

6.2 Contribuciones

Las contribuciones de esta tesis en la búsqueda de un modelo de negocio para plataforma Vendor de la empresa “Comercial Sistrategia”, se mencionan a continuación:

- El conocimiento y la práctica de la metodología propuesta, por parte del investigador y la empresa Sistrategia, contribuye a una mejor comprensión y mayor experiencia en el campo del diseño y validación de modelos de negocios. Se propone continuar con esta labor con el fin de desarrollar las capacidades dinámicas que permitan a la empresa mantener actualizado y competitivo a su modelo de negocio.
- Se agrega a la metodología propuesta, adaptada de Grossman-Kahn y Rosensweig, el proceso de vigilancia tecnológica, por la importancia de realizar una mejor y oportuna toma de decisión con respecto a las oportunidades y amenazas identificadas, siendo clave en momentos donde

el sector, en este caso el de bienes raíces, está pasando por un momento de mucha innovación e inversión tecnológica.

6.3 Trabajos Futuros

Los trabajos futuros que se desprenden de esta tesis se mencionan a continuación.

- Se propone continuar ajustando el prototipo de la landing page de la última versión del modelo de negocios, para continuar con la validación del modelo de negocios y encontrar el motor de crecimiento con respecto a los clientes.
- Se propone la elaboración de un Pitch, no solo para la búsqueda de un inversionista, sino para desarrollar las habilidades necesarias para comunicar la lógica del modelo de negocios ante clientes potenciales, aliados e interesados del emprendimiento. Se recomienda participar en “The Latin American Real Estate Technology 2018” enfocado en las nuevas tendencias e impacto de la tecnología en el sector de bienes raíces. <http://www.retecmiami.com/>.
- Se propone considerar en trabajos futuros una co – creación del Modelo con el apoyo de clientes potenciales involucrados en el problema a resolver, aliados en marketing, finanzas y empresarios dentro del sector con el fin de acelerar el proceso de validación del modelo propuesto.
- Se redactó y se entregó una invitación por escrito a la AMPI Morelos. Dicha invitación de colaboración, entre Universidad – Industria – Gobierno, se puede ver en el Apéndice D *Invitación a colaborar en el proyecto: “Laboratorio de innovación y Tecnología para el sector inmobiliario en México”* se propone dar seguimiento a la propuesta por medio de la

integración de un nuevo alumno a la maestría de comercialización de conocimientos innovadores que dé seguimiento a dicho proyecto

- Por la importancia de reaccionar de manera oportuna y minimizar el impacto ante un cambio o iteración de un supuesto ya validado durante los inicios de la StartUp, se debe realizar una continua revisión de sus supuestos.

B

- Bolsa Inmobiliaria. Portal de colaboración inmobiliaria que reúne las fichas técnicas de todas las propiedades de las agencias inmobiliarias inscritas a la bolsa, con el fin de compartir con los demás integrantes de la red. Esto con la finalidad de aumentar el inventario de bienes inmuebles para promoción y venta de cada agente inscrito a la bolsa.

C

- Customer Relationship Management (CRM). En un enfoque empresarial inmobiliario; un CRM gestiona de forma proactiva la base de clientes y propiedades, permitiendo editar y compartir dichas propiedades a través de un sitio web público, bolsas y portales inmobiliarios.

E

- Exclusiva: La exclusiva consiste en un acuerdo donde el propietario encarga a una inmobiliaria la venta o renta de su inmueble. Quien sería la única con autorización para promover la operación, a través de sus medios de promoción y venta durante el tiempo pactado, que por lo regular son 3 o seis meses.

F

- Feedback. -De acuerdo al diccionario de Cambridge, este término, referente a negocios, significa dar una opinión de cómo un producto o servicio funciona, a su vez que permite conocer si este es bueno y/o del agrado de los usuarios o consumidores.

Glosario inmobiliario

H

- Home Staging. - Es un servicio de decoración y remodelación con la intención de cuidar la presentación estética de la vivienda para que el propietario alquile o venda más rápido.

P

- Portal Inmobiliario. - Portal dedicado a la exposición de inmuebles en venta y/o renta, por un lado, los usuarios cuentan con un motor de búsqueda que facilita la ubicación del inmueble, el cual cuenta con información particular como: precio, ubicación, galería de fotos de la propiedad, entre otros. A su vez, es una herramienta importante de promoción para la agencia inmobiliaria que desea captar clientes a través de Internet.
- PropTech. - Según la página web <http://proptech.es/> es un sector de actividad compuesto por aquellas StartUps que combinan un componente tecnológico con la aportación de valor al mundo inmobiliario.

S

- Sitio Web público Inmobiliario. - Conjunto de archivos electrónicos y páginas web referentes al sector inmobiliario, por lo regular incluye una página inicial de bienvenida denominada home page, con un nombre de dominio y dirección en Internet específicos de la inmobiliaria y otras páginas como: servicios, asesores, contáctanos, entre otras.

V

- Venta Compartida: La venta compartida sucede cuando la transacción de la propiedad se realiza en colaboración entre dos agencias o agentes inmobiliarios. En este tipo de cierre la comisión es dividida entre ambas agencias o agentes. Por lo regular una agencia tiene el contacto del propietario vendedor y la otra parte tiene al comprador. En estas operaciones es común que cada uno resiba el 2.5% de comisión.

LITERATURA CONSULTADA

- Abdollahi, G., & Leimstoll, U. (2011). A Classification for Business Model Types in E-commerce. *AMCIS 2011 Proceedings - All Submissions*, 15.
- Accenture. (2016). Platform Economy: Technology-driven business model innovation from the outside in. Recuperado el 20 de mayo de 2017, a partir de <https://www.accenture.com/mx-es/insight-digital-platform-economy>
- Achtenhagen, L., Melin, L., & Naldi, L. (2013). Dynamics of Business Models - Strategizing, Critical Capabilities and Activities for Sustained Value Creation. *Long Range Planning*, 46, 427–442.
- Anna, S. S. (2015). Digital platforms: an analytical framework for identifying and evaluating policy options. *Earth Life & Social Sciences Anna van Buerenplein*, 1.
- Bidewell, P., & Sapsford, L. (2015). *The (re) evolution of the lean startup methodology*. Lund University School of Economics and Management.
- Blank, S. (2006). *The four steps to the epiphany: Successful strategies for startups that win*. K&S Ranch Press. <https://doi.org/22>
- Blank, S., & Dorf, B. (2007). *The Customer Development Methodology*. Spring.
- Camarillo, G. C. (2011). Confiabilidad y validez en estudios cualitativos. *Revista "Educación y Ciencia"*, 1(15), 77–82. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Casadesus-masanell, R., & Casadesus-masanell, R. (2011). Business Model Innovation and Competitive Imitation : The Case of Sponsor-Based Business Models Business Model Innovation and Competitive Imitation : The Case of Sponsor-Based Business Models * Marshall School of Business. Recuperado a partir de [https://www.hbs.edu/faculty/Publication Files/11-003_0f4a1eff-854b-4269-b1a8-e2531cdcd3fa.pdf](https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/11-003_0f4a1eff-854b-4269-b1a8-e2531cdcd3fa.pdf)
- CONAVI. (2018). Inventario de Vivienda Vigente por Valor de la Vivienda. Recuperado el 2 de mayo de 2018, a partir de http://www.conavi.gob.mx:8080/Reports/Inv_Viv_Vig/Inv_x_TipViv.aspx
- Coyle, D. (2016). *Digital Platforms : a policy and research agenda What are digital platforms ?* <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2857188>
- Cusumano, M. A., & Annabelle Gawer. (2012). Citation Accessed Industry Platforms and Ecosystem Innovation Sloan School of Management. *Wiley Blackwell*. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1111/jpim.12105>
- de Reuver, M., Sørensen, C., & Basole, R. C. (2017). The digital platform: a research agenda. *Journal of Information Technology*, 1–12. <https://doi.org/10.1057/s41265-016-0033-3>
- Demil, B., & Lecocq, X. (2010). Business model evolution: In search of dynamic consistency. *Long Range Planning*, 43(2–3), 227–246. Recuperado a partir de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630110000105>
- Economista, E. (2016). Fraudes inmobiliarios, en aumento. Recuperado el 3 de mayo de 2017, a partir de <https://www.economista.com.mx/estados/Fraudes-inmobiliarios-en-aumento-20160606-0160.html>

- Espinosa, R. (2017). No Title. Recuperado el 29 de mayo de 2018, a partir de https://www.eldiario.es/solow_en_el_parnaso/Internet-intermediarios-desagregados_6_643995599.html
- Esteban, S. (2000). Criterios De Validez En La Investigación Cualitativa : De La Objetividad A La Solidaridad. *Revista de Investigación Educativa*, 18, 223–242. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.6018/rie.18.1.121561>
- Eyring, M. J., & Johnson, M. W. (2011). Spotlight on business model innovation, (February), 100–107. Recuperado a partir de http://rp3ht4sw7p.search.serialssolutions.com.ezproxy.conricyt.org/?ctx_ver=Z39.88-2004&ctx_enc=info%3Aofi%2Fenc%3AUTF-8&rft_id=info%3Aid%2Fsummon.serialssolutions.com&rft_val_fmt=info%3Aofi%2Ffmt%3Akev%3Amtx%3Ajournal&rft.genre=article&rft.atitle=How+to
- FOTEC. (2018). No Title. Recuperado el 17 de mayo de 2018, a partir de <https://www.fotec.mx/inmobiliaria>
- Geissdoerfer, M., Savaget, P., & Evans, S. (2017). The Cambridge Business Model Innovation Process. *Procedia Manufacturing*, 8(October 2016), 262–269. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.02.033>
- Grossman-Kahn, B., & Rosensweig, R. (2012). Skip the Silver Bullet: Driving Innovation through Small Bets and Diverse Practices. En *Leading Innovation through Design: Proceedings of the DMI 2012 International Research Conference*.
- Guerrero Cuéllar, R., Arturo, L., & Tovar, R. (2005). COMERCIO ELECTRÓNICO EN MÉXICO: PROPUESTA DE UN MODELO CONCEPTUAL APLICADO A LAS PyMEs. *Revista Internacional de Ciencias Sociales y Humanidades, SOCIOTAM*, 15(1), 79–116. Recuperado a partir de <http://www.redalyc.org/pdf/654/65415104.pdf>
- Gustafsson, A., & Qvillberg, J. (2012). *Implementing Lean Startup Methodology*. CHALMERS UNIVERSITY OF TECHNOLOGY.
- Haaker, T., Bouwman, H., Janssen, W., & de Reuver, M. (2017). Business model stress testing: A practical approach to test the robustness of a business model. *Futures*, 89(May), 14–25. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2017.04.003>
- Hair, J., Celsi, M., Money, A., Samouel, P., & Page, M. (2014). *Essentials of business research methods. Essentials of business research methods*.
- hongelin, Ira, Jansson, J. (2013). *Business Models in the E-Commerce*. UPPSALA UNIVERSITY. <https://doi.org/10.1142/S0219877014500072>
- J Eppler, M., & Hoffmann, F. (2012). Does method matter? An experiment on collaborative business model idea generation in teams. *Innovation: Management, policy & practice*, 14(3), 388–403.
- Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing Your Business Model. (cover story). *Harvard Business Review*, 86(12), 50–59. <https://doi.org/10.1111/j.0955-6419.2005.00347.x>
- Khanna, G. (2016). *How companies can transform from Product to Platform Ecosystem*. Massachusetts Institute of Technology.
- Kullmar, L., & Lallerstedt, I. (2017). *The Lean Startup Method A golden ticket to success or a vision killer?* LUND UNIVERSITY. Recuperado a partir de <http://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordId=8912682&fileId=891>

- Laksmana, I. N. H., Kusumana, E. T., & Landra, I. N. (2018). Effect of Customer Relationship Management on Customer Satisfaction and Loyalty at Pt. Harmoni Permata Gianyar, Bali. *International Journal of Contemporary Research and Review*, 9(3), 20610–20617. <https://doi.org/https://doi.org/10.15520/ijcrr/2018/9/03/470>
- Leda Real Estate Pty. (2011). An improved real estate selling model. AU2011100538, G06Q 30/00.12 Mayo 2011.
- López Pérez, R. (2012). *INNOVACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO: PROPUESTA DE UN MODELO HOLÍSTICO*. Universidad Autónoma de Madrid.
- Mahadevan, B. (2000). Business Models for Internet-Based E-Commerce: An Anatomy. *California Management Review*, 42(4), 55–69. <https://doi.org/10.2307/41166053>
- Malthouse, E. C., Haenlein, M., Skiera, B., Wege, E., & Zhang, M. (2013). Managing customer relationships in the social media era: Introducing the social CRM house. *Journal of Interactive Marketing*, 27(4), 270–280. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2013.09.008>
- Mateu Céspedes, J. M. (2015). *Herramientas para la generación y evaluación ex-ante de modelos de negocio*. *RiuNet*. Universidad De Valencia. <https://doi.org/10.4995/Thesis/10251/57282>
- Megias, J. (2012). El encaje producto-mercado: la llave de tu modelo de negocio. Recuperado el 1 de mayo de 2018, a partir de <https://javiermegias.com/blog/2012/07/el-encaje-producto-mercado-la-llave-de-tu-modelo-de-negocio/?highlight=encaje>
- MUÑOZ, D. (2015). Bienes raíces, un negocio que se revalúa. Recuperado a partir de <http://www.elfinanciero.com.mx/franquicias/bienes-raices-un-negocio-que-se-revalua>
- Negocios, D. de A. S. y D. de. (2018). *Demanda de vivienda 2018*.
- OCDE. (2006). *Manual de Oslo. GUÍA PARA LA RECOGIDA E INTERPRETACIÓN DE DATOS SOBRE INNOVACIÓN E*. (Grupo Tragsa, Ed.), *OCDE Eurostar* (tercera). España: OCDE Y Eurostar. <https://doi.org/10.1787/9789264065659-es>
- Orit, R., Lior, F., Sigal, B., & Anat, G. (2014). M-commerce VS . E-commerce : exploring web session browsing behaviour. *Twenty Second European Conference on Information Systems, 2011*, 1–9.
- Osterwalder, A. (2004). The Business Model Ontology - A Proposition in a Design Science Approach. *Business, Doctor*, 1–169. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2010.00605.x>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Generación de modelos de negocio. [https://doi.org/10.1016/S0737-6782\(96\)90159-9](https://doi.org/10.1016/S0737-6782(96)90159-9)
- Palmero, M. (2011). REALTY BUSINESS METHOD. US: 20110010303, G06Q 50/00.13 Enero 2011.
- PROFECO. (2016). ¿Quieres comprar una casa o un departamento? Recuperado el 25 de enero de 2018, a partir de <https://www.gob.mx/profeco/documentos/quieres-comprar-una-casa-o-un-departamento?state=draft>
- Rappa, M. (2010). Business models on the web. [https://doi.org/10.1016/S0277-5387\(02\)01359-1](https://doi.org/10.1016/S0277-5387(02)01359-1)
- Reuver, M. De, Sorensen, C., & Basole, R. C. (2016). The Digital Platform. *Journal of*

Information Technology, In Press, 22.

- Ricart, J. E. (2015, marzo 15). Modelos de negocio, tecnologías de la información y la empresa del futuro. Recuperado a partir de <https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2015/02/BBVA-OpenMind-modelos-de-negocio-tecnologias-de-la-informacion-y-la-empresa-del-futuro-innovacion-empresarial.pdf>
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Business. <https://doi.org/23>
- Rymaszewska, A. D. (2016). *Rethinking the Applicability of Lean Philosophy A Conceptual and Empirical Analysis*. Vaasan yliopisto.
- Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (M. Hill., Ed.), *Metodología de la investigación* (5ta ed.). México. <https://doi.org/-> ISBN 978-92-75-32913-9
- Sánchez - Urán Azaña, Y. (2018). UBER Plataformas Digitales La Ley febrero 2018 2. *La Ley Unión Europea*, (57), 32.
- Schollmeier, R. (2001). A Definition of Peer-to-Peer Networking for the Classification of Peer-to-Peer Architectures and Applications. En *Linköping* (p. 101–102.). <https://doi.org/10.1109/P2P.2001.990434>
- Sehested, C., & Sonnenberg, H. (2011). *Lean innovation: A fast path from knowledge to value*. (Springer-Verlag Berlin, Ed.), *Lean Innovation: A Fast Path from Knowledge to Value*. Berlin: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-15895-7>
- Sistema Nacional de Información e Indicadores de Vivienda. (2018). Reporte Mensual del Sector Vivienda 2018. Recuperado a partir de http://sniiv.conavi.gob.mx/Docs/Rep_Coy/2018/2018_02.pdf
- SOFTEC. (2018). Entorno Inmobiliario. Recuperado el 20 de mayo de 2018, a partir de <https://www.softec.com.mx/web/images/descargas/180117Savac.pdf>
- Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2), 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S., & Göttel, V. (2016). Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives. *Long Range Planning*, 49(1), 36–54. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2015.04.001>
- Wrigley, C., Bucolo, S., & Straker, K. (2016). Designing new business models: blue sky thinking and testing. *Journal of Business Strategy*, 37(5), 22–31. <https://doi.org/10.1108/JBS-04-2015-0041>
- Wrigley, C., & Straker, K. (2016). Designing innovative business models with a framework that promotes experimentation. *Strategy & Leadership*, 44(1), 11–19. <https://doi.org/10.1108/SL-06-2015-0048>
- Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). BUILDING SOCIAL BUSINESS MODELS: LESSONS FROM THE GRAMEEN EXPERIENCE. *Long Range Planning*, 43, 308–325.
- Zott, C., & Amit, R. (2010). Business model design: An activity system perspective. *Long Range Planning*, 43(2–3), 216–226. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004>
- Zysman, J., & Kenney, M. (2018). The next phase in the digital revolution. *Communications*

Logotipo propuesto para landing Page del modelo de negocios de plataforma.



Autor: Ricardo Ríos "marcaneta.mx"

Landing page de modelo de negocios de plataforma. ANDAPASA

www.Andapasa.com.mx

¿Te interesa un socio inmobiliario para vender tu casa?

¿Necesitas ayuda para comunicar de forma personal, emocional y digital el valor de tu vivienda?

Andapasa!

¿Necesitas que un socio inmobiliario invierta, parte de la comisión, en la promoción de la misma?

Andapasa!

Conoce a tu nuevo socio de marketing inmobiliario



Inicio de landing page

¿Tienes alguna pregunta?

¡Estamos para ayudarte!

Ya sea que estés listo para vender o estés en busca de respuestas, te guiaremos con los datos y la experiencia de nuestros expertos.

Marketing + Asesoría inmobiliaria = Tu plataforma inmobiliaria Andapasa!

Nombre:

Correo:

Teléfono:

Mensaje:

¡Chatea con nosotros!

Ficha de Contacto

Apéndice B



Paquete de marketing



Servicios de los paquetes de marketing.

Registro de Dominio de Andapasa.com.mx

4/5/2018

Gmail - Akky: Resumen de servicios



Akky: Resumen de servicios

1 mensaje

clientes@akky.mx <clientes@akky.mx>
Para

24 de mayo de 2018, 0:00

Estimado(a) LINDALIZETTE:

Gracias por utilizar los servicios de Akky!
A continuación te presentamos un resumen de los servicios registrados:

Nombre de dominio | Servicio | Cobertura | F. de Vencimiento

[andapasa.com.mx](#) | Registro de dominio .com.mx | 1 Año | 23-may-2019

La orden de pago correspondiente a estos servicios se creó con los siguientes datos:

Usuario:

Folio de orden de pago: 20180523662663

Subtotal: \$ 102.93 (MXN)

Total pagado (IVA incluido): \$ 119.40 (MXN)

Forma de pago: Tarjeta de Crédito/Débito

Puedes consultar tu comprobante de pago a través de nuestra página en "Ingreso a clientes", posteriormente ir a la sección "Pagos" dando clic en la opción "Verificar Pagos".

Se ha realizado el cargo correspondiente de forma exitosa

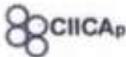
Número de Tarjeta:

Tipo de Comprobante: Factura electrónica

Para cualquier duda o aclaración, por favor envíanos un mensaje de correo a ayuda@akky.mx donde con gusto te atenderemos.

https://mail.google.com/mail/u/0/?ui=2&ik=3fch59f37&jever=0bN4+KZcJM.es.&cbi=gmail_fe_180516.06_p0&view=p0&q=akky&search=query&tr=1639054e82c50a0

Propuesta de “Laboratorio de innovación y tecnología para el sector Inmobiliario en México” pág. 1/2



INSTITUTO DE INVESTIGACION EN CIENCIAS BASICAS Y APLICADAS
CENTRO DE INVESTIGACION EN INGENIERIA Y CIENCIAS APLICADAS

Cuernavaca, Mor; a 29 de Mayo de 2018

Ismael Arias Serrano
Presidente AMPI (Morelos)
Ing. Víctor Ocampo Cicero
Director de VICALE
Ing. Ernesto Ocampo Cicero
Director de SISTRATEGIA

Asunto: Invitación

Estimados todos:

Por medio de la presente, hacemos de su conocimiento la intención de realizar, en colaboración, el proyecto denominado:

“Laboratorio de Innovación y Tecnología para el sector inmobiliario en México”

Esta propuesta es el resultado de la investigación realizada en el trabajo de tesis titulada “Modelo de Negocios Para Plataforma Vendor de la Empresa “Comercial Sistrategia” realizado por el Ing. Carlos Heber Salgado Fuentes, durante su estancia en el posgrado de la Maestría en Comercialización de Conocimientos Innovadores de la UAEM, bajo mi dirección.

El entorno considerado de esta propuesta, es el constante cambio de la innovación y la tecnología en las diferentes industrias alrededor del mundo. La industria de bienes raíces, no es la excepción. El sector inmobiliario en México es altamente importante, donde la gran labor, que instituciones como la Asociación Mexicana de Profesionales Inmobiliarios (AMPI), realizan en favor de una profesionalización del sector y en beneficio de nuestra sociedad es reconocida. Su liderazgo puede fortalecerse, con base en la generación de tecnología y modelos acordes a las necesidades actuales, en los que forme parte de su desarrollo, siendo uno de los actores activos y decisivos.

Propuesta de “Laboratorio de innovación y tecnología para el sector Inmobiliario en México” pág. 2/2



INSTITUTO DE INVESTIGACION EN CIENCIAS BÁSICAS Y APLICADAS
CENTRO DE INVESTIGACION EN INGENIERIA Y CIENCIAS APLICADAS

Ante los retos y cambios tecnológicos que se viven, se requiere de una amplia colaboración, entre el Gobierno, la Industria y la Academia. Esta colaboración es necesaria para desarrollar al Proyecto propuesto, para beneficiar a los usuarios de este laboratorio en el que pueden crearse soluciones al sistema inmobiliario, fortaleciendo además a la economía en nuestro País.

Es por lo anterior, que extendemos a Ustedes una cordial invitación para comentar esta propuesta, enriquecerla con su participación, definir metas y alcances de la colaboración, así como la búsqueda de apoyos y alianzas pertinentes.

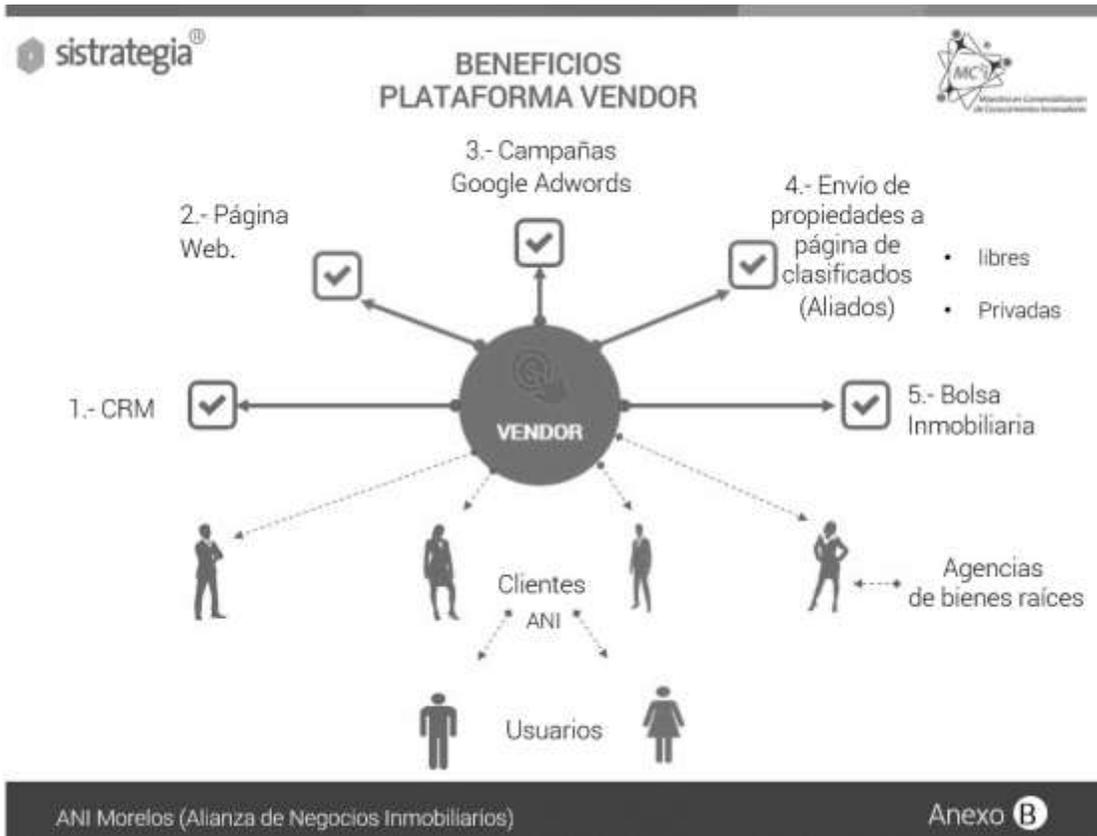
Sin más por el momento, me despido de Ustedes, en espera de concertar una reunión para poder conocer su punto de vista sobre el proyecto propuesto.

Atentamente
Por una Humanidad Oulta

Dra. Margarita Tecpoyotl Torres
PTC "Titular C" EN INGENIERIA Y CIENCIAS APLICADAS



Beneficios de la Plataforma Vendedor



Primer acercamiento al problema

El resultado del primer contacto con usuarios del servicio inmobiliario fue el siguiente:

No. de entrevistas: **20**

Las entrevistas fueron realizadas principalmente a familiares, amigos y compañeros del posgrado.

Pregunta: ¿Qué problema importante encontraste al realizar la operación inmobiliaria (Compra, Venta o Renta)?

1. La desarrolladora no cumplió en el tiempo pactado para la entrega completa de la propiedad.
2. La mayoría de las casas del desarrollo son de fin de semana, de clientes de la Ciudad de México y Estado de México así que, por lo regular, permanece prácticamente vacío entre semana y lleno los fines de semana.
3. No encontrar casa en la zona que deseo.
4. Las ubicaciones anunciadas no son exactas y varían demasiado de donde se anuncia.
5. Las fotos están editadas y hacen ver más atractiva la propiedad de lo que realmente es.
6. Se tuvo una percepción del agente más de vendedor que de asesor
7. El desarrollo en su mayoría está vacío y la oferta para renta es muy grande - Por eso las rentas son bajas y no conviene comprar para invertir.
8. El servicio del agente no fue bueno.
9. Cambié de asesor porque el primero no me daba ningún seguimiento sobre la venta de mi propiedad.
10. Cambié mi asesor por una agencia inmobiliaria, ya que no veía avances en la venta de mi propiedad.
11. Instalé una lona fuera de mi propiedad, pues el asesor inmobiliario no me estaba dando resultados, así que decidí vender por mi cuenta.
12. No promueven mi vivienda como deberían, son agentes que no se dedican al 100% a vender casas.

Agentes Inmobiliarios Entrevistados

En este anexo se realiza una descripción de los empresarios inmobiliarios entrevistados

Lic. Mauricio Ochoa Sepúlveda

Director Jurídico CALEH Inmobiliaria
<http://www.caleh.mx/>

El Lic. Mauricio Ochoa Sepúlveda es Abogado con especialidad en Derecho Inmobiliario. Se desempeña como Director Jurídico de CALEH Inmobiliaria, misma que cuenta con más de 10 años de experiencia en el sector. Actualmente, utiliza los servicios de un CRM inmobiliario, entre otras herramientas tecnológicas para administrar Inmobiliaria CALEH.

Ing. Ethel Susana Mejía Marbán

Ejecutivo Patrimonial Hogares Unión.

La Ingeniera Ethel Susana labora en esta profesión de tiempo completo desde hace más de 6 años para la constructora Hogares Unión, cuenta con una amplia experiencia en ventas y atención a clientes. Es una asesora apasionada por el servicio inmobiliario y por ofrecer siempre una excelente experiencia al cliente, en cuestión de tecnológica y marketing está siempre en constante actualización y mejora.

Soledad Aranda Ruiz

Asesor profesional inmobiliario.

Soledad Aranda cuenta con años de experiencia en el sector inmobiliario, ha desempeñado diferentes funciones dentro de una importante inmobiliaria en Cuernavaca, Morelos. Es en el área de ventas donde cuenta con mayor experiencia. Sin embargo, colabora con un equipo de asesores que le permite ofrecer un servicio integral.

Víctor Hugo Sánchez Hernández.

Gerente Inmobiliaria Focus.

<http://inmobiliariafocus.com.mx/>

El ingeniero Víctor Hugo cuenta con más de 10 años de experiencia empresarial en el área de gerencia, actualmente cuenta con un año dentro del sector inmobiliario donde día a día pone sus conocimientos a favor de un servicio de primera. Actualmente, ha formado su inmobiliaria junto con otros socios del sector.

Roberto Edward Dolan Isunza

Director GRUPO IMSUR S.C.

<http://www.inmobiliariaimsur.com/>

El Abogado Roberto Dolan cuenta con más de dos años de experiencia en la dirección de Grupo Imsur, es miembro del Grupo Alianza de Negocios Inmobiliarios (ANI) y asociado de la Asociación Mexicana de Profesionales Inmobiliarios (AMPI), ofrece una atención profesional en los siguientes servicios.

1. Venta y Renta de Propiedades,
2. Administración de Propiedades y Condominios
3. Mantenimiento y Remodelación de Propiedades.

April Lorena Chatron Ramos

Asesor de Ventas. Comunidades COMVIVE

Asesora Independiente, con dos años de experiencia en el sector, actualmente realiza esta profesión de medio tiempo. Se centra principalmente en ventas de la desarrolladora de vivienda COMVIVE.

Victoria Hernández Álvarez

Asesor inmobiliario

<http://tucasamasfacil.com/>

Victoria Hernández es parte del grupo inmobiliario tu casa más fácil, integrado por un equipo de asesores inmobiliarios con amplia experiencia en el sector y en diferentes campos como: Legal, propiedades de recuperación,

desarrolladoras, etc. Actualmente utiliza el CRM de la Empresa SISTRATEGIA para gestionar sus propiedades.

Víctor Manuel Ocampo Cicero

Director del CRM Inmobiliario de SISTRATEGIA

Como director del Proyecto CRM, Víctor Ocampo Cicero es el encargado de la actualización del sistema, cuenta ya con más de 4 años de experiencia en el desarrollo de software para el sector inmobiliario. Ha estado en contacto con el grupo ANI de Morelos desde hace 4 años, dando como resultado un amplio conocimiento con respecto a la tecnología utilizada por este sector para realizar sus actividades.

Ing. Arturo Gómez Dorantes

Director de GRUPO siicma Inmobiliaria

<http://gruposiicma.wixsite.com/inicio>

Fundador y vicepresidente de la Asociación Parlamento Inmobiliario

<http://www.parlamentoinmobiliario.com/>

El Ingeniero Arturo es miembro fundador del grupo parlamento inmobiliario con más de 25 asociados. Fundado a principios del 2018, dicha asociación ofrece a sus asociados beneficios tecnológicos como es el caso del CRM de la empresa SISTRATEGIA, así como la capacitación para la certificación de sus asociados como profesionales inmobiliarios entre otros beneficios sociales.

Hortensia Ramírez Gómez

Asesora independiente

HR Bienes Raíces

Actualmente Hortensia Ramírez es miembro de la plataforma inmobiliaria NEXIMO <https://www.neximo.mx/> la cual ofrece entre sus beneficios, la promoción de las propiedades en más de 10 portales de clasificados, el acceso a un CRM y capacitación en línea 24/7, el acceso a descuentos de aliados inmobiliarios como empresas de marketing inmobiliario entre otros.

Guía de entrevista inmobiliaria

Objetivo de la entrevista: La primera sección, es para conocer al inmobiliario y sus actividades dentro de su profesión. En la última sección se pretende validar supuestos del lienzo de negocio Canvas:

INFORMACIÓN DEL CONTACTO	
NOMBRE:	FECHA:
GENERACIÓN:	
AUTORIZACIÓN PARA GRABAR ENTREVISTA: SI/NO	MEDIO: cara/cara - Vía Telefónica
BIENVENIDA (presentarse y explicar objetivo de entrevista) TÍTULO DE LA ENTREVISTA MEJORANDO LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE	
PREGUNTA	MOTIVACIÓN
EXPERIENCIA	
Cuéntame ¿Cómo es el día a día de un agente inmobiliario?	Conocer sobre lugares que frecuenta, qué herramientas o métodos utiliza para realizar sus actividades, etc.
Platícame de tu profesión. ¿Cuántos años tienes de experiencia? ¿Tienes alguna certificación /capacitación del ramo?	Conocer si cuenta con alguna certificación o capacitación para ejercer la profesión de asesor inmobiliario.
EXCLUSIVAS	
¿Qué porcentaje de tus ventas es por exclusiva?	Conocer si el propietario está dispuesto a negociar solo con una inmobiliaria la promoción y venta da su propiedad.
¿Alguno de tus clientes ha decidido no darte la exclusiva y promover también por su cuenta la propiedad? ¿Por qué?	Qué razones ha identificado por las cuales no se otorga la exclusiva
COMISIÓN	
¿Cuánto cobras de comisión por la venta de una propiedad?	Saber la comisión que cobra la inmobiliaria
¿Realizas ventas en colaboración con otros inmobiliarios? ¿Qué porcentaje de tus ventas son de esta manera?	Conocer la disposición sobre compartir la comisión con otro colega inmobiliario
PROMOCIÓN	
¿Cómo promueves los servicios de tu inmobiliaria?	Saber qué medios utiliza para dar a conocer sus servicios

¿Cómo captas a tus clientes (compradores/propietarios)?	Conocer los medios por los cuales contacta a compradores y propietarios.
¿Cómo promueves las propiedades de los clientes?	Saber los medios que utilizan para la promoción de las propiedades. Tanto medios Online cómo Offline.
¿Qué valor agregado ofreces si te dan la exclusiva con respecto a la promoción y demás servicios?	Saber las ventajas que ofrecen las inmobiliarias por un contrato de exclusividad.
ATENCIÓN A CLIENTES	
¿De qué manera das seguimiento a los clientes durante el proceso de compra, renta o venta de la propiedad?	Conocer cómo realiza la comunicación con sus clientes.
SERVICIO	
¿Qué te diferencia de la competencia?	Identificar su propuesta de valor
¿Cuál es tu propuesta para dar una mejor experiencia a tus clientes?	Identificar cómo ofrece una mejor experiencia al cliente.
¿Recibes retroalimentación por parte de tu cliente una vez cerrada la venta, compra o renta de la propiedad?	Saber si recibe retroalimentación por su servicio.
¿Realizas servicio postventa?	Conocer en qué medida el inmobiliario continua atendiendo y asesorando después del cierre de la operación.
PRODUCTIVIDAD	
¿Cuántas propiedades vendiste el año pasado?	Conocer el promedio de ventas anuales.
¿Cuánto es el tiempo promedio de venta de una propiedad?	Conocer el promedio de tiempo de venta de una propiedad.

Guía de entrevista: vendedor/propietario

Objetivo de la entrevista: La primera sección, es para conocer el segmento de cliente e identificar el problema. En la última sección se pretende validar supuestos del lienzo de negocio canvas y se da a conocer la propuesta de valor para identificar la aceptación o rechazo de la misma.

INFORMACIÓN DEL CONTACTO	
NOMBRE:	FECHA:
GENERACIÓN:	OPERACIÓN:
AUTORIZACIÓN PARA GRABAR ENTREVISTA: SI/NO	MEDIO: cara/cara - Vía Telefónica
BIENVENIDA (presentarse y explicar objetivo de entrevista) TÍTULO DE LA ENTREVISTA HACIA LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO INMOBILIARIO	
PREGUNTA	MOTIVACIÓN
Pláticame de tu experiencia en la venta de una propiedad inmobiliaria.	Debe responder ¿Por qué realizó la operación inmobiliaria? ¿Cómo? Por Trato directo o Inmobiliaria.
¿Por qué decidiste vender tu propiedad?	Conocer las razones por las cuáles tomó esa decisión.
¿Cuánto pagaste de comisión? ¿Buscaste otra empresa que cobrara menor comisión? ¿Firmaste exclusiva?	Saber qué tanto impacta el porcentaje de comisión en la selección de la inmobiliaria.
¿Cuál fue la mayor dificultad que encontraste en la venta, a través de (Trato/Directo – Inmobiliaria).	Identificar el problema/dificultad
¿Cómo resolviste dicho problema? ¿Intentaste solucionarlo?	Identificar la gravedad del problema.
¿Conoces a familiares y/o amigos que hayan sufrido el mismo problema en la venta de su propiedad?	Identificar el tamaño del problema
¿Podrías presentármelo para realizarle esta misma entrevista?	Aumentar el número de candidatos a entrevistar.

Resultado de la búsqueda de patentes

Base de datos de patentes PATENTSCOPE		
Ecuación de búsqueda		Resultado
FP:(FP:(buying OR renting OR selling)"real estate" and EN_TI:(method OR MODEL)) AND DP:2011		12
	Application Number	Title
1	2011100538	An improved real estate selling model
2	1020110020528	Bidding-type real estate brokerage method of a bidding method through the internet, capable of selling real estate at a desired price
3	170769	Real estate derivative financial products, index design, trading methods, and supporting computer systems
4	WO/2011/139001	Real estate investment management system and method
5	1020110022777	Real estate online escrow transaction method for adopting selling request deposit system and a device for the same
6	1020110006828	Real estate operating system and a method thereof, capable of preventing real estate value to fall down and reduce the interest burden through prior repayment of debt
7	20110282774	Beehive planet method: collective property buying and mass securitization of real estate through a real estate buyer's club brokerage service and a real estate securities exchange
8	102034179	Operating method for real estate finance online settlement and payment system
9	101043312*	Method for transacting real estate, an apparatus therefor and a computer-readable recording medium with a program for sending agreed loan to a corresponding trust account calculated according to credit rating information
10	WO/2011/074812	System and method for selling and operating hotel rooms
11	20110010303	Realty business method
12	07974916	Method and system for exchanging interests in real estate

Formato de vigilancia tecnológica del proyecto de investigación

<p>¿Cuál es el objeto de la vigilancia tecnológica?</p>	<p>Realizar vigilancia tecnológica del proyecto: “MODELO DE NEGOCIO PARA PLATAFORMA VENDOR DE LA EMPRESA COMERCIAL SISTRATEGIA” PRODUCTO ACTUAL CRM INMOBILIARIO</p>
<p>¿Qué debemos monitorear?</p>	<p>Competencia, políticas y legislación, desarrollo tecnológico e intelectual.</p>
<p>¿Qué información debemos buscar?</p>	<p>Ferias, eventos y exposiciones del Sector inmobiliario en México. Anexo N Competidores de software de CRM Inmobiliario - Precio – Propuesta de Valor StartUp Nacionales e Internacionales del sector Inmobiliario. Continuar con la búsqueda de patentes relacionadas a métodos y/o modelos de compra y venta de propiedades.</p>
<p>¿Dónde encontrarla?</p>	<p>Formato de recursos de información Anexo I</p>
<p>¿De qué forma podemos difundirla?</p>	<p>Presentación en Power Point</p>
<p>¿A quién debe dirigirse?</p>	<p>Director General del CRM de la Empresa Sistrategia</p>

Factores críticos de vigilancia del proyecto de investigación

N°	Factor crítico de vigilancia	Área temática	Interesado
F1	Patentes relacionadas a métodos y/o modelos de compra y venta de propiedades inmobiliarias.	Desarrollo tecnológico	Gerente de Comercialización
F2	Ferias, Eventos y exposiciones del Sector inmobiliario en México	Ventas	Gerente de Comercialización
F3	Competidores de software de CRM Inmobiliario - Precio – Propuesta de Valor	Marketing	Gerente de Marketing y Comercialización
F4	StartUp Nacionales e Internacionales del sector Inmobiliario.	Marketing	Gerente de Comercialización
F5	Tecnología del sector inmobiliario.	Desarrollo tecnológico	Gerente de desarrollo tecnológico
F6	Legislación Inmobiliaria en México	Marketing	Gerente de Marketing y Gerente de desarrollo tecnológico

Tablero de recursos de información para el proyecto de investigación

Recurso	Ítem	Nombre	Información que ofrece	Costo	Idioma	Enlace	Clave
Blog y Noticias	01	Cbinsights	Información financiera y mapas tecnológicos del sector inmobiliario entre otros.	Por reporte/ gratuita	Inglés	https://www.cbinsights.com/	N/A
Base de datos de patentes	02	Patentscope	Base de datos de patentes	Gratis	(traductor varios idiomas)	https://patentscope.wipo.int/search/es/result.jsf	N/A
	03	uspto.gov	Base de datos de patentes Estados Unidos		http://patft1.uspto.gov/netahtml/PTO/search-adv.htm	N/A	
	04	SIGA	Base de datos Patentes en México		Español	siga.impi.gob.mx	N/A
Base de Datos de Revistas y art. científicos	05	Mendeley	Base de datos de revistas y artículos científicos	Membresía UAEM	Varios Idiomas	https://www.mendeley.com/newsfeed/	Cuenta Universitaria
	06	Conricyt	Base de datos de revistas y artículos científicos	Membresía UAEM	Varios Idiomas	http://www.conricyt.mx/	Cuenta Universitaria
Información Estadística de México	07	INEGI	Datos estadísticos de México	Acceso Gratuito	Español	http://www.inegi.org.mx/	N/A
Redes Sociales	08	twitter	Red social de servicio de microblogging.	Acceso Gratuito	Varios Idiomas	https://twitter.com/angelheber	Cuenta Personal

Equipo emprendedor

- **Nombre del equipo:** Andapasa!

Objetivo del equipo: Buscar el modelo de negocios, asegurando que las iteraciones y pivotes se agreguen al modelo Canvas y por último guiar y participar directamente en el desarrollo y validación de los supuestos del modelo de negocios.

- **Integrante**

- Nombre: Ing. Carlos Heber Salgado Fuentes

Rol que desempeña. Emprendedor

- Actividades a desarrollar.

- Conocer el modelo actual de negocios de la plataforma.
- Elaborar propuesta de valor o visión del nuevo modelo.
- Desarrollar el formato de entrevistas.
- Recolectar evidencias.
- Entrevistar a posibles usuarios y clientes.

- **Entregable**

- Modelo actualizado con fecha final 28 de mayo 2018 “IV Protocolo”
 - Landing Page
-

- **Integrante**

- Nombre: Ing. Víctor Ocampo Cicero

Rol que desempeña. Aliado Tecnológico “Desarrollo TIC”

- Actividades a desarrollar.

- Adaptar la actual plataforma al nuevo modelo de negocios.
- Desarrollo del producto mínimo viable Alta Fidelidad “La plataforma”

- **Entregables**

- Producto mínimo viable de alta fidelidad.
-

- **Integrante**

- Nombre: -----VACANTE-----

Rol que desempeña: Empresario

Segmento de clientes del modelo de negocios

Todas las Cifras están expresadas en pesos mexicanos.

1. Segmentos de posibles clientes

- Propietarios que desean vender su propiedad

S1. Propietarios de Vivienda residencial usada y nueva a partir de \$1, 850,000.00 a \$4, 000,000.00

S2. Propietarios de vivienda Media usada y nueva a partir de \$750,000.00 a \$1, 850,000.00

2. Segmentos de posibles Usuarios

- Operación inmobiliaria: Compra

U1 Público en general que desea realizar una operación inmobiliaria con una percepción salarial arriba de \$20,000.00 pesos y hasta \$40,000.00

U2 Público en general que desea realizar una operación inmobiliaria con una percepción de entre \$40,000.00 pesos a \$60,000.00

U3 Agentes inmobiliarios certificados

Tipos de usuarios y criterios de selección

CLAVE	TIPOS DE USUARIOS	CRITERIOS DE SELECCIÓN.
US	Usuarios Directos.	Público en general que ha realizado o está en proceso de realizar una operación de venta inmobiliaria. Asesores Inmobiliarios con un mínimo de experiencia de 5 años en el sector.
CD	Clientes Directos.	Público en general que ha realizado o está en proceso de realizar una operación de venta inmobiliaria.
RE	Recomendadores	Agentes retirados y/o usuarios de diferentes plataformas tecnológicas.
LO	Líderes de opinión	Dueños de empresas constructoras. Consultores en el sector de bienes raíces. Representantes de grupos y/o asociaciones inmobiliarias.
TD	Tomadores de decisión	Propietarios de las agencias inmobiliarias. Agentes inmobiliarios independientes. Propietarios de las viviendas.
SC	Socios Clave	Asociación de negocios inmobiliarios (ANI), la cual consta de 15 inmobiliarias quienes pueden ser socios clave para usar y recomendar la plataforma. Asociación mexicana de profesionales inmobiliarios (AMPI), delegación Morelos.
SB	Saboteadores	Cualquier asociación inmobiliaria puede sabotear el proyecto, principalmente, por la falta de cumplimiento de los compromisos pactados, o por falta de profesionalismo de los directivos de la plataforma.

Anexo M
Estrategia de Contacto

Situación Encontrada	Estrategia Propuesta	Objetivo	¿Qué, cómo, cuándo, quién y dónde?	Indicador Entregable	Posibles problemas
Existen diferentes exposiciones y/o ferias importantes del sector inmobiliario en el país. Donde se reúnen la mayoría de los tipos de usuarios del proyecto. Ver Anexo N	Asistir a las expos, ferias y eventos del sector inmobiliario. Incon Gran Foro Inmobiliario Expo Negocios Inmobiliarios	Conseguir al menos 5 contactos por evento, así como realizar un reporte de cada evento asistido para el director de la empresa Sistrategia Realizar entrevistas para validar los supuestos.	Realizar búsqueda de expos, listar las convenientes y más relevantes. Inscripción y asistencia a los eventos.	Reporte por evento asistido. Resultado de entrevistas. Lista de contactos.	Algunas Expos tiene un costo y son fuera del Estado de Morelos, difícil acceso a los dueños o propietarios de las agencias en el evento.
Posibles soluciones		Asignar un presupuesto para tener un control de gastos, llevar tarjeta de negocios, presentar propuesta y agendar cita para entrevista.			
Existen Grupos de agencias inmobiliarias que su función principal es crear una relación confiable para realizar negocios, tales como: ANI (alianza de Negocios Inmobiliarios) y AMPI (Asociación mexicana de profesionales inmobiliarios sección Morelos)	Este es un principal grupo de aliados, quienes harían la actividad offline de la propuesta de valor, dando acceso a sus agentes inmobiliarios.	El objetivo es poder entrevistar a un mínimo de 10 agentes entre inmobiliarios independientes y propietarios de agencias inmobiliarias. A su vez, se pretende conocer sus principales problemas, quejas o sugerencias sobre sus actividades.	Realizar el contacto a través del integrante del equipo emprendedor de TIC Víctor Ocampo Cicero, quien presentará a los miembros del grupo ANI Morelos dentro de sus instalaciones en las fechas de capacitaciones del CRM de la empresa.	Lista de contactos. Entrega de plantilla de las preguntas de la entrevista Reporte de Entrevistas. Modelo Canvas	Los asesores o dueños desconocen el tema, no tienen incentivo para realizar la entrevista.
Posibles Soluciones		El director del CRM Inmobiliario agendará una cita con las agencias que hayan aceptado la entrevista.			

Anexo M
Estrategia de Contacto

Situación Encontrada	Estrategia Propuesta	Objetivo	¿Qué, cómo, cuándo, quién y dónde?	Indicador Entregable	Posibles problemas
Existen familiares, amigos y conocidos de los integrantes del equipo que tienen contacto o conocen a usuarios clave del sector, desconocido por el equipo.	Comunicar a la lista de contactos de los emprendedores, sobre el proyecto e invitarlos a colaborar por medio de una entrevista.	El objetivo es conseguir un mayor número de citas para entrevistas. Contactar el mayor número de agentes y agencias inmobiliarias a través familiares, amigos y conocidos de los integrantes del equipo emprendedor.	Contactar a través de redes sociales, WhatsApp y teléfono. A los familiares, amigos y conocidos de los integrantes del equipo fundador. Contactar por los medios acordados a los supuestos usuarios y clientes (Video conferencia, teléfono y/o presencial).	Entrevistas realizadas.	Los asesores o dueños desconocen el tema, no tienen incentivo para que le realicemos la entrevista.
Posibles Soluciones		Se pide al contacto conocido que hable antes con el usuario o posible cliente recomendado, para informar sobre la investigación del proyecto y así el referido ya contará con un antecedente. Actores clave serán invitados a un desayuno para realizar la entrevista.			

Anexo N

Ferias, eventos y exposiciones del sector inmobiliario en México

Empresas/Organizaciones/ Eventos/Ferias importantes del sector inmobiliario en México NOMBRE Y DESCRIPCIÓN	Segmentos de clientes/tipos de Usuarios al que pertenece cada empresa/organiza ción/ evento/feria	Tipos de usuarios que esperan encontrar/contactar en cada espacio	Usuarios clave contactados
<p>1. http://www.granforoinmobiliario.com/ Gran Foro Inmobiliario, organizado por Metros Cúbicos y la AMPI (Asociación Mexicana de Profesionales Inmobiliarios). Reúne a los principales actores de la industria, en un día de charlas y networking.</p>	<p>Ver Anexo K S1,S2 -U1,U2 Ver anexo L RE, LO, TD, SC, SB</p>	<p>Los asistentes son profesionales inmobiliarios, asesores, independientes, representantes de desarrollo, notarios, brokers, hipotecarios y valuadores. El evento es una gran oportunidad para construir relaciones con los actores más importantes de la industria.</p>	<p>Representantes de las franquicias inmobiliarias más importantes de México: Century 21, ReMax, Keller Williams, Coldwell Banker, Realty World México.</p>
<p>2. http://exni.mx/index.html El encuentro de los principales expertos y profesionales en Desarrollos Inmobiliarios.</p>		<p>Inversionistas, banca hipotecaria, arquitectos, diseñadores y promotores del Mercado Inmobiliario nacional e Internacional.</p>	<p>Representantes de venta de las principales plataformas de clasificados de propiedades en México: Lamudi, Vivanuncio, Metros Cúbicos, Inmuebles 24</p>
<p>3. http://in-con.mx/ Un foro para obtener conocimientos y estrategias de expertos en tecnología, marketing y ventas para aplicarlos al negocio de bienes raíces.</p>		<p>En esta expo es posible contactar a las principales franquicias inmobiliarias, así como las Start Up del sector Inmobiliario en México</p>	<p>Representantes de las principales asociaciones inmobiliarias de la ciudad de México y Estado de México. AMPI México GIZP (Grupo Inmobiliario Zona Poniente). APCI (La Asociación de Profesionales en Comercialización Inmobiliaria).</p>

Diferencia entre exclusiva y no exclusiva.

Exclusiva	(Varios vendedores o agencias inmobiliarias ofrecen la propiedad)
<p>La exclusiva consiste en poner a la venta o renta un inmueble a través de una sólo agencia inmobiliaria. Quien sería la única con autorización para promover la operación a través de sus medios de promoción y venta.</p>	<p>La no exclusiva consite en que el propietario pone a la venta o renra su innmueble a una más de una empresa inmobiliaria o asesor independiente, pero con la ausencia de un compromiso de tiempo firmado.</p>
<p>Es a través de un contrato que se estipula la exclusiva. El cual debe contener:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El precio del inmueble acordado por el propietario y agencia. 2. La comisión que se cobrará al momento de la venta. 3. El plazo que se otorga de exclusiva. 	<p>Es necesario que el propietario se asegure que cada una de las agencias o agentes que promueven su propiedad respeten el precio acordado. Pues precios distintos genera desconfianza por parte del comprador y pone en riesgo la venta.</p>
<p>Durante este periodo de tiempo el inmueble es promovido con los recursos humanos, técnicos y publicitarios que la empresa o agente inmobiliario disponga.</p>	<p>En este esquema la propiedad solo forma parte más del catálogo de las agencias e inmobiliarios</p>
<p>Por lo regular en este esquema, se realiza una precalificación de los clientes, para reducir gastos y tiempo en atención de clientes ociosos.</p>	<p>Por lo regular, una agencia inmobiliaria o agente independiente no invierte muchos recursos para la promoción de estas viviendas. Puesto que no tiene la certeza de vender la propiedad antes que los demás inmobiliarios, y difícilmente arriesgan una inversión en marketing y promoción.</p>
<p>El contrato firmado garantiza que la agencia inmobiliaria o asesor independiente, busque al comprador durante la vigencia de la exclusiva.</p> <p>En muchos de los casos se toman 15 días extras para el cierre de toda prospección una vez terminado el plazo de la exclusiva.</p>	<p>Cuando un propietario contrata exclusiva, la agencia inmobiliaria está obligada a presentar un estudio de precios de la zona, una comparativa del estado físico de la propiedad contra propiedades de la misma zona y fijar el precio justo de salida.</p> <p>Sin exclusiva el agente o agencia no invierte en esos estudios y se puede caer en un error fijando el precio con base en una valoración sentimental del propietario.</p>

Teaching of Creativity at University Level, a Mexican Study Case.



www.irss.academvirmbr.com
International Review of Social Sciences

November 2017
Vol. 5 Issue.11

Teaching of Creativity at University Level, a Mexican Study Case

M. TECPOYOTL-TORRES

Centro de Investigación en Ingeniería y Ciencias Aplicadas, CHICAp-IICBA, Universidad Autónoma del Estado de Morelos, UAEM
Email: tecpayotl@uaem.mx
Tel: +01527772162366

S. ROBLES-CASOLCO

Centro de Investigación en Ingeniería y Ciencias Aplicadas, CHICAp-IICBA, Universidad Autónoma del Estado de Morelos, UAEM
Email: said.robles@uaem.mx

I. OLALDE-QUINTANAR

Unidad de Vinculación y Transferencia de Tecnología, UVTT, Universidad Nacional Autónoma de México, UNAM
Email: jolalde@morelos.unam.mx

L. RÍOS GUERRERO

Oficina de Transferencia de Tecnología, OTC, UAEM
Email: leonardo.rios@uaem.mx

G. VERA-DIMAS

Facultad de Ciencias Químicas e Ingeniería, FCQeI, UAEM
Email: gvera@uaem.mx

C. HEBER SALGADO-FUENTES

Centro de Investigación en Ingeniería y Ciencias Aplicadas, CHICAp-IICBA, Universidad Autónoma del Estado de Morelos, UAEM
Email: carlos.salgadofe@uaem.edu.mx
Tel: +01527771350500

Abstract

Currently, the teaching of creativity and entrepreneurship is not yet sufficiently integrated into higher education of the Autonomous University of Morelos State (UAEM)'s curricula. Indeed, in Mexico, most entrepreneurship courses are offered in expensive business and economic Institutes. The diffusion of creativity and entrepreneurship is particularly weak in public universities, as, UAEM. Therefore, a block of courses, called Innovation, was implemented in the curricula of the bachelor program in Technology, which is offered at UAEM. This block is one of the differentiation elements of this program. The objective is to strengthen the development of the students including capacities related to creativity, entrepreneurship and innovation, throughout their professional training. This program is pertinent to current needs, where competitiveness, based on technological innovation, is identified as fundamental for the economic